



EIROPAS SAVIENĪBA



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Salīdzinošais pētījums par atalgojuma apjomu

Pirmais nodevums

2012. gada 26. marts

Pasūtītājs:

Finanšu ministrija

Izpildītājs:

SIA „Ernst & Young Baltic”

Saturs

Izmantotie apzīmējumi un saīsinājumi	5
1. Ievads	6
2. Datu avoti un datu ieguves process	8
2.1. Valsts tiešās pārvaldes iestādes	8
2.1.1. Izlases veidošanas principi	8
2.1.2. Datu ieguves un apkopošanas process	8
2.1.3. Ierobežojumi	9
2.2. Pašvaldības un to padotības iestādes	9
2.2.1. Izlases veidošanas principi	9
2.2.2. Datu ieguves un apkopošanas process	10
2.2.3. Ierobežojumi	10
2.3. Privātā sektora uzņēmumi	11
2.3.1. Izlases veidošanas principi	11
2.3.2. Datu ieguves un apkopošanas process	12
2.3.3. Ierobežojumi	13
3. Amatu grupu un amatu līmeņu klasifikācija	15
3.1. Valsts tiešās pārvaldes iestādes	15
3.2. Pašvaldības un to padotības iestādes	15
3.3. Privātā sektora uzņēmumi	16
4. Datu analīze	19
4.1. Datu analīzes un salīdzināšanas principi	19
4.2. Datu analīzes pieeja	20
4.3. Datu analīzes ierobežojumi	21
4.4. Administratīvā vadība	24
4.4.1. Ļoti lielas un lielas iestādes	24
4.4.2. Vidējas un mazas iestādes	25
4.5. Politikas plānošana	26
4.5.1. Ļoti lielas un lielas iestādes	26
4.5.2. Vidējas un mazas iestādes	29
4.6. Politikas ieviešana	32
4.6.1. Ļoti lielas un lielas iestādes	32
4.6.2. Vidējas un mazas iestādes	34
4.7. Finanšu analīze, plānošana un vadība	36
4.7.1. Ļoti lielas un lielas iestādes	36
4.7.2. Vidējas un mazas iestādes	38
4.8. Grāmatvedība	40
4.8.1. Ļoti lielas un lielas iestādes	40
4.8.2. Vidējas un mazas iestādes	42
4.9. IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts	44

4.9.1.	Ļoti lielas un lielas iestādes.....	44
4.9.2.	Vidējas un mazas iestādes	46
4.10.	Iekšējā kontrole	48
4.10.1.	Ļoti lielas un lielas iestādes.....	48
4.10.2.	Vidējas un mazas iestādes	50
4.11.	Juridiskie pakalpojumi	52
4.11.1.	Ļoti lielas un lielas iestādes.....	52
4.11.2.	Vidējas un mazas iestādes	54
4.12.	Lietvedība.....	56
4.12.1.	Ļoti lielas un lielas iestādes.....	56
4.12.2.	Vidējas un mazas iestādes	58
4.13.	Personāla vadība	60
4.13.1.	Ļoti lielas un lielas iestādes.....	60
4.13.2.	Vidējas un mazas iestādes	62
4.14.	Projektu vadība.....	64
4.14.1.	Ļoti lielas un lielas iestādes.....	64
4.14.2.	Vidējas un mazas iestādes	66
4.15.	Sabiedriskās attiecības.....	68
4.15.1.	Ļoti lielas un lielas iestādes.....	68
4.15.2.	Vidējas un mazas iestādes	70
4.16.	Apgāde, sagāde, iepirkšana	72
4.16.1.	Ļoti lielas un lielas iestādes.....	72
4.16.2.	Vidējas un mazas iestādes	74
4.17.	Apsaimniekošana	76
4.17.1.	Ļoti lielas un lielas iestādes.....	76
4.17.2.	Vidējas un mazas iestādes	79
4.18.	Vidējie rādītāji kopā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, pašvaldībās un privātajā sektorā	82
5.	Motivācijas elementi valsts sektorā, pašvaldībās un privātajā sektorā	83
6.	Darba samaksas prakse Latvijā un ārvalstīs	94
6.1.	Darba samaksas prakse valsts sektorā un privātajā sektorā	94
6.2.	Ārvalstu pieredzes apkopojums darba samaksas un motivācijas elementu jomā	110
6.2.1.	Ievads.....	110
6.2.2.	Igaunija	111
6.2.3.	Lietuva.....	114
6.2.4.	Apvienotā Karaliste	118
6.2.5.	Somija.....	122
6.2.6.	Vācija	124
6.2.7.	Kopsavilkums	129
7.	Darba efektivitātes novērtēšanas metodika	132
7.1.	Esošās situācijas izvērtējums	132

7.2.	Kopsavilkums par darba efektivitātes novērtēšanas un mērīšanas praksi.....	136
Pielikumi		138

Izmantotie apzīmējumi un saīsinājumi

Apzīmējums/ saīsinājums	Skaidrojums
AS	Akciju sabiedrība
AM	LR Aizsardzības ministrija
CFLA	Centrālā finanšu un līguma aģentūra
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
EM	LR Ekonomikas ministrija
FM	LR Finanšu ministrija
IAUI	Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija
IUB	Iepirkumu uzraudzība birojs
Izpildītājs	SIA „Ernst & Young Baltic” Apakšuzņēmējs – SIA „O.D.A”, kas atbildīgs par privātā sektora pētījuma dalībniekiem un datu apkopojumu
IZM	LR Izglītības un zinātnes ministrija
JPA	Juridiskās palīdzības administrācija
KM	LR Kultūras ministrija
KP	Konkurences padome
LAD	Lauku atbalsta dienests
L	Liela iestāde, kur nodarbināti 201-500 darbinieki
ĻL	Ļoti liela iestāde, kur nodarbināti vairāk nekā 500 darbinieku
LM	LR Labklājības ministrija
LNA	Latvijas Nacionālais arhīvs
M/V	Maza un vidēja iestāde, kurā nodarbināti līdz 200 darbiniekiem
NVA	Nodrošinājuma valsts aģentūra
Pasūtītājs	LR Finanšu ministrija
PTAC	Patērētāju tiesību aizsardzības centrs
SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
SIVA	Sociālās integrācijas valsts aģentūra
SM	LR Satiksmes ministrija
SMVA	Sporta medicīnas valsts aģentūra
TNGIIB	Transporta nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs
UR	Uzņēmuma reģistrs
VAAD	Valsts augu aizsardzības dienests
VARAM	LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija
VID	Valsts ieņēmumu dienests
VISC	Valsts izglītības satura centrs
VK	Valsts Kanceleja
VM	LR Veselības ministrija
VMD	Valsts meža
VSA	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra
VZD	Valsts zemes dienests
ZM	LR Zemkopības ministrija
ZVA	Zāļu valsts aģentūra

1. Ievads

Viena no Finanšu ministrijas (turpmāk tekstā – FM) funkcijām ir izstrādāt vienotu politiku atbildības jomā sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem, t.sk. saskaņot darba samaksu ministrijās, to padotības iestādēs, pašvaldībās un pašvaldību padotības iestādēs, samazinot nevienlīdzību un vienlaikus saglabājot sabiedriskajā sektorā nodarbināto atalgojuma konkurētspēju ar privātajā sektorā nodarbināto atalgojumu.

Tāpat valsts sektorā strādājošo darbinieku saglabāšanai un profesionālo iemaņu uzlabošanai svarīga ir darbinieku motivācijas sistēmas pilnveidošana, tādējādi nodrošinot darbinieka lojalitāti darba devējam.

Lai pilnveidotu darba samaksas politiku sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem, papildu FM rīcībā esošajai informācijai, nepieciešams veikt salīdzinošo izpēti par darba atalgojuma apmēru, struktūru un sasaisti ar darba efektivitātes rādītājiem valsts iestādēs, pašvaldībās un privātajā sektorā, kā arī apkopot un analizēt motivācijas sistēmas praksi dažādās institūcijās un uzņēmumos. Līdz ar to FM pasūtījumā, tiek veikts pētījums „Salīdzinoša pētījuma par atalgojuma apjomu izstrāde” un šī pētījuma ietvaros sagatavots 1. nodevums.

Pētījuma mērķis

Pētījuma mērķis ir veikt salīdzinošo pētījumu par valsts tiešās pārvaldes iestādēs (atsevišķi nodalot arī ministrijas), pašvaldībās un privātajā sektorā nodarbināto darba samaksas (mēnešalga, piemaksas, prēmijas) apmēru un tās izmaiņām sadalījumā pa amatiem ar līdzīgām funkcijām, atbildības līmeņiem un darba sarežģītības pakāpēm (amatu saimēm un līmeņiem), apskatīti labākās prakses piemērus darbinieku motivēšanā, ņemot vērā labāko ārzemju un Latvijas privātā sektora pieredzi šajā jomā, kā arī sniegt ierosinājumus par darba samaksas sistēmas sasaisti ar padarītā darba rezultātiem un sniegt priekšlikumus par darba efektivitātes novērtēšanu ar kvantificētiem (izmērāmiem) darba efektivitātes rādītājiem.

Datu aptvērumus

Pētījums aptver šādus sektorus:

- valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādes, t.sk. ministrijas;
- pašvaldības;
- privāto sektoru.

Pētījuma ietvaros izvēlētas valsts iestādes un privātie uzņēmumi aptver visu Latvijas Republikas teritoriju.

Datu analīze

1. nodevumā tiek veikta valsts sektora iestāžu, pašvaldības iestāžu un privātā sektora uzņēmumu darba samaksas, t.sk. pamatalgas, prēmiju, piemaksu salīdzinošā analīze saskaņā ar tehniskajā specifikācijā (turpmāk – TS) 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4. punktos minētajām prasībām, t.i. iestādes un uzņēmumi tiek salīdzinātas pēc to lieluma noteiktās amatu grupās un amatu līmeņos. Detalizēts kvalitatīvais salīdzinājums un analīze starp valsts un privāto sektoru, apskatot katras amatu grupas un amata līmeņa specifiku, kura rezultātā tiks sniegti secinājumi par darba samaksas struktūru, apmēru, kā arī priekšlikumi par iespējamie pilnveidojumiem darba samaksas sistēmā valsts pārvaldē, tiks atspoguļoti 2. nodevumā.

Tāpat 2. nodevumā tiks veikta detalizēta valsts sektora iestāžu un privātā sektora iestāžu amatu grupu salīdzinājums, ņemot vērā iestādes lielumu un funkcijas, kā arī amata funkcijas un specifiku, lai amatu grupu darba samaksa būtu salīdzināma un izmērāma.

1. nodevuma datu analīze tiek veikta par darba samaksas komponentu (pamatalgas (bruto), prēmijas, piemaksas) vidējo rādītāju apjomu noteiktās amatu grupās, t.i. datu analīzē netiek apskatīti visi iestādē vai uzņēmumā strādājošie, bet noteiktas amatu grupas saskaņā ar TS 3.1.3. punktu. Savukārt ārvalstu pieredzes apkopojumā informācija ir iekļauta par visu publisko sektoru, t.i. vidējā pamatalga (bruto) tiek atspoguļota visā publiskajā sektorā un tiek salīdzināta ar privātā sektora vidējo pamatalgu (bruto). Ārvalstu pieredzes apkopojumā informācija nav atspoguļota pa amatu grupām un amatu līmeņiem, jo informācija šādā detalizācijas pakāpē nav pieejama. Līdz ar to ārvalstu pieredzes pamatalgas (bruto) salīdzinājums ar Latviju tiek atspoguļots kā vidējais rādītājs visā publiskajā un privātajā sektorā.

Pētījuma veicēji

Pētījumu veic SIA „Ernst & Young Baltic” (turpmāk - EY) sadarbībā ar projekta apakšuzņēmēju SIA „O.D.A.” (turpmāk – ODA), kur SIA „O.D.A.” uzdevums pētījuma ietvaros ir veikt privātā sektora datu iegūšanu un apkopošanu, labākās darba samaksas prakses un motivācijas prakses apzināšanu privātajā sektorā.

Pētījuma laika periods

Pētījums aptver laika posmu no 2008. gada 1. janvāra līdz 2011. gada 30. jūnijam. Plānotais pētījuma norises laiks ir no 2011. gada decembra līdz 2012. gada jūnijam.

Pētījuma ietvaros analīze tiek veikta, ievērojot normatīvo aktu nosacījumus un prasības. Uz pētījuma tēmu attiecināmo normatīvo aktu uzskaitījums atspoguļots Pielikums Nr. 15.

2. Datu avoti un datu ieguves process

2.1. Valsts tiešās pārvaldes iestādes

2.1.1. Izlases veidošanas principi

Pašvaldības iestāžu izlase tika veidota atbilstoši konkursa nolikuma tehniskās specifikācijas (TS) 3.1.1.punktā norādītajām prasībām:

- ne mazāk kā 30 iestādes no Pasūtītāja ieteikto apsekojamo valsts tiešās pārvaldes iestāžu saraksta;
- pētījuma izlasē iekļauto darbinieku skaits ne mazāks kā 10 000 darbinieku sektorā kopā;
- izlasē jāiekļauj dažāda lieluma iestādes, t.i., ņemot vērā darbinieku skaitu iestādē:
 - maza un vidēja iestāde – iestāde, kurā nodarbināti līdz 200 darbiniekiem;
 - liela iestāde – iestāde, kurā nodarbināti 201-500 darbinieku;
 - ļoti liela iestāde – iestāde, kurā nodarbināti vairāk par 500 darbiniekiem.

Papildus nolikuma prasībām tika izmantoti šādi izlases veidošanas principi:

- izlasē iekļautas tādas iestādes, lai nodrošinātu, ka tajā ir pietiekoši daudz salīdzināmo amatu atbilstoši nolikuma TS 3.1.3. punktā norādītajām amatu grupām un atbilstoši nolikuma TS 3.1.4. punktā norādīto amatu grupas amatu līmeņiem;
- izlasē ietvertas gan ministrijas, gan ministriju padotības iestādes.

Valsts tiešās pārvaldes iestāžu izlases veidošanas procesā tika ņemtas vērā Pasūtītāja rekomendācijas izlases veidošanā.

Piedāvātajā valsts tiešās pārvaldes iestāžu izlasē tika iekļautas 33 valsts tiešās pārvaldes iestādes, kas ir par trīs iestādēm vairāk nekā pieprasīts TS, lai mazinātu risku, ja kādas valsts tiešās pārvaldes iestādes sniegtā informācija var būt nepilnīga vai nepietiekama salīdzinošā pētījuma veikšanai.

Pielikumā Nr. 1 atspoguļota valsts tiešās pārvaldes iestāžu izlase, kā arī katras valsts tiešās pārvaldes iestādes darbinieku skaits 2010.gada beigās.

Valsts tiešās pārvaldes iestādes, par kurām pētījuma ietvaros Pasūtītājs sniedza datus par darba samaksu, kopējais darbinieku skaits uz 2010. gadā beigām saskaņā ar Pasūtītāja sniegto informāciju bija 12 632.

2.1.2. Datu ieguves un apkopošanas process

Dati par darba samaksu, t.sk. piemaksas, prēmijas, valsts tiešās pārvaldes iestādēs tika iegūti no Pasūtītāja uzturētās atlīdzību uzskaites sistēmas. Pasūtītājs apkopoja un nodrošināja Izpildītāju (EY) ar visiem nepieciešamajiem datiem par valsts tiešās pārvaldes iestādēm, izmantojot atlīdzības uzskaites sistēmu.

Dati tika apkopoti par laika periodu no 2008.gada 1.janvāra līdz 2011. gada 30. jūnijam.

Pasūtītāja sagatavotajos datu failos dati tika atspoguļoti šādā datu struktūrā:

- Iestādes nosaukums
- Pamatstruktūrvienības nosaukums
- Struktūrvienības nosaukums
- Amata kods
- Amata nosaukums
- Amata statuss
- Amata saime
- Amata līmenis, saskaņā ar MK noteikumiem 1075
- Amata grupa, saskaņā ar TS 3.1.3.punkta klasifikāciju
- Amata līmenis, saskaņā ar TS 3.1.4.punkta klasifikāciju

- Darba slodze
- Darba samaksa, t.sk. mēnešalga, piemaksas, prēmijas, kompensācijas, pabalsti utt.

Kvalitatīvo datu ieguve

Kvalitatīvo datu iegūšanai pētījuma ietvaros tika veiktas padziļinātas strukturētas intervijas ar 33 valsts tiešās pārvaldes iestādēm.

Interviju mērķis bija izzināt valsts tiešās pārvaldes iestāžu darba samaksas un darbinieku motivēšanas praksi pētāmajā laika periodā no 2008. gada 1. janvāra līdz 2011. gada 30. jūnijam.

Intervijas notika laika posmā no 27. janvāra līdz 20. martam. Visas intervijas tika vadītas klātienē.

Intervijas tika vadītas, izmantojot strukturētas intervijas anketu, kas tika sagatavota atbilstoši Pasūtītāja saskaņotajam interviju plānam (Pielikums Nr. 9). Valsts tiešās pārvaldes iestāžu pārstāvju atbildes uz intervijas jautājumiem Izpildītājs (EY) fiksēja intervijas anketā (Pielikums Nr. 6).

2.1.3. Ierobežojumi

Saņemot datus par valsts tiešās pārvaldes iestādēm no Pasūtītāja uzturētās atlīdzības uzskaites sistēmas, tika konstatēti šādi ierobežojumi:

- Par 2008.gada 1.pusgadu nebija pieejami dati par Nodrošinājuma valsts aģentūras (izveidota 01.07.2009.) un Valsts izglītības satura centra darbinieku darba samaksu (izveidots 01.07.2009.);
- Par 2008.gada 2.pusgadu nebija pieejami dati par Nodrošinājuma valsts aģentūras (izveidota 01.07.2009.), Valsts izglītības satura centra (izveidots 01.07.2009.) un valsts aģentūras "Centrālā finanšu un līguma aģentūra" darbinieku darba samaksu;
- Par 2009.gada 1.pusgadu nebija pieejami dati par Nodrošinājuma valsts aģentūras (izveidota 01.07.2009.), Valsts izglītības satura centra (izveidots 01.07.2009.) un Sociālās integrācijas valsts aģentūras un Valsts augu aizsardzības dienesta darbinieku darba samaksu;
- Par 2009.gada 2.pusgadu nebija pieejami dati par Sporta medicīnas valsts aģentūras darbinieku darba samaksu;
- Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija izveidota no 01.01.2011., apvienojot Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministriju un Vides ministriju;
- Valsts arhīvu ģenerāldirekcijai ar 2011.gada 1.janvāri mainīts nosaukums uz Latvijas Nacionālais arhīvs.

2.2. Pašvaldības un to padotības iestādes

2.2.1. Izlases veidošanas principi

Pašvaldības iestāžu izlase tika veidota atbilstoši konkursa nolikuma tehniskās specifikācijas (TS) 3.1.1.punktā norādītajām prasībām:

- ne mazāk kā 10 iestādes no Pasūtītāja ieteikto apsekojamo pašvaldību saraksta (ar pašvaldību saprotot pašvaldības domi un tās izveidotās iestādes), izņemot pašvaldību kapitālsabiedrības un iestādes, kurās nodarbinātas ārstniecības personas un pedagogi;
- pētījuma izlasē iekļauto darbinieku skaits ne mazāks kā 5 000 darbinieku sektorā kopā;
- izlasē jāiekļauj dažāda lieluma iestādes, t.i., ņemot vērā darbinieku skaitu iestādē:
 - maza un vidēja iestāde – iestāde, kurā nodarbināti līdz 200 darbiniekiem;
 - liela iestāde – iestāde, kurā nodarbināti 201-500 darbinieku;
 - ļoti liela iestāde – iestāde, kurā nodarbināti vairāk par 500 darbiniekiem.

Pašvaldības izlases veidošanas procesā tika ņemtas vērā Pasūtītāja rekomendācijas izlases veidošanā.

Izlase tika veidota 2 posmos, kuros pavisam tika uzrunātas 17 pašvaldības. No tām kopumā 10 piekrita sniegt kvantitatīvos datus par darbinieku darba samaksu (pamatalgu, prēmijām, piemaksām) pētījuma periodā noteiktajās amatu grupās.

2.2.1.1. Izlases veidošanas 1. posms

1. posmā izlasē tika iekļautas 12 pašvaldības, no tām 7 – ļoti lielas (LL); 2 – lielas (L); un 3 – mazas un vidējas (M/V).

Visām šīm pašvaldībām tika izsūtīta FM sagatavota vēstule ar aicinājumu piedalīties pētījumā. Dalība pētījumā nebija obligāta, līdz ar to pirmajā izlases veidošanas posmā datus bija gatavas sniegt 6 pašvaldības (3 – ĻĻ, 3 – M/V). Attiecīgi - atsaucības rādītājs bija 50%.

Pašvaldības, kas attiecās piedalīties pētījumā, savu atteikumu visbiežāk pamatoja ar nepietiekamiem resursiem nepieciešamo datu sagatavošanai noteiktajā termiņā.

2.2.1.2. Izlases veidošanas 2. posms

Balstoties uz 1. posma rezultātiem un pašvaldību dalējo atsaucību, tika uzsākts 2. izlases veidošanas posms, kurā Pasūtītāja pārstāvji personīgi uzrunāja 5 jaunas pašvaldības. No šīm 1 bija ļoti liela (ĻĻ), 2 – lieli (L), un 2 – mazas un vidējas (M/V) pašvaldības.

No 2. posmā papildinātās izlases pētījumā piekrita piedalīties 4 (1 – ĻĻ, 1 – L un 2 – M/V) pašvaldības.

Otrajā posmā uzaicināto pašvaldību atsaucības koeficients bija 80%.

Pielikumā Nr. 2 ir atspoguļota pašvaldību sektora izlase, kas sniedza datus par pašvaldību darbinieku darba samaksu laika periodā no 2008.gada 1.janvāra līdz 2011.gada 30.jūnijam, kā arī katras pašvaldību iestādes darbinieku skaits 2011.gada beigās.

Pašvaldībās, kuras pētījuma ietvaros sniedza datus par darba samaksu, kopējais darbinieku skaits uz pētījuma perioda beigām 2011. gadā saskaņā ar pašvaldību sniegto informāciju datu anketās bija 6300.

2.2.2. Datu ieguves un apkopošanas process

Datu ieguves process

Dati, t.sk. informācija par amatiem, kuru pašvaldības līdz 2011.gada 1.janvārim saklasificējušas saskaņā ar MK 30.11.2010. noteikumiem Nr.1075 „Valsts un pašvaldību institūciju katalogs”, par pašvaldībām saskaņā ar TS 3.3.3. punktu tika iegūti no pašvaldībām.

Visām pašvaldībām, kas piedalījās pētījumā, tika nosūtīta datu anketa (skat. Pielikumā Nr. 5). Anketas dažādām pašvaldībām tika izsūtītas laika periodā no 2012. gada 12. janvāra līdz 30. janvārim. Norādītais termiņš datu sagatavošanai un iesniegšanai Izpildītājam (EY) bija 15 darba dienas. Atsevišķām pašvaldībām termiņš pēc mutiskas vienošanās tika pagarināts līdz pat 1 mēnesim, kas izskaidrojams ar lielu sagatavojamo datu apjomu un pašvaldību ierobežotiem resursiem datu sagatavošanai noteiktajā termiņā.

Anketas aizpildīšanas procesā pēc nepieciešamības pašvaldību pārstāvjiem tika sniegtas konsultācijas par anketā norādāmajiem datu laukiem un amatiem.

Datu apkopošanas process

Saņemot pašvaldību iesniegtās anketas, tika veikta anketā ietvertu datu pārbaude. Tajā tika izvērtēta pašvaldību veikta amatu klasifikācija, kas aprakstīta 3.2. nodaļā, kā arī kvantitatīvo datu pārbaude.

Datu pārbaudē tika izvērtēti šādi aspekti:

- vai ir aizpildīti visi nepieciešamie datu anketas lauki?
- vai anketā iekļautajiem amatiem ir sniegti dati par mēnešalgu visos pētījuma periodos?
- vai anketā norādītajām prēmijām un piemaksām ir norādīts attiecīgās prēmijas vai piemaksas veids?
- vai visās anketas rindās, kur ir atzīmēts kāds prēmijas vai piemaksas veids, ir norādīta attiecīgajā periodā izmaksātā prēmijas vai piemaksas summa?

Balstoties uz šo pārbaudi, Izpildītājs (EY) sazinājās ar pašvaldību pārstāvjiem, lai noskaidrotu nepieciešamo informāciju un nepieciešamos papildinājumus vai labojumus.

Gadījumā, ja sarunā ar pašvaldību tika konstatēts, ka nepieciešamas izmaiņas vai papildinājumi iesniegtajā datu anketā, pašvaldību pārstāvji sagatavoja jauno anketas redakciju un atkārtoti iesniedza to Izpildītājam (EY).

Kvalitatīvo datu ieguve

Kvalitatīvo datu iegūšanai pētījuma ietvaros tika veiktas padziļinātas telefonintervijas ar 10 pašvaldību pārstāvjiem. Telefonintervijas ietvaros pašvaldības pārstāvja sniegtās atbildes tika dokumentētas intervijas anketā.

2.2.3. Ierobežojumi

Datu ieguves un apkopošanas procesā tika identificēti šādi ierobežojumi, kas ietekmēja atsevišķu amata grupu un darba

samaksas salīdzināšanu:

- Datu apkopošanas ietvaros tika konstatēts, ka atsevišķās pašvaldībās nav amatu grupas "Iepirkumi", jo nav darbinieka, kas nodarbojas tikai ar iepirkuma funkcijas nodrošināšanu. Parasti to dara kāds cits darbinieks, piemēram, jurists, sekretāre, kā daļu no saviem tiešajiem pienākumiem.
- Tāpat tika konstatēts, ka atsevišķās pašvaldībās nav amatu grupas "Apgāde, sagāde", kur īpaši ieteikts tas bija mazās un vidējās pašvaldībās. Tas izskaidrojams ar to, ka arī šo funkciju realizēšanai parasti nav noteikts viens atsevišķs darbinieks.
- Atsevišķās pašvaldībās netika uzrādīti darbinieki amatu grupā „Juridiskie pakalpojumi”, jo juridiskie pakalpojumi bija nodoti ārvalsts pakalpojuma sniedzējiem.
- Atsevišķās pašvaldības (Alojas novada pašvaldība, Burtņieku novada pašvaldība, Skrundas novada pašvaldība, Tukuma novada pašvaldība) nesniedza informāciju pirms 2009. gada 2. pusgada, jo šādas administratīvās vienības pirms 2009. gada 1. jūlija nepastāvēja. Līdz ar to šajās pašvaldībās par periodu līdz 2009. gada 1. jūlijam nav informācijas par darbinieku darba samaksu.

2.3. Privātā sektora uzņēmumi

2.3.1. Izlases veidošanas principi

Privātā sektora uzņēmumu izlase tika veidota atbilstoši konkursa nolikuma tehniskās specifikācijas (TS) 3.1.1.punktā norādītajām prasībām:

- ne mazāk kā 30 iestādes, t.sk. valsts un pašvaldību kapitālsabiedrības, izņemot kapitālsabiedrības, kurās nodarbinātas ārstniecības personas;
- pētījuma izlasē iekļauto darbinieku skaits ne mazāks kā 10 000 darbinieku sektorā kopā;
- izlasē no privātā sektora jāiekļauj dažāda lieluma iestādes, t.i., ņemot vērā darbinieku skaitu iestādē:
 - maza un vidēja iestāde – iestāde, kurā nodarbināti līdz 200 darbiniekiem;
 - liela iestāde – iestāde, kurā nodarbināti 201-500 darbinieku;
 - ļoti liela iestāde – iestāde, kurā nodarbināti vairāk par 500 darbiniekiem.

Papildus nolikuma prasībām tika izmantoti šādi izlases veidošanas principi:

- Pasūtītāja rekomendācijas izlases veidošanā – tās paredzēja četru privātā sektora uzņēmumu: VAS „Latvijas Dzelzceļš”, AS „Latvijas Gāze”, SIA „Lattelecom”, AS „Latvijas valsts meži” iekļaušanu privātā sektora izlasē. Divi no uzņēmumiem piekrita piedalīties pētījuma padziļinātajās intervijās un viens no uzņēmumiem – iesniegt arī atalgojuma datus;
- izlase tika veidota tā, lai proporcionāli lielākā daļa (56%) izlasē ietvertu uzņēmumu būtu lieli un ļoti lieli uzņēmumi. Šāds dažāda lieluma uzņēmumu sadalījums tika izvēlēts, lai nodrošinātu pietiekamu salīdzināmo amatu skaitu uzņēmumos pētījumā apskatāmajās amatu grupās. Tika paredzēts, ka tieši lielos un ļoti lielos uzņēmumos varētu būt vislielākais pētījumā salīdzināmo amatu skaits;
- tā kā viens no pētījuma pamatmērķiem ir apkopot labāko darba samaksas praksi, sākotnējā izlasē tika iekļauti uzņēmumi no Latvijas uzņēmumu TOP 500, kā arī uzņēmumi no šajā izdevumā apkopotajiem dažādu nozaru lielāko uzņēmumu sarakstiem, tā, lai izlasē būtu pārstāvētas dažādas nozares.

Izlase tika veidota 3 posmos, kuros pavisam tika uzrunāti 59 privātā sektora uzņēmumi. No tiem kopumā 30 piekrita sniegt kvantitatīvos datus par darbinieku darba samaksu (pamatalgu, prēmijām, piemaksām) pētījuma periodā noteiktajās amatu grupās. Kopumā 32 uzņēmumi piekrita piedalīties padziļinātās intervijās, sniedzot informāciju par darba samaksas sistēmas veidošanu, pamatalgu, prēmiju un piemaksu noteikšanu, kā arī darbinieku motivēšanas sistēmu un motivēšanas elementiem.

2.3.1.1. Izlases veidošanas 1. posms

1. posmā izlasē tika iekļauti 35 uzņēmumi, no tiem 13 – ļoti lieli (LL); 7 – lieli (L); un 15 – mazi un vidēji (M/V) uzņēmumi.

Visiem šiem uzņēmumiem tika izsūtīta Finanšu ministrijas (turpmāk – FM) sagatavota vēstule ar aicinājumu piedalīties pētījumā. Dalība pētījumā nebija obligāta, līdz ar to pirmajā izlases veidošanas posmā savu dalību datu sniegšanā un padziļinātā intervijā apstiprināja 19 uzņēmumi (6 – LL, 5 – L, 8 – M/V). Attiecīgi - uzņēmumu atsaucības rādītājs bija 54%.

Četri uzņēmumi (3 – ĻL, 1 – M/V) pētījumā piekrita piedalīties daļēji - padziļinātā intervijā sniedzot informāciju par darba samaksas principiem un motivācijas sistēmu savā uzņēmumā.

Uzņēmumi, kas attiecās piedalīties pētījumā, savu atteikumu visbiežāk pamatoja ar nepietiekamiem resursiem nepieciešamo datu sagatavošanai noteiktajā termiņā, kā arī ar to, ka uzņēmumi jau sniedz informāciju par darbinieku skaitu un darba samaksu LR Centrālajai statistikas pārvaldei. Daļa uzņēmumu norādīja, ka, ņemot vērā lielo darba apjomu datu sagatavošanā, uzņēmumi neredz ieguvumu no savas dalības pētījumā, jo informāciju par atalgojuma līmeņiem viņus interesējošos amatos un/ vai nozarēs viņi iegūst, piedaloties vai iegādājoties privātā sektora atalgojuma pētījumus.

2.3.1.2. Izlases veidošanas 2. posms

Balstoties uz 1. posma rezultātiem un uzņēmumu daļējo atsaucību, tika uzsākts 2. izlases veidošanas posms, kurā sākotnējā privātā sektora izlase tika papildināta ar 21 uzņēmumu. No šiem 6 bija ļoti lieli (ĻL), 8 – lieli (L), un 7 – mazi un vidēji (M/V) uzņēmumi. Arī 2. posmā, izvēloties uzņēmumus pētījuma izlasei, tika izmantoti sākotnējie kritēriji – nolikuma prasības, t.sk. dažāda lieluma uzņēmumi, nozaru dažādība.

No 2. posmā papildinātās izlases pētījumā piekrita piedalīties 8 (2 – ĻL, 2 – L un 4 – M/V) uzņēmumi.

Otrajā posmā uzaicināto uzņēmumu atsaucības koeficients bija 38%.

2.3.1.3. Izlases veidošanas 3. posms

Lai nodrošinātu nepieciešamo pētījuma dalībnieku - uzņēmumu skaitu, tika organizēts trešais privātā sektora izlases veidošanas posms.

Šajā posmā izlasē tika iekļauti vēl trīs M/V lieluma uzņēmumi, kas piekrita piedalīties pētījumā. Šajā posmā atsaucības koeficients bija 100%.

Divi uzņēmumi piekrita sniegt datus ar nosacījumu, ka tiks nodrošināta to anonimitāte. Šie uzņēmumi pētījuma dalībnieku tabulā ir norādīti ar fiktīviem nosaukumiem – Uzņēmums X, Uzņēmums Y.

Pielikumā Nr. 3 parādīta privātā sektora izlase, kas sniedza datus par uzņēmuma darbinieku darba samaksu laika periodā no 2008.gada 1.janvāra līdz 2011.gada 30.jūnijam, kā arī katra pētījuma izlases uzņēmuma darbinieku skaits pa gadiem.

Uzņēmumos, kuri pētījuma ietvaros sniedza datus par darba samaksu, kopējais darbinieku skaits uz pētījuma perioda beigām 2011. gadā saskaņā ar uzņēmumu sniegto informāciju datu anketās bija 10200.

2.3.2. Datu ieguves un apkopošanas process

Datu ieguves process

Visiem privātā sektora izlases uzņēmumiem, kas puda savu gatavību piedalīties pētījumā, tika nosūtīta datu anketa (skat. Pielikumā Nr. 5). Anketas dažādiem uzņēmumiem tika izsūtītas laika periodā no 2012. gada 12. janvāra līdz 8. martam. Uzņēmumiem norādītais termiņš datu sagatavošanai un iesniegšanai Izpildītājam bija 15 darba dienas. Atsevišķiem ļoti lieliem uzņēmumiem termiņš pēc mutiskas vienošanās tika pagarināts līdz pat 2 mēnešiem, kas izskaidrojams ar lielu sagatavojamo datu apjomu un uzņēmumu ierobežotiem resursiem datu sagatavošanai noteiktajā termiņā. Vidējais faktiskais datu sagatavošanas un iesniegšanas termiņš bija 16 dienas.

Datu sagatavošanas procesā pēc nepieciešamības uzņēmumiem tika sniegtas konsultācijas par anketā norādāmajiem datiem un amatiem. Lielu daļu uzņēmumu jautājumu par kvantitatīvo datu apkopošanu bija iespējams atbildēt, atsaucoties uz datu anketas sadaļu „Paskaidrojumi datu ievadei”.

Dažos gadījumos tika sniegta papildu informācija, ko Izpildītājs datu ieguves procesā apkopoja dokumentā „Biežāk uzdotie jautājumi”, kas pievienots Pielikumā Nr. 7.

Datu apkopošanas process

Saņemot uzņēmumu iesniegtās anketas, tika veikta anketā ietvertu datu pārbaude. Tajā tika izvērtēta uzņēmumu veiktā amatu klasifikācija, kas aprakstīta 3.3. nodaļā, kā arī kvantitatīvo datu pārbaude.

Datu pārbaudē tika izvērtēti šādi aspekti:

- vai ir aizpildīti visi nepieciešamie datu anketas lauki?
- vai anketā iekļautajiem amatiem ir sniegti dati par mēnešalgu visos pētījuma periodos?
- vai anketā norādītajām prēmijām un piemaksām ir norādīts attiecīgās prēmijas vai piemaksas veids?
- vai visās anketas rindās, kur ir atzīmēts kāds prēmijas vai piemaksas veids, ir norādīta attiecīgajā periodā izmaksātā prēmijas vai piemaksas summa?

Datu un amatu klasifikācijas pārbaudes rezultāti tika dokumentēti - par katru saņemto anketu tika sagatavots pārbaudes rezultātu un precizējamo jautājumu apkopojums. Balstoties uz šo dokumentu, Izpildītājs sazinājās ar uzņēmumu pārstāvjiem, lai noskaidrotu nepieciešamo informāciju.

Gadījumā, ja sarunā ar uzņēmumu tika konstatēts, ka nepieciešamas izmaiņas vai papildinājumi iesniegtajā datu anketā, uzņēmumu pārstāvji sagatavoja jauno anketas redakciju un atkārtoti iesniedza to Izpildītājam. Atsevišķos gadījumos, kad veicamās izmaiņas anketā bija nelielas, piemēram, jāpievieno prēmijas veida nosaukums vai jāveic izmaiņas kāda amata grupā, pēc abpusējas saskaņošanas ar uzņēmumu pārstāvjiem izmaiņas anketā veica Izpildītājs.

Kvalitatīvo datu ieguve

Kvalitatīvo datu iegūšanai pētījuma ietvaros tika veiktas padziļinātas strukturētas intervijas ar 32 privātā sektora uzņēmumiem, tai skaitā,

- 11 ļoti lieliem uzņēmumiem ar kopējo nodarbināto skaitu virs 500,
- 7 lieliem uzņēmumiem (kopējais nodarbināto skaits - no 201 – 500) un
- 14 maziem un vidējiem uzņēmumiem ar kopējo nodarbināto skaitu līdz 200 darbiniekiem.

Interviju mērķis bija izzināt uzņēmumu darba samaksas un darbinieku motivēšanas praksi pētāmajā laika periodā no 2008. gada 1. janvāra līdz 2011. gada 30. jūnijam.

Intervijas notika laika posmā no 25. janvāra līdz 2. martam. Trīsdesmit viena intervija tika vadīta klātienē. Saruna ar vienu no pētījuma dalībniekiem tika organizēta kā telefonintervija.

Interviju norises plānošanas posmā uzņēmumu pārstāvjiem tika nosūtīta informācija par strukturētajā intervijā ietvertajām sarunas tēmām (skat. Pielikumā Nr. 8). Uzņēmumi tika rosināti šo dokumentu izmantot, lai deleģētu intervijas tematikai atbilstošāko/-s uzņēmuma pārstāvi/-jus. Tāpat iepriekš saņemtais tēmu saraksts deva uzņēmumu pārstāvjiem iespēju intervijai sagatavoties.

Intervijas tika vadītas, izmantojot strukturētas intervijas anketu, kas tika sagatavota atbilstoši Pasūtītāja saskaņotajam interviju plānam (skat. Pielikumā Nr. 9). Uzņēmumu pārstāvju atbildes uz intervijas jautājumiem, Izpildītājs fiksēja intervijas anketā.

Balstoties uz pirmo interviju rezultātiem tika secināts, ka atsevišķos uzņēmumos informācija par darbinieku motivēšanā izmantotajiem stimuliem nav apkopota vienuviet, un pastāv risks, ka intervijā netiek sniegta informācija par visiem faktiski izmantotajiem stimuliem. Lai tālākajā pētījuma gaitā šādu risku mazinātu, tika sagatavots motivācijas elementu un labumu saraksts (skat. Pielikumā Nr. 10), kurā tika ietverts plašs iespējamo motivācijas elementu klāsts. Izmantojot šo sarakstu, interviju vadītāji pārliecinājās, ka maksimāli daudz uzņēmuma izmantoto motivācijas elementu tiek reģistrēti intervijas pierakstos.

2.3.3. Ierobežojumi

1) Divi privātā sektora izlases uzņēmumi datu sagatavošanas procesā norādīja, ka šajos uzņēmumos atsevišķām amatu grupām darba līgumā nav noteikta mēnešalga, bet gan stundas likme. Šiem, uzņēmumiem tika sniegta atbilde, ka anketas datu laukā „Mēnešalga (bruto)” jānorāda aprēķinātā mēnešalga. Aprēķināto mēnešalgu iegūst, reizinot stundas likmi, kas noteikta konkrētā amata veicēja darba līgumā attiecīgā informācijas sniegšanas perioda (pusgada) beigās, ar vidējo darba stundu skaitu mēnesī attiecīgajā kalendārajā gadā. Šiem uzņēmumiem elektroniski tika nosūtīta Tabula Nr. 1, kurā mēnešalgas aprēķinu veikšanai norādīts katra kalendārā gada pētījuma periodā vidējais darba stundu skaits mēnesī.

Tabula Nr. 1 Vidējais darba stundu skaits mēnesī kalendārajos gados pētījuma perioda ietvaros

Kalendārais gads	Vidējais darba stundu skaits mēnesī
2008.	166,25
2009.	166,17
2010.	167,42
2011.	168,17

2) Trīs privātā sektora uzņēmumi, iesniedzot pētījuma datu anketas, norādīja, ka dati par augstākās vadības darba samaksu netiks sniegti, pamatojot šo lēmumu ar īpašiem uzņēmumu iekšējās konfidencialitātes nosacījumiem, kas ierobežo informācijas par augstākās vadības atalgojumu nodošanu trešajām pusēm.

3) Vismaz četri uzņēmumi savās anketās bija snieguši informāciju tikai par tiem darbiniekiem pētāmajās amatu grupās, kas uzņēmumā strādā arī anketas sagatavošanas brīdī. Ierobežotā pētījuma veikšanas un attiecīgi – datu iesniegšanas termiņa

dēļ šiem uzņēmumiem nebija iespējams sagatavot papildus informāciju par darbiniekiem, kuri pētījuma periodā ir pārtraukuši darba attiecības ar šo uzņēmumu.

4) Viena uzņēmuma iesniegtajā datu anketā atsevišķās amatu grupās (lietvedība, projektu vadība, IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un atbalsts) un līmeņos (speciālistu un vecāko speciālistu), ierobežoto resursu datu sagatavošanai dēļ bija norādīt dati par mazāku darbinieku skaitu, nekā būtu nepieciešams atbilstoši datu sagatavošanas norādījumiem. Anketas laukā „komentāri” norādīts, ka uzņēmumā šajos amatos ir vēl 1 – 3 darbinieku ar identisku atalgojumu. Dati par prēmiju un piemaksu apmēru šiem amatiem tika norādīti, aprēķinot vidējos prēmiju un piemaksu rādītājus attiecīgajā amata grupā un līmenī. Tālākā pētījuma datu apstrādē dati par šiem darbiniekiem tika izmantoti tā kā bija norādīts anketā – kā viens ieraksts attiecīgajā amatu grupā un līmenī.

3. Amatu grupu un amatu līmeņu klasifikācija

Šis 1. nodevuma nodaļas mērķis ir aprakstīt, kā tika veikta amatu klasificēšana atbilstoši Tehniskās specifikācijas (turpmāk - TS) 2.1.1. punkta prasībām valsts tiešās pārvaldes iestādēs, pašvaldībās un privātā sektora uzņēmumos.

3.1. Valsts tiešās pārvaldes iestādes

Valsts tiešās pārvaldes iestāžu t.sk. ministriju amatu grupu un amatu līmeņu klasifikācijai tika izmantota Pasūtītāja sagatavotā valsts pārvaldes iestāžu amatu grupu un amatu līmeņu klasifikācija atbilstoši amatu saimei un amatu līmeņiem, kas noteikti saskaņā ar MK noteikumiem Nr. 1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs”. Pielikumā Nr. 13atspoguļota FM norādītā valsts pārvaldes iestāžu TS amatu grupu un amatu līmeņu klasifikācija.

3.2. Pašvaldības un to padotības iestādes

No 2011 gada 1. janvāra pašvaldībās amatu līmeņu un grupas ir saklasificētas saskaņā par MK 2010. gada 30. novembra noteikumiem Nr. 1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs”.

Pašvaldībām un tās padotības iestādēm amatu grupu un amatu līmeņu klasificēšana tika veikta šādos posmos:

1. Pētījuma dalībnieku informēšana par amatu grupu un līmeņu klasifikācijas kritērijiem, iekļaujot šo kritēriju aprakstus kvantitatīvo datu pieprasījuma anketās;
2. Amatu klasificēšana atbilstoši noteiktajiem kritērijiem (šo posmu veica katra pašvaldība neatkarīgi);
3. Pašvaldību iesniegto pētījuma datu anketās ietverto amatu grupu un amatu līmeņu klasificēšanas rezultātu pārbaude, izvērtējot katru saņemto anketu atsevišķi;
4. Klasificēšanas rezultātu precizēšana, nepieciešamo izmaiņu saskaņošana ar pašvaldību pārstāvjiem;
5. Visu pašvaldības iestāžu amatu grupu un amatu līmeņu klasificēšanas rezultātu savstarpēja salīdzināšana un saskaņošana.

Pētījuma dalībnieku informēšana par amatu grupu un līmeņu klasifikācijas kritērijiem

Pašvaldību iestādēm kopā ar atalgojuma datu pieprasījuma anketu tika nosūtīti paskaidrojumi, kuros tika raksturotas pētījumā aptvertās amatu grupas, kā norādīts Pielikumā Nr. 11, un amata līmeņi, kā norādīti Pielikumā Nr. 12.

Amatu klasificēšana atbilstoši noteiktajiem kritērijiem

Amatu klasificēšanu veica katras pašvaldības pārstāvji patstāvīgi, aizpildot ar Pasūtītāju (FM) saskaņotu atalgojuma datu pieprasījuma anketu. Šāda pieeja tika izvēlēta tāpēc, ka pašvaldību pārstāvjiem ir pieejama visprecīzākā informācija par konkrētā amata saturu un atbilstību pētījumā aptvertajām amatu grupām un līmeņiem.

Nepieciešamības gadījumā pašvaldību pārstāvjiem tika sniegtas telefoniskas konsultācijas, skaidrojot noteiktos klasificēšanas kritērijus, kā arī pārrunājot atsevišķu amatu atbilstību pētījumā ietvertajām amatu grupām un amatu līmeņiem.

Gadījumos, kad kāda amata aprakstā tika ietvertas funkcijas, kas atbilda divām vai vairāk amatu grupām, amats tika klasificēts tajā amatu grupā, kurai atbilstošās funkcijas veidoja lielāko amata pienākumu īpatsvaru, piemēram, jurists, kurš reizēm veic arī iepirkuma funkcijas tika klasificēts kā jurists.

Pašvaldību iesniegto pētījuma datu anketās ietverto amatu grupu un amatu līmeņu klasificēšanas rezultātu pārbaude

Saņemot pašvaldību iesniegtās anketas, tika veikta katrā anketā ietverto datu pārbaude, tostarp, amatu klasifikācijas izvērtēšana.

Pārbaudes ietvaros tika vērtēti šādi aspekti:

- *vai anketā iekļautie amati ietilpst kādā no pētījuma amatu grupām?*
- *vai uzņēmumā varētu būt kādi amati, kas ietilpst pētījuma amatu grupās, kas nav norādīti anketā?*

- *vai anketā parādītie amati pēc nosaukuma/ struktūrvienības atbilst anketā norādītajām grupām?*
- *vai anketā parādītie amati pēc nosaukuma/ struktūrvienības atbilst anketā norādītajiem amatu līmeņiem?*
- *vai anketā ietvertās amatu grupas un līmeņi atbilst Pasūtītāja sagatavotajai valsts pārvaldes amatu līmeņu un amatu grupu klasifikācijai (skat. Pielikumā Nr. 13).*

Papildus tika veikta datu pārbaude, pārlicinoties, ka ir sniegti dati par visiem pētījuma periodiem, norādītas pamatalgas, prēmijas, piemaksas un to veidi.

Klasificēšanas rezultātu precizēšana, nepieciešamo izmaiņu saskaņošana ar pašvaldību pārstāvjiem

Pēc uzņēmumu iesniegto anketu pārbaudes, nepieciešamības gadījumā Izpildītāja pārstāvji (EY pārstāvji) sazinājās ar pašvaldību pārstāvjiem, lai precizētu neskaidros jautājumos.

Galvenās izmaiņas, kas tika veiktas kvalifikācijas rezultātu precizēšanas laikā:

- Dažos gadījumos Izpildītājs ar pašvaldību pārstāvjiem vienojās par papildus amatu iekļaušanu, kas atbilst pētījuma amatu grupām, piemēram, projektu koordinators amatu grupā „projektu vadība”;
- Atsevišķos gadījumos tika panākta vienošanās ar pašvaldību pārstāvjiem par dažu amatu izslēgšanu no pētījuma, jo pēc papildus informācijas iegūšanas tika konstatēts, ka amats vairāk atbilst kādai amatu grupai, kas neietilpst pētījuma apgabalā, piemēram, lietvede, kas veic vairāk sekretāres funkcijas;
- Tāpat vienojoties ar pašvaldību pārstāvjiem, tika mainīts norādītā darbinieka amatu līmenis, lai saglabātu vienotu pieeju pašvaldību starpā, piemēram, pašvaldība norādīja, ka darbinieks ir vidēja līmeņa vadītājs, bet lielākajā daļā citu pašvaldību, darbinieks šajā amatu grupā tika norādīts kā pirmā (zemākā līmeņa) vadītājs.

Atsevišķos gadījumos, lai pieņemtu lēmumu par pašvaldības darbinieka iekļaušanu konkrētā amatu grupā, tika lūgts uzrādīt darbinieka amatu aprakstu, lai varētu novērtēt tā atbilstību un iekļaušanu konkrētā amatu grupā.

Visu pašvaldības iestāžu amatu grupu un amatu līmeņu klasificēšanas rezultātu savstarpēja salīdzināšana un saskaņošana

Lai nodrošinātu konsekventu pieeju un pašvaldību sektora amatu savstarpēju salīdzināmību, tika veikta papildus pārbaude, analizējot visu noteiktā amatu grupā vai līmenī klasificēto amatu atbilstību norādītajam līmenim, balstoties uz amata nosaukumu un struktūrvienību nosaukumiem.

Kopumā privātā sektora ietvaros, nosakot pašvaldības amatu līmeņus, kā prioritārais kritērijs tika noteikta šo amatu salīdzināmība ar citu pašvaldību amatiem attiecīgajās amatu grupās.

3.3. Privātā sektora uzņēmumi

Privātā sektora uzņēmumu amatu klasificēšana tika veikta šādos posmos:

1. Pētījuma dalībnieku informēšana par amatu grupu un līmeņu klasifikācijas kritērijiem, iekļaujot šo kritēriju aprakstus kvantitatīvo datu pieprasījuma anketās privātajam sektoram;
2. Amatu klasificēšana atbilstoši noteiktajiem kritērijiem (šo posmu veica katra uzņēmumu pārstāvji patstāvīgi);
3. Uzņēmumu iesniegtajās pētījuma datu anketās ietverto klasificēšanas rezultātu pārbaude, izvērtējot katru saņemto anketu atsevišķi;
4. Klasificēšanas rezultātu precizēšana, nepieciešamo izmaiņu saskaņošana ar uzņēmumu pārstāvjiem;
5. Visu privātā sektora uzņēmumu amatu klasificēšanas rezultātu savstarpēja salīdzināšana un saskaņošana;
6. Privātā sektora amatu klasificēšanas kopsavilkuma sagatavošana.

Pētījuma dalībnieku informēšana par amatu grupu un līmeņu klasifikācijas kritērijiem

Visiem pētījuma dalībniekiem, kopā ar atalgojuma datu pieprasījuma anketu tika nosūtīti paskaidrojumi, kuros tika raksturotas pētījumā aptvertās amatu grupas, kā norādīts Pielikumā Nr. 11, un amata līmeņi, kā norādīti Pielikumā Nr. 12.

Amatu klasificēšana atbilstoši noteiktajiem kritērijiem

Amatu klasificēšanu veica katra uzņēmuma pārstāvji patstāvīgi, aizpildot Izpildītāja ar Pasūtītāju (FM) saskaņotu atalgojuma datu pieprasījuma anketu atbilstoši iepriekš aprakstītajiem norādījumiem. Šāda pieeja tika izvēlēta tāpēc, ka uzņēmumu pārstāvjiem ir pieejama visprecīzākā informācija par konkrētā amata saturu un atbilstību pētījumā aptvertajām amatu grupām un līmeņiem.

Nepieciešamības gadījumā uzņēmumu pārstāvjiem tika sniegtas telefoniskas vai klātienes konsultācijas, skaidrojot noteiktos klasificēšanas kritērijus, kā arī pārrunājot atsevišķu amatu atbilstību pētījumā ietvertajām amatu grupām.

Gadījumos, kad kāda amata aprakstā tika ietvertas funkcijas, kas atbilda divām vai vairāk amatu grupām, amats tika klasificēts tajā amatu grupā, kurai atbilstošās funkcijas veidoja lielāko amata pienākumu īpatsvaru.

Uzņēmumu iesniegtajās pētījuma datu anketās ietvērto klasificēšanas rezultātu pārbaude

Saņemot uzņēmumu iesniegtās anketas, tika veikta katrā anketā ietvērto datu pārbaude, tostarp, amatu klasifikācijas izvērtēšana.

Pārbaudes ietvaros tika vērtēti šādi aspekti:

- *vai anketā iekļautie amati ietilpst kādā no pētījuma amatu grupām?*
- *vai uzņēmumā varētu būt kādi amati, kas ietilpst pētījuma amatu grupās, kas nav norādīti anketā?*
- *vai anketā parādītie amati pēc nosaukuma/ struktūrvienības atbilst anketā norādītajām grupām?*
- *vai anketā parādītie amati pēc nosaukuma/ struktūrvienības atbilst anketā norādītajiem amatu līmeņiem?*
- *vai anketā ietvertās amatu grupas un līmeņi atbilst Pasūtītāja sagatavotajai valsts pārvaldes amatu līmeņu un amatu grupu klasifikācijai (skat. Pielikumā Nr. 13).*

Papildus tika veikta datu pārbaude, pārliecinoties, ka ir sniegti dati par visiem pētījuma periodiem, norādītas pamatalgas, prēmijas, piemaksas un to veidi.

Analizējot pirmās saņemtās privātā sektora atalgojuma pētījuma datu anketas, tika konstatēts, ka pastāv atšķirības privātā sektora amatu klasificēšanas pieejā salīdzinājumā ar valsts pārvaldes amatu klasificēšanu.

Pirmkārt, privātā sektora uzņēmumu amatu klasificēšanā amatu grupas „politikas plānošana” un „politikas ieviešana” netiek bieži izmantotas, tāpēc bija nepieciešams precizēt šo amatu grupu definīcijas privātā sektora uzņēmumu amatiem. Uzņēmumiem tika sniegti papildus skaidrojumi par amatiem, kas varētu būt klasificējami šajās grupās.

Precizētā redakcijā šīs amatu grupas privātā sektora uzņēmumos tika definētas šādi:

- politikas plānošana - amati, kuru pildītāju pienākums ir nodrošināt uzņēmuma stratēģisko plānošanu, tostarp, sadarbojoties ar konkrētās nozares asociācijām;
- politikas ieviešana – amati, kuru pildītāju pienākums ir nodrošināt uzņēmumu stratēģijas īstenošanu, nodrošināt nosprausto mērķu sasniegšanu, ar uzņēmuma pamatdarbību saistīto struktūrvienību vadītāji.

Otrkārt, atšķirība bija tā, ka saskaņā ar TS 3.1.4. punktu valsts sektorā galvenais faktors, kas noteica amata piederību kādam no vadības līmeņiem, ir darbinieku vadības funkcija.

Privātā sektora uzņēmumos amata piederību noteiktam vadības līmenim vairāk nosaka atbildība par kādas funkcijas nodrošināšanu uzņēmumā, kā arī dalība uzņēmuma vadības lēmumu pieņemšanā.

Piemēram, personāla vai citas funkcijas vadītājs, kam nav pakļautībā citu vadītāju, saskaņā ar valsts pārvaldes klasifikāciju ir pirmā/ zemākā līmeņa vadītājs. Privātajā sektorā gadījumos, kad šī vadītāja pakļautībā nav citu vadītāju, taču amats organizācijas struktūrā ir tieši pakļauts augstākajam vadītājam un amata veicējs piedalās uzņēmuma vadības darbā, pieņemot vadības lēmumus, šis amats tiek klasificēts kā vidējā līmeņa vadītāja amats.

Balstoties uz identificētajām atšķirībām, tika sagatavoti papildinājumi privātā sektora amatu līmeņu aprakstos, kas parādīti Tabulā Nr. 2. Šie kritēriji tika izmantoti, tālākā saņemto anketu pārbaudē un visu uzņēmumu norādīto amatu klasificēšanas savstarpējās salīdzināmības pārbaudē

Tabula Nr. 2 Privātā sektora amatu līmeņu aprakstu papildinājumi amatu klasificēšanai

Amata līmenis	Apraksts	Papildinājumi privātajam sektoram
Augstākie vadītāji	Uzņēmumu vadītāji	n.a.
Augstāko vadītāju vietnieki	Uzņēmumu vadītāju vietnieki	Uzņēmumu valdes locekļi, lielu un/ vai ļoti lielu uzņēmumu lielo struktūrvienību vadītāji
Vidējā līmeņa vadītāji	Pamatstruktūru vadītāji, kuri pakļauti uzņēmumu vadītājiem vai vada zemākā (pirmā) līmeņa vadītājus	Funkciju vadītāji, kas nevada citus vadītājus, bet ir pastāvīgi un līdzvērtīgi uzņēmuma vadības komandas dalībnieki
Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki	n.a.	n.a.
Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	Struktūrvienību vadītāji, kuriem pakļautībā nav citu vadītāju	n.a.
Vecākie speciālisti	Dažādu jomu eksperti un speciālisti, kuriem ir liela pieredze un atbildība un/vai kuri var koordinēt citus speciālistus	n.a.
Speciālisti	Dažādu jomu speciālisti, kas strādā vecākā speciālista vai struktūrvienības vadītāja tiešā pārraudzībā	n.a.
Mazkvalificētā un fiziskā darba veļcēji	n.a.	n.a.

Klasificēšanas rezultātu precizēšana, nepieciešamo izmaiņu saskaņošana ar uzņēmumu pārstāvjiem

Pēc uzņēmumu iesniegto anketu pārbaudes, nepieciešamības gadījumā Izpildītāja pārstāvji (ODA pārstāvji) sazinājās ar uzņēmumu pārstāvjiem, lai precizētu neskaidros jautājumus.

Piemēram, gadījumos, kad amata nosaukums radīja šaubas par tā piederību norādītajai amatu grupai, tika iegūti papildus pierādījumi šī amata klasificēšanai attiecīgajā grupā vai arī, saskaņojot ar uzņēmumu, tika mainīta amatu grupa.

Dažos gadījumos Izpildītājs ar uzņēmumu pārstāvjiem vienojās par papildus amatu iekļaušanu datu anketā, kas atbilst pētījuma amatu grupām.

Atsevišķos gadījumos tika panākta vienošanās par dažu amatu izslēgšanu no pētījuma, jo pēc papildus informācijas iegūšanas tika konstatēts, ka amats vairāk atbilst kādai amatu grupai, kas neietilpst pētījuma apgabalā.

Klasificējot amatus, uzņēmumu pārstāvji izmantoja organizācijas struktūras dokumentus un līdz ar to - savstarpēju amatu līmeņu salīdzinājumu uzņēmuma iekšienē.

Visu privātā sektora uzņēmumu amatu klasificēšanas rezultātu savstarpēja salīdzināšana un saskaņošana

Lai nodrošinātu konsekventu pieeju un privātā sektora amatu savstarpēju salīdzināmību, kā arī salīdzināmību ar publisko sektoru, tika veikta papildus pārbaude, analizējot visu noteiktā amatu grupā vai līmenī klasificēto amatu atbilstību norādītajam līmenim, balstoties uz amata nosaukumu un struktūrvienību nosaukumiem.

Kopumā privātā sektora ietvaros, nosakot uzņēmuma amatu līmeņus, kā prioritārais kritērijs tika noteikta šo amatu salīdzināmība ar citu uzņēmumu amatiem attiecīgajās amatu grupās. Amatu līmeņu salīdzināmība katra atsevišķa uzņēmuma iekšējā hierarhijā bija sekundārs kritērijs. Gadījumi, kad bija nepieciešams mainīt amatu līmeņus un/ vai amatu grupas, tika saskaņoti ar uzņēmumu pārstāvjiem.

Amatu klasificēšanas procesā tika izveidots privātā sektora amatu klasificēšanas kopsavilkums (skat. Pielikumā Nr. 14), kurā atbilstoši valsts pārvaldes amatu klasifikatorā noteiktajām amatu grupām un līmeņiem norādīti biežāk sastopamie amatu nosaukumi attiecīgajā amatu grupā un līmenī privātā sektora uzņēmumos.

4. Datu analīze

Datu analīzes sadaļā ir apkopoti dati par darba samaksas apmēru valsts tiešās pārvaldes iestādēs (atsevišķi izdalot ministrijas), pašvaldībās un privātajā sektorā. Ir veikta salīdzinošā šo datu analīze par darbinieku darba samaksu valsts tiešās pārvaldes iestādēs (atsevišķi izdalot ministrijas), pašvaldībās un privātajā sektorā, iedalot periodos ik pa pusgadam no 2008. gada 1. janvāra līdz 2011. gada 30. jūnijam (atbilstoši Tehniskās specifikācijas 2.1.2. punktam).

4.1. Datu analīzes un salīdzināšanas principi

Salīdzinošā analīze ietver:

- darba samaksas apmēru salīdzinājumu;
- darba samaksas struktūras pārskatu;
- darba samaksas izmaiņu pārskatu;
- darba samaksas pārskatīšanas biežumu un faktorus.

Izmantotajos datos ir informācija par valsts tiešās pārvaldes iestāžu, pašvaldību un privātā sektora darbinieku darba samaksu. Visas iestādes tiek grupētas pēc to saistošajiem kritērijiem. Dati par atalgojumu tiek strukturēti un attēloti pēc šādiem kritērijiem (skat.2. un 3.nodaļu):

- pēc amata līmeņa;
- pēc iestādes lieluma;
- pēc sektora;
- pēc amatu grupas.

Atlasot iestādes pēc to saistošajiem kritērijiem, tiek veidotas datu kopas. Katrai no kopām tiek identificēti darba samaksas raksturojošie rādītāji. Par katru kopu tiek norādīti šādi rādītāji:

- kopējā darba samaksa mēnesī (bruto);
- pamatalga mēnesī (bruto);
- piemaksas un prēmijas mēnesī (bruto);
- darba samaksas struktūra.

Kopējā darba samaksa sastāv no pamatalgas, piemaksu un prēmijas apjomiem kopā. Pamatalgas lielums attiecas uz katra perioda pēdējo dienu. Piemaksas sastāv no visām regulārajām un neregulārajām piemaksām konkrētajā periodā, kas izmaksātas darbiniekam (vēlā ņemtas arī piemaksas, kas tiek atmaksātas).

Darba samaksas struktūra ir procentuāls darba samaksas sadalījums pa pamatalgas, prēmijas un piemaksu lielumiem. Kopējā darba samaksā netiek ieskaitītas kompensācijas un pabalsti.

Darba samaksas, pamatalgas, prēmijas, piemaksas grafikos ir norādīts vidējais svērtais rādītājs, piemēram, vidējā piemaksa mēnesī konkrētajā amatu grupā un amatu līmenī uz vienu darbinieku. Periodos, kuros nav norādīts šis lielums, nav strādājuši darbinieki, kas atbilst atlasītajiem kritērijiem (amata līmenis, iestādes lielums, sektors un amata grupa).

Kopējās darba samaksas un pamatalgas grafikos uzskatāmības nolūkos arī ir norādīts kopas sastāvs – darbinieku un iestāžu skaits, kas atbildis atlases kritērijiem un izmantots aprēķinos.

Piemaksu un prēmiju grafika tabulās ir norādīta arī detalizētāka to struktūra. Kā iepriekš minēts, tad grafikos ir norādītas svērtās vērtības uz katru darbinieku. Pēdējā tabulas rindā ir norādīts vidējais izmaksātais piemaksas un prēmijas apjoms, neņemot vērā darbiniekus, kas piemaksu vai prēmiju nav saņēmuši.

Ja kopējā darba samaksas un pamatalgas tabulā nav attēlota informācija par kādu sektoru, tas nozīmē, ka šajā sektorā nav strādājuši darbinieki pēc atlasītajiem kritērijiem. Līdzīgi, ja grafikā ir datu līnijas pārrāvums, tas nozīmē, ka periodā, par kuru grafikā netiek attēloti dati, konkrētajā sektorā un laika periodā nav strādājuši darbinieki pēc atlasītajiem kritērijiem. Ja piemaksu un prēmiju tabulā nav grafiski attēlota informācija par kādu sektoru, tas nozīmē, ka vai nu šajā sektorā pēc atlasītajiem kritērijiem nav strādājuši darbinieki, vai konkrētā sektora darbinieki nav saņēmuši piemaksas vai prēmijas.

4.2. Datu analīzes pieeja

2. nodaļā Datu avoti un datu ieguves process ir izskaidroti iegūtie dati un to dalījums. Veicot iestāžu datu izpēti, datu dalījumā tika veiktas korekcijas, kuras ir aprakstītas šajā apakšnodaļā.

Amata līmeņi

Atbilstoši TS pētījuma ietvaros tiek izdalīti un atsevišķi apskatīti 8 amatu līmeņi. Veicot datu analīzi un apkopojot pieejamos datus, tika secināts, ka nav pietiekošas informācijas par dažādiem amatu līmeņiem, lai veiktu salīdzināšanu. Līdz ar to, vienojoties ar Pasūtītāju, tika pieņemts lēmums apvienot amatu līmeņus, kas veic līdzīgas funkcijas. Pētījuma ietvaros tika izveidotas četras šādas grupas, kuras sastāv no šādiem TS norādītiem amatu līmeņiem:

- augstākie vadītāji – augstākie vadītāji un augstāko vadītāju vietnieki;
- vidējā līmeņa vadītāji – vidējā līmeņa vadītāji, vidējā līmeņa vadītāju vietnieki un pirmā (zemākā līmeņa) vadītāji;
- speciālisti – vecākie speciālisti un speciālisti;
- mazkvalificēti darbinieki - mazkvalificēts un fizisks darbs.

Amatu grupas

Atbilstoši TS pētījuma ietvaros tiek izdalītas un atsevišķi apskatītas 15 amatu grupas. Darba TS paredz, ka Ministru kabineta noteikumu Nr. 1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs” norādītie 2. saimes amati tiek sadalīti divās grupās, izveidojot amatu grupas „Apgāde, sagāde” un „Iepirkumi”.

Tomēr, apkopojot pieejamos datus, tika konstatēts, ka iestādēs šīs amatu grupas reti tiek dalītas, līdz ar to ir nepietiekoša informācija, lai veiktu salīdzinājumu par šīm amatu grupām. Tādēļ, saskaņojot ar Pasūtītāju, pētījuma ietvaros tika apskatītas 14 amatu grupas, kur amatu grupa „Apgāde, sagāde” un amatu grupa „Iepirkumi” tika apvienotas vienā amatu grupā, „Apgāde, sagāde, iepirkšana”.

Iestādes lielums

TS paredz 3 iestāžu lielumus:

- ļoti lielas iestādes, kur nodarbināti vairāk kā 500 darbinieki;
- lielas iestādes, kur nodarbināti 200 – 500 darbinieki;
- vidējas un mazas iestādes, kur nodarbināti mazāk kā 200 darbinieki.

Veicot datu analīzes atlasī, tiek secināts, ka, pirmkārt, lielu iestāžu ir salīdzinoši maz, un, otrkārt, to darbinieku atalgojuma lielums un struktūra ir līdzīga ļoti lielu iestāžu attiecīgajiem rādītājiem. Tādēļ, saskaņojot ar Pasūtītāju, analīzes ietvaros ļoti lielas un lielas iestādes tika apvienotas, un tika izmantots šāds iestāžu sadalījums pēc to lieluma:

- ļoti lielas un lielas iestādes ir iestādes, kur nodarbināti vairāk kā 200 darbinieki;
- vidējas un mazas iestādes ir iestādes, kur nodarbināti mazāk kā 200 darbinieki.

Sektori

TS ir noteikts, ka nepieciešams analizēt šādus sektorus:

- valsts tiešās pārvaldes iestādes (atsevišķi izdalot ministrijas);
- pašvaldības;
- privātais sektors.

Ministrijas ir daļa no valsts tiešās pārvaldes iestādēm, tādēļ pie pašreizējā dalījumā to rezultāti tiktu apskatīti divos griezumos – vienreiz atsevišķi aplūkojot tikai ministrijas un otrreiz - ministrijas kā daļu no valsts tiešās pārvaldes iestādēm. Tādēļ, saskaņojot ar Pasūtītāju, valsts tiešās pārvaldes iestādes tiek atspoguļotas šādos griezumos:

- ministrijas;
- pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādes (grafikos tiek saīsināts kā VTPI).

Statistiskie rādītāji

TS tika noteikts, ka, izmantojot iegūtos datus par darba samaksu, jāaprēķina vidējie rādītāji, mediānas un modas. Ņemot vērā kopējo darbinieku skaitu visās iestādēs un detalizācijas pakāpi, kādā tiek veikta analīze, (14 amatu grupas, 4 sektori, 2 iestāžu lielumi un 4 amatu līmeņi), tiek secināts, ka, veicot datu atlasī, dažās atlasēs ir tikai dažī vai pat tikai viens

darbinieks. Tādēļ pie šādas izpētes detalizācijas pakāpes tādi rādītāji kā mediānas un moda nav paskaidrojoši, jo ir nepietiekams datu daudzums. Līdz ar to, vienojoties ar Pasūtītāju, tika pieņemts lēmums mediānas un modas datu analizē neizmantojot.

Iestāžu pārstrukturizācija un nosaukuma maiņa

Laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) vairākas iestādes ir veikušas pārstrukturizāciju apvienojoties un vairākas ir mainījušas savu nosaukumu.

2011. gada 1. janvārī, apvienojot Vides ministriju (VidM) ar Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministriju (RAPLM), tiek izveidota Vides reģionālā un attīstības lietu ministrija (VARAM). Tādēļ jaunizveidotās ministrijas dati par iepriekšējiem periodiem tiek skatīti abām ministrijām kā vienotai iestādei.

Pētījuma perioda ietvaros atsevišķām iestādēm mainījās nosaukumi, līdz ar to datu analizē tika izmantoti jaunie iestādes nosaukumi:

- Aviācijas nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas biroja jaunais nosaukums - Transporta nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs;
- Valsts aģentūras Sociālās integrācijas centrs jaunais nosaukums - Sabiedrības integrācijas valsts aģentūra;
- Valsts arhīvu ģenerāldirekcijas jaunais nosaukums - Latvijas nacionālais arhīvs.

Iestādes ar vairākām nodaļām

Vairākas valsts tiešās pārvaldes iestādes ir dalītas to centrālajās un reģionālajās nodaļās. Darba ietvaros, ja centrālo un reģionālo iestāžu dati tiek dalīti atsevišķi, tās netiek dalītas pa struktūrvienībām, bet gan tiek uzskatītas par vienu iestādi. Tas tiek piemērots šādām iestādēm (par periodu līdz 2010. gada 2. pusgamam):

- Latvijas nacionālajam arhīvam;
- Lauku atbalsta dienestam;
- Valsts meža dienestam.

4.3. Datu analīzes ierobežojumi

Datu analīzes ierobežojumi ir uzskaitīti un aprakstīti Tabulā Nr. 3.

Tabula Nr. 3 Datu analīzes ierobežojumi

Ierobežojumi	Ierobežojumu apraksts
Visi sektori	
Darba slodžu vienādošana	Analizētajos datos, tika konstatēts, ka darbiniekiem ir norādītas dažādas darbinieku slodzes jeb darba apjoma koeficienti. Gadījumos, kur ir nepilna slodze vai vairākas slodzes, mēnešalga ir pareizināta vai attiecīgi dalīta ar tādu koeficientu, lai iegūtu aprēķinu par pilnu slodzi, kas tiek izmantots turpmākai datu analīzei.
Darba algas uzskaitē	Darba samaksa tiek skatīta uz perioda pēdējo dienu (attiecīgi pusgada pirmajam periodam uz 30. jūniju un pusgada 2. periodam uz 31. decembri), tādēļ neatkarīgi no darba samaksas izmaiņām periodā (darbinieks ir pieņemts/atbrīvots/bijis ilgstošā prombūtnē vai tā atalgojums ir palielināts/samazināts) tā tiek piemērota visam periodam.
Darba samaksas komponentes	Darba samaksa sastāv no vairākām komponentēm, kā, piemēram, pamatalga, piemaksas, prēmijas, kompensācijas, pabalsti, naudas balvas u.t.t. Darba ietvaros atbilstoši TS 2.1.3.1. punktam prasībām ir nepieciešams apskatīt mēnešalgu (pamatalga), piemaksas un prēmijas, tādēļ pārējās komponentes darba ietvaros netiek apskatītas.
Datu vākšanas ierobežojumi	Darba ietvaros nevienā no sektoriem netiek apskatīta visa datu kopa (visas iestādēs/uzņēmumi sektorā). Tas nozīmē, ka pastāv risks, ka iegūtie dati par katru sektoru un attiecīgi attēlotie rezultāti var nebūt statistiski reprezentatīvi.

ierobežojumi	ierobežojumu apraksts
	Privātajā sektorā kopumā patiesos darba samaksas rādītājus ietekmē arī augstais ēnu ekonomikas apmērs ¹ . Pētījuma ietvaros tika pieņemts, ka pētījumā piedalīties piekrita tie uzņēmumi, kas nepārstāv tā sāktu „pelēko ekonomiku”, t.i. tādi uzņēmumi, kas ievēro visos normatīvajos aktos ietvertās prasības attiecībā uz nodokļu nomaksu.
Valsts tiešās pārvaldes iestādēs	
Darba algas neesamība	Analizējot valsts tiešās pārvaldes datus, tika konstatēts, ka katrā pusgadā ir atsevišķi gadījumi, kad darbinieka mēnešalga ir norādīta "0". Šinī gadījumā, ja bija iespējams identificēt šo darbinieku mēnešalgu pēc to amatu grupām un līmeņiem, tiem tika piemērots atalgojums. Savukārt, ja nebija iespējams salīdzināt un atrast tās pašas amatu grupas un līmeņa mēnešalgu, tad šie darbinieki, kuriem mēnešalga bija norādīta "0", netika ņemti vērā datu analizē.
Amatu grupu un līmeņu neatbilstība	Datu uzskaitījumā katram amatam atbilstoši MK noteikumiem Nr. 1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs” ir piemērota sava saime un līmenis. Šīm saimēm un līmeņiem pēc TS tika piesaistītas amatu grupas un amatu līmeņi (skatīt Pielikumā Nr. 13). Atsevišķos gadījumos datus laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2010. gada 1. pusgadam norādītajam amatu līmenim nebija norādīts atbilstošais burts (A, B, C utt.), tāpēc šiem amatiem nebija atbilstošu amatu grupu un amatu līmeņu. Tā kā neatkarīgi no burtā (vai burtu neesamības) vienādām saimēm un līmeņiem ir vienādas amatu grupas un amatu līmeņi, tie tika atbilstoši piemēroti.
Darba slodzes neesamība	Gadījumos, ja darbiniekiem slodzes vispār netika norādītas, tām tika piemērota pilna slodze („1”). Šādu datu trūkums bija 2008. gada 2. pusgadā par Uzņēmuma reģistra darbiniekiem un 2010. gada 1. pusgadā par Ekonomikas ministrijas un Finanšu ministrijas darbiniekiem.
Neatbilstoša amatu līmeņu esamība	Tāpat analizējot valsts tiešās pārvaldes datus, tika konstatēts, ka atsevišķos gadījumos valsts tiešās pārvaldes datus ir norādīti tādi darbinieki un to amatu līmeņi, kas nav minēti TS amatu līmeņu uzskaitījumā. Šajos gadījumos šiem darbiniekiem, kuriem bija norādīts tāds amatu līmenis, kas neatbilst TS amatu līmeņa uzskaitījumam, netika iekļauts turpmākā datu analizē.
Datu neesamība	Kopā datu kopā tika analizētas 33 valsts tiešās pārvaldes iestādes, bet vairākos periodos par atsevišķām iestādēm nebija pieejami dati. No 2008. gada 1. pusgada līdz 2009. gada 1. pusgadam (ieskaitot) nav datu par Nodrošinājuma valsts aģentūru un Valsts izglītības satura centru, jo šīs iestādes vēl nebija izveidotas. Vairākos periodos dati nebija pieejami, jo Finanšu ministrijas uzturētajā atbildības uzskaites sistēmā nebija šādas informācijas: • par Centrālās finanšu un līguma aģentūru par periodu 2008. gada 2. pusgads; • par Sociālās integrācijas valsts aģentūru par periodu 2009. gada 1. pusgads; • par Valsts augu aizsardzības dienestu par periodu 2009. gada 1. pusgads; • par Sporta medicīnas valsts aģentūru par periodu 2009. gada 2. pusgads.
Pašvaldības	
Datu neesamība	Datu kopā tika analizētas 10 pašvaldības, bet par periodu no 2008. gada 1. pusgada līdz 2009. gada 1. pusgadam (ieskaitot) nebija pieejami dati par trim pašvaldībām. Par šo periodu datus par darbiniekiem iestādē nav sniegušas šādas pašvaldības: • Skrundas novada dome; • Rūjienas novada dome;

¹<http://www.fm.gov.lv/files/files/CDDE24429752001305123388531735.pdf>

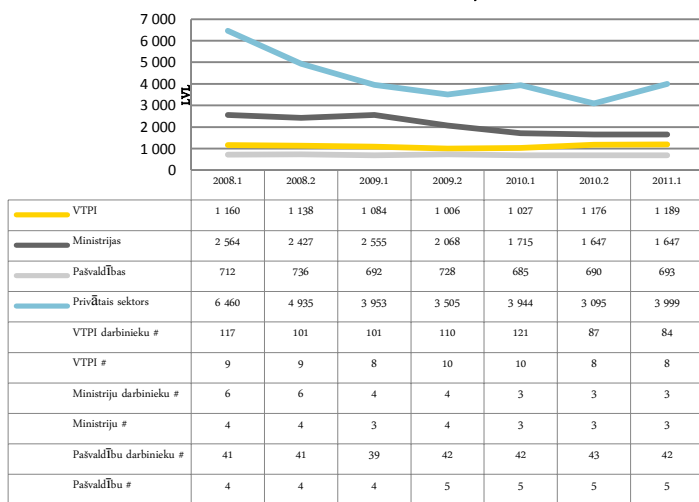
Ierobežojumi	Ierobežojumu apraksts
	Burtnieku novada dome.
Privātais sektors	
Datu neesamība	Datu kopā tika analizēti 30 privātā sektora uzņēmumi, bet par periodu no 2008. gada 1. pusgada līdz 2008. gada 2. pusgadam (ieskaitot) par vienu uzņēmumi dati netika sniegti.
Iestāžu un darbinieku skaita nenorādīšana	Datu analīzes ietvaros grafikos netiek norādīts privātā sektorā iestāžu un darbinieku skaits. Ņemot vērā, ka atsevišķos gadījumos pēc atlasītajiem kritērijiem ir tikai viena privātā sektora iestāde ar vienu darbinieku, tad konfidencialitātes nolūkos šie rādītāji netiek uzrādīti.
Citi ierobežojumi	
Datu salīdzināmība	Valsts sektora un privātā sektora datu salīdzināšana tika veikta tikai konkrētās amatu grupās un amatu līmeņos. 2.nodevumā tiks vērtēta arī šo salīdzināmo amata grupu proporcija iestādē un uzņēmumos pret kopējo iestādes darbinieku skaitu. Tāpat 2.nodevumā tiks analizēta un salīdzināta amatu grupas specifika un pienākumi, novērtējot arī iestādes lielumu un funkcijas, lai amati būtu salīdzināmi, jo piemēram, ļoti liela uzņēmuma grāmatvedim nepieciešamās zināšanas un prasmes nav salīdzināmas ar lielas valsts tiešās pārvaldes iestādes grāmatveža prasmēm.

4.4. Administratīvā vadība

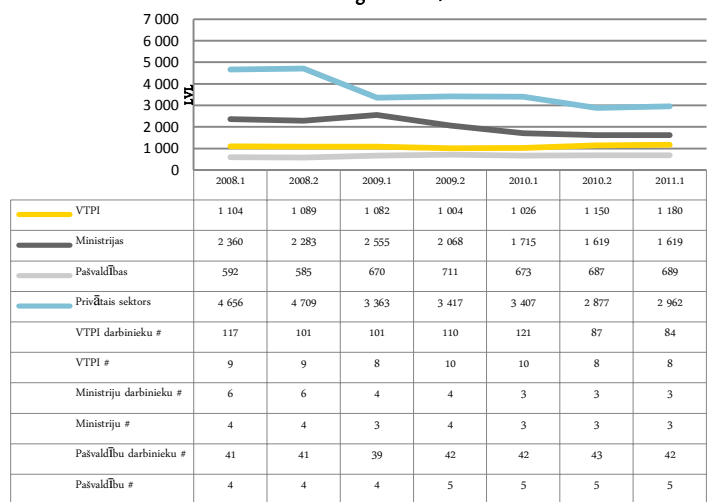
4.4.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.4.1.1. Augstākie vadītāji

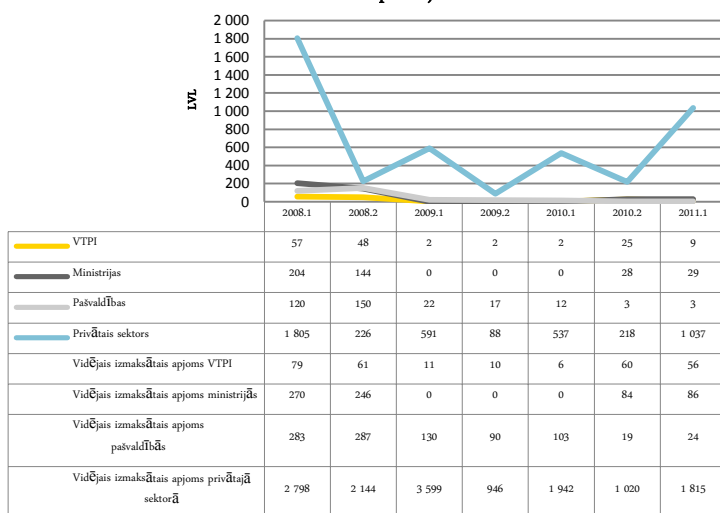
Darba samaksa mēnesī, LVL



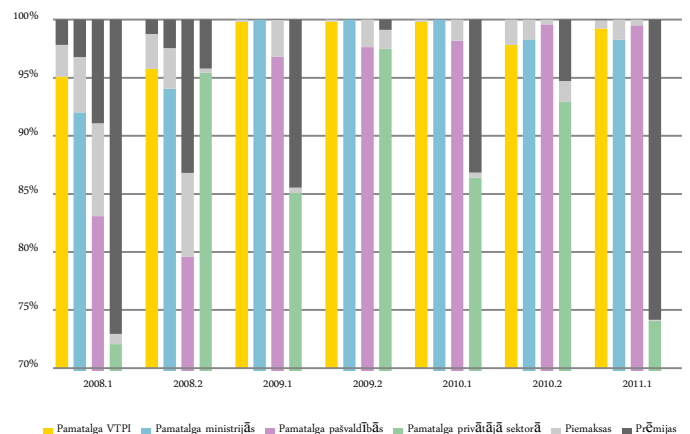
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 2,43 reizes augstāka nekā ministrijās, 2,36 reizes augstāka nekā pārejis valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 4,77 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

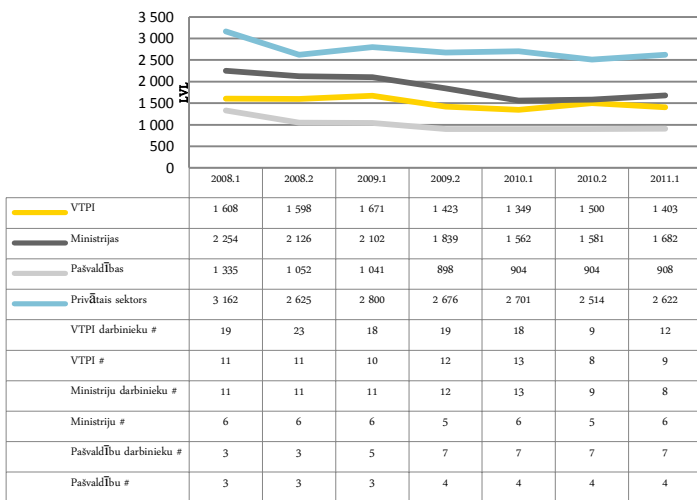
2011. gada 1. pusgadā vislielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā mēneša darba samaksā bija privātajā sektorā (26%). Valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās piemaksas bija 1-2% apjomā (prēmijas netika izmaksātas).

Ministrijā, pašvaldībās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās privātajā sektorā (par 38%), bet ministrijās par 36% un pašvaldībās par 3%. Šajā periodā pārejis valsts tiešās pārvaldes iestādēs atalgojums palielinājās par 2,5%.

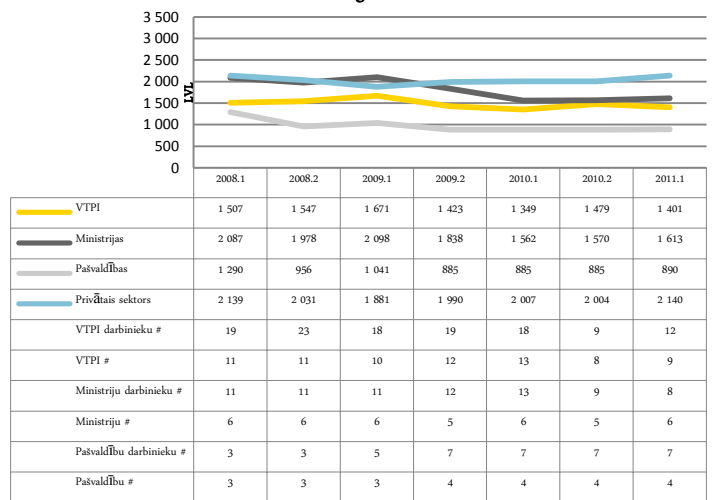
4.4.2. Vidējās un mazas iestādes

4.4.2.1. Augstākie vadītāji

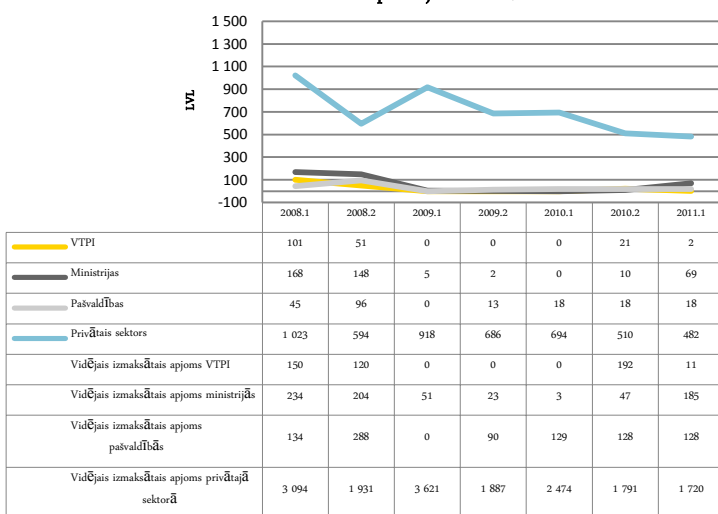
Darba samaksa mēnesī, LVL



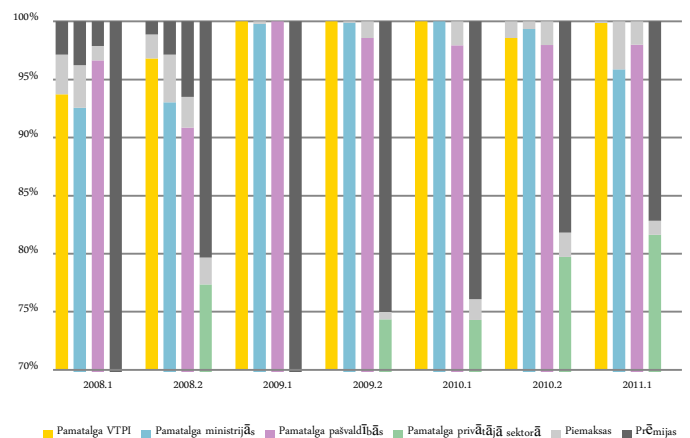
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 56% augstāka nekā ministrijās, 87% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 2,89 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju bija privātajā sektorā (18%). Ministrijās un pašvaldībās piemaksas bija 2-4% apjomā (prēmijas netika izmaksātas). Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

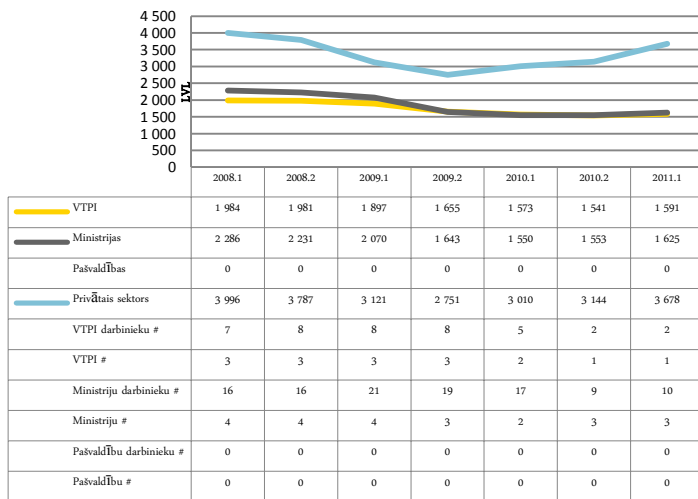
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pašvaldībās (par 32%), bet ministrijās par 25%, privātajā sektorā par 17% un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 13%.

4.5. Politikas plānošana

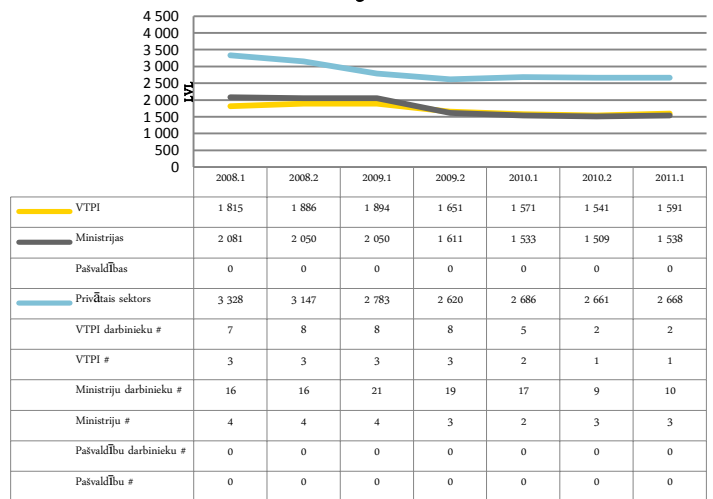
4.5.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.5.1.1. Augstākie vadītāji

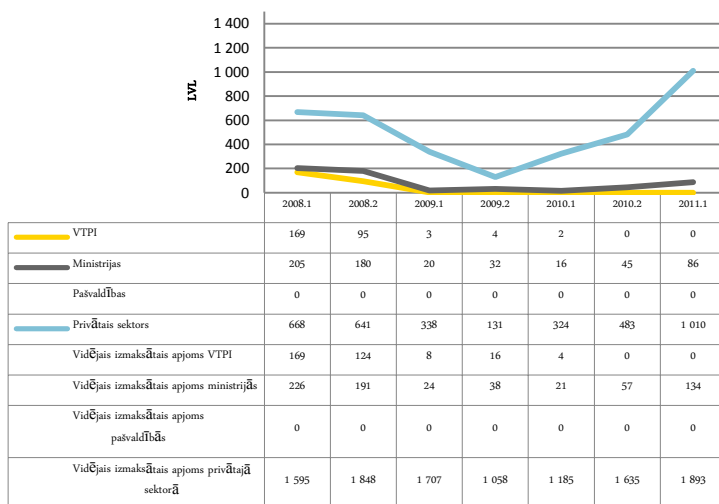
Darba samaksa mēnesī, LVL



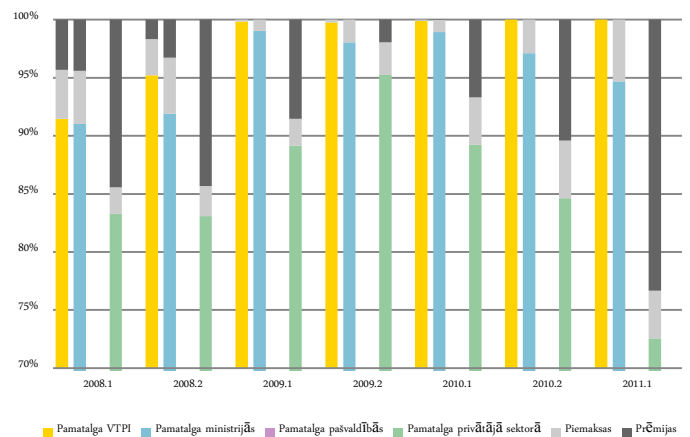
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



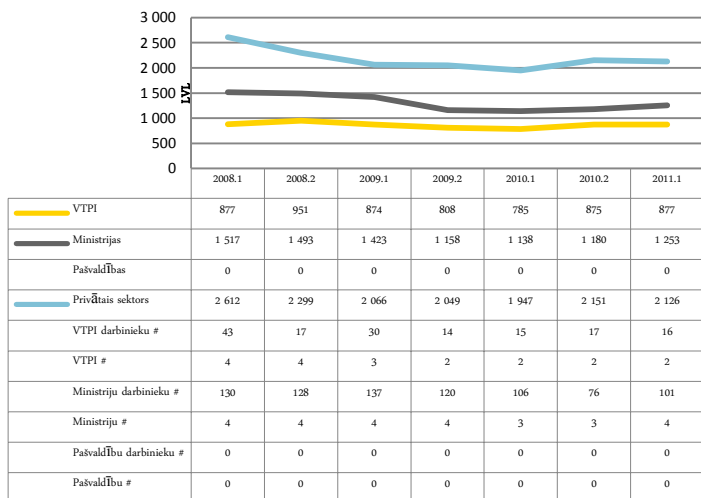
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 2,26 reizes augstāka nekā ministrijās un 2,31 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (pašvaldībās attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītajiem kritērijiem). Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju no kopējās darba samaksas mēnesī bija privātajā sektorā (27%). Ministrijās piemaksas bija 5% apjomā (prēmijas netika izmaksātas), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

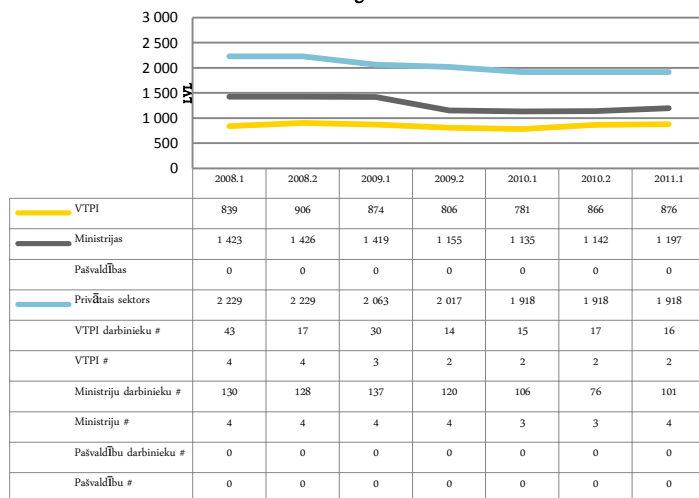
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās ministrijās (par 29%), bet pārējās valsts tiešās iestādēs par 20% un privātajā sektorā par 8%.

4.5.1.2. Vidēja līmeņa vadītāji

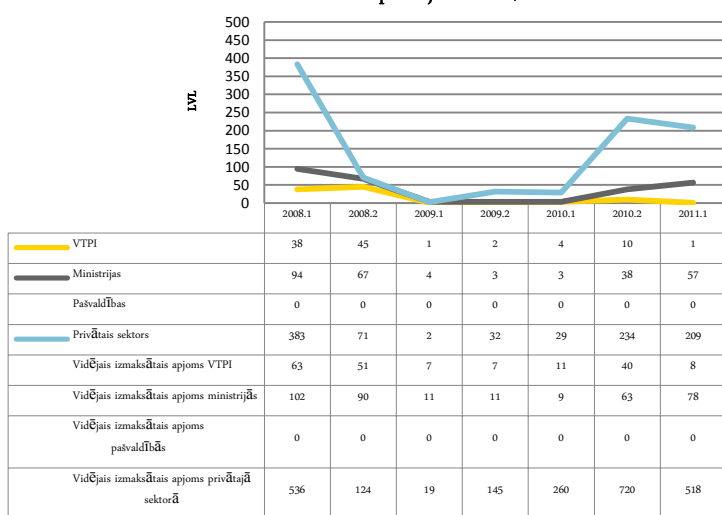
Darba samaksa mēnesī, LVL



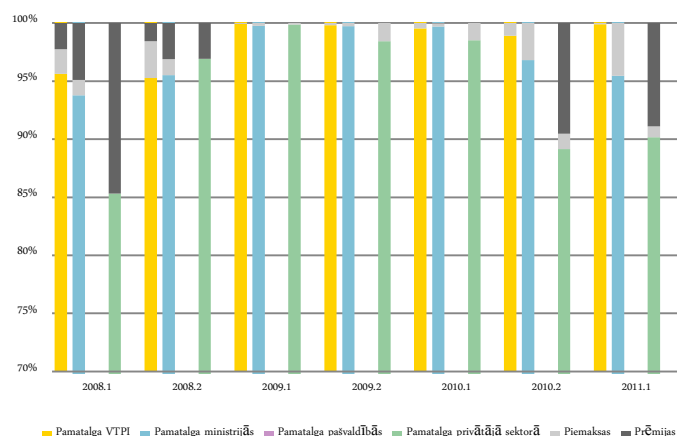
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



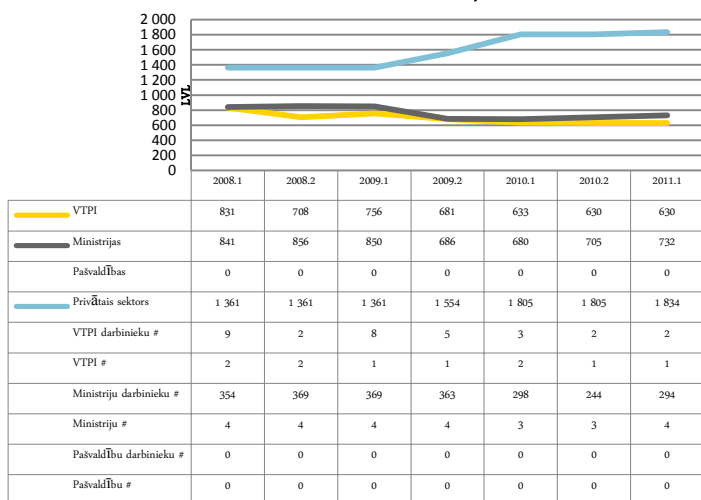
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 70% augstāka nekā ministrijās un 2,42 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (pašvaldībās attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītājiem kritērijiem). Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju no kopējās darba samaksas mēnesī bija privātajā sektorā (10%). Ministrijās piemaksas bija 5% apjomā (prēmijas netika izmaksātas), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

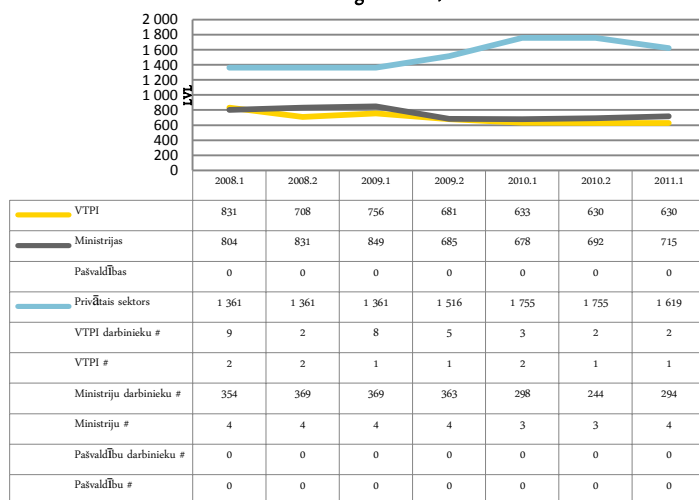
Ministrijās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās attiecīgi par 17% un 18%. Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs tā palika nemainīga.

4.5.1.3. Speciālisti

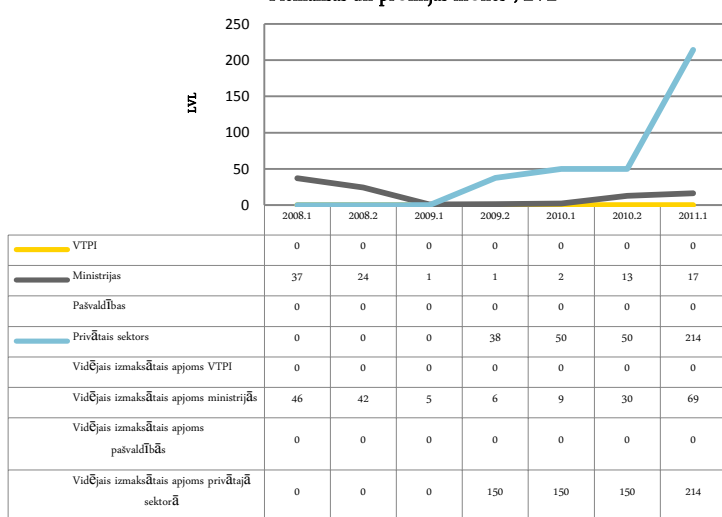
Darba samaksa mēnesī, LVL



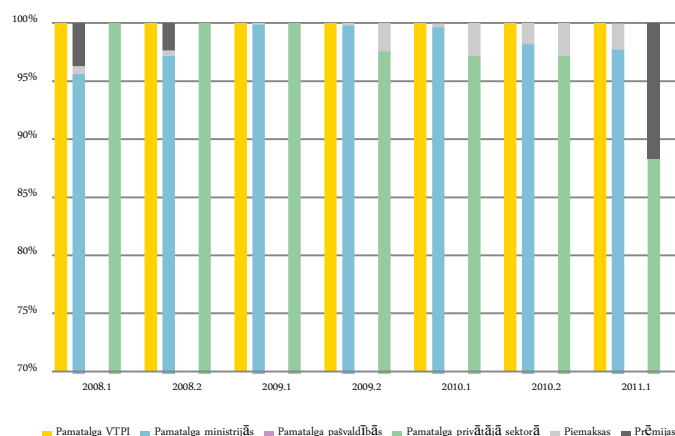
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



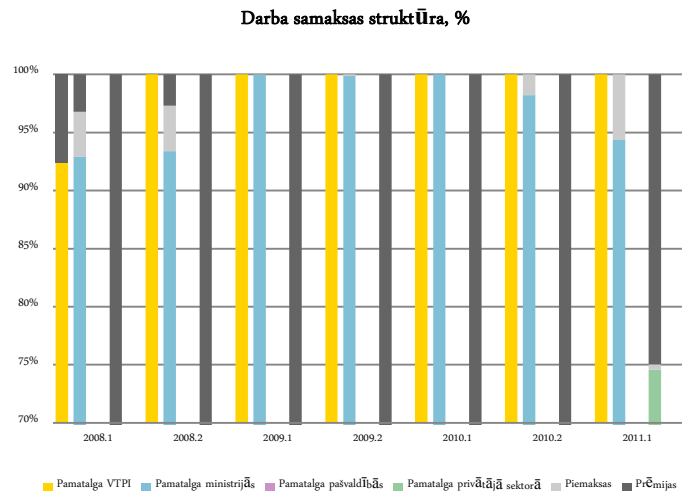
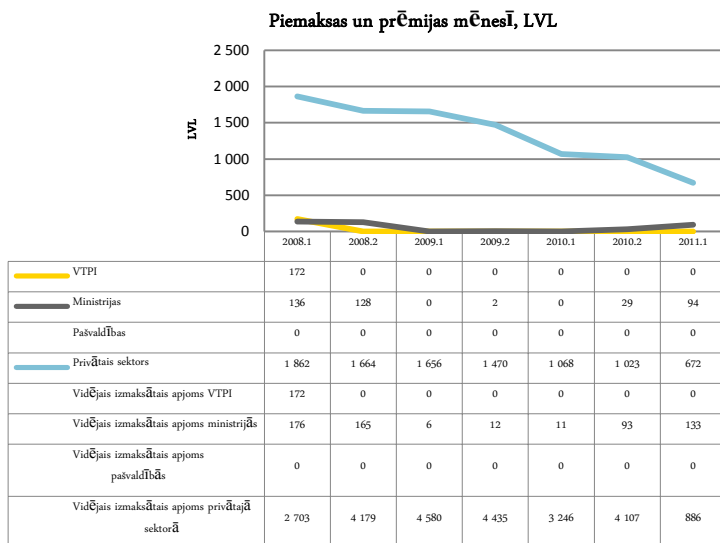
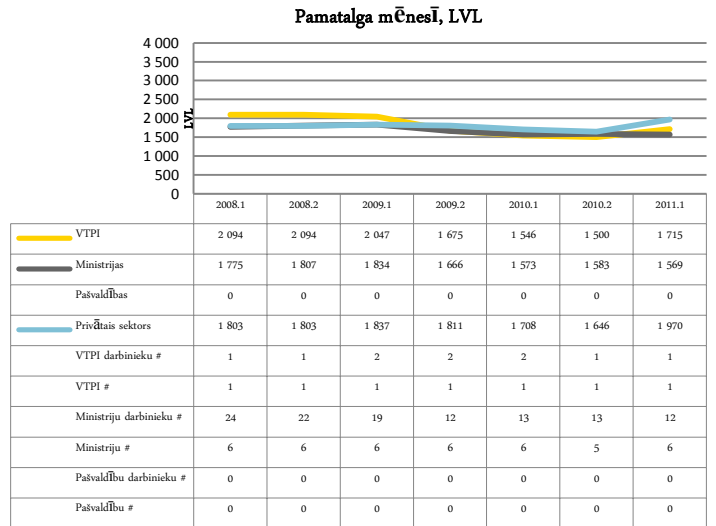
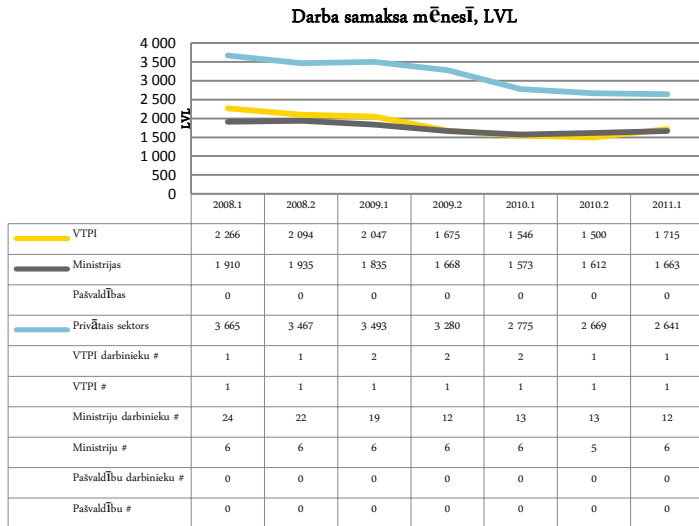
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 2,5 reizes augstāka nekā ministrijās un 2,9 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (pašvaldībās attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītajiem kritērijiem). Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju no kopējās darba samaksas mēnesī bija privātajā sektorā (12%). Ministrijās piemaksas bija 2% apjomā (prēmijas netika izmaksātas), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

Ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās attiecīgi par 13% un 24%. Privātajā sektorā attiecīgajā periodā kopējā darba samaksa mēnesī pieauga par 26%.

4.5.2. Vidējās un mazas iestādes

4.5.2.1. Augstākie vadītāji



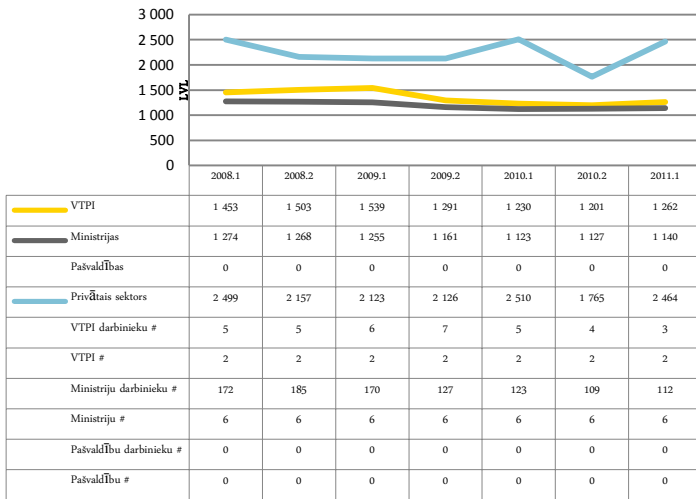
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 59% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 54% augstāka nekā ministrijās (pašvaldībās attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītajiem kritērijiem). Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju no kopējās darba samaksas mēnesī bija privātajā sektorā (25%). Ministrijās piemaksas bija 6% apjomā (prēmijas netika izmaksātas), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

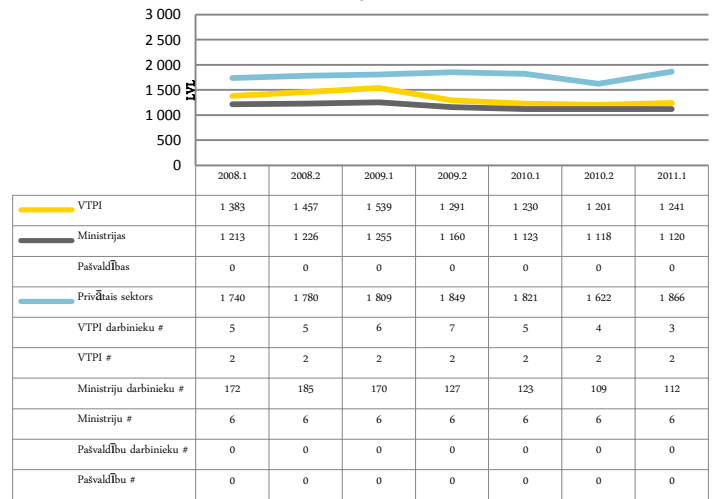
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās privātajā sektorā (par 28%), bet pārējās tiešajās valsts iestādēs par 24% un ministrijās par 13%.

4.5.2.2. Vidēja līmeņa vadītāji

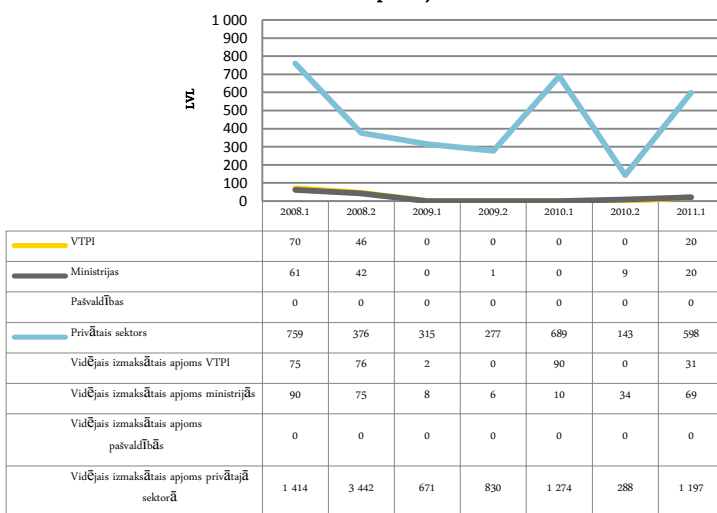
Darba samaksa mēnesī, LVL



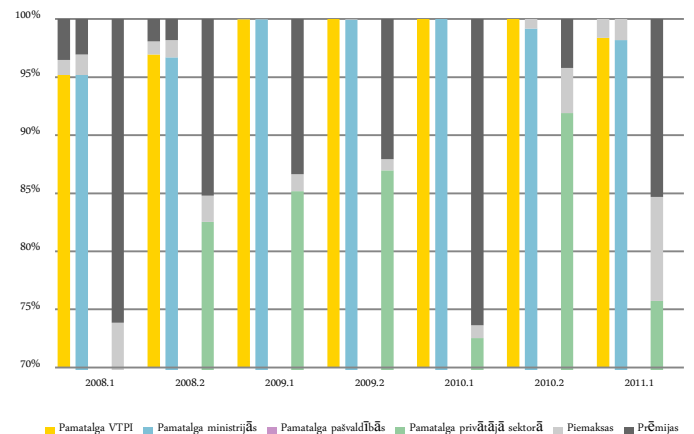
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



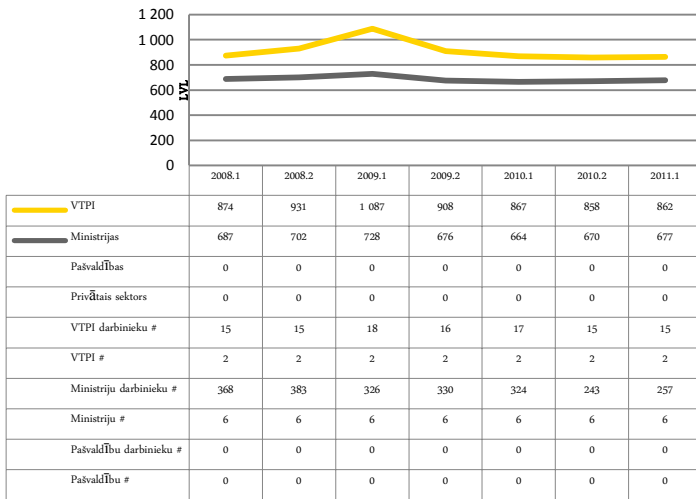
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 2,16 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 95% augstāka nekā ministrijās (pašvaldībās attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītajiem kritērijiem). Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju no kopējās darba samaksas mēnesī bija privātajā sektorā (24%). Ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas bija 2% apjomā (prēmijas netika izmaksātas).

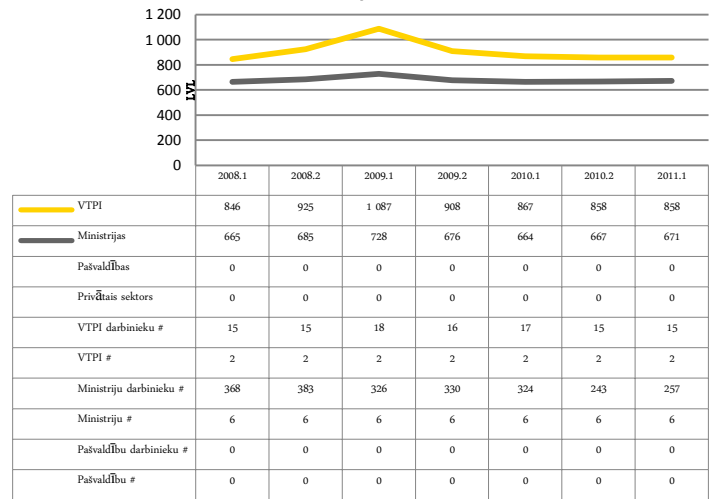
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 13%), bet ministrijās par 11% un privātajā sektorā par 1,3%.

4.5.2.3. Speciālisti

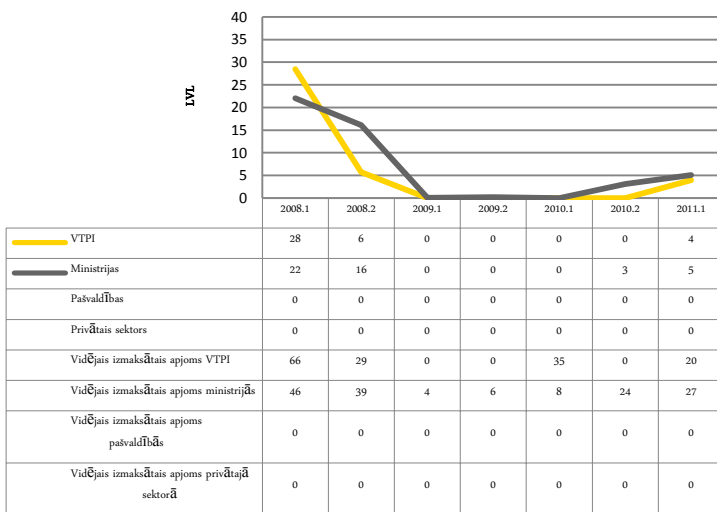
Darba samaksa mēnesī, LVL



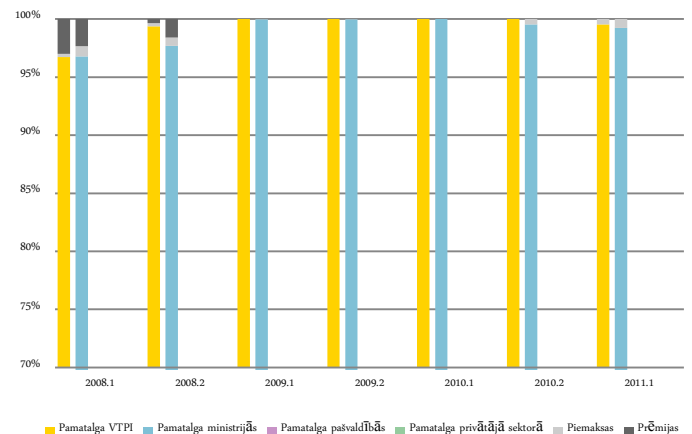
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Ministrijās kopējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) bija zemāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 22% mazāka (pašvaldībās un privātajā sektorā attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītājiem kritērijiem).

2011. gada 1. pusgadā piemaksas (prēmijas netika izmaksātas) ministrijās bija 5 lati mēnesī vidēji uz katru darbinieku, savukārt pārējās valsts iestādēs tie bija 4 lati mēnesī. Šis apjoms abos sektoros nepārsniedz 1% no kopējās darba samaksas mēnesī.

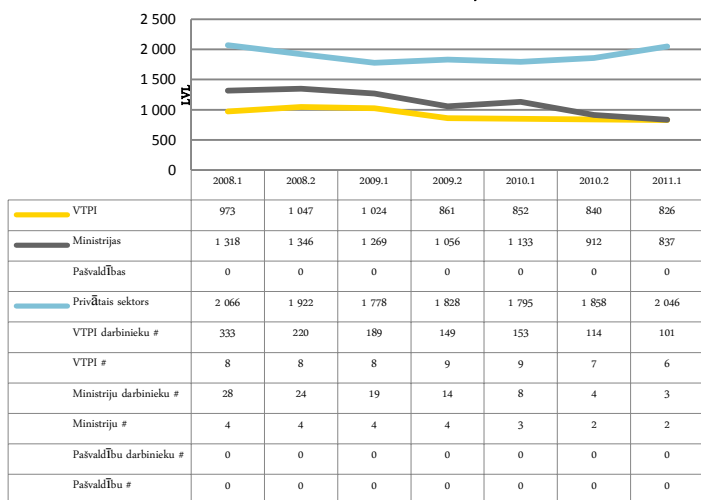
Abos sektoros no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās ministrijās (1,5%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 1,4%.

4.6. Politikas ieviešana

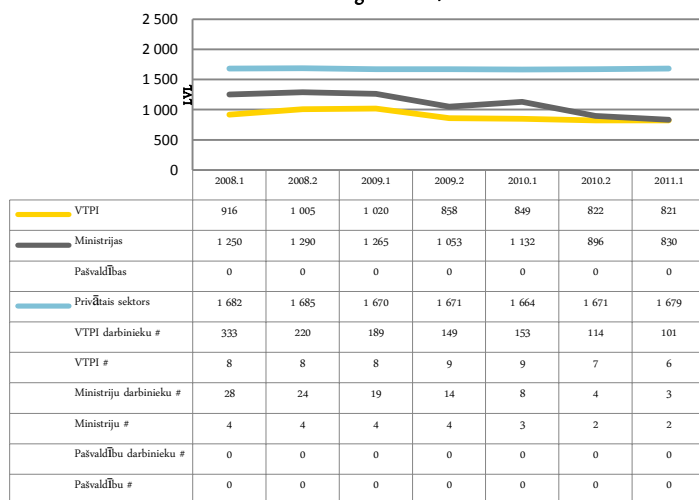
4.6.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.6.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji

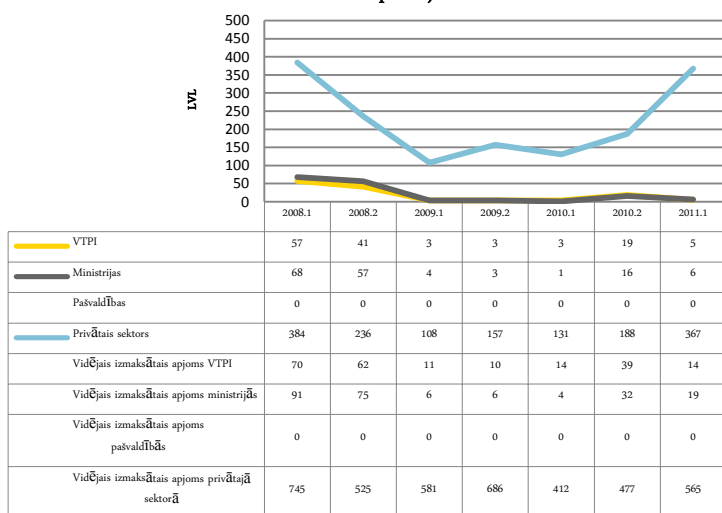
Darba samaksa mēnesī, LVL



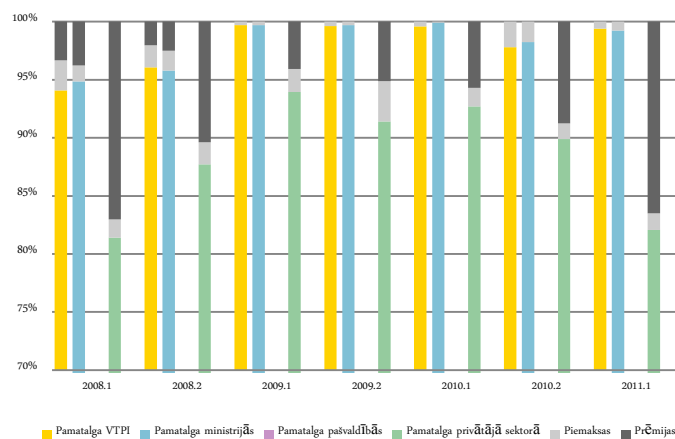
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



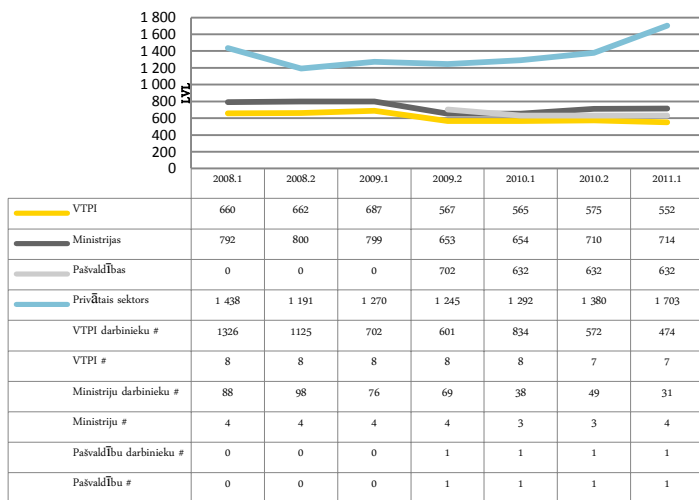
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 2,44 reizes augstāka nekā ministrijās un 2,48 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (pašvaldībās attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītajiem kritērijiem). Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju no kopējās darba samaksas mēnesī bija privātajā sektorā (18%). Ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas bija 1% apjomā (prēmijas netika izmaksātas).

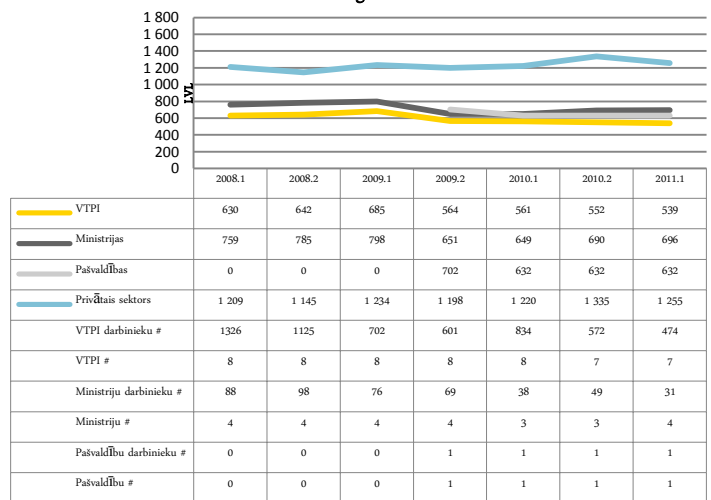
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās ministrijās (par 36%), bet pārējās tiešās valsts iestādēs par 15% un privātajā sektorā par 11%.

4.6.1.2. Speciālisti

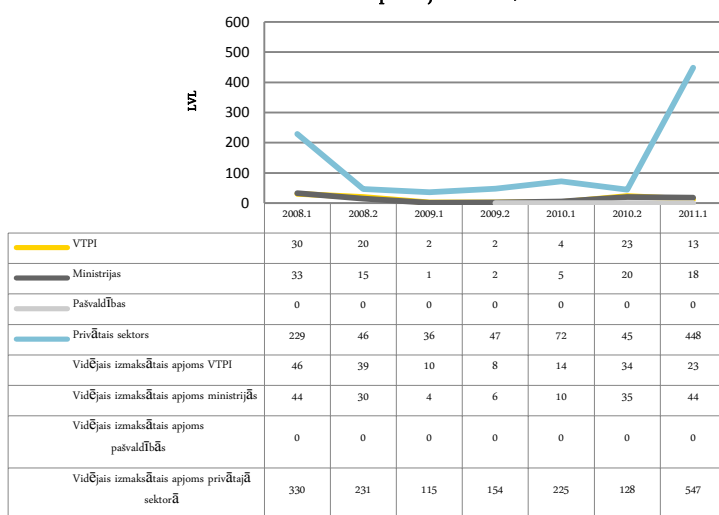
Darba samaksa mēnesī, LVL



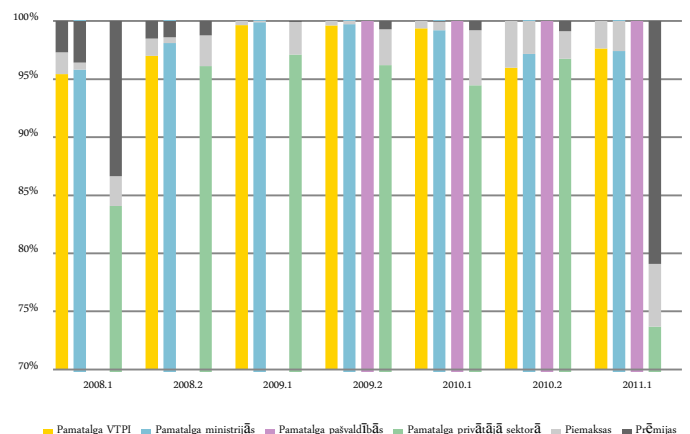
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 2,38 reizes augstāka nekā ministrijās, 2,68 reizes augstāka nekā pašvaldībās un 3,08 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

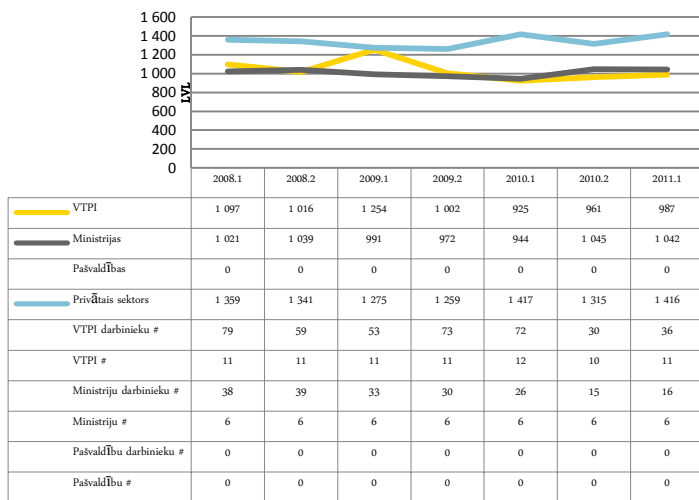
2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju no kopējās darba samaksas mēnesī bija privātajā sektorā (26%). Ministrijās un pārējās valsts tiešajās pārvaldes iestādēs piemaksas bija 2-3% apjomā (prēmijas netika izmaksātas). Pašvaldībās piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

Ministrijās un valsts tiešās pārvaldes iestādēs no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Mazāk tā samazinājās ministrijās (10%), bet straujāk valsts tiešās pārvaldes iestādēs (16%). Attiecīgajā periodā darba samaksa privātajā sektorā palielinājās par 18%. L/L pašvaldībās pirmajos trīs periodos nav attiecīgo darbinieku, tādēļ salīdzinājums netiek veikts.

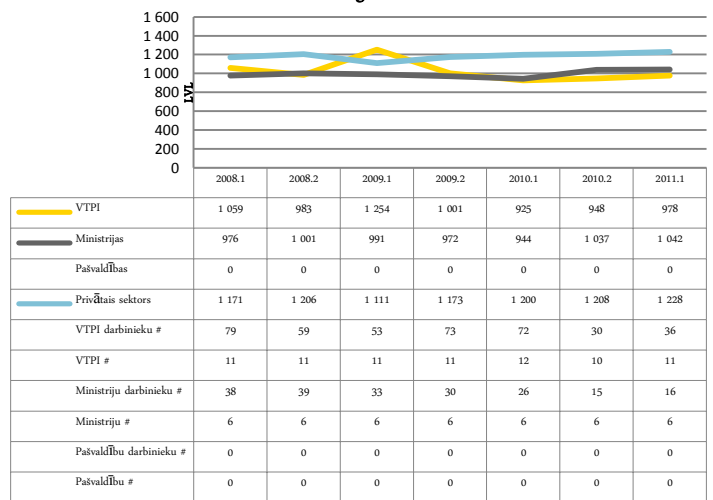
4.6.2. Vidējas un mazas iestādes

4.6.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

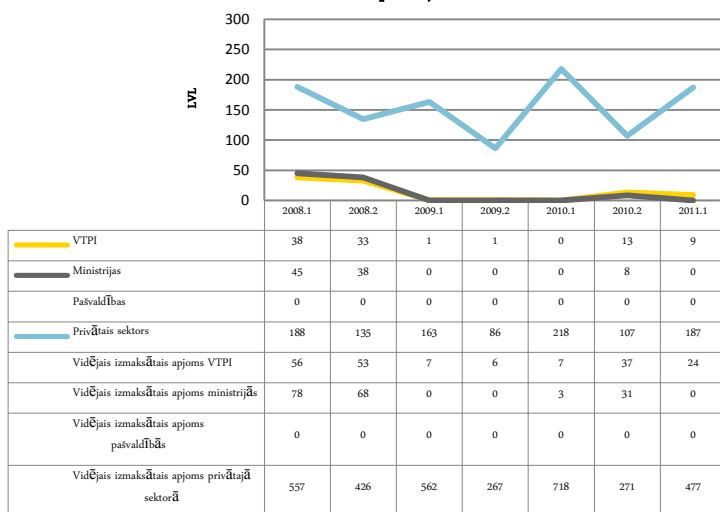
Darba samaksa mēnesī, LVL



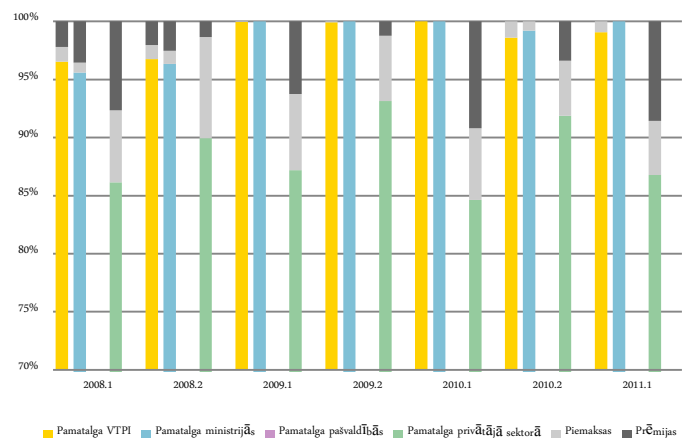
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



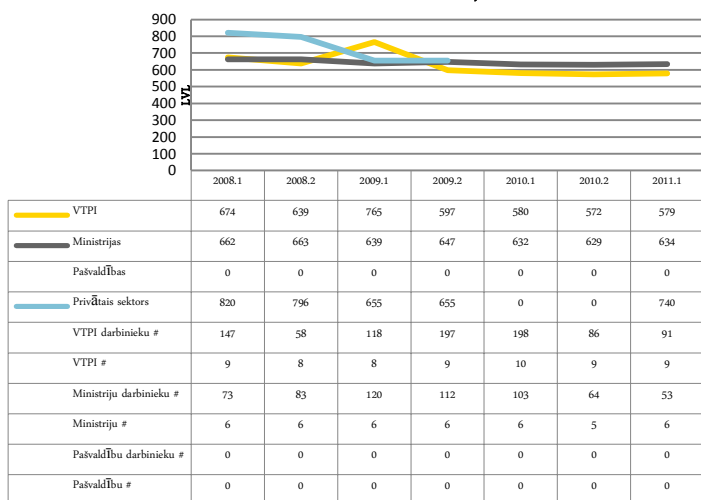
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 36% augstāka nekā ministrijās un par 44% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (pašvaldībās attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītājiem kritērijiem). Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī, izņemot 2009. 1. pusgadā, kad pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs pamatalga pārsniedza privātā sektora vidējo pamatalgu par 13%.

2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju no kopējās darba samaksas mēnesī bija privātajā sektorā (13%). Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas bija 1% apjomā (prēmijas netika izmaksātas). Ministrijās piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

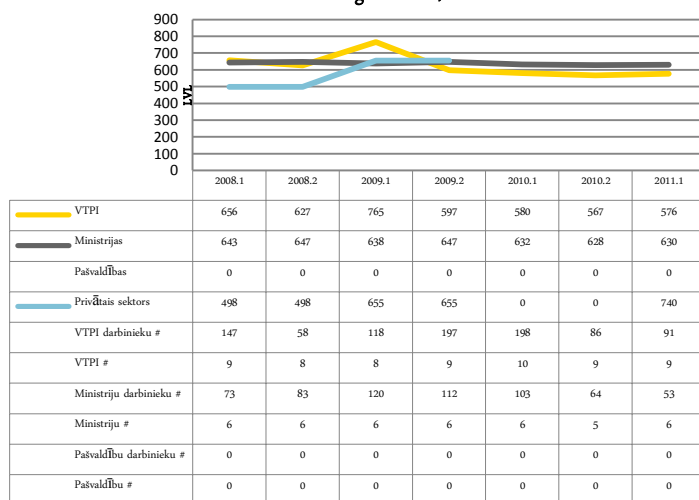
Ministrijās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī palielinājās. Straujāk tā palielinājās privātajā sektorā (par 4%), bet ministrijās palielinājās par 2%. Šajā periodā kopējā darba samaksa samazinājās tikai pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 10%).

4.6.2.2. Speciālisti

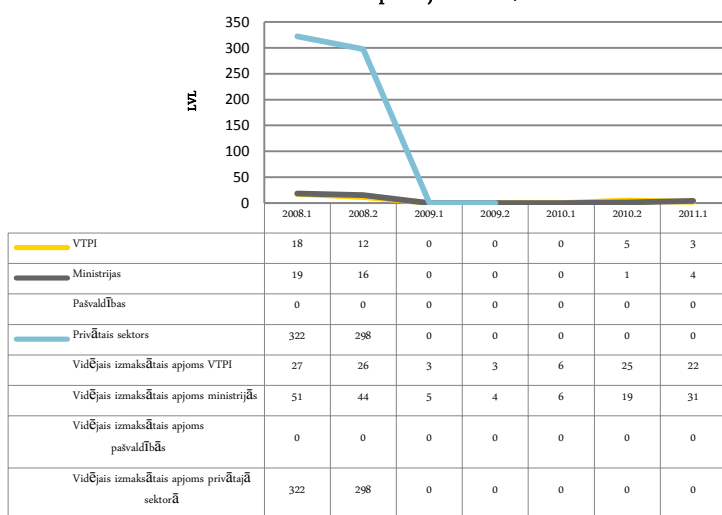
Darba samaksa mēnesī, LVL



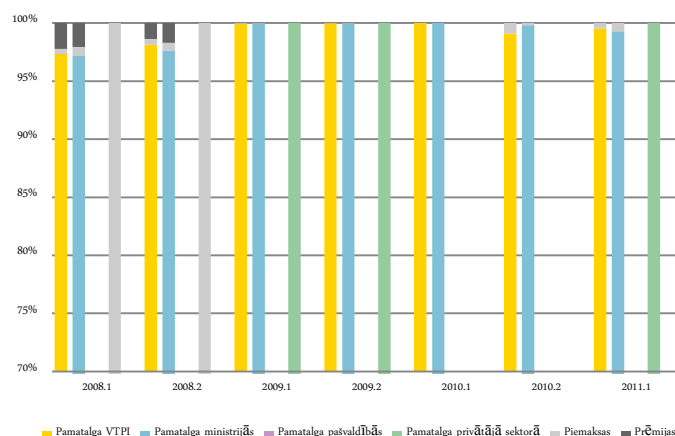
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Kopējā darba samaksa mēnesī 2008. gadā visaugstākā bija privātajā sektorā, bet 2009. gada 1. pusgadā visaugstākā kopējā mēneša darba samaksa bija valsts tiešās pārvaldes iestādēs, savukārt 2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā tā bija par 17% augstāka nekā ministrijās un par 28% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (pašvaldībās attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītajiem kritērijiem).

2011. gada 1. pusgadā nevienā no sektoriem piemaksas vai prēmijas nesasniedz 1% apmēru no kopējās darba samaksas. Šajā pusgadā gan ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs izmaksāja piemaksas attiecīgi 4 un 3 latu vidēji uz katru darbinieku.

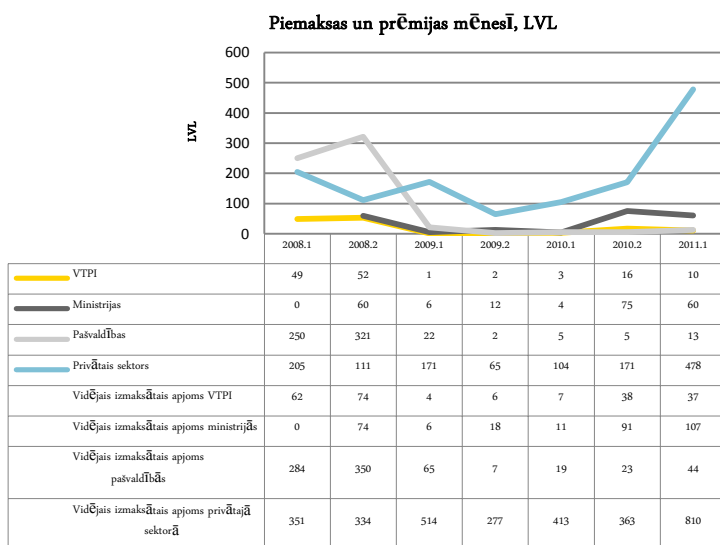
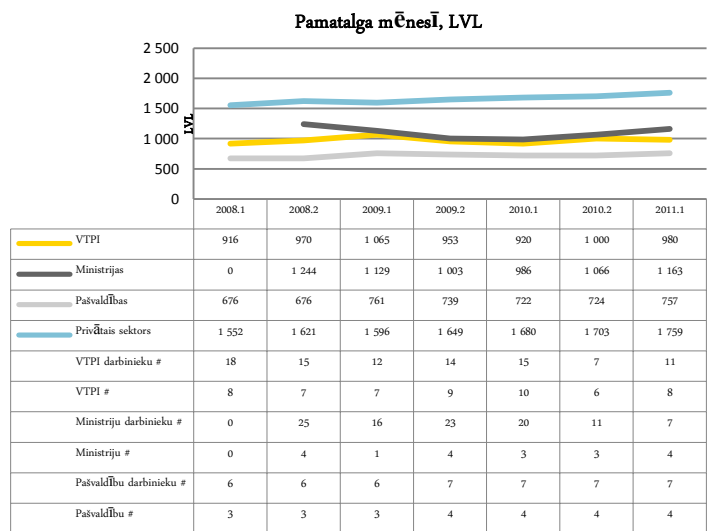
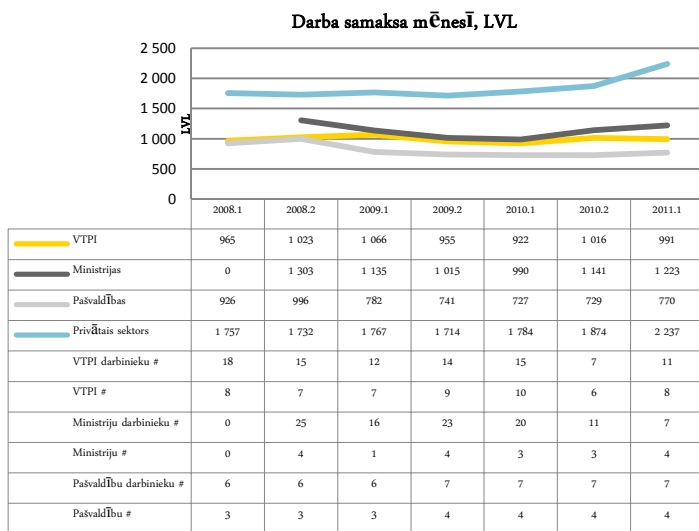
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 14%), bet privātajā sektorā samazinājās par 10% un ministrijās par 4%.

Privātajā sektorā grafikos to attiecīgā līkne nav attēlota par visiem periodiem, jo 2010. gada 1. un 2. pusgadā šajā sektorā nav strādājis nevienš darbinieks.

4.7. Finanšu analīze, plānošana un vadība

4.7.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.7.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji



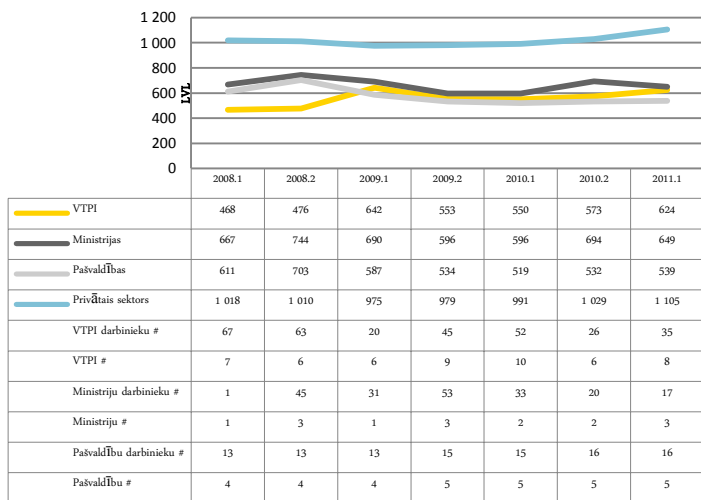
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 83% augstāka nekā ministrijās, 2,76 reizes augstāka nekā pārejās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,9 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā vislielākā daļa piemaksu un prēmiju no kopējās darba samaksas mēnesī bija privātajā sektorā (21%). Pārejos sektoros piemaksas bija 1-5% apjomā (prēmijas netika izmaksātas).

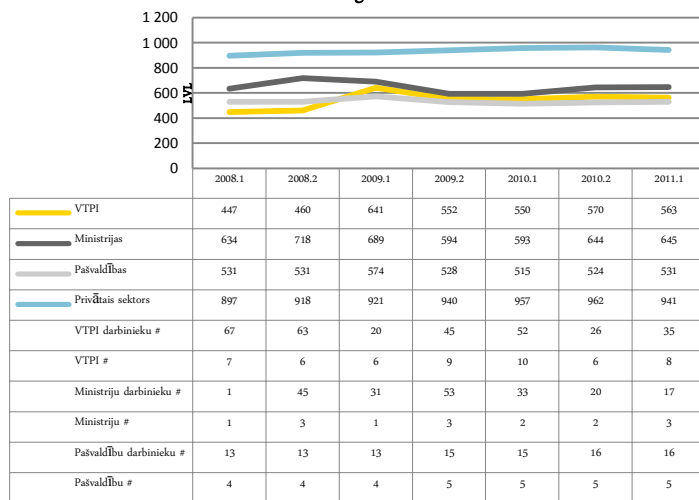
Ministrijā, pašvaldībās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās privātajā sektorā (par 27%), bet pašvaldībās par 17% un ministrijās par 6% (skatoties pret 2008. gada 2. pusgadu). Šajā periodā pārejās valsts tiešās pārvaldes iestādēs atalgojums palielinājās par 2,7%.

4.7.1.2. Speciālisti

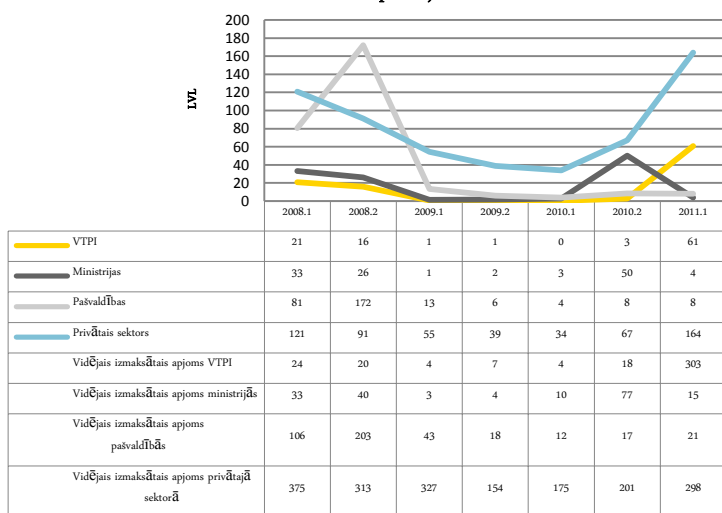
Darba samaksa mēnesī, LVL



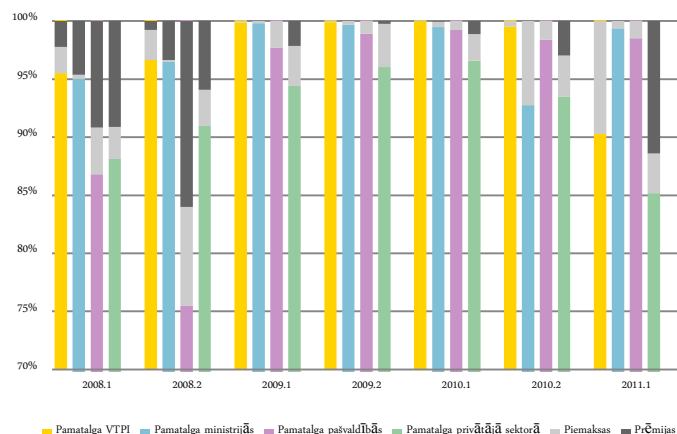
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 70% augstāka nekā ministrijās, par 77% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

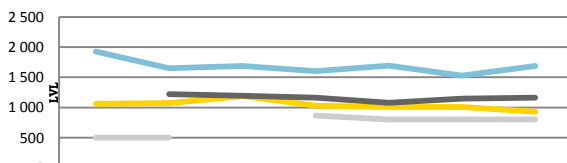
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (15%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas bija 10% apjomā. Pārējos sektoros piemaksas bija 1-2% apjomā (prēmijas netika izmaksātas).

Ministrijā un pašvaldībās no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās pašvaldībās (par 12%), bet ministrijās par 3%. Šajā periodā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs atalgojums palielinājās par 33%, bet privātajā sektorā par 8,5%.

4.7.2. Vidējas un mazas iestādes

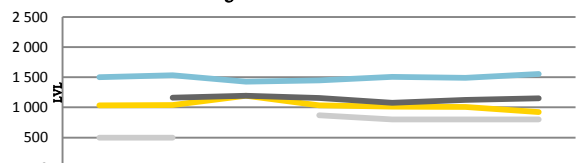
4.7.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

Darba samaksa mēnesī, LVL



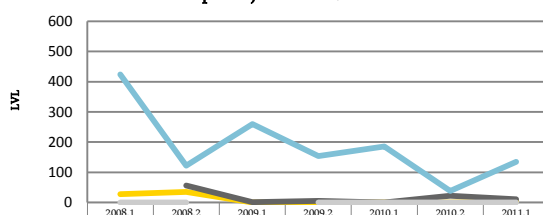
VTIPI	1 061	1 074	1 192	1 032	1 011	1 009	928
Ministrijas	0	1 218	1 192	1 163	1 077	1 146	1 162
Pašvaldības	500	500	0	868	800	800	800
Privātais sektors	1 927	1 653	1 688	1 601	1 693	1 529	1 688
VTIPI darbinieku #	6	10	11	7	9	4	7
VTIPI #	5	7	8	6	8	4	6
Ministriju darbinieku #	0	21	17	20	19	18	15
Ministriju #	0	6	5	6	6	6	6
Pašvaldību darbinieku #	1	1	0	1	1	1	1
Pašvaldību #	1	1	0	1	1	1	1

Pamatalga mēnesī, LVL



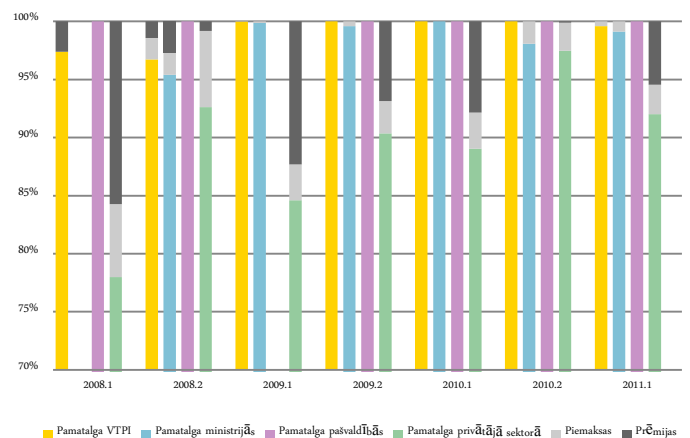
VTIPI	1 034	1 039	1 192	1 032	1 011	1 009	925
Ministrijas	0	1 162	1 191	1 158	1 077	1 124	1 152
Pašvaldības	500	500	0	868	800	800	800
Privātais sektors	1 503	1 531	1 428	1 447	1 507	1 490	1 553
VTIPI darbinieku #	6	10	11	7	9	4	7
VTIPI #	5	7	8	6	8	4	6
Ministriju darbinieku #	0	21	17	20	19	18	15
Ministriju #	0	6	5	6	6	6	6
Pašvaldību darbinieku #	1	1	0	1	1	1	1
Pašvaldību #	1	1	0	1	1	1	1

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



VTIPI	28	35	0	0	0	0	4
Ministrijas	0	56	1	5	0	22	10
Pašvaldības	0	0	0	0	0	0	0
Privātais sektors	424	122	260	154	185	38	135
Vidējais izmaksātais apjoms VTIPI	33	88	1	0	15	0	31
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	0	83	8	14	8	44	30
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	0	0	0	0	0	0	0
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	1 161	587	607	616	406	179	405

Darba samaksas struktūra, %



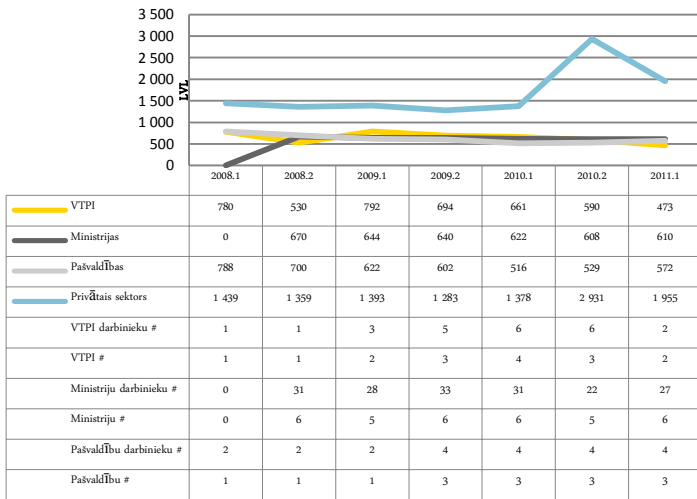
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 45% augstāka nekā ministrijās, par 81% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,1 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (8%), bet ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas bija 1% apjomā (prēmijas netika izmaksātas). Pašvaldībās piemaksas vai prēmijas 2011. gada 1. pusgadā netika izmaksātas.

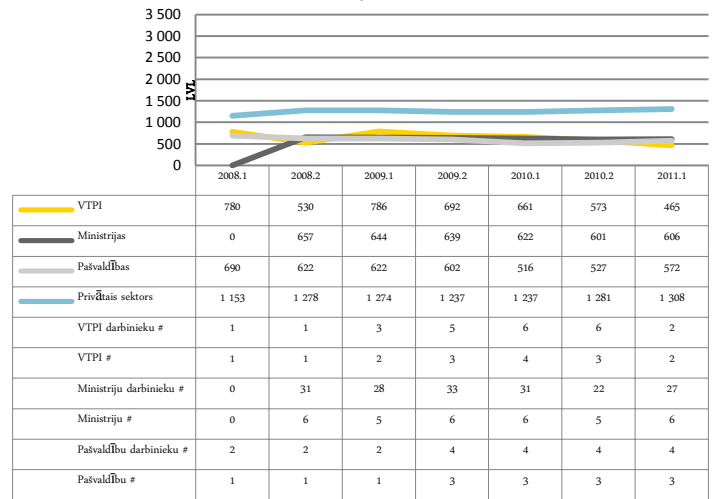
Visos valsts sektoros, izņemot pašvaldībās, no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 13%), privātajā sektorā par 12% un ministrijās par 5%. Pašvaldībās kopējā darba samaksa palielinājās par 60%, jāpiemin, ka perioda sākumā šis amats bija vienā pašvaldībā, kamēr no 2009. gada 2. pusgada, tas bija citā.

4.7.2.2. Speciālisti

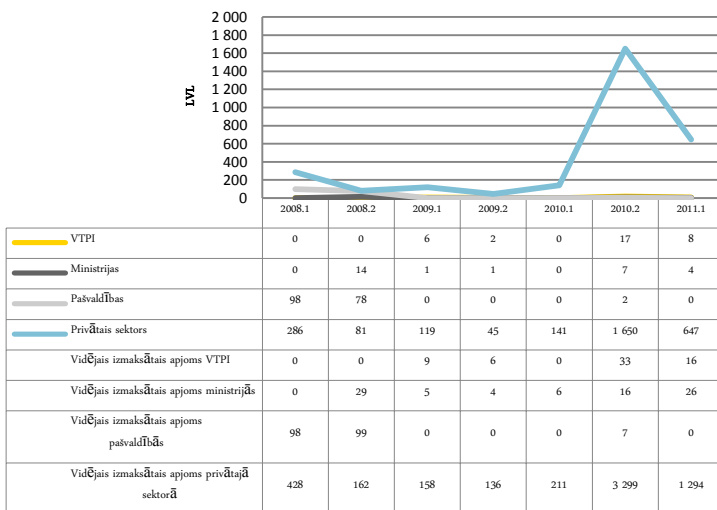
Darba samaksa mēnesī, LVL



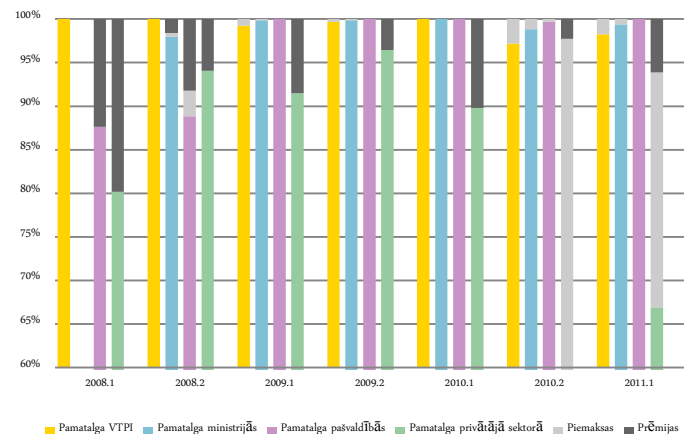
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 3,2 reizes augstāka nekā ministrijās, 3,42 reizes augstāka nekā pašvaldībās un 4,13 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (33%), bet ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas bija 1-3% apjomā (prēmijas netika izmaksātas). Pašvaldībās prēmijas vai piemaksas 2011. gada 1. pusgadā netika izmaksātas.

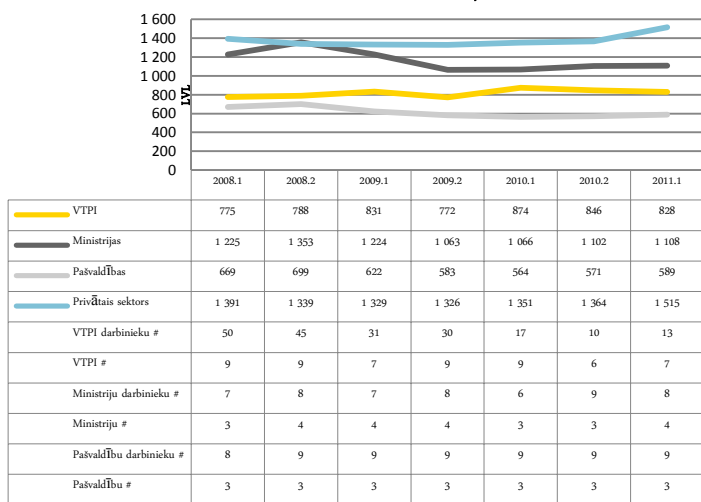
Visos sektoros izņemot privāto sektoru no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (40%), bet pašvaldībās par 27% un ministrijās par 9% (salīdzinot ar 2008. gada 2. pusgadu). Privātajā sektorā šajā laika posmā kopējā darba samaksa pieauga par 36%.

4.8. Grāmatvedība

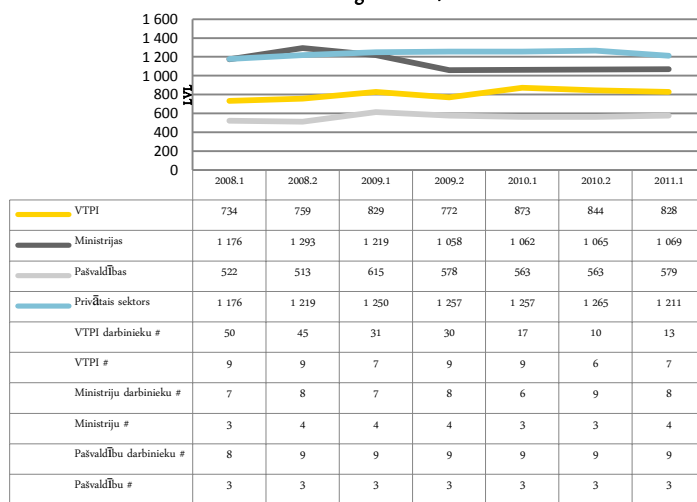
4.8.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.8.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji

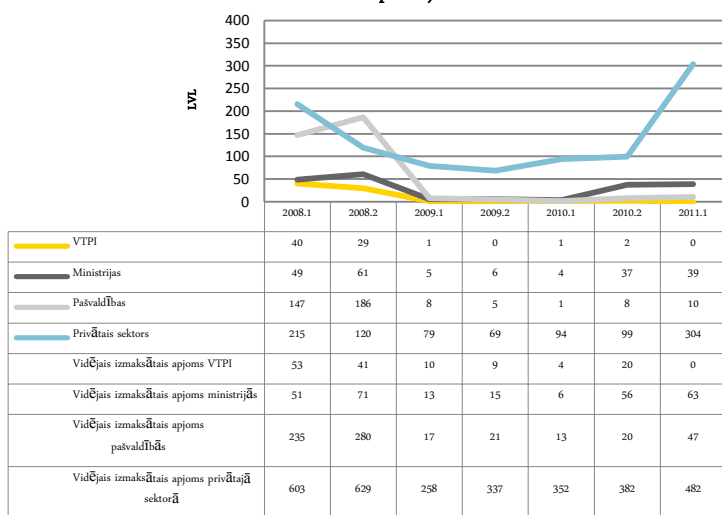
Darba samaksa mēnesī, LVL



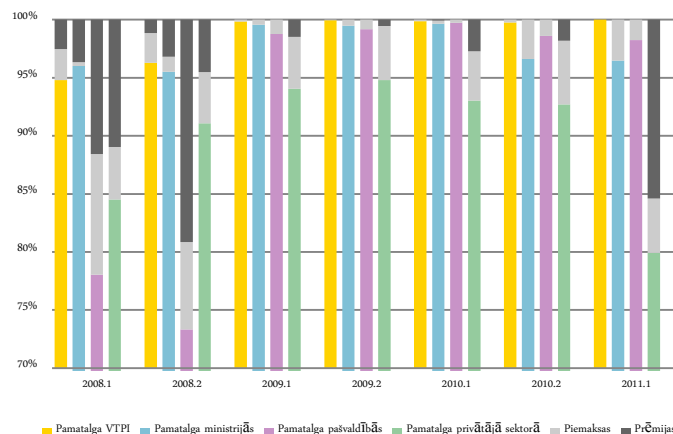
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



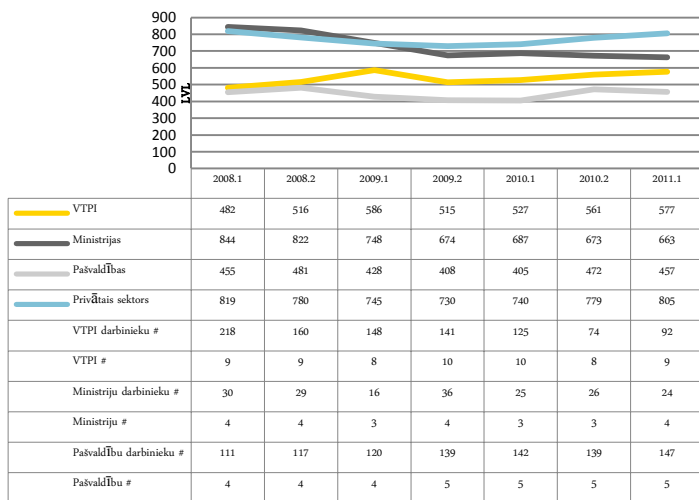
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 37% augstāka nekā ministrijās, par 83% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,57 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (20%), bet pārējos sektoros piemaksas bija 1-4% apjomā (prēmijas netika izmaksātas).

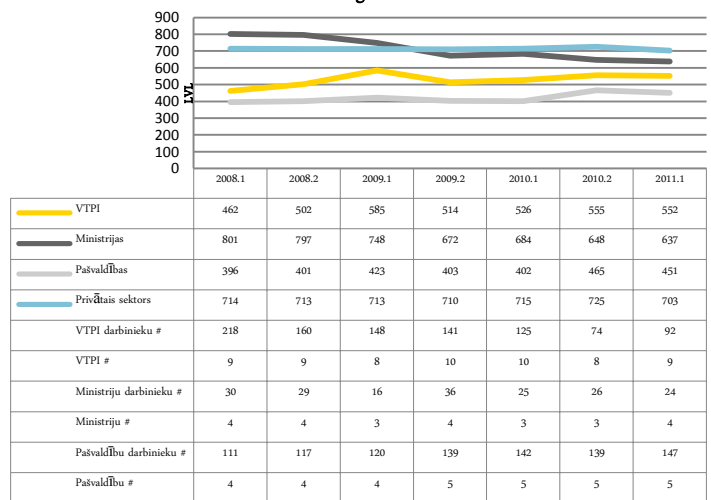
Ministrijās un pašvaldībās no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās pašvaldībās (par 12%), bet ministrijās par 10%. Privātajā sektorā un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs kopējā darba samaksa periodā palielinājās attiecīgi par 9% un 7%.

4.8.1.2. Speciālisti

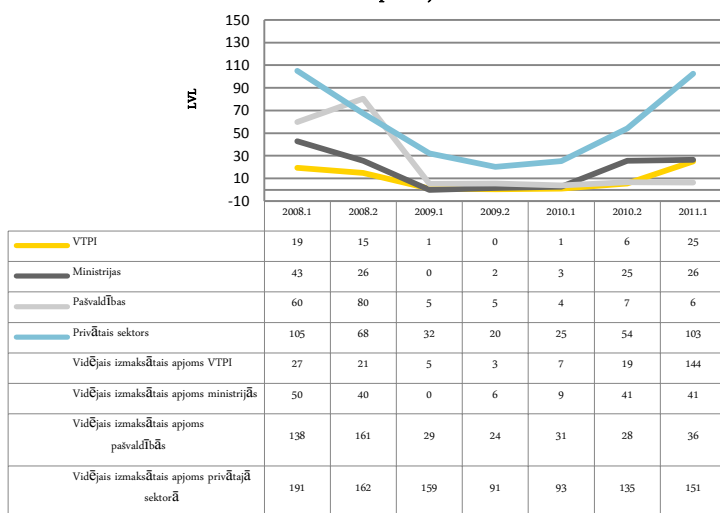
Darba samaksa mēnesī, LVL



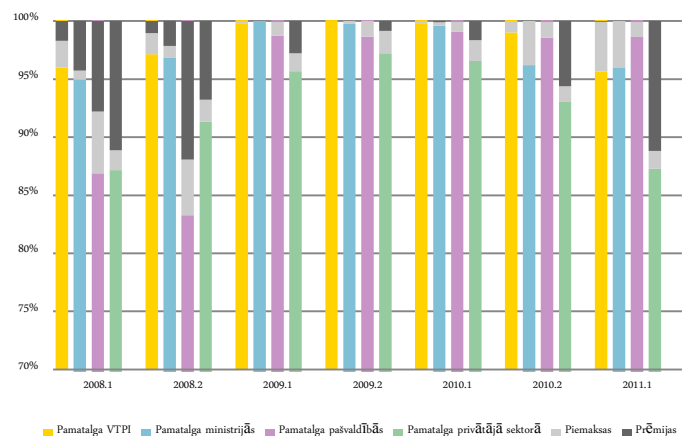
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 21% augstāka nekā ministrijās, par 39% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 76% augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

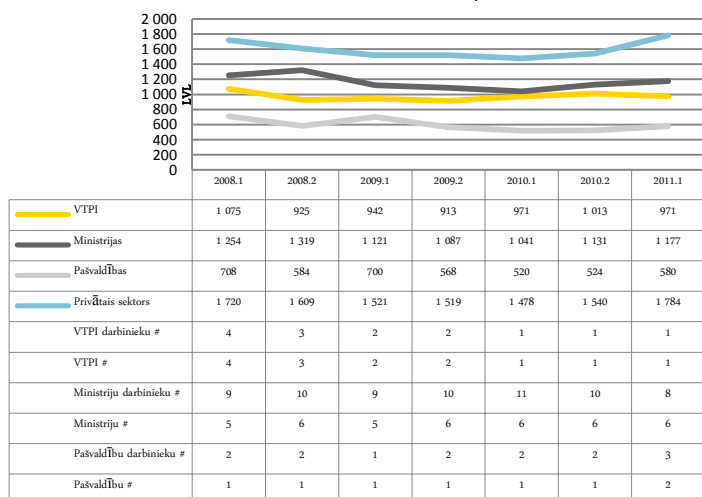
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (13%), bet pārējos sektoros piemaksas bija 1-4% apjomā (prēmijas netika izmaksātas).

Ministrijās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās ministrijās (par 21%), bet privātajā sektorā par 2%. Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās kopējā darba samaksa periodā palielinājās attiecīgi par 20% un 0,5%.

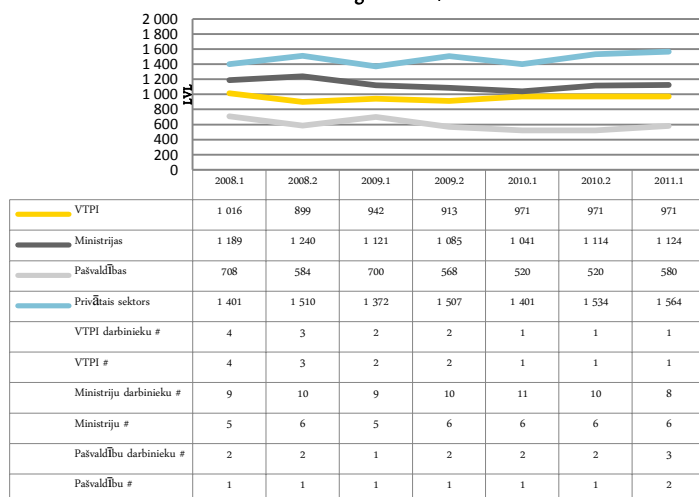
4.8.2. Vidējas un mazas iestādes

4.8.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

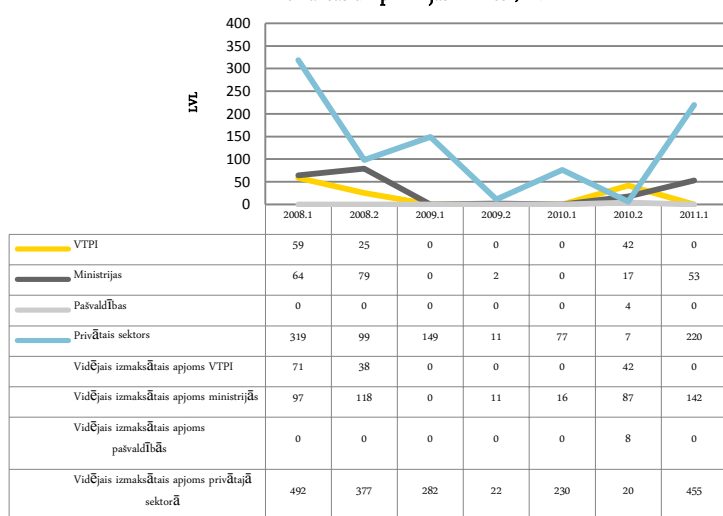
Darba samaksa mēnesī, LVL



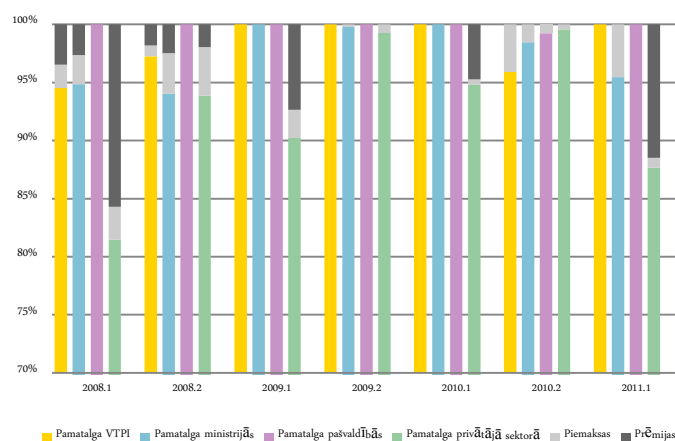
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



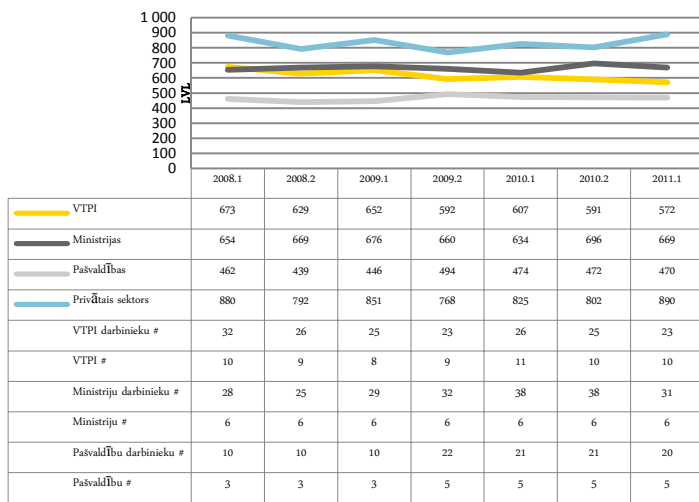
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 52% augstāka nekā ministrijās, par 84% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 3,07 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (12%), bet ministrijās piemaksas bija 5% apjomā (prēmijas netika izmaksātas). Pašvaldībās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2011. gada 1. pusgadā piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

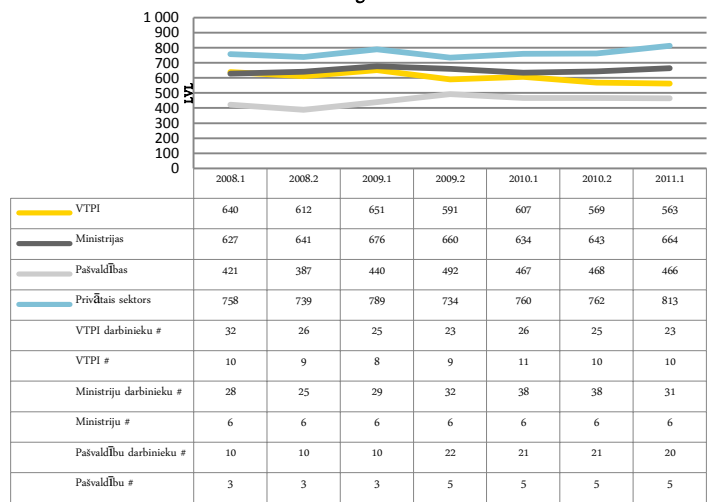
Visos sektoros izņemot privāto sektoru no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pašvaldībās (par 18%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 10% un ministrijās par 6%. Šajā periodā privātajā sektorā kopējā darba samaksa mēnesī pieauga par 4%.

4.8.2.2. Speciālisti

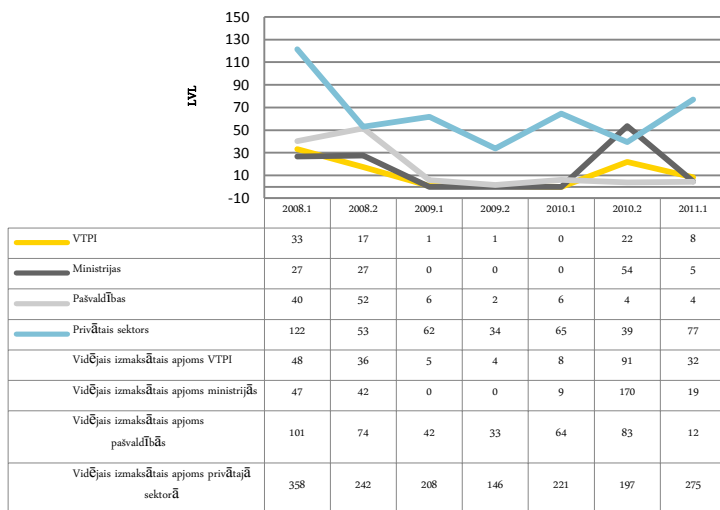
Darba samaksa mēnesī, LVL



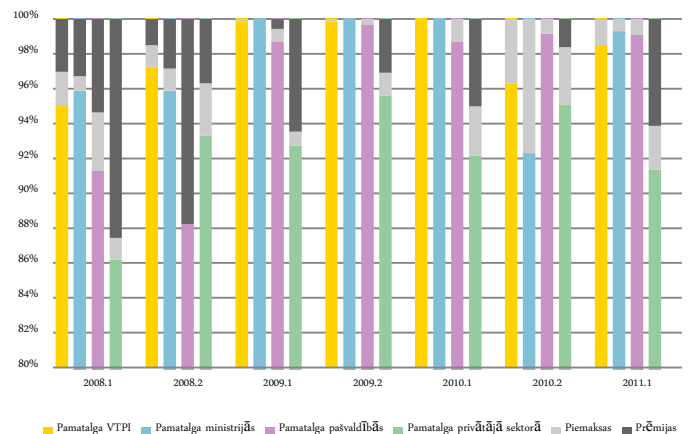
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 33% augstāka nekā ministrijās, par 56% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 89% augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

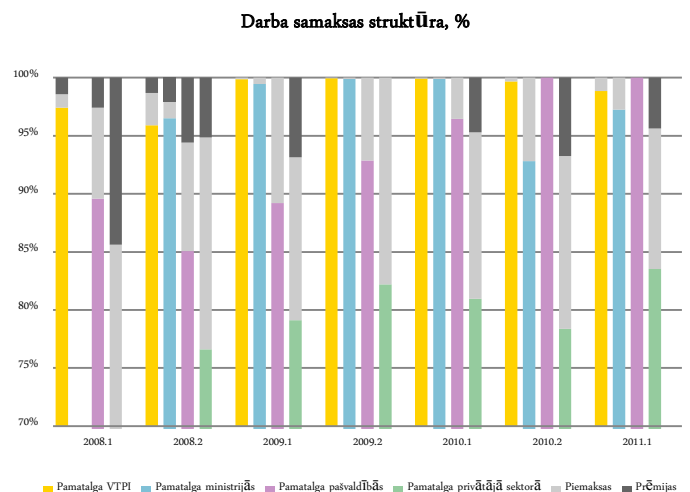
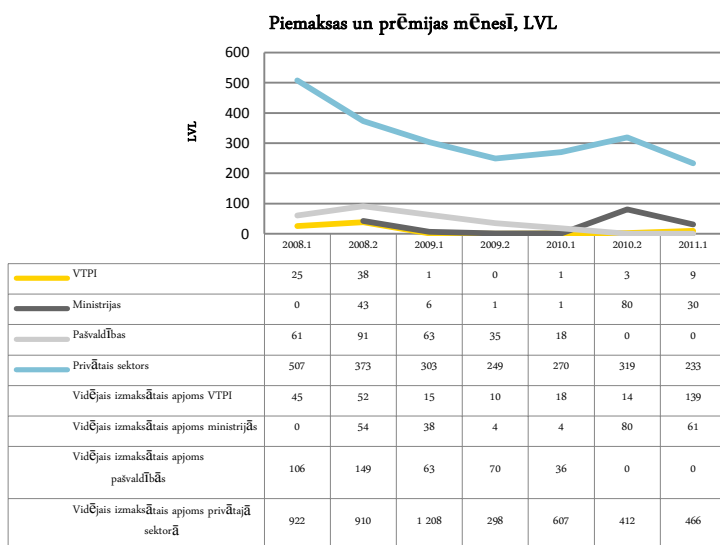
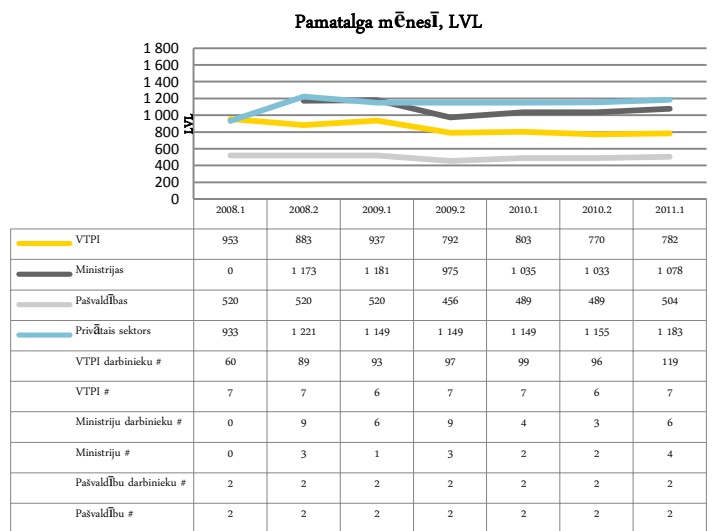
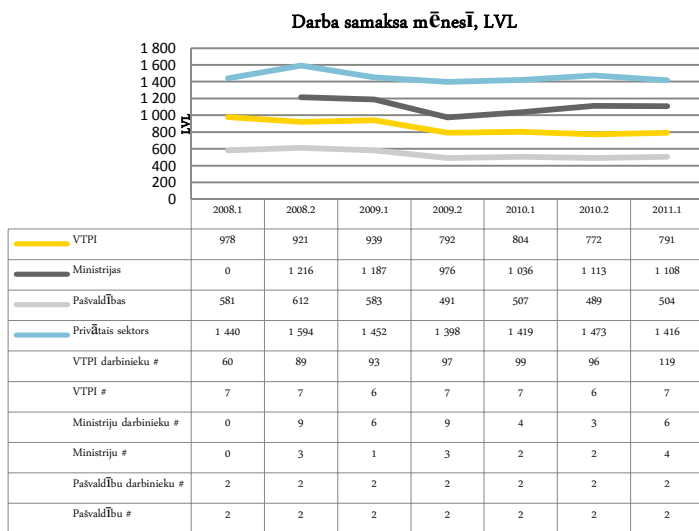
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (9%), bet pārējos sektoros 1% (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas).

Pašvaldībās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 15%), bet pašvaldībās par 2%. Ministrijās un privātajā sektorā kopējā darba samaksa mēnesī pieauga attiecīgi par 2% un 1%.

4.9. IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts

4.9.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.9.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji



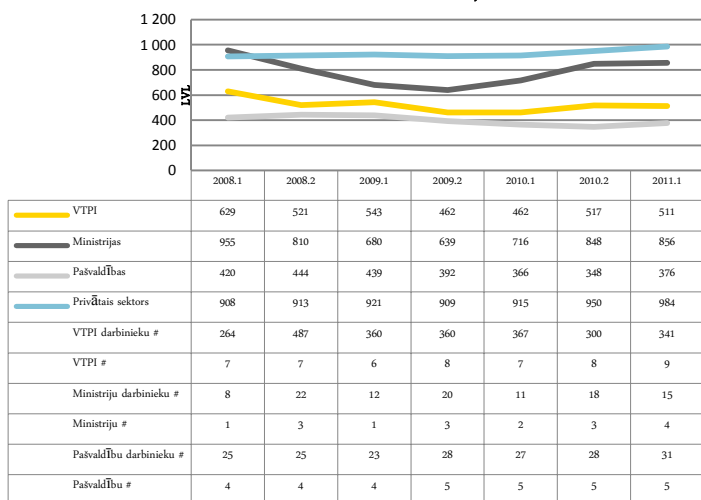
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 28% augstāka nekā ministrijās, par 79% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,8 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (16%), bet ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 1-3% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas). 2011. gada 1. pusgadā pašvaldībās piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

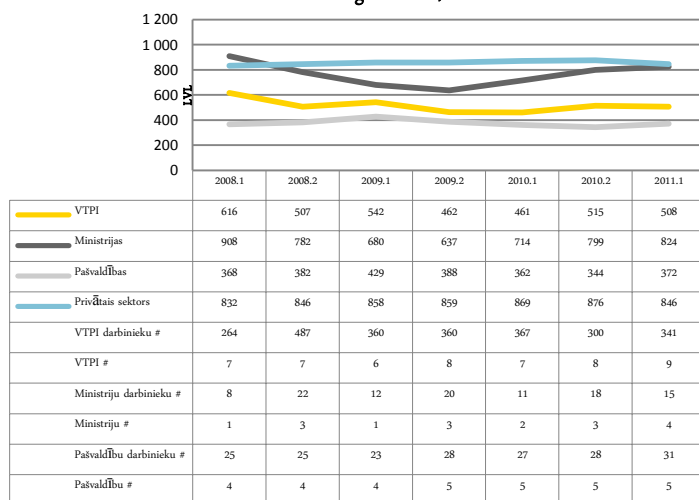
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 20%), bet pašvaldībās par 13%, ministrijās par 9% (salīdzinot ar 2008. gada 2. pusgadu) un privātajā sektorā par 2%.

4.9.1.2. Speciālisti

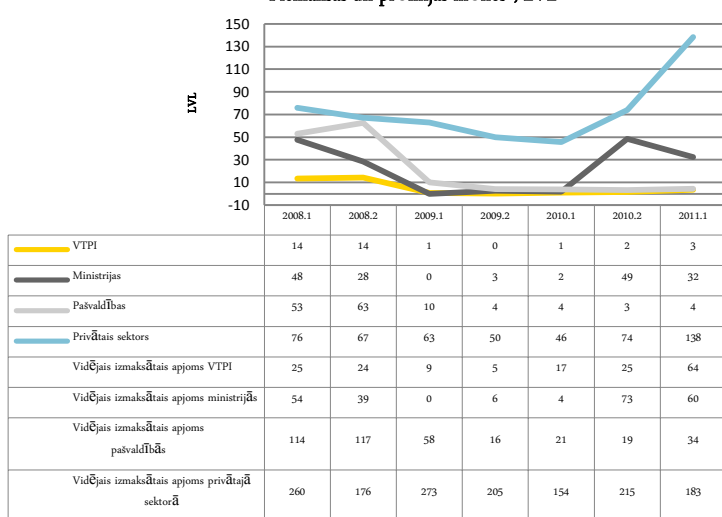
Darba samaksa mēnesī, LVL



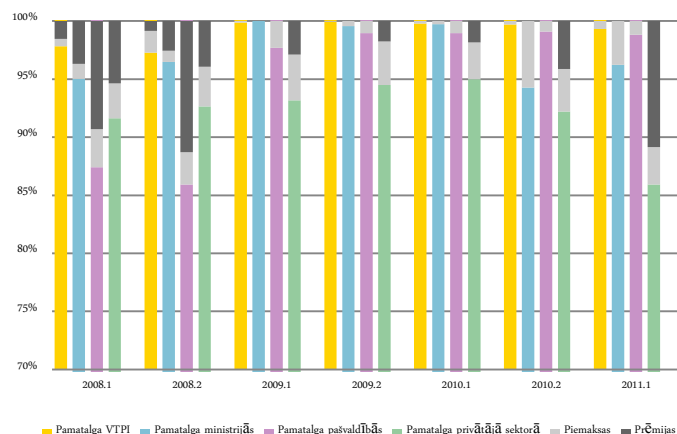
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 15% augstāka nekā ministrijās, par 93% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,6 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

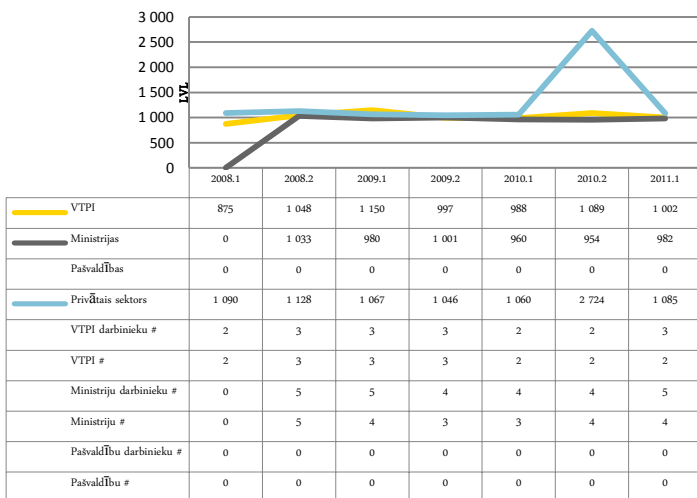
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (14%), bet pārējos sektoros 1-4% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas).

Visos sektoros izņemot privāto sektoru no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 19%), bet pašvaldībās un ministrijās par 10%. Šajā periodā privātajā sektorā kopējā darba samaksa mēnesī pieauga par 8%.

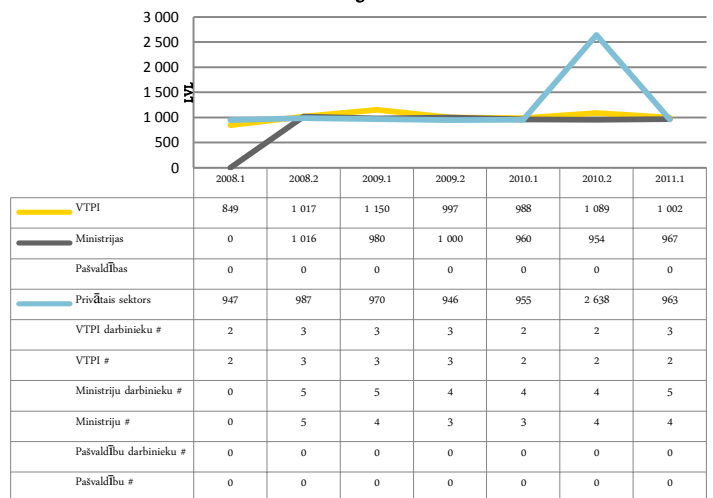
4.9.2. Vidējas un mazas iestādes

4.9.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

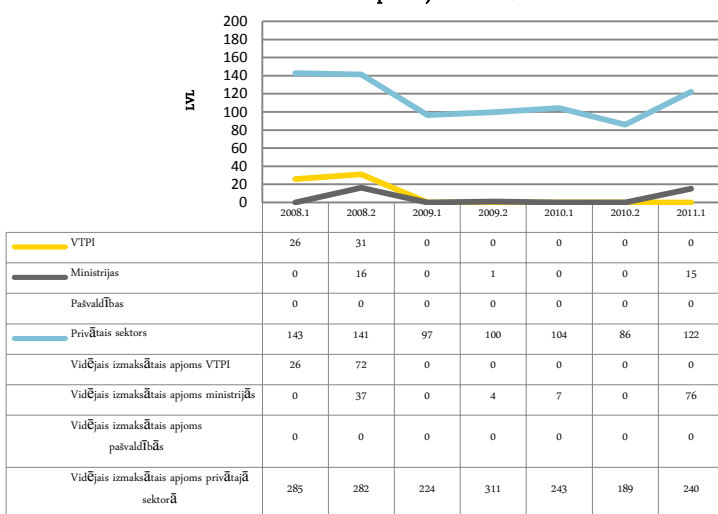
Darba samaksa mēnesī, LVL



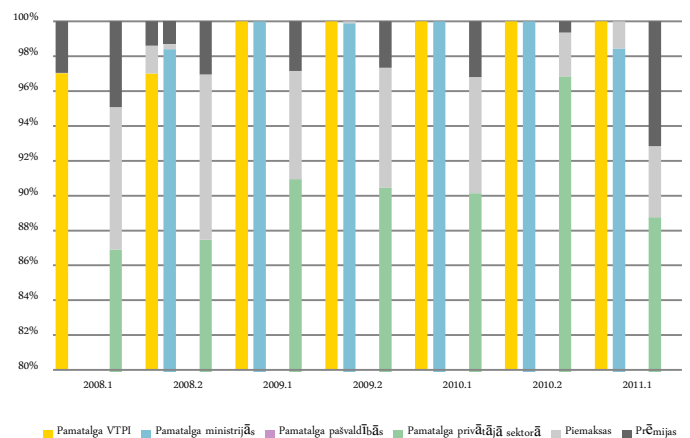
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



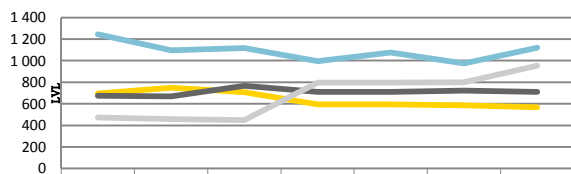
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 8% augstākā nekā pārejās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 10% augstāka nekā ministrijās (V/M lieluma pašvaldībās pētījuma periodā nav datu par darbiniekiem, kas atbilstu atlasītajiem kritērijiem – vidēja līmeņa vadītāji IT sistēmu administrēšanas, uzturēšanas un IT lietotāju atbalsts amatu grupā). Privātajā sektorā augstākas ir prēmijas, bet zemāka pamatalga.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (11%). Ministrijās piemaksas bija 2% apjomā (prēmijas netika izmaksātas), bet pārejās valsts tiešās pārvaldes iestādēs piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

Ministrijās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās ministrijās (par 5% salīdzinot par 2008. gada 2. pusgadu), bet privātajā sektorā par 1%. Šajā periodā pārejās valsts tiešās pārvaldes iestādēs kopējā darba samaksa mēnesī palielinājās par 14%.

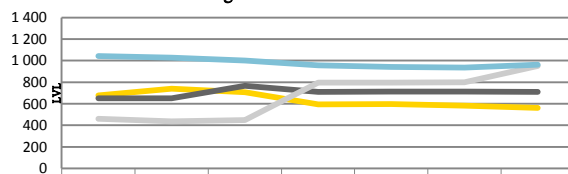
4.9.2.2. Speciālisti

Darba samaksa mēnesī, LVL



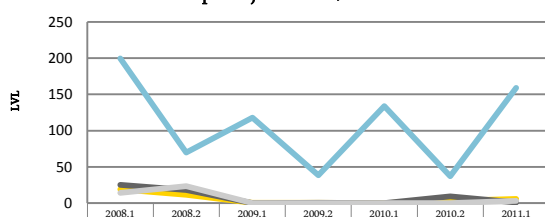
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	695	751	706	594	596	585	568
Ministrijas	676	670	767	711	712	721	710
Pašvaldības	474	459	448	795	796	800	953
Privātais sektors	1 243	1 097	1 118	994	1 076	973	1 121
VTPI darbinieku #	13	15	21	19	20	20	23
VTPI #	5	8	7	8	8	8	8
Ministriju darbinieku #	16	17	12	13	8	15	15
Ministriju #	5	6	4	4	4	5	5
Pašvaldību darbinieku #	4	4	4	3	3	3	3
Pašvaldību #	2	2	2	2	2	2	2

Pamatalga mēnesī, LVL



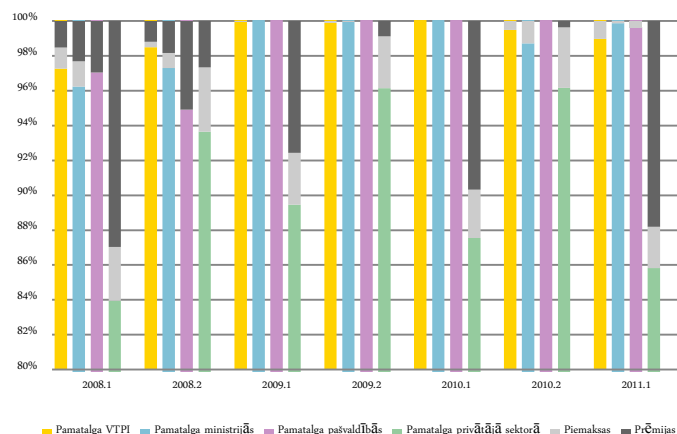
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	676	739	706	593	596	582	562
Ministrijas	650	652	767	711	712	712	710
Pašvaldības	460	435	448	795	796	800	949
Privātais sektors	1 044	1 027	1 000	956	942	936	962
VTPI darbinieku #	13	15	21	19	20	20	23
VTPI #	5	8	7	8	8	8	8
Ministriju darbinieku #	16	17	12	13	8	15	15
Ministriju #	5	6	4	4	4	5	5
Pašvaldību darbinieku #	4	4	4	3	3	3	3
Pašvaldību #	2	2	2	2	2	2	2

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	19	11	0	1	0	3	6
Ministrijas	25	18	0	0	0	9	1
Pašvaldības	14	23	0	0	0	0	3
Privātais sektors	200	70	118	38	134	37	159
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	36	28	3	3	3	58	22
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	45	46	0	5	4	46	7
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	28	31	0	0	0	0	10
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	324	264	213	144	243	147	307

Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 18% augstāka nekā pašvaldībās, par 59% augstāka nekā ministrijās un par 97% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (14%), bet pārējos sektoros 1% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas).

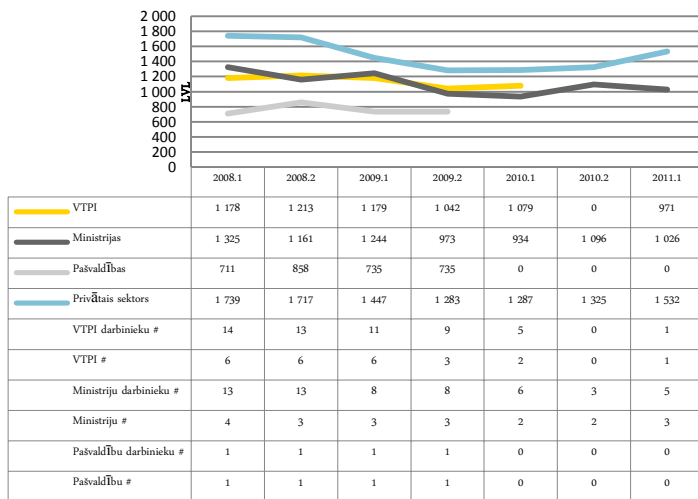
Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 18%), bet privātajā sektorā par 10%. Šajā periodā pašvaldībās un ministrijās kopējā darba samaksa mēnesī pieauga attiecīgi 2,05 reizes un par 5%.

4.10. Iekšējā kontrole

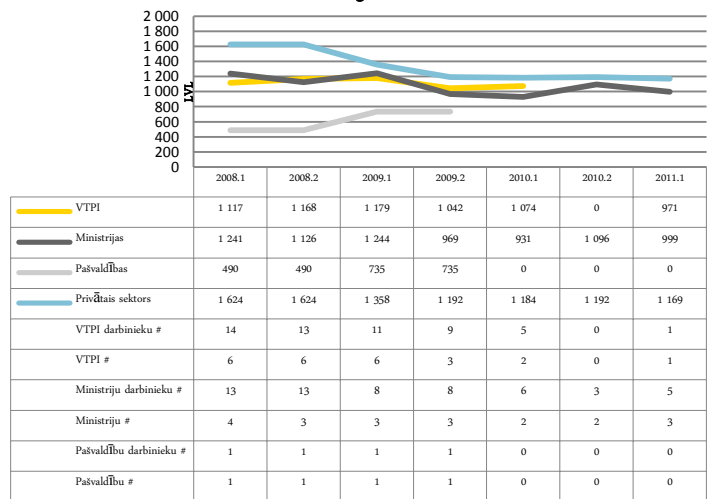
4.10.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.10.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji

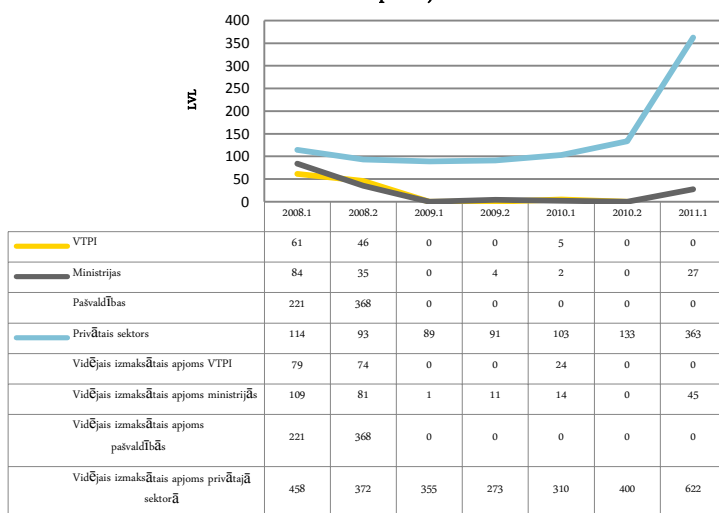
Darba samaksa mēnesī, LVL



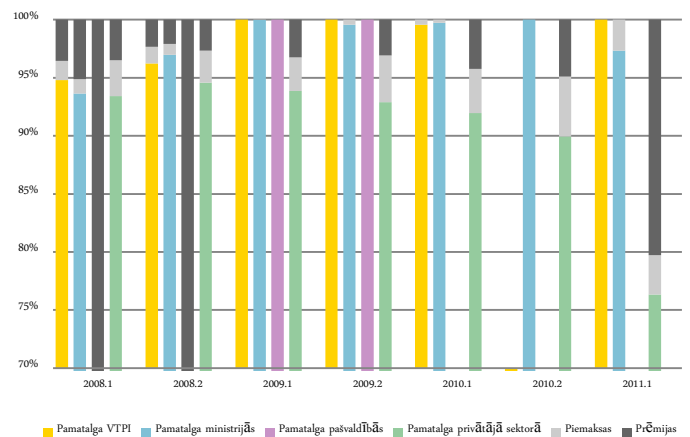
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



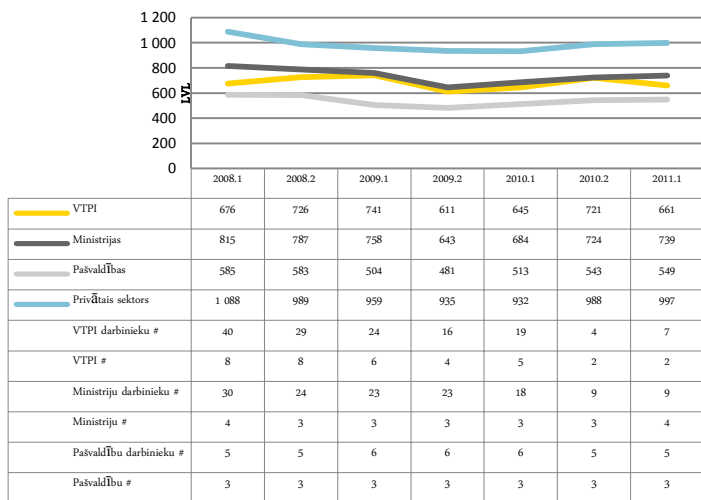
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 49% augstāka nekā ministrijās un par 58% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs. ĻL/L pašvaldībās 2011. gada 1. pusgadā nav datu par vidējā līmeņa vadītājiem iekšējās kontroles amatu grupā.. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (24%), bet ministrijās 3% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas). Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

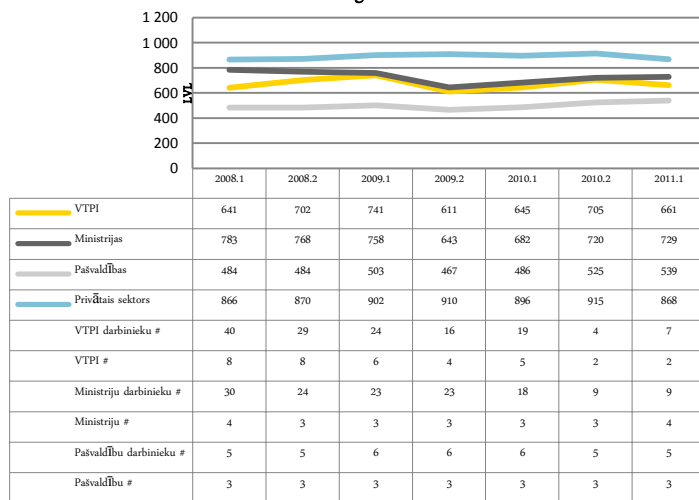
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās ministrijās (par 23%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 18% un privātajā sektorā par 12%.

4.10.1.2. Speciālisti

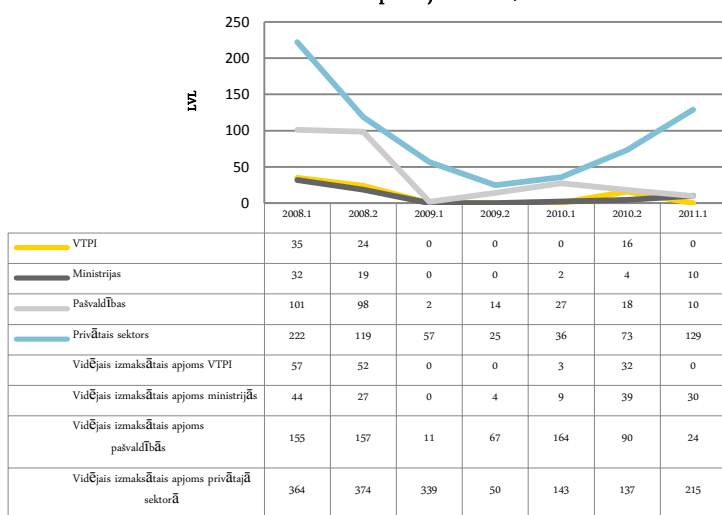
Darba samaksa mēnesī, LVL



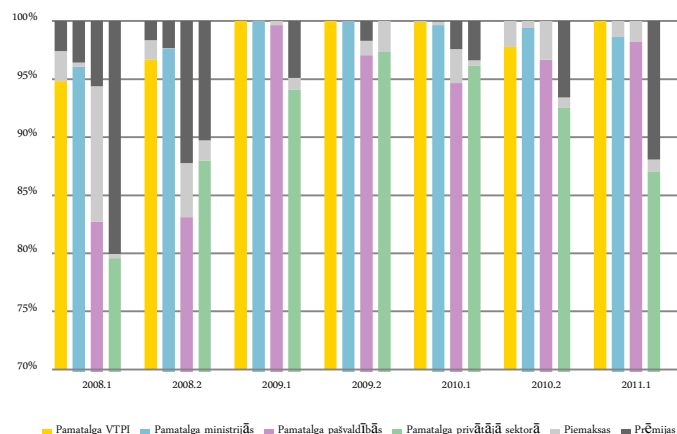
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 35% augstāka nekā ministrijās, par 58% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 82% augstākā nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

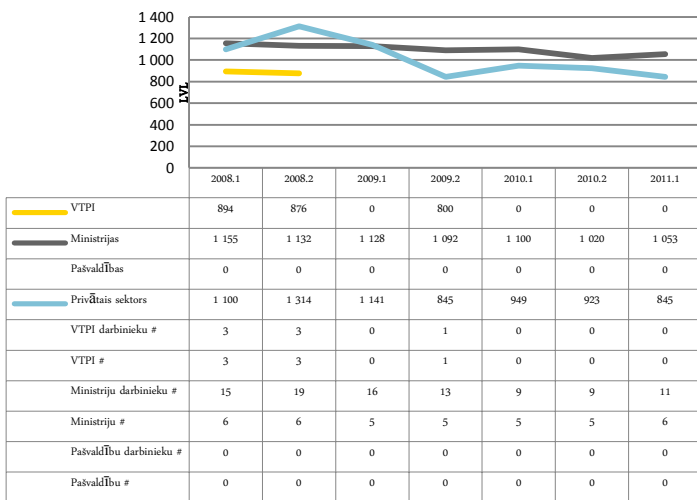
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (13%), bet ministrijās un pašvaldībā 1-2% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas). Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās ministrijās (par 9%), bet privātajā sektorā par 8%, pašvaldībās par 6% un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 2%.

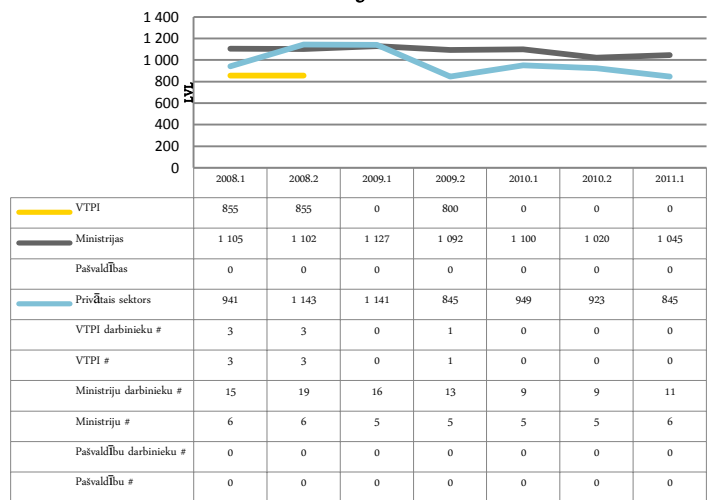
4.10.2. Vidējas un mazas iestādes

4.10.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

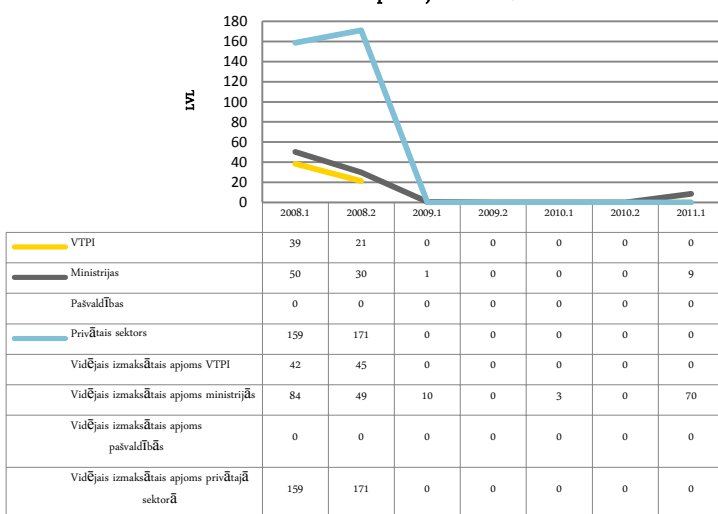
Darba samaksa mēnesī, LVL



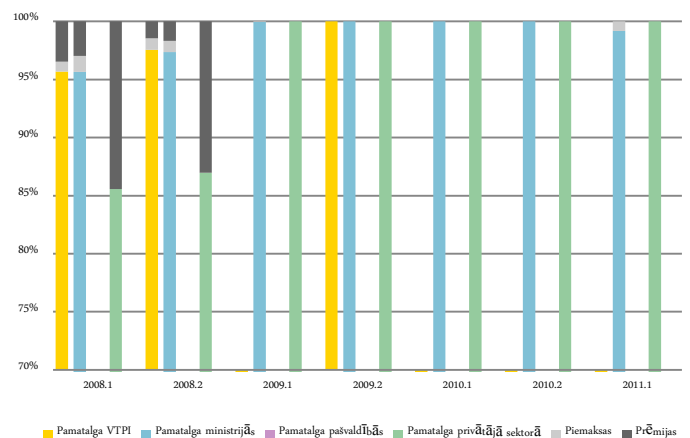
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



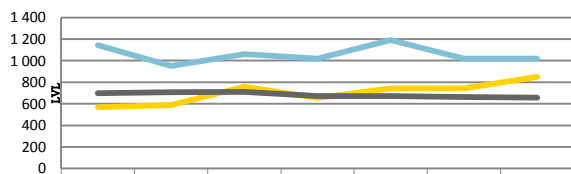
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī līdz 2009. gada 1. pusgam (ieskaitot) ir bijusi privātajā sektorā, kamēr no 2009. gada 2. pusgada tā augstāka ir bijusi ministrijās. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 25% augstāka nekā privātajā sektorā. Pašvaldībās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2011. gada 1. pusgadā pēc atlasītājiem kritērijiem neviens darbinieks šī līmeņa amatos nestrādāja. Ministrijās augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija ministrijās (1%), bet privātajā sektorā šajā pusgadā tās netika izmaksātas.

Abos sektoros no 2008. gada 1. pusgadā līdz 2011. gada 1. pusgadā (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās privātajā sektorā (par 23%), bet ministrijās par 8%.

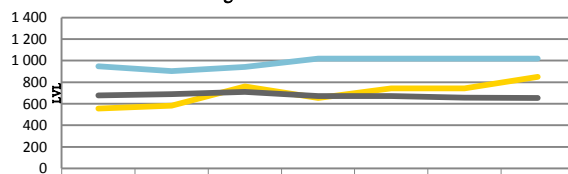
4.10.2.2. Speciālisti

Darba samaksa mēnesī, LVL



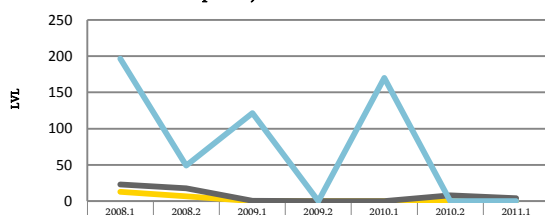
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	569	589	739	654	744	744	850
Ministrijas	700	707	709	672	671	664	658
Pašvaldības	0	0	0	0	0	0	0
Privātais sektors	1 143	951	1 062	1 020	1 190	1 020	1 020
VTPI darbinieku #	8	8	6	4	2	2	1
VTPI #	5	5	4	4	2	2	1
Ministriju darbinieku #	25	26	25	27	23	19	20
Ministriju #	6	6	6	6	6	5	6
Pašvaldību darbinieku #	0	0	0	0	0	0	0
Pašvaldību #	0	0	0	0	0	0	0

Pamatalga mēnesī, LVL



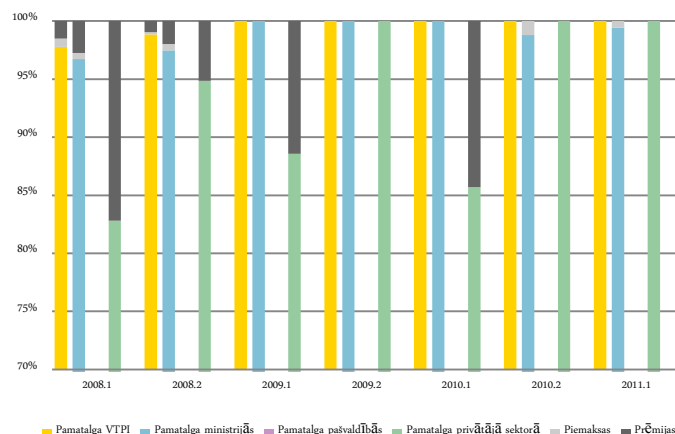
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	556	582	759	654	744	744	850
Ministrijas	677	690	709	672	671	656	654
Pašvaldības	0	0	0	0	0	0	0
Privātais sektors	947	902	941	1 020	1 020	1 020	1 020
VTPI darbinieku #	8	8	6	4	2	2	1
VTPI #	5	5	4	4	2	2	1
Ministriju darbinieku #	25	26	25	27	23	19	20
Ministriju #	6	6	6	6	6	5	6
Pašvaldību darbinieku #	0	0	0	0	0	0	0
Pašvaldību #	0	0	0	0	0	0	0

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	13	7	0	0	0	0	0
Ministrijas	23	18	0	0	0	8	4
Pašvaldības	0	0	0	0	0	0	0
Privātais sektors	196	49	122	0	170	0	0
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	28	20	0	0	0	0	0
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	40	37	5	1	5	51	25
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	0	0	0	0	0	0	0
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	196	98	122	0	170	0	0

Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 20% augstāka nekā pārejas valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 55% augstāka nekā ministrijās (pašvaldībās attiecīgajā periodā nebija darbinieku, kas atbilda atlasītajiem kritērijiem). Privātajā sektorā ir lielākas prēmijas, bet zemāka pamatalga.

2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas tika izmaksātas tikai ministrijās (1% apmērā no kopējās darba samaksas). Pārejas valsts tiešās pārvaldes iestādēs un privātajā sektorā šajā periodā piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

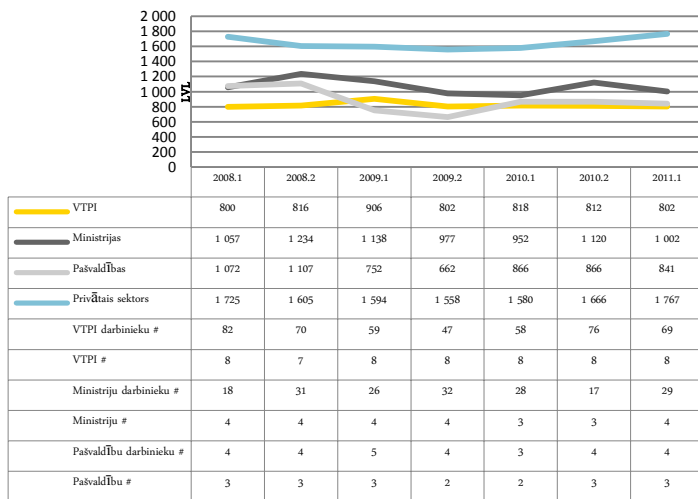
Ministrijās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās privātajā sektorā (par 11%), bet ministrijās par 6%. Šajā periodā pārejas valsts tiešās pārvaldes iestādēs kopējā darba samaksa mēnesī palielinājās par 49%.

4.11. Juridiskie pakalpojumi

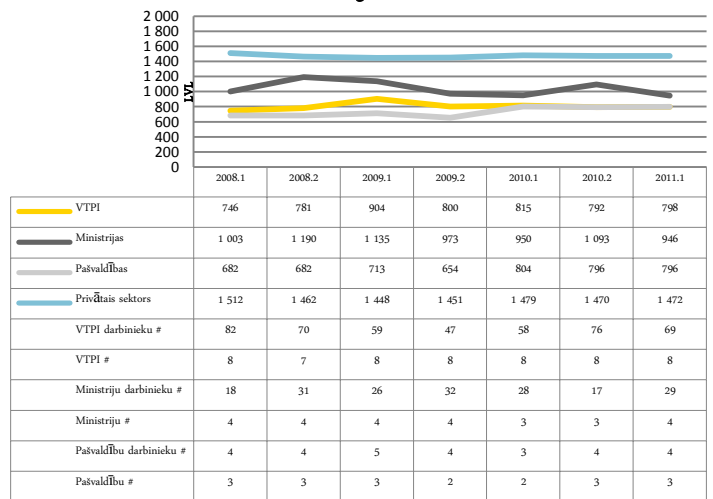
4.11.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.11.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji

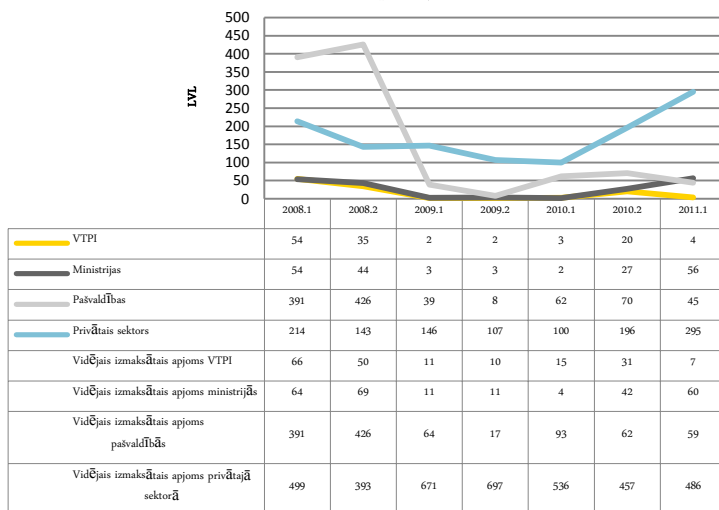
Darba samaksa mēnesī, LVL



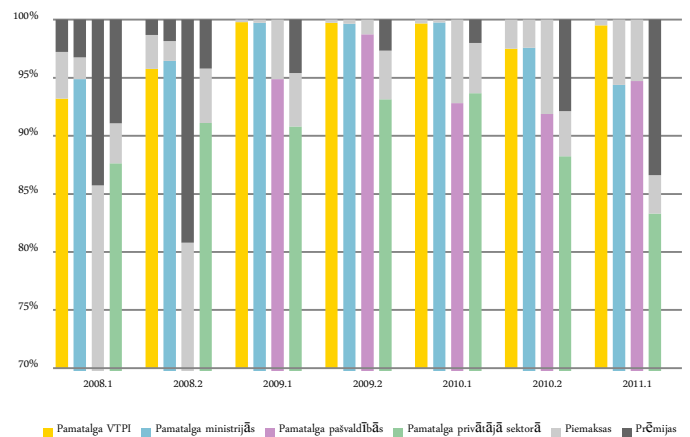
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



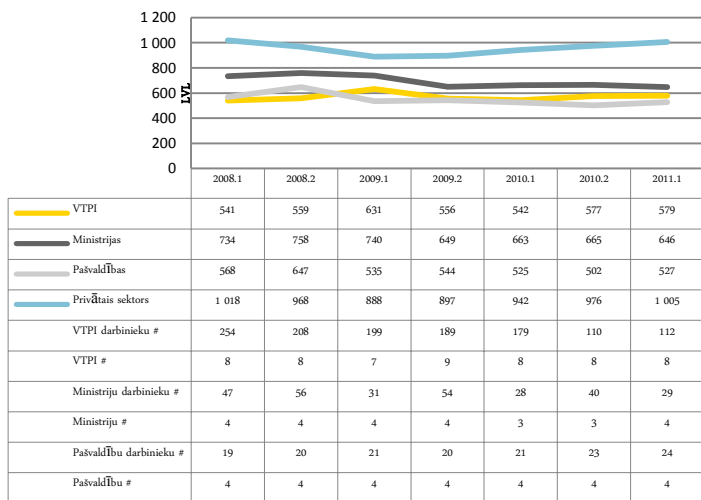
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 76% augstāka nekā ministrijās, 2,1 reizes augstākā pašvaldībās un 2,2 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (17%), bet ministrijās un pašvaldībās 5% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas). Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja mazāk kā 1% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Visos sektoros, izņemot pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādes, no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pašvaldībās (par 22%), bet ministrijās par 5% un privātajā sektorā par 8%. Šajā periodā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs kopēja darba samaksa pieauga par 0,2%.

4.11.1.2. Speciālisti

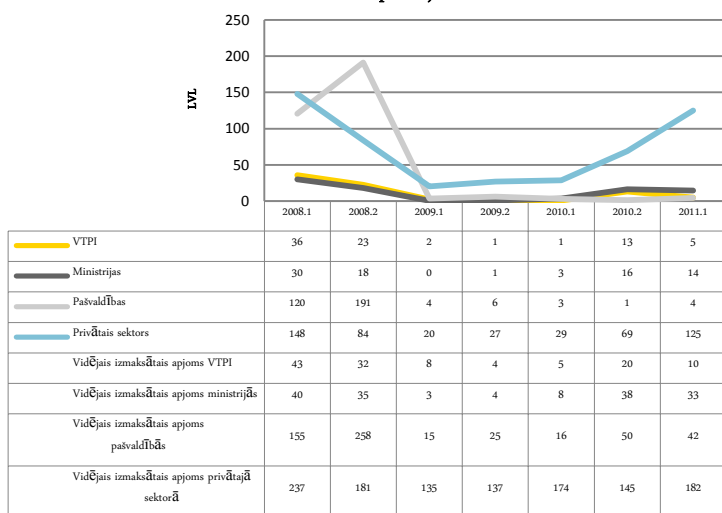
Darba samaksa mēnesī, LVL



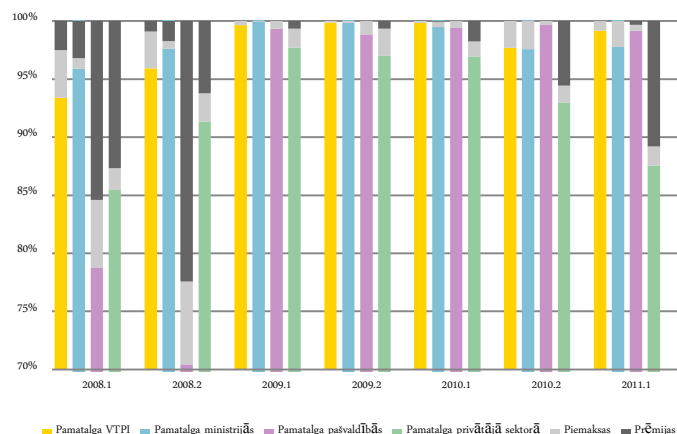
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 56% augstāka nekā ministrijās, par 73% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 90% augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

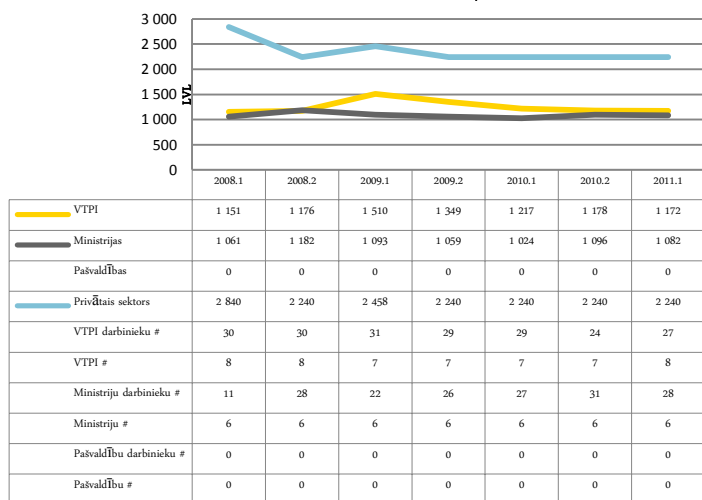
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (12%), bet pārējos sektoros 1-2% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas).

Visos sektoros, izņemot pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādes, no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās ministrijās (par 12%), bet pašvaldībās par 7% un privātajā sektorā par 1%. Šajā periodā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs kopēja darba samaksa pieauga par 7%.

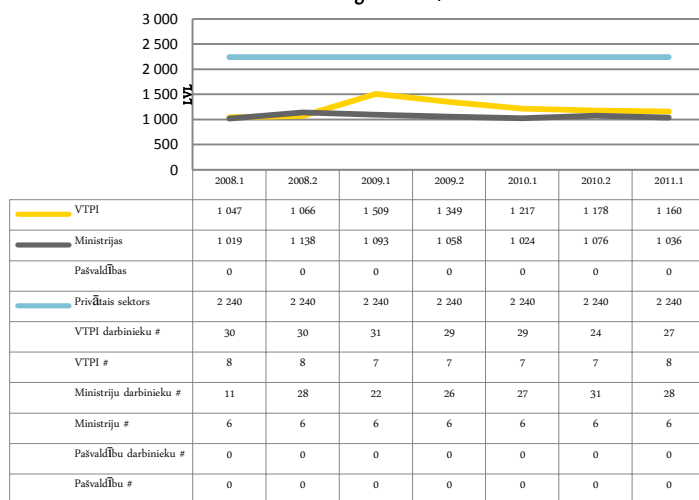
4.11.2. Vidējās un mazas iestādes

4.11.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

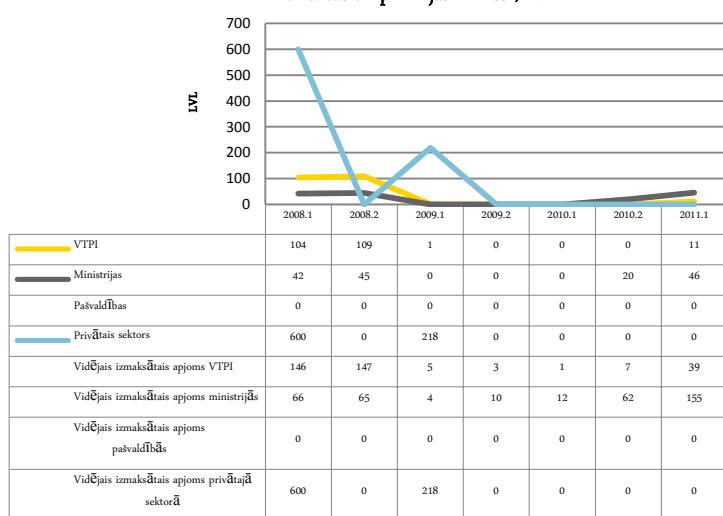
Darba samaksa mēnesī, LVL



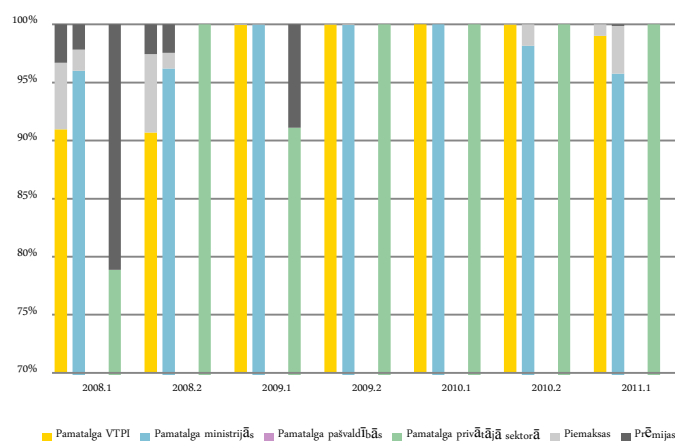
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



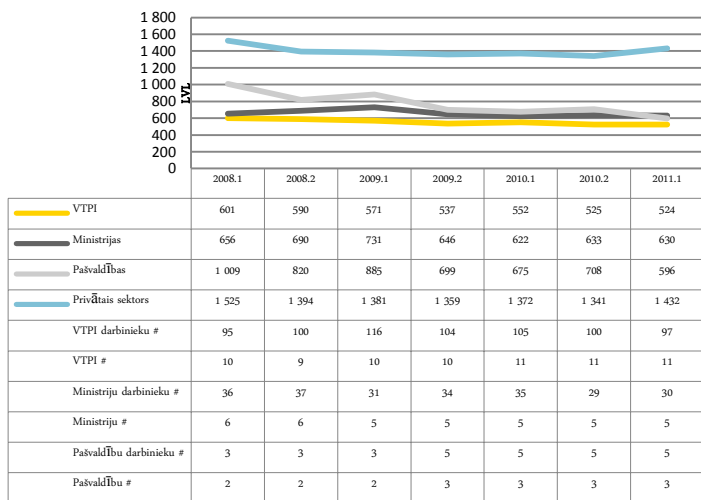
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 91% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,1 reizes augstāka nekā ministrijās. Privātajā sektorā augstāka ir pamatalga, bet šajā sektorā ir viszemākās piemaksas un prēmijas.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (4%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 1% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas). Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

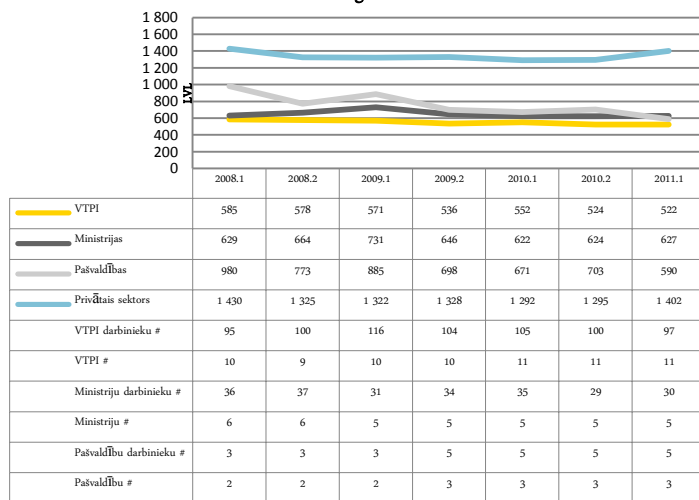
Privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās par 21%. Šajā periodā darba samaksa pieauga ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (abās par 2%).

4.11.2.2. Speciālisti

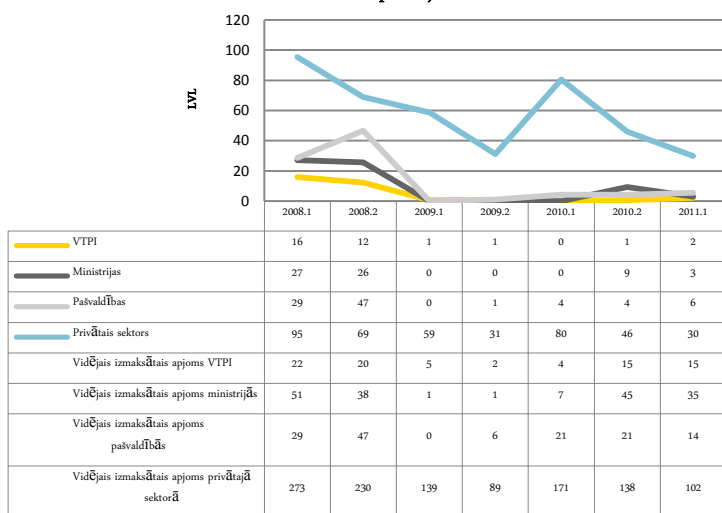
Darba samaksa mēnesī, LVL



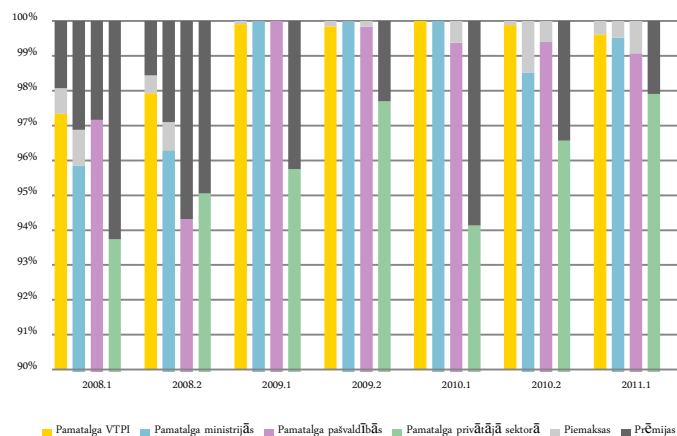
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 2,3 reizes augstāka nekā ministrijās, 2,4 reizes augstāka nekā pašvaldībās un 2,7 reizes augstākā nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī visos sektoros bija 1-2% apmērā. Privātajā sektorā tika izmaksātas tikai prēmijas, bet pārējos sektoros tikai piemaksas.

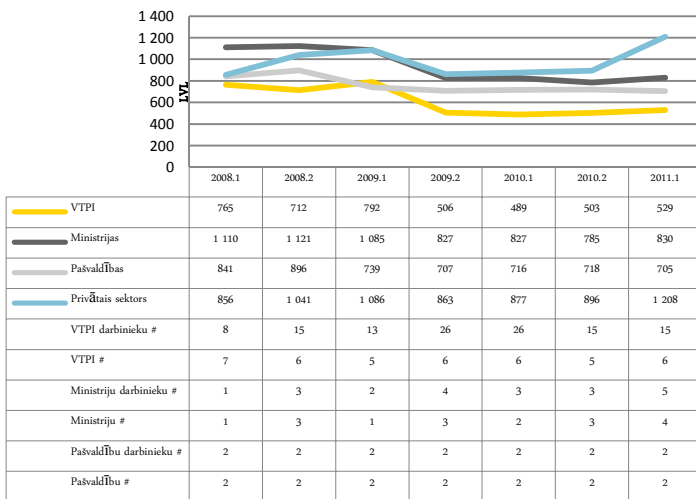
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pašvaldībās (par 41%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 13%, privātajā sektorā par 6% un pašvaldībās par 4%.

4.12. Lietvedība

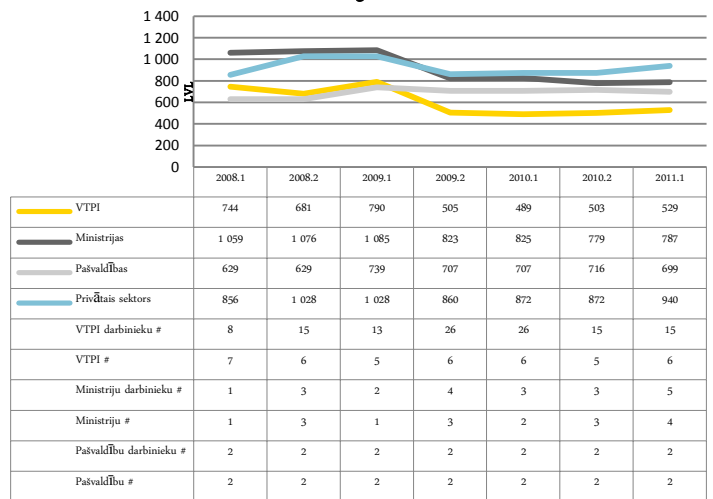
4.12.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.12.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji

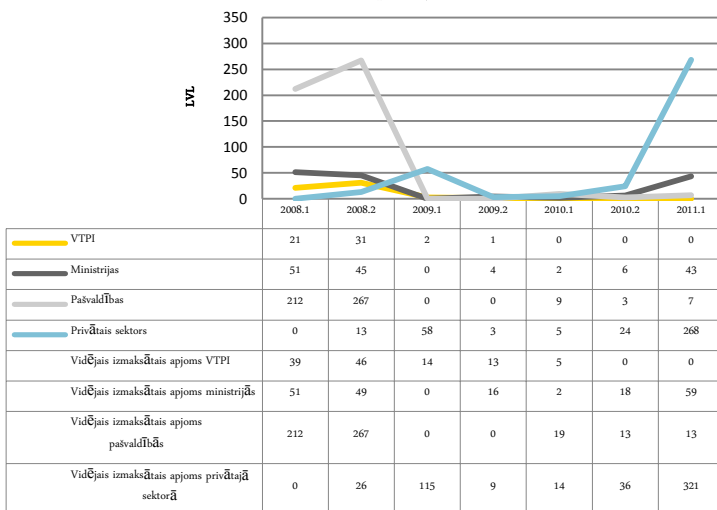
Darba samaksa mēnesī, LVL



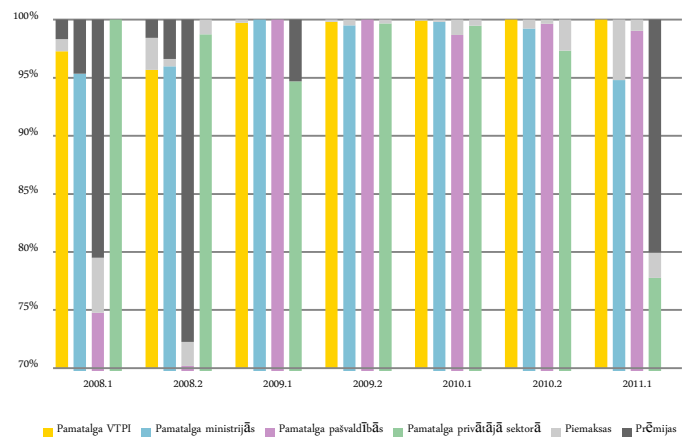
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



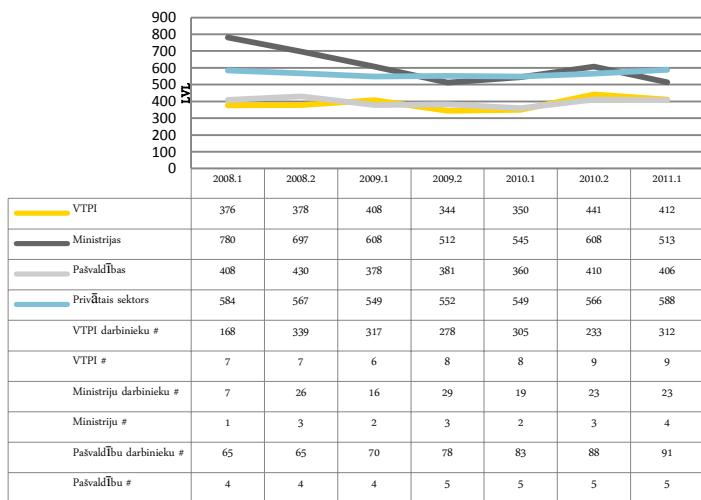
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā bija privātajā sektorā. Tā ir par 45% augstāka nekā ministrijās, par 71% augstāka nekā pašvaldībās un 2,3 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiesās pārvaldes iestādēs. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (22%), bet ministrijās 5% un pašvaldībās 1%. Pārējās valsts tiesās pārvaldes iestādēs 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

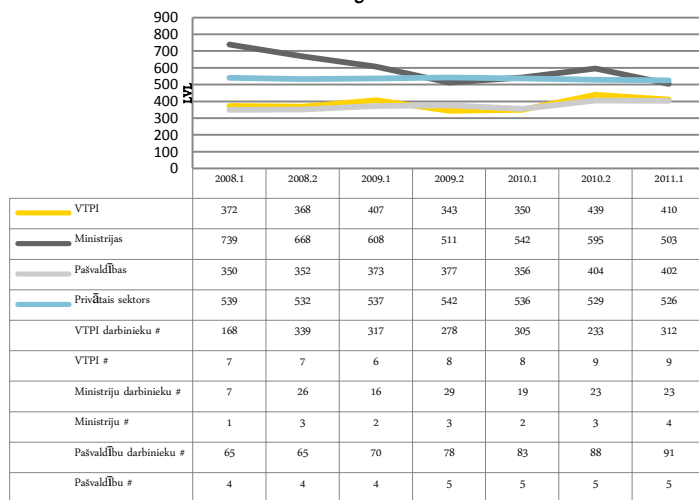
Visos sektoros, izņemot privāto sektoru, no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pārējās valsts tiesās pārvaldes iestādēs (31%), bet ministrijās par 25% un pašvaldībās par 16%. Šajā periodā kopējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā pieauga par 41%.

4.12.1.2. Speciālisti

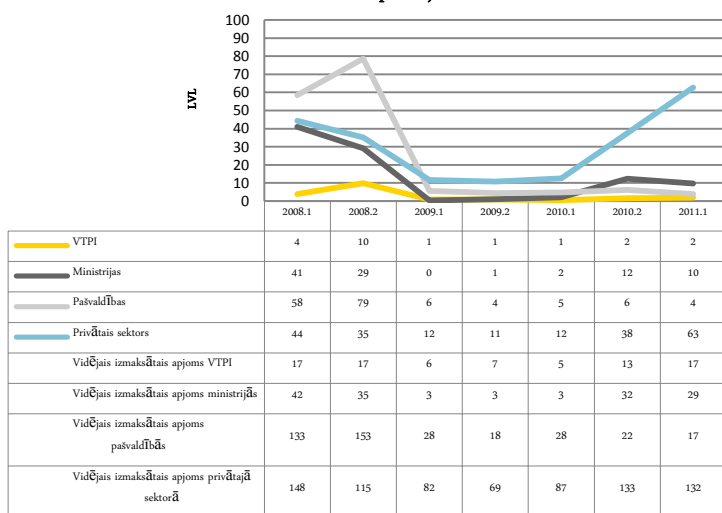
Darba samaksa mēnesī, LVL



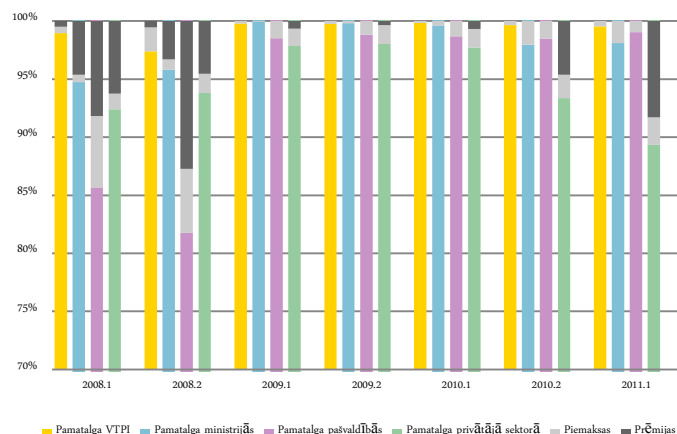
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā bija privātajā sektorā. Tā ir par 15% augstāka nekā ministrijās, par 43% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 45% augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

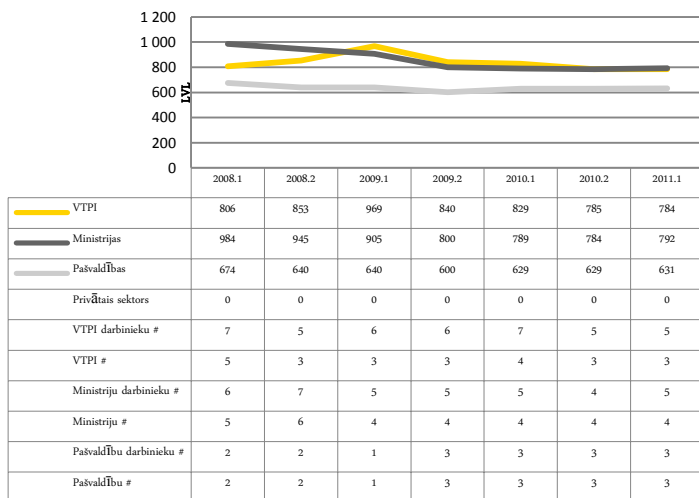
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (10%), bet pārējos sektoros 1-2% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas).

Visos sektoros, izņemot pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādes, no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās ministrijās (34%), bet pašvaldībās un privātajā sektorā par 1%. Šajā periodā kopējā darba samaksa mēnesī pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs pieauga par 10%.

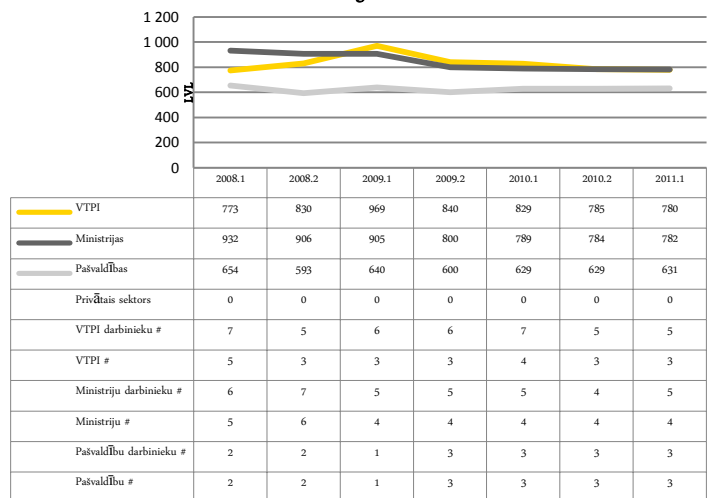
4.12.2. Vidējas un mazas iestādes

4.12.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

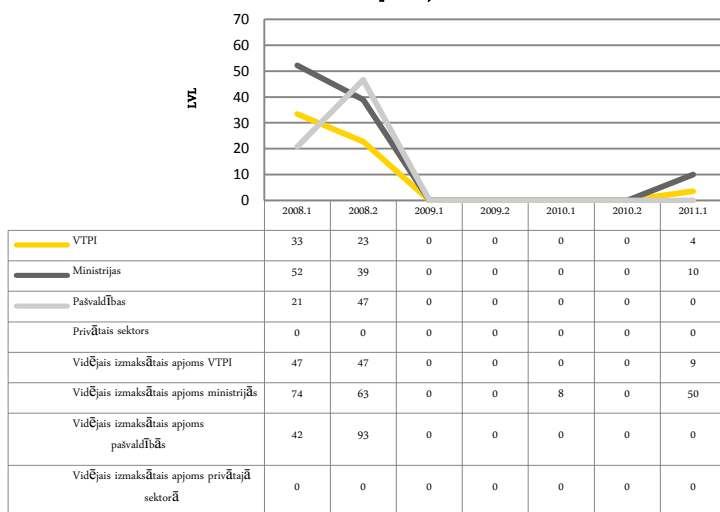
Darba samaksa mēnesī, LVL



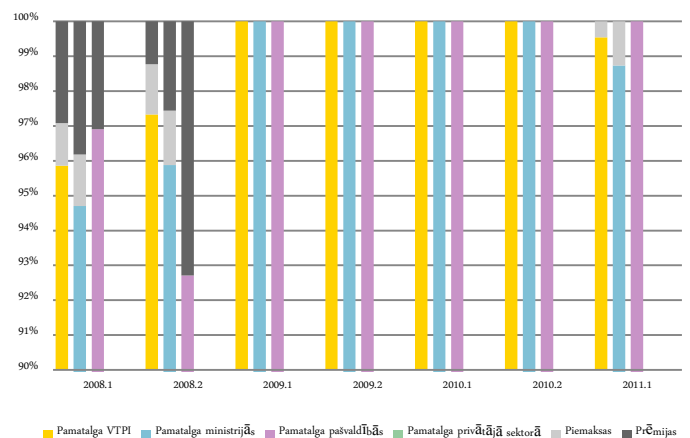
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



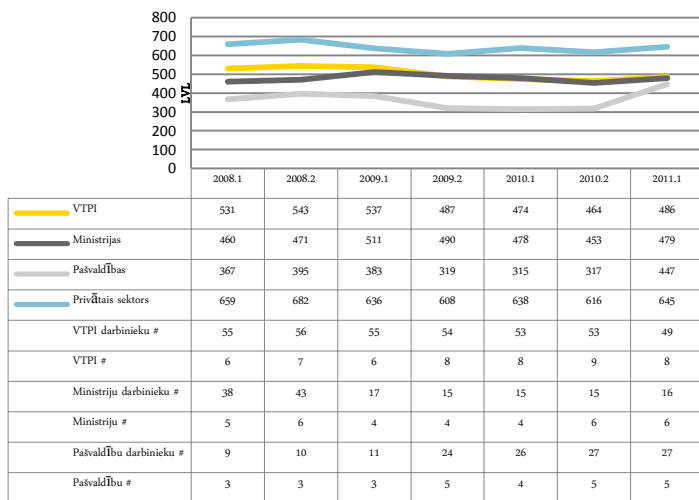
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā bija ministrijās. Tā ir par 1% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 25% augstāka nekā pašvaldībās. Ministrijās augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī. V/M privātā sektora uzņēmumos pētījuma periodā nav datu par darbiniekiem šajā amatu grupā un līmenī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija ministrijās (1%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija zem 1%. Pašvaldībās 2011. gada 1. pusgadā prēmijas un piemaksas netika izmaksātas.

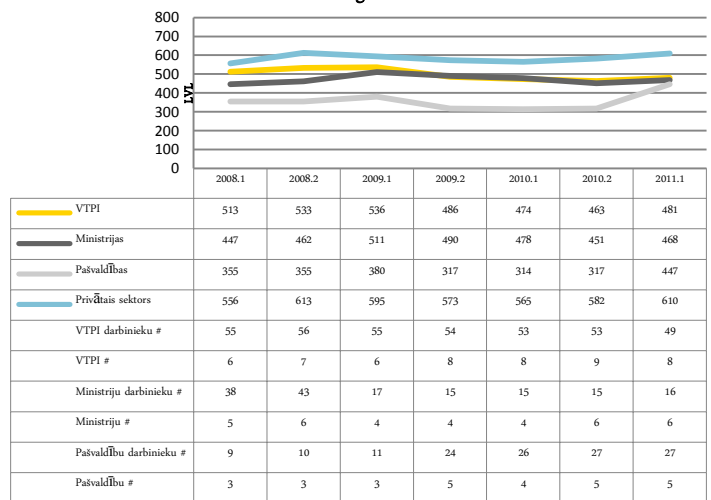
Visos sektoros, izņemot pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādes, no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās ministrijās (20%), bet pašvaldībās par 6% un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 3%.

4.12.2.2. Speciālisti

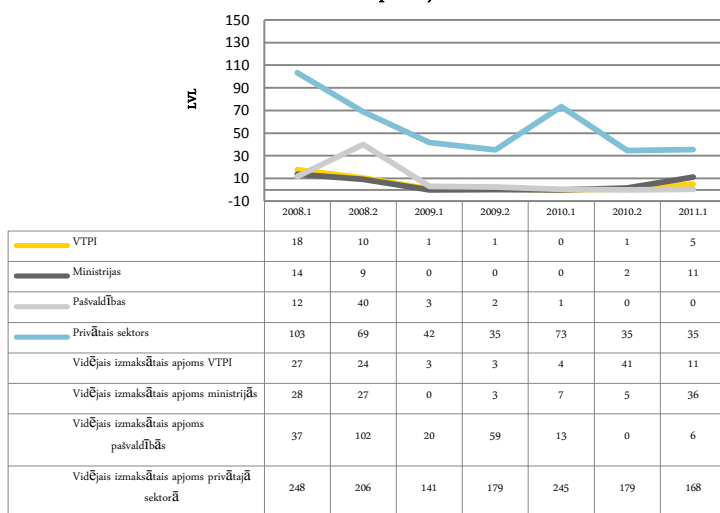
Darba samaksa mēnesī, LVL



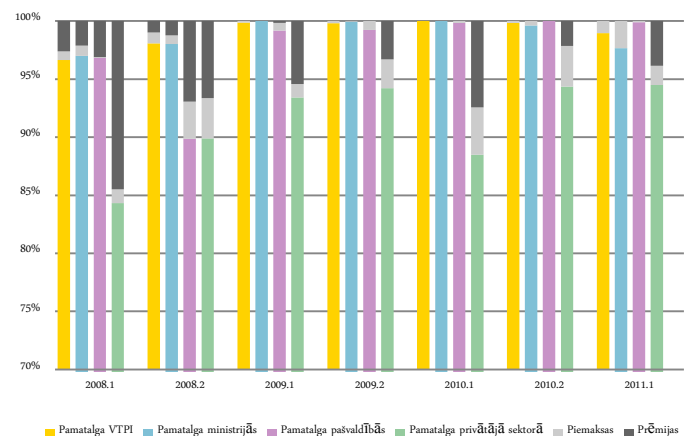
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) bija privātajā sektorā. Tā ir par 33% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs, par 37% augstāka nekā ministrijās un par 44% augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

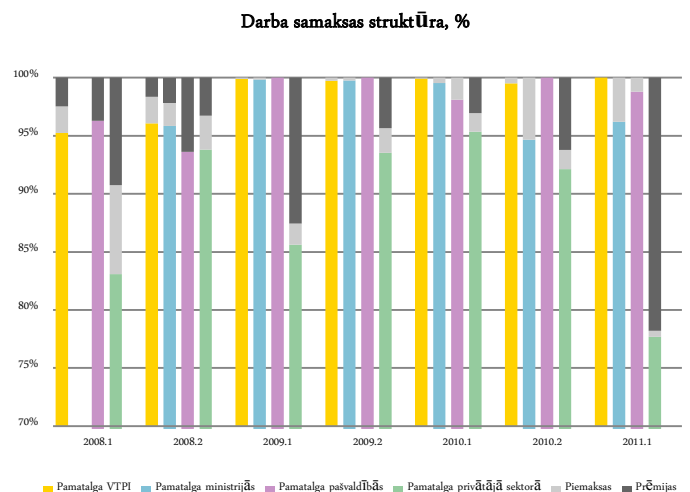
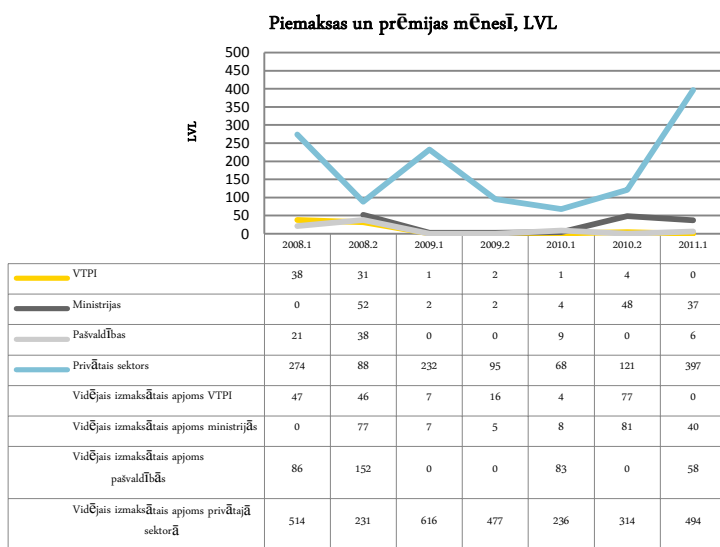
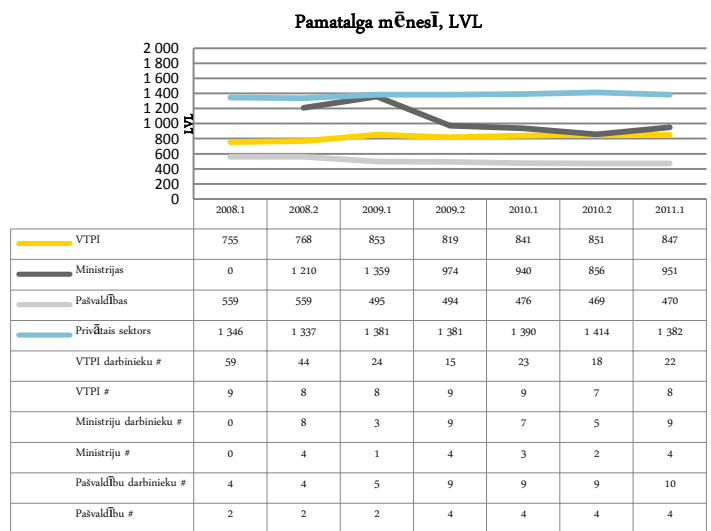
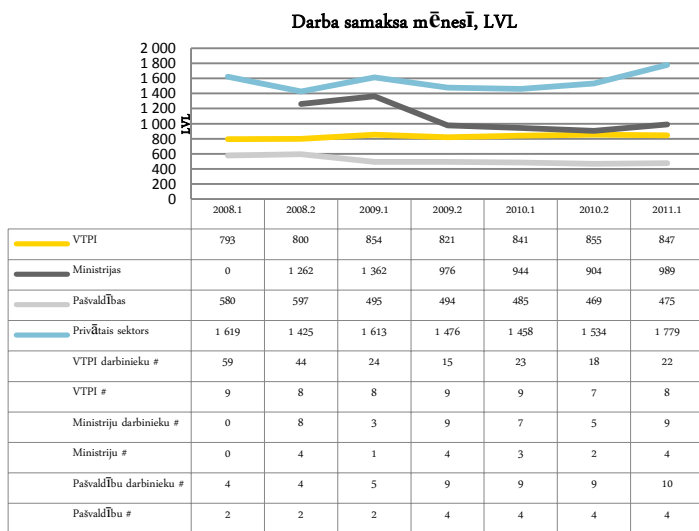
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (5%), bet ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija 1-2% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas). Pašvaldībās 2011. gada 1. pusgadā prēmijas un piemaksas netika izmaksātas.

Privātajā sektorā un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (8%), bet privātajā sektorā par 1%. Šajā periodā kopējā darba samaksa mēnesī ministrijās un pašvaldībās pieauga par attiecīgi 4% un 22%.

4.13. Personāla vadība

4.13.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.13.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji



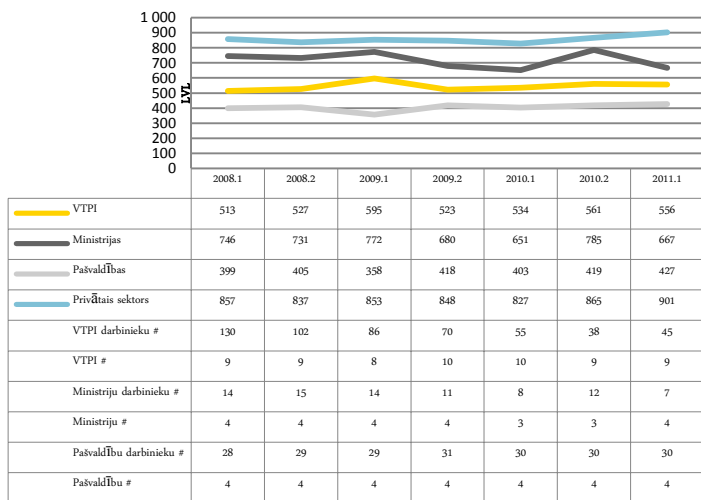
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgam (ieskaitot) bija privātajā sektorā. Tā ir 1,8 reizes augstāka nekā ministrijās, 2,1 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 3,7 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (22%), bet ministrijās un pašvaldībās bija 1-3% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas). Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2011. gada 1. pusgadā prēmijas un piemaksas netika izmaksātas.

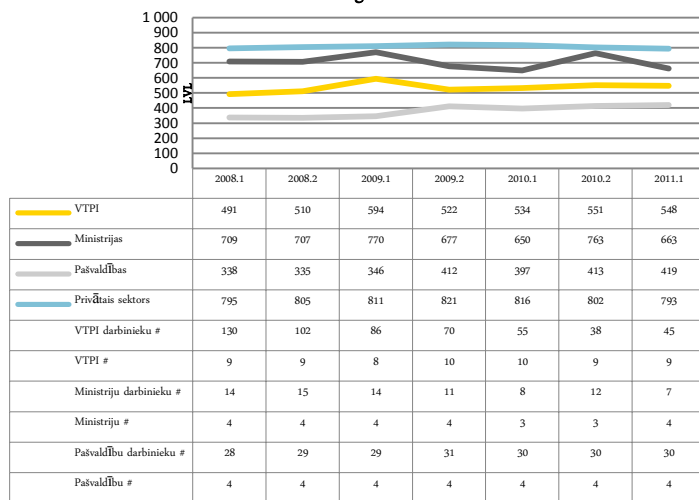
Ministrijās un pašvaldībās no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās ministrijās (par 22% salīdzinot ar 2008. gada 2. pusgadu), bet pašvaldībās par 18%. Privātajā sektorā un pārējās valsts tiešās pārvaldes šajā periodā kopējā darba samaksa mēnesī pieauga par attiecīgi 10% un 7%.

4.13.1.2. Speciālisti

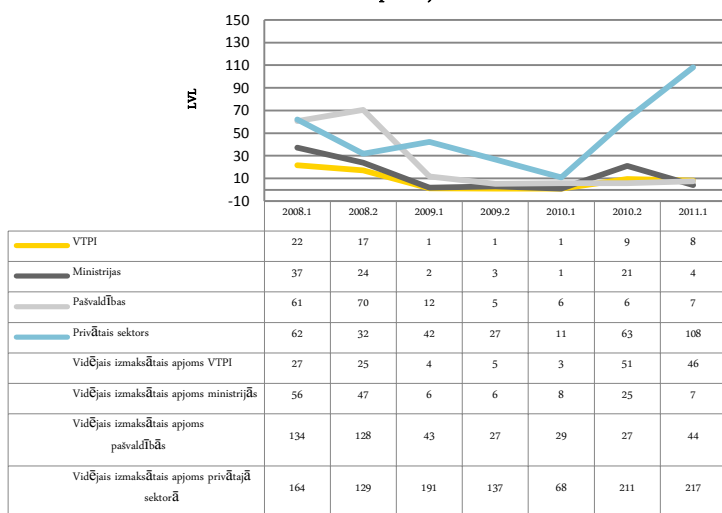
Darba samaksa mēnesī, LVL



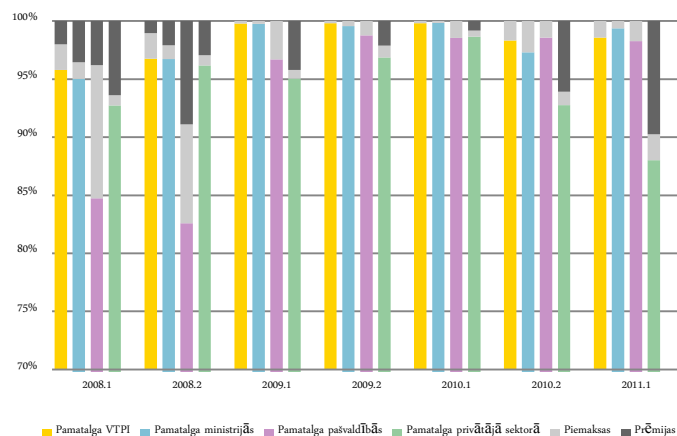
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgam (ieskaitot) bija privātajā sektorā. Tā ir par 35% augstāka nekā ministrijās, par 62% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,1 reizes augstākā nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

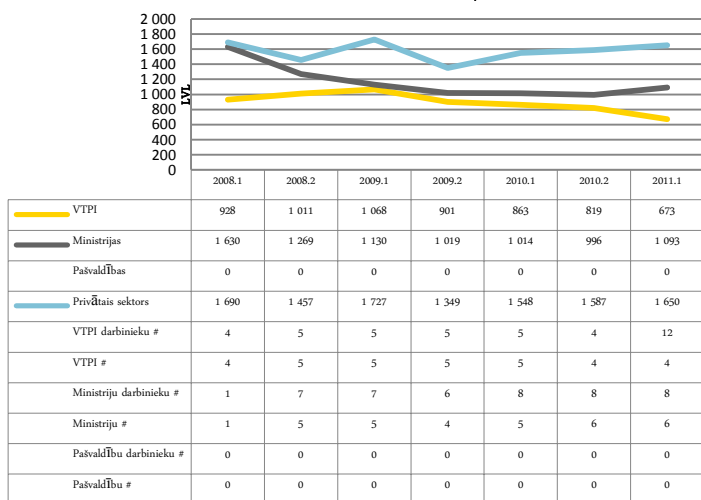
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (12%), bet pārējos sektoros tas bija 1-3% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātās).

Ministrijās un pašvaldībās no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Straujāk tā samazinājās ministrijās (par 11%), bet pašvaldībās par 7%. Privātajā sektorā un pārējās valsts tiešās pārvaldes šajā periodā kopējā darba samaksa mēnesī pieauga par attiecīgi 5% un 8%.

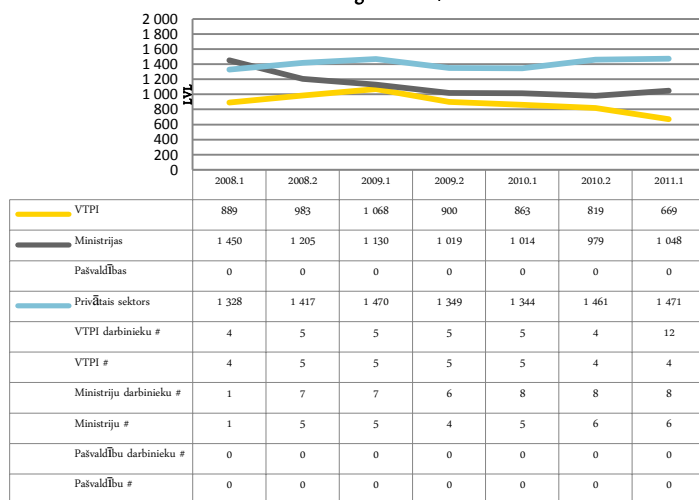
4.13.2. Vidējas un mazas iestādes

4.13.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

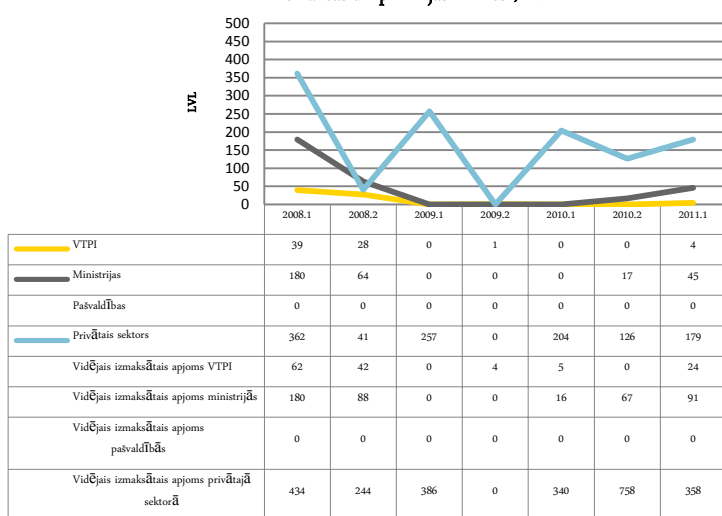
Darba samaksa mēnesī, LVL



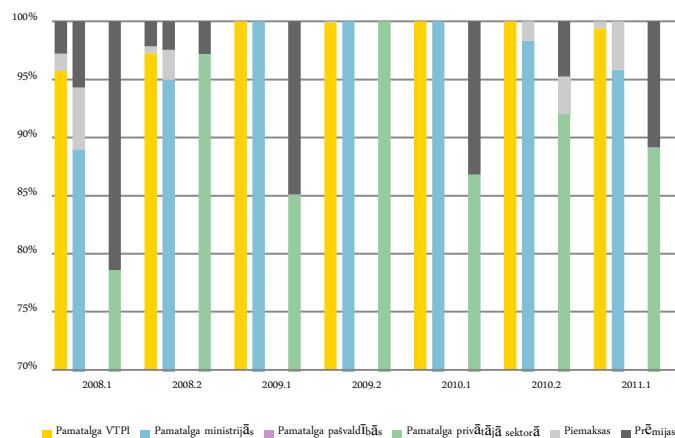
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



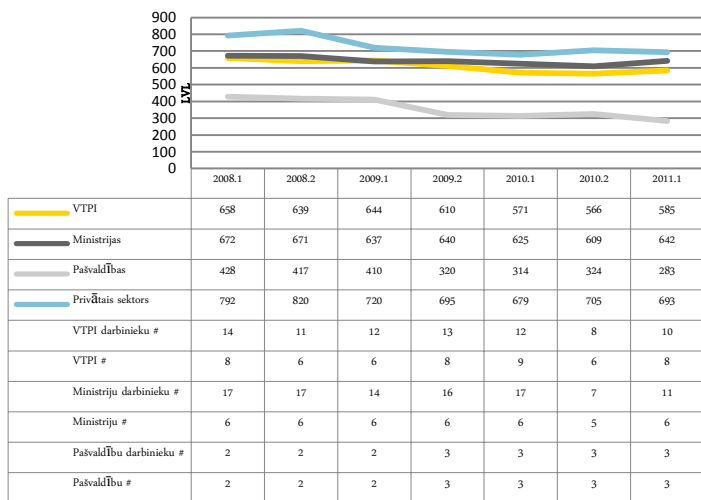
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 51% augstāka nekā ministrijās un 2,4 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (periodā nebija neviena pašvaldības darbinieka, kas atbilstu atlases kritērijiem). Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (21%), bet ministrijās 4% un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 1% apmērā (prēmijas pēdējos divos sektoros netika izmaksātas).

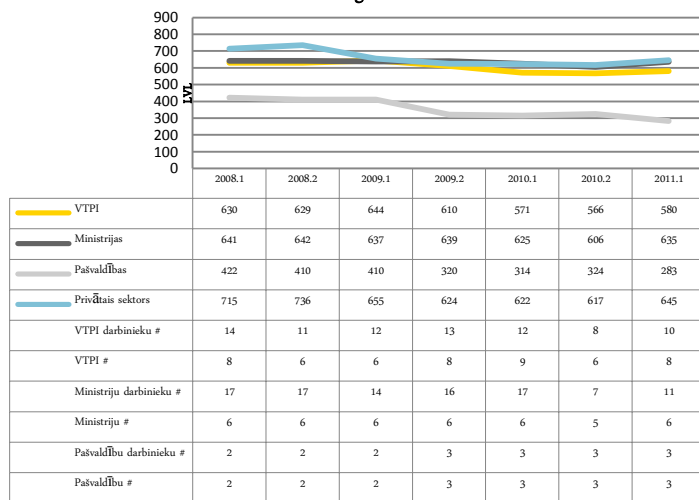
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visvairāk tā samazinājās ministrijās (33%), bet valsts tiešās pārvaldes iestādēs tā samazinājās par 28% un privātajā sektorā par 2,4%.

4.13.2.2. Speciālisti

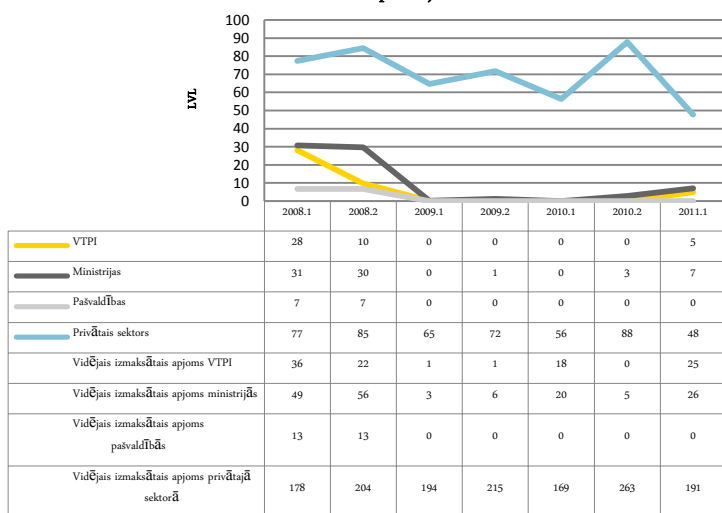
Darba samaksa mēnesī, LVL



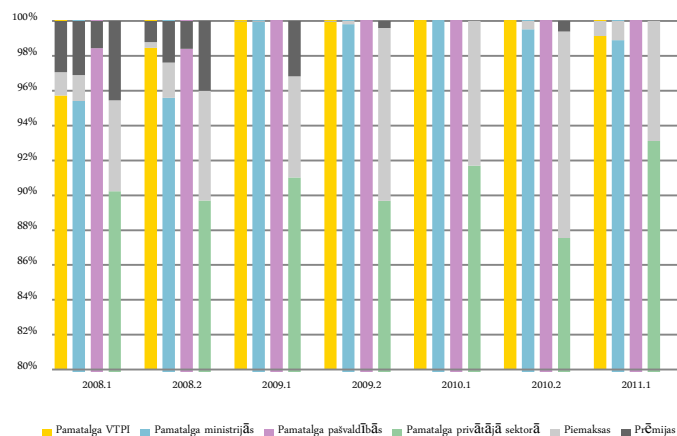
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 8% augstāka nekā ministrijās, par 18% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,4 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

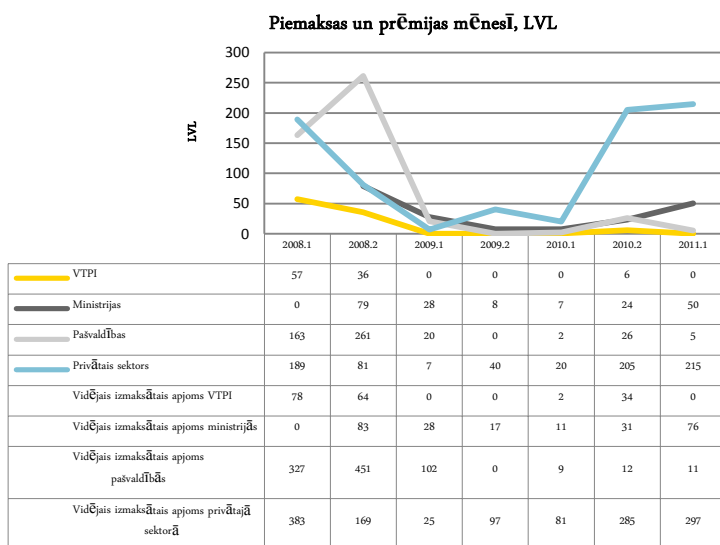
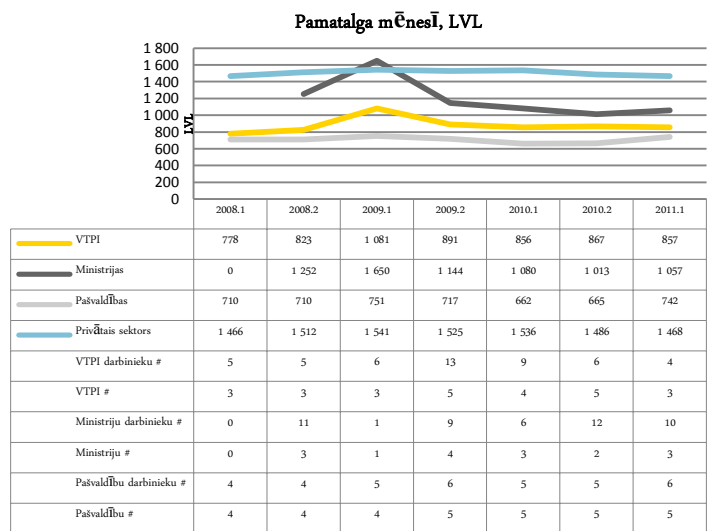
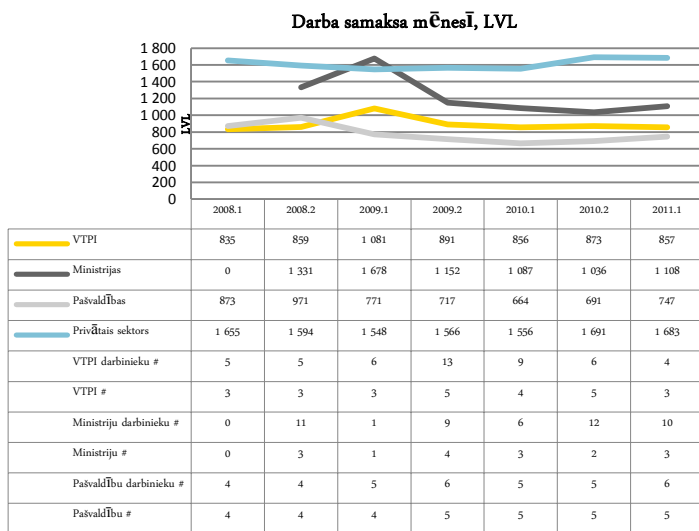
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (7%), bet ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 1% apmērā (prēmijas pēdējos divos sektoros netika izmaksātas). Pašvaldībās 2011. gada 1. pusgadā prēmijas vai piemaksas netika izmaksātas.

Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visvairāk tā samazinājās ministrijās (34%), bet privātajā sektorā par 13%, valsts tiešās pārvaldes iestādēs tā samazinājās par 13% un pašvaldībās par 4%.

4.14. Projektu vadība

4.14.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.14.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji



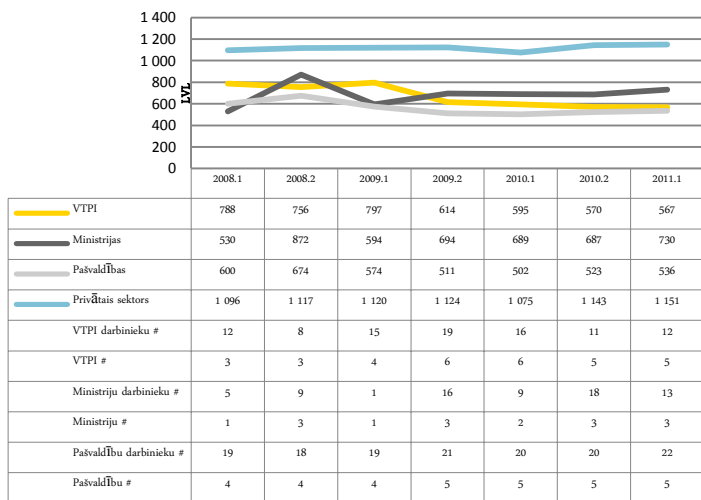
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos (izņemot 2009. gada 1. pusgadu) ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 52% augstāka nekā ministrijās, par 96% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,2 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesi.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (13%), bet ministrijās 5% un pašvaldībās 1% apmērā (prēmijas pēdējos divos sektoros netika izmaksātas). Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2011. gada 1. pusgadā prēmijas vai piemaksas netika izmaksātas.

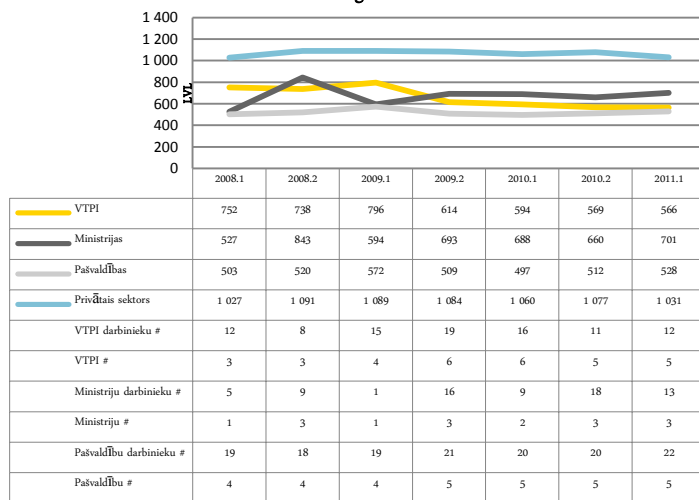
Ministrijās un pašvaldībās no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Vairāk tā samazinājās ministrijās (par 17% salīdzinājumā ar 2008. gada 2. pusgadu), bet pašvaldībās par 14%. Šajā periodā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un privātajā sektorā kopējā darba samaksa palielinājās attiecīgi par 2,6% un 1,7%.

4.14.1.2. Speciālisti

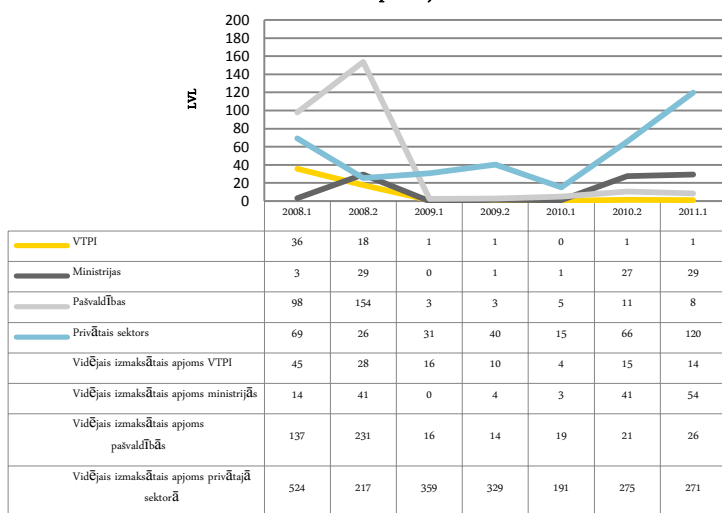
Darba samaksa mēnesī, LVL



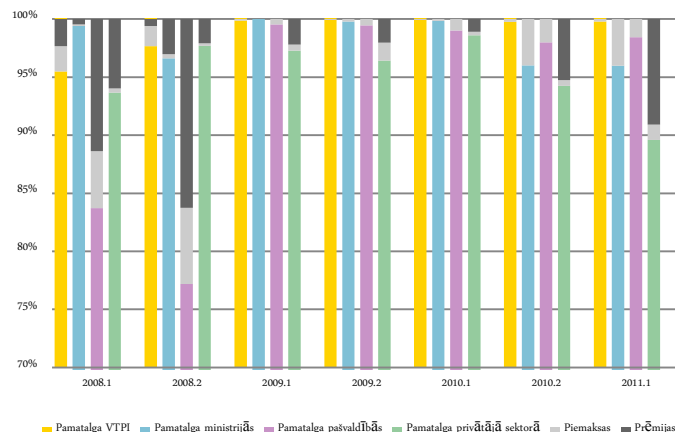
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 58% augstāka nekā ministrijās, 2,03 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,15 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

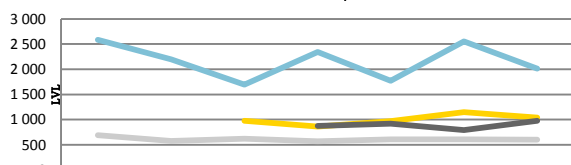
2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (11%), bet pārējos sektoros 1-4% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas).

Pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Vairāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 28%), bet pašvaldībās par 11%. Šajā periodā ministrijās un privātajā sektorā kopējā darba samaksa palielinājās attiecīgi par 28% un 5%.

4.14.2. Vidējās un mazas iestādes

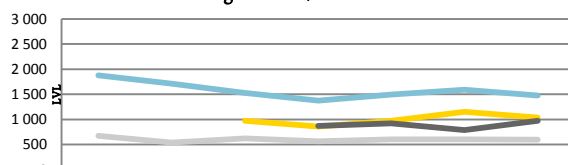
4.14.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

Darba samaksa mēnesī, LVL



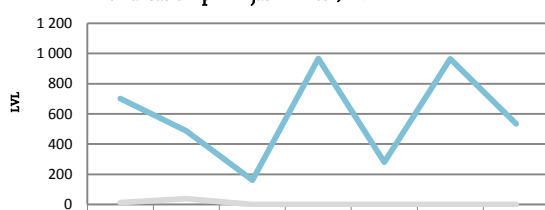
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTP	0	0	975	861	971	1 150	1 040
Ministrijas	0	0	0	872	921	792	974
Pašvaldības	687	577	623	568	607	607	600
Privātais sektors	2 581	2 198	1 691	2 339	1 773	2 553	2 011
VTP darbinieku #	0	0	2	2	1	1	2
VTP #	0	0	1	1	1	1	2
Ministriju darbinieku #	0	0	0	2	4	4	3
Ministriju #	0	0	0	1	3	3	3
Pašvaldību darbinieku #	2	2	2	4	4	4	4
Pašvaldību #	2	2	2	3	3	3	3

Pamatalga mēnesī, LVL



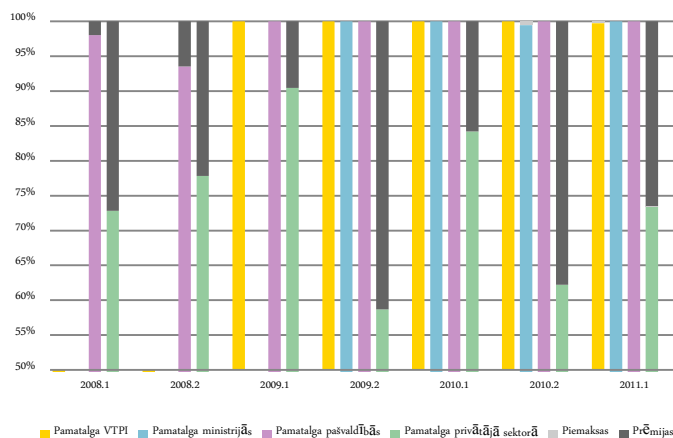
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTP	0	0	975	861	971	1 150	1 038
Ministrijas	0	0	0	872	921	787	974
Pašvaldības	674	539	623	568	607	607	600
Privātais sektors	1 880	1 710	1 530	1 373	1 493	1 589	1 477
VTP darbinieku #	0	0	2	2	1	1	2
VTP #	0	0	1	1	1	1	2
Ministriju darbinieku #	0	0	0	2	4	4	3
Ministriju #	0	0	0	1	3	3	3
Pašvaldību darbinieku #	2	2	2	4	4	4	4
Pašvaldību #	2	2	2	3	3	3	3

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTP	0	0	0	0	0	0	3
Ministrijas	0	0	0	0	0	4	0
Pašvaldības	13	37	0	0	0	0	0
Privātais sektors	701	487	161	967	280	964	534
Vidējais izmaksātais apjoms VTP	0	0	0	0	0	0	6
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	0	0	0	0	9	17	0
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	27	75	0	0	0	0	0
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	1 020	733	484	1 547	1 189	2 290	1 617

Darba samaksas struktūra, %



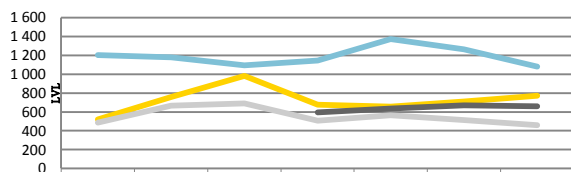
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 1,93 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2,06 reizes augstāka nekā ministrijās un 3,35 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (26%), bet valsts tiešās pārvaldes institūcijās prēmijas un piemaksas bija nepilna 1% apmērā no kopējās darba samaksas. Ministrijās un pašvaldībās 2011. gada 1. pusgadā prēmijas vai piemaksas netika izmaksātas.

Pašvaldībās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Vairāk tā samazinājās privātajā sektorā (par 22%), bet pašvaldībās par 13%. Šajā periodā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un ministrijās kopējā darba samaksa palielinājās attiecīgi par 7% (pret 2009. gada 1. pusgadu) un 12% (pret 2009. gada 2. pusgadu).

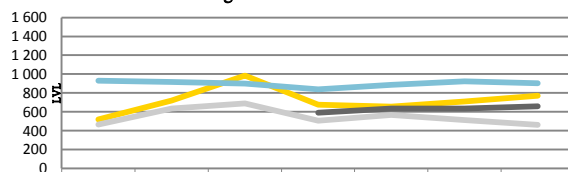
4.14.2.2. Speciālisti

Darba samaksa mēnesī, LVL



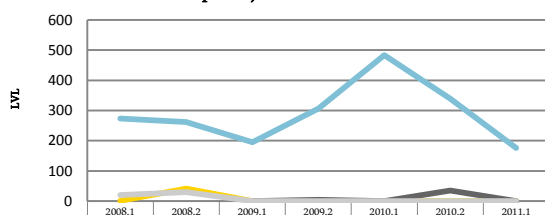
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	521	759	983	677	655	710	770
Ministrijas	0	0	0	596	636	670	660
Pašvaldības	486	665	691	506	566	514	461
Privātais sektors	1 203	1 178	1 093	1 143	1 371	1 264	1 080
VTPI darbinieku #	1	5	2	2	2	2	1
VTPI #	1	2	1	2	2	2	1
Ministriju darbinieku #	0	0	0	3	2	4	4
Ministriju #	0	0	0	2	2	2	2
Pašvaldību darbinieku #	3	2	2	3	2	3	4
Pašvaldību #	2	2	2	3	2	3	3

Pamatalga mēnesī, LVL



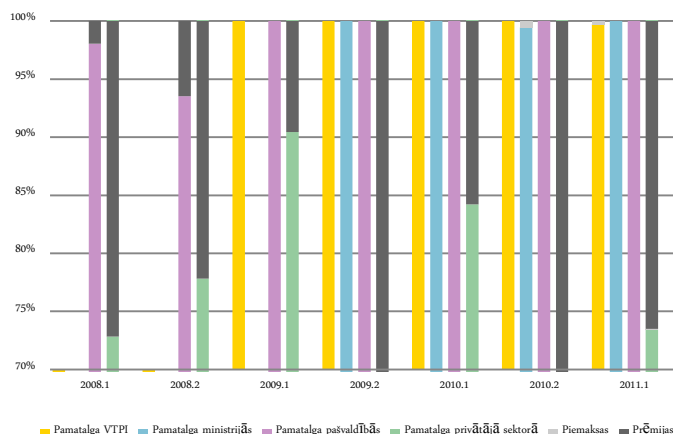
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	520	718	983	677	655	710	770
Ministrijas	0	0	0	592	636	635	660
Pašvaldības	466	636	691	506	566	514	461
Privātais sektors	929	916	898	837	888	925	904
VTPI darbinieku #	1	5	2	2	2	2	1
VTPI #	1	2	1	2	2	2	1
Ministriju darbinieku #	0	0	0	3	2	4	4
Ministriju #	0	0	0	2	2	2	2
Pašvaldību darbinieku #	3	2	2	3	2	3	4
Pašvaldību #	2	2	2	3	2	3	3

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	1	41	0	0	0	0	0
Ministrijas	0	0	0	4	0	35	0
Pašvaldības	20	30	0	0	0	0	0
Privātais sektors	274	261	195	306	484	339	176
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	1	65	0	0	0	0	0
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	0	0	0	13	18	140	0
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	59	59	0	0	0	0	0
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	694	813	594	1 001	1 863	943	631

Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 1,4 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 1,64 reizes augstāka nekā ministrijās un 2,34 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas tika izmaksātas tikai privātajā sektorā (26% no kopējā darba samaksas apmēra). Ministrijās, pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

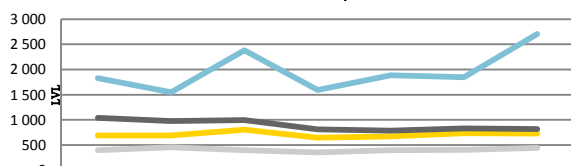
Pašvaldībās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Vairāk tā samazinājās privātajā sektorā (par 10%), bet pašvaldībās par 5%. Šajā periodā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un ministrijās kopējā darba samaksa palielinājās attiecīgi par 48% un 11% (pret 2009. gada 2. pusgadu).

4.15. Sabiedriskās attiecības

4.15.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

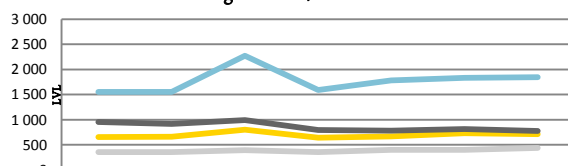
4.15.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji

Darba samaksa mēnesī, LVL



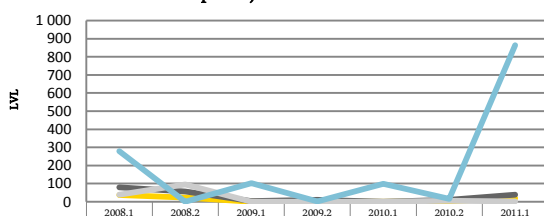
VTP	691	688	803	644	669	733	730
Ministrijas	1 036	975	996	807	783	827	815
Pašvaldības	397	452	397	354	398	406	443
Privātais sektors	1 829	1 550	2 378	1 593	1 882	1 850	2 707
VTP darbinieku #	10	10	7	6	5	2	3
VTP #	5	5	3	2	3	2	2
Ministriju darbinieku #	8	7	6	4	4	3	7
Ministriju #	4	4	3	3	3	3	4
Pašvaldību darbinieku #	7	7	7	7	8	8	10
Pašvaldību #	2	2	2	2	2	2	3

Pamatalga mēnesī, LVL



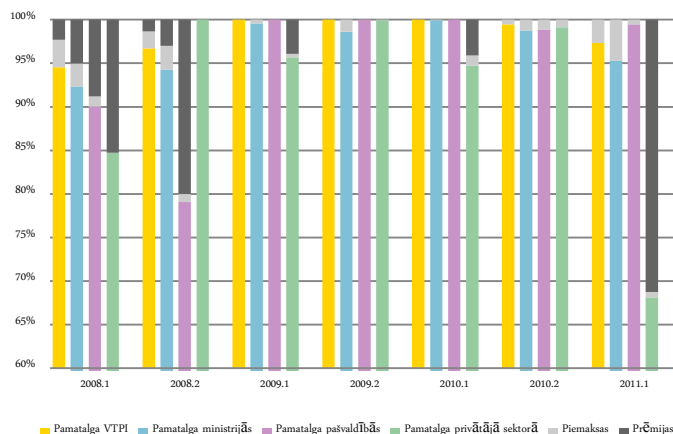
VTP	653	665	803	644	669	729	711
Ministrijas	957	919	992	796	783	817	777
Pašvaldības	357	357	397	354	398	401	441
Privātais sektors	1 550	1 550	2 275	1 592	1 783	1 833	1 843
VTP darbinieku #	10	10	7	6	5	2	3
VTP #	5	5	3	2	3	2	2
Ministriju darbinieku #	8	7	6	4	4	3	7
Ministriju #	4	4	3	3	3	3	4
Pašvaldību darbinieku #	7	7	7	7	8	8	10
Pašvaldību #	2	2	2	2	2	2	3

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



VTP	38	23	0	0	0	4	19
Ministrijas	80	56	4	11	0	10	39
Pašvaldības	40	95	0	0	0	5	2
Privātais sektors	279	0	103	1	99	16	863
Vidējais izmaksātais apjoms VTP	44	34	0	0	0	8	29
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	89	76	25	44	2	30	48
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	114	225	0	0	0	18	12
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	279	0	206	3	265	24	898

Darba samaksas struktūra, %



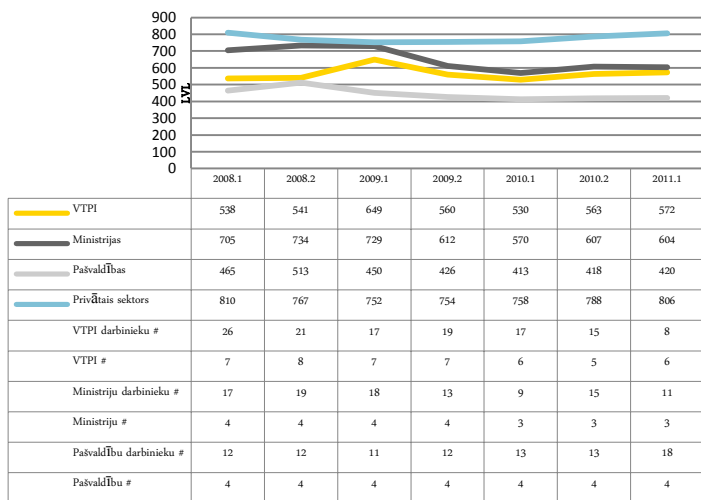
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 3,32 reizes augstāka nekā ministrijās, 3,7 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 6,11 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas no kopējās darba samaksas mēnesī visvairāk bija privātajā sektorā (32%), bet pārējos sektoros 1-5% apmērā (šajos prēmijas netika izmaksātas).

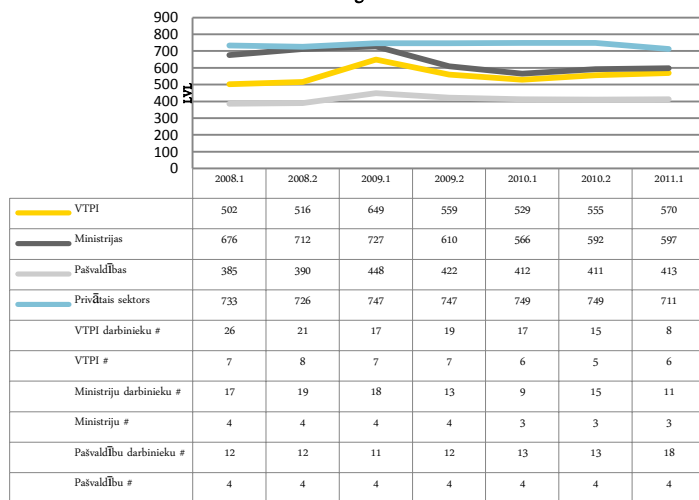
Visos sektoros izņemot ministrijās no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī palielinājās. Visvairāk tā palielinājās privātajā sektorā (par 48%), bet pašvaldībās par 12% un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 6%. Šajā periodā ministrijās kopējā darba samaksa samazinājās par 21%.

4.15.1.2. Speciālisti

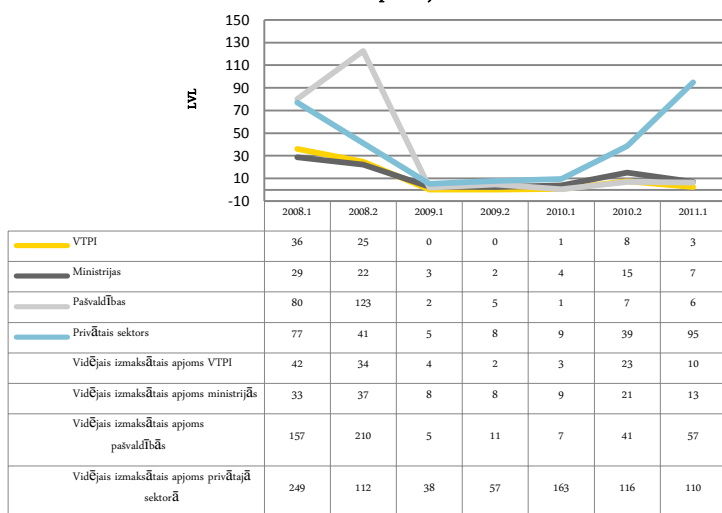
Darba samaksa mēnesī, LVL



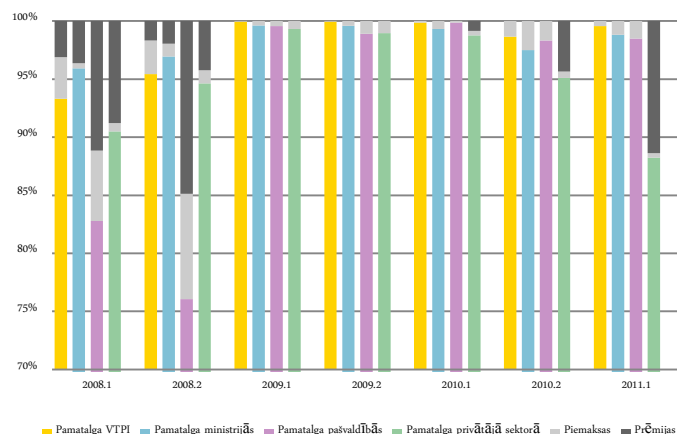
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



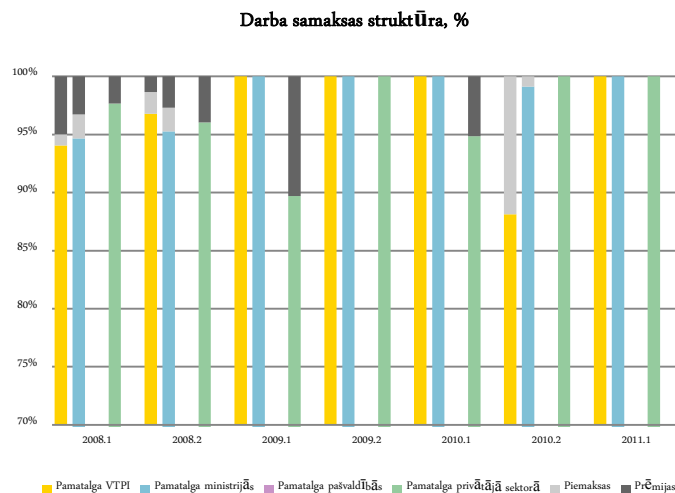
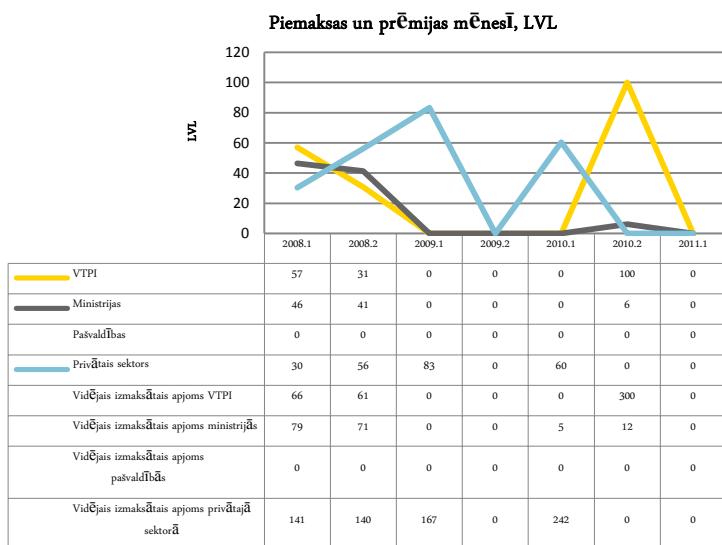
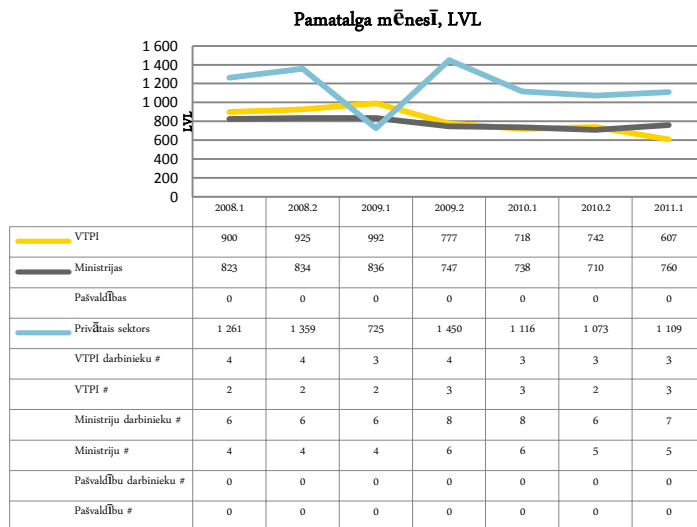
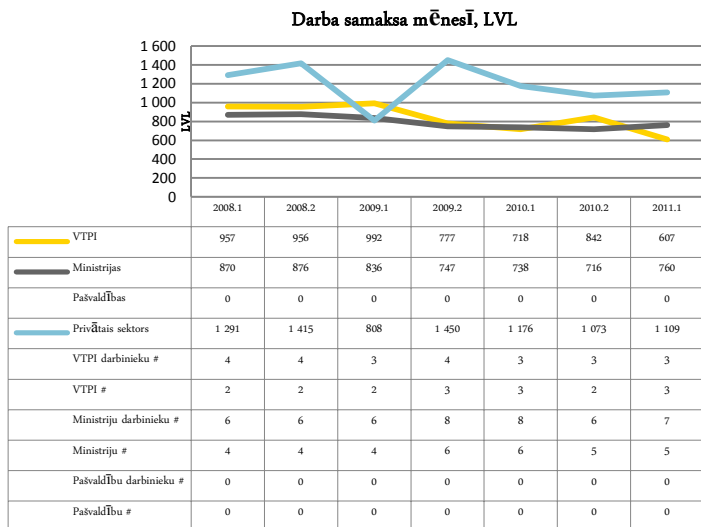
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 33% augstāka nekā ministrijās, par 41% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 91% nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (12%), bet pārējos sektoros 1-2% apmērā (šajos prēmijas netika izmaksātas).

Visos sektoros izņemot pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādes no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies. Visvairāk tā samazinājās ministrijās (par 14%), bet pašvaldībās par 10% un par privātajā sektorā par 0,5%. Šajā periodā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs kopējā darba samaksa palielinājās par 6%.

4.15.2. Vidējās un mazas iestādes

4.15.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji



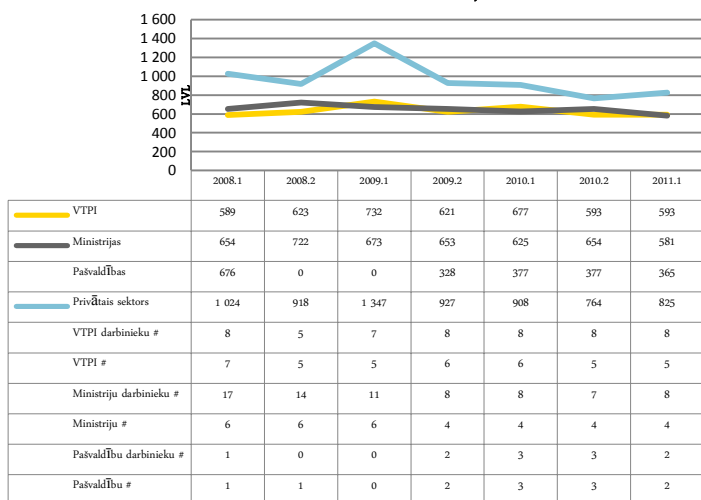
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos (izņemot 2009. gada 1. pusgadu) ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 46% augstāka nekā ministrijās un par 83% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (V/M pašvaldībās neviens darbinieks neatbilda atlases kritērijiem).

2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas nevienā no sektoriem netika izmaksātas.

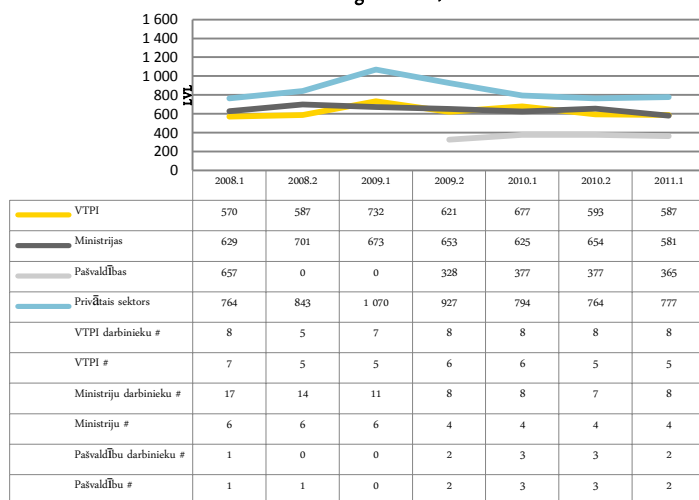
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies. Visvairāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 37%), bet privātajā sektorā par 14% un ministrijās par 13%.

4.15.2.2. Speciālisti

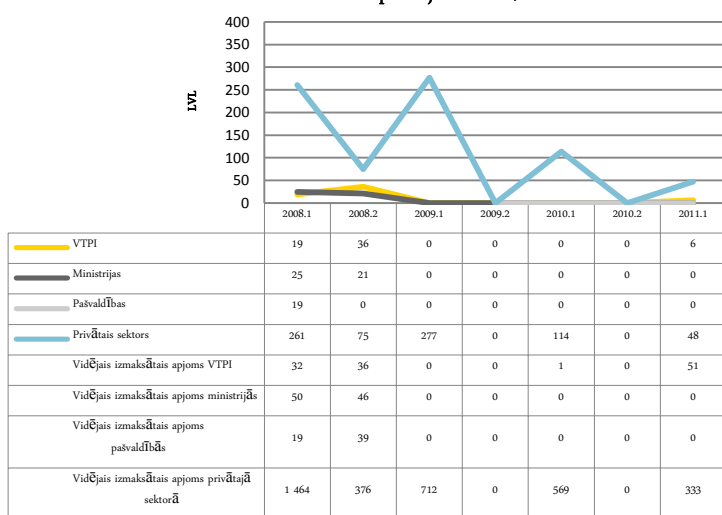
Darba samaksa mēnesī, LVL



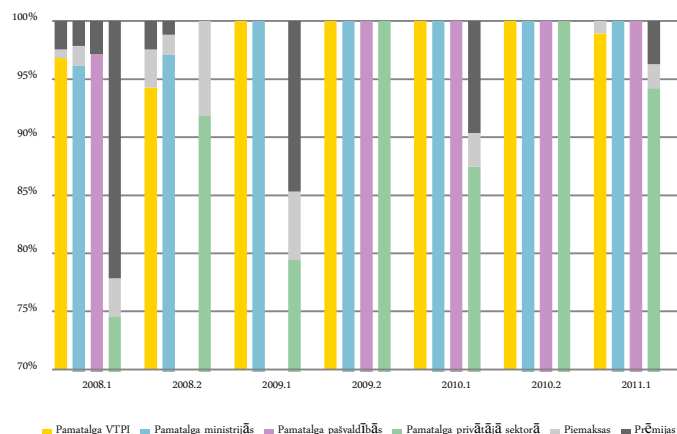
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija 1,39 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 1,41 reizes augstāka nekā ministrijās un 2,26 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (5%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 1% apmērā (šajā sektorā prēmijas netika izmaksātas). Ministrijās un pašvaldībās šajā periodā piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

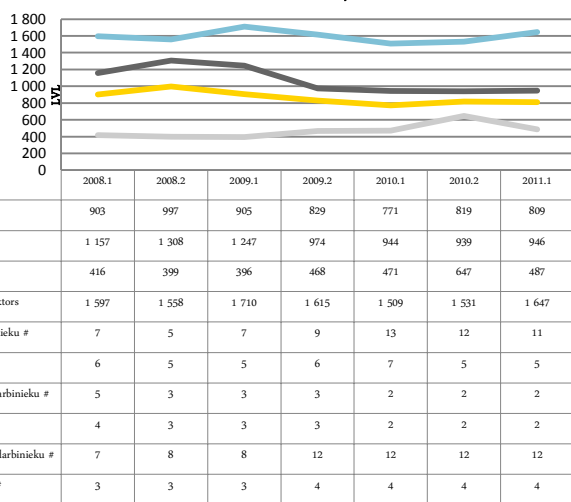
Visos sektoros, izņemot pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādes, no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visvairāk tā samazinājās pašvaldībās (par 46%), bet privātajā sektorā par 19% un ministrijās par 11%. Šajā periodā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs kopējā darba samaksa palielinājās par 0,5%.

4.16. Apgāde, sagāde, iepirkšana

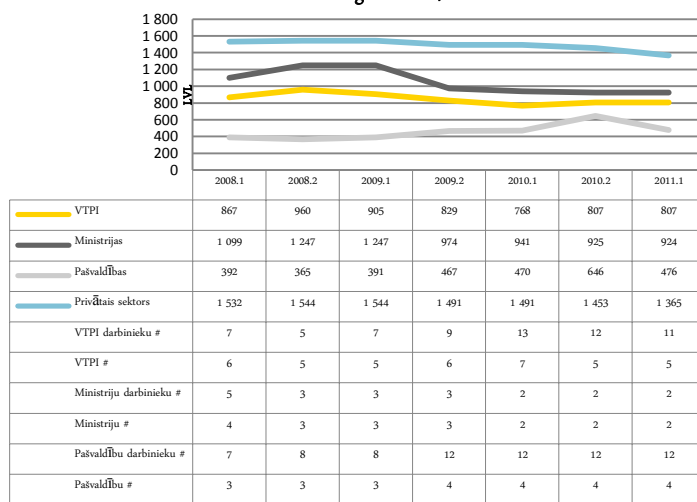
4.16.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.16.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji

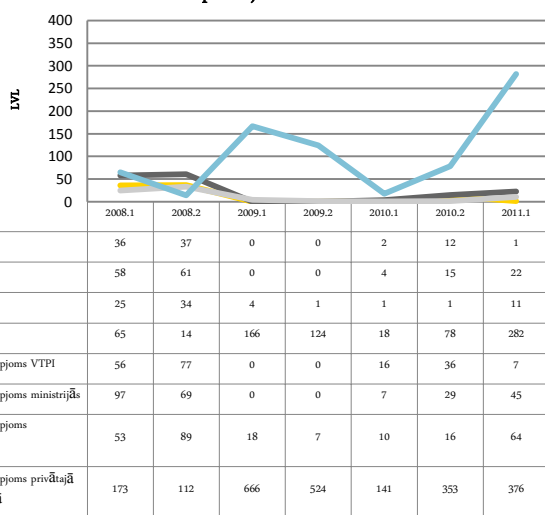
Darba samaksa mēnesī, LVL



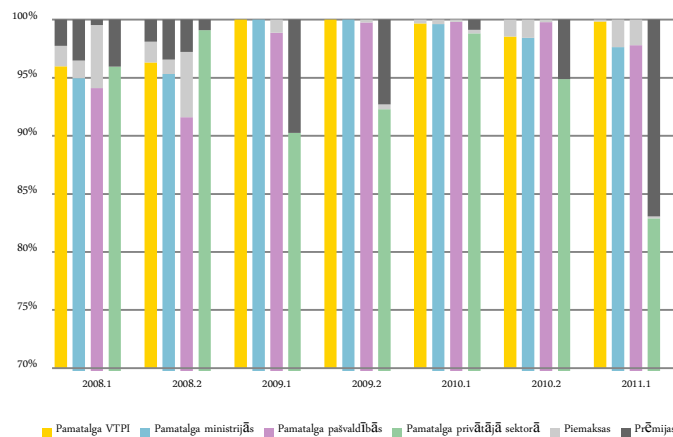
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



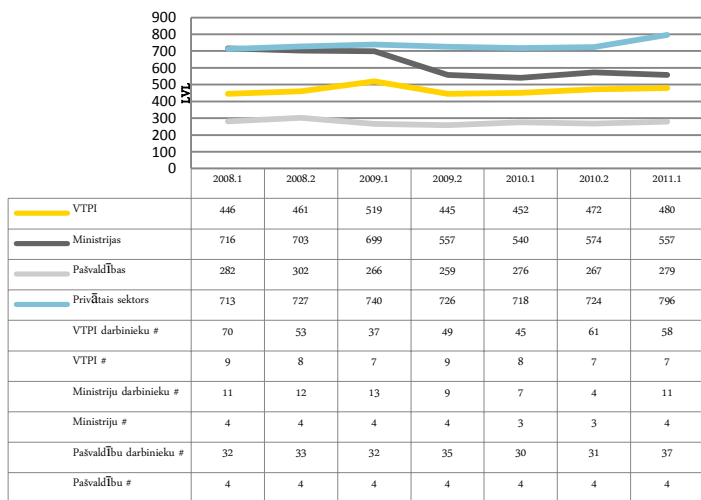
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 74% augstāka ministrijās nekā, 2,04 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 3,38 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (17%), bet ministrijās un pašvaldībās 2% apmērā, bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs zem 1%.

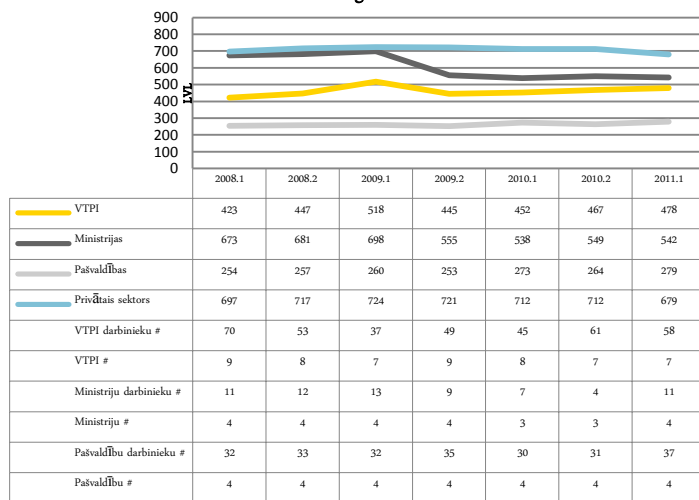
Ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visvairāk tā samazinājās ministrijās (par 18%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 10%. Šajā periodā pašvaldībās un privātajā sektorā kopējā darba samaksa pieauga par attiecīgi 17% un 3%.

4.16.1.2. Speciālisti

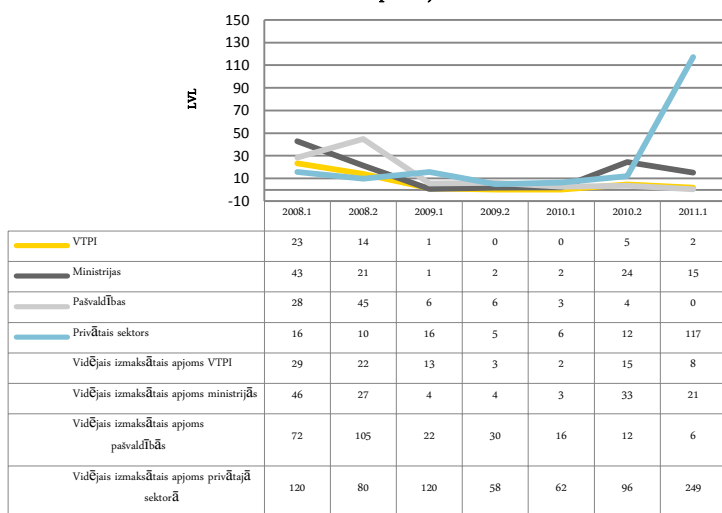
Darba samaksa mēnesī, LVL



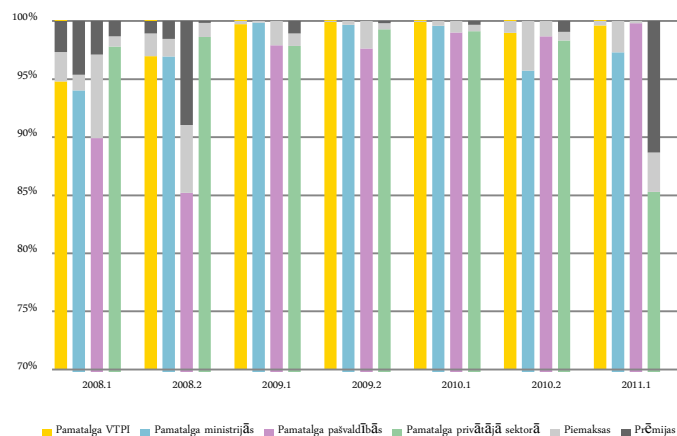
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 43% augstāka nekā ministrijās, par 66% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,85 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (14%), bet pārējos sektoros 1-3% apmērā (prēmijas šajos sektoros netika izmaksātas).

Ministrijās un pašvaldībās no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visvairāk tā samazinājās ministrijās (par 22%), bet pašvaldībās par 1%. Šajā periodā privātajā sektorā un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs kopējā darba samaksa pieauga par attiecīgi 12% un 8%.

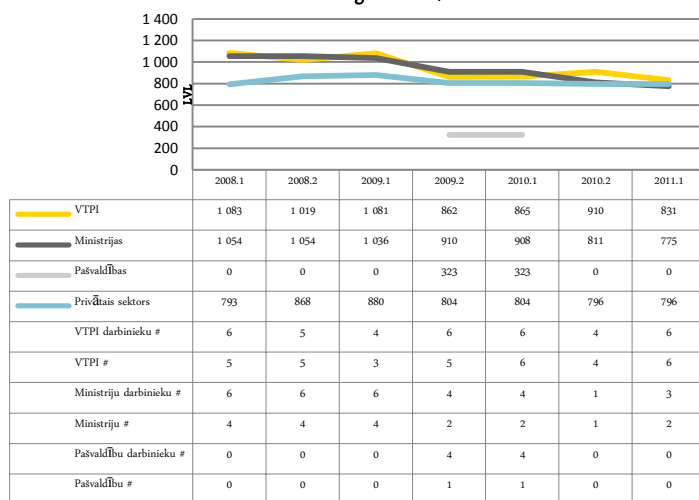
4.16.2. Vidējas un mazas iestādes

4.16.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

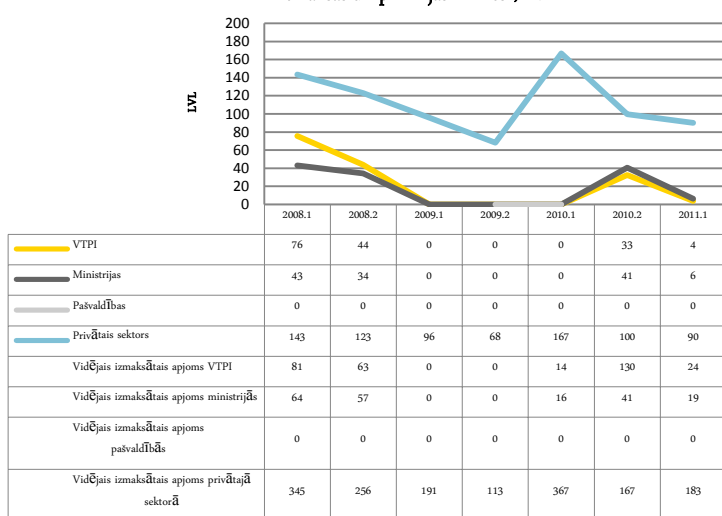
Darba samaksa mēnesī, LVL



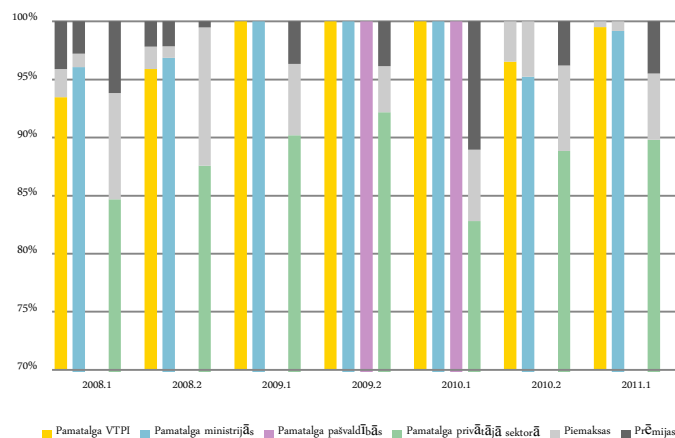
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



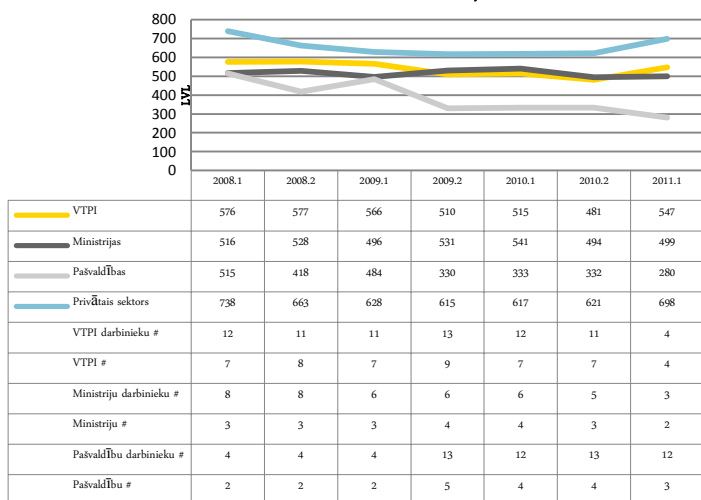
Visos periodos augstākā samaksa mēnesī bija mainīga pa sektoriem. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 6% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 13% augstāka nekā ministrijās (neviens darbinieks pašvaldībās neatbilda pēc atlasītajiem kritērijiem). Privātajā sektorā bija augstākās piemaksas un prēmijas, bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs pamatalga.

2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas no kopējās darba samaksas mēnesī visvairāk bija privātajā sektorā (10%), bet pārējos sektoros 1% apmērā (prēmijās šajos sektoros netika izmaksātas).

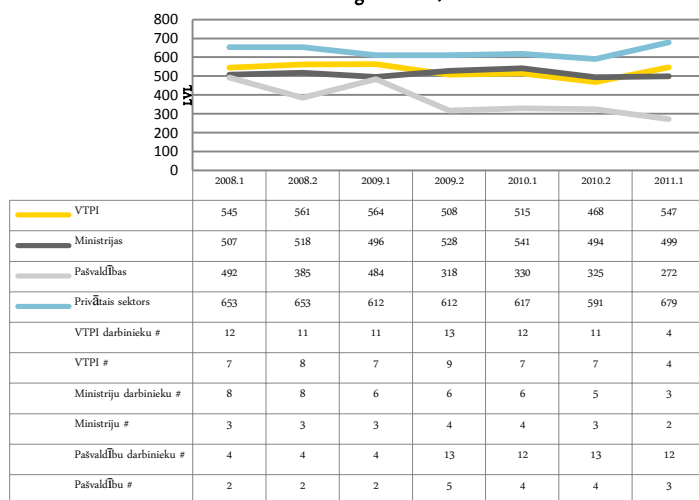
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visvairāk tā samazinājās ministrijās (par 29%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 1% un privātajā sektorā par 5%.

4.16.2.2. Speciālisti

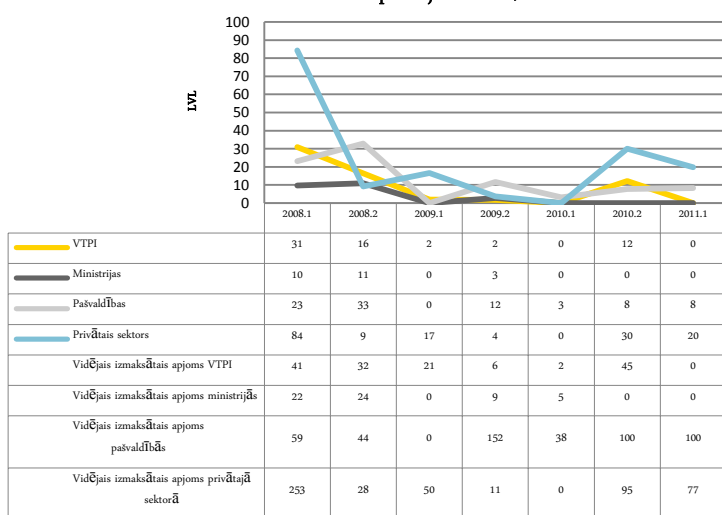
Darba samaksa mēnesī, LVL



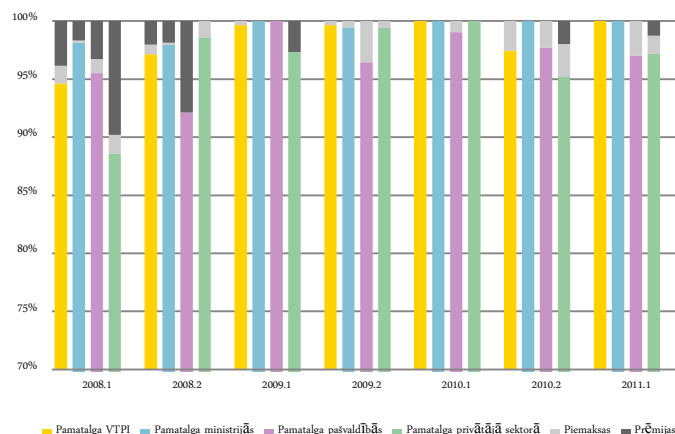
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 28% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs, par 40% augstāka nekā ministrijās un 2,49 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas bija augstākas nekā pārējos sektoros.

2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas no kopējās darba samaksas mēnesī privātajā sektorā un pašvaldībās bija 3% apmērā. Ministrijās un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

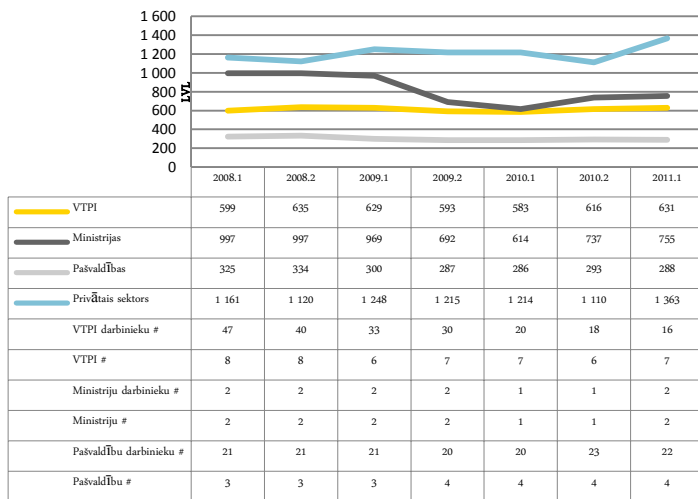
Visos sektoros no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visvairāk tā samazinājās pašvaldībās (par 46%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un privātajā sektorā par 5%, un ministrijās par 3%.

4.17. Apsaimniekošana

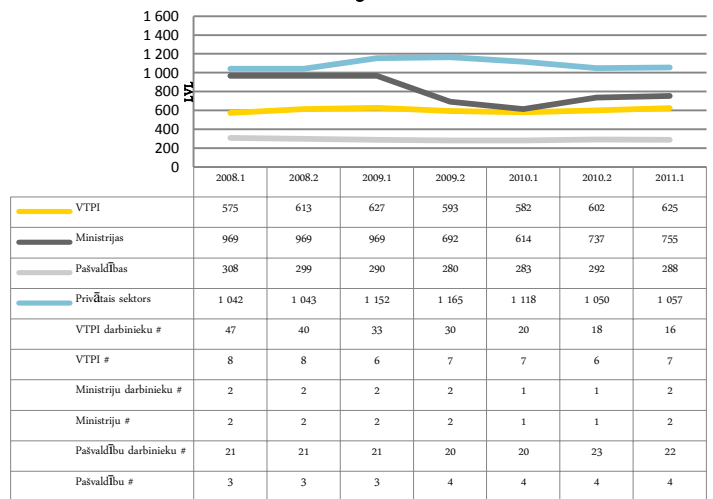
4.17.1. Ļoti lielas un lielas iestādes

4.17.1.1. Vidēja līmeņa vadītāji

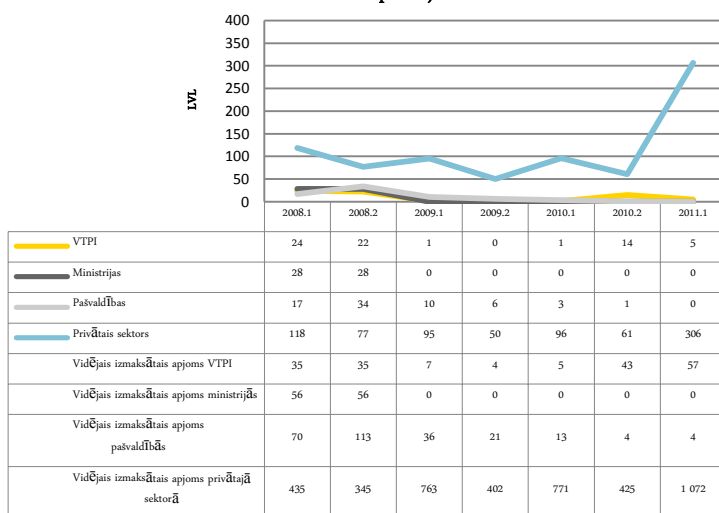
Darba samaksa mēnesī, LVL



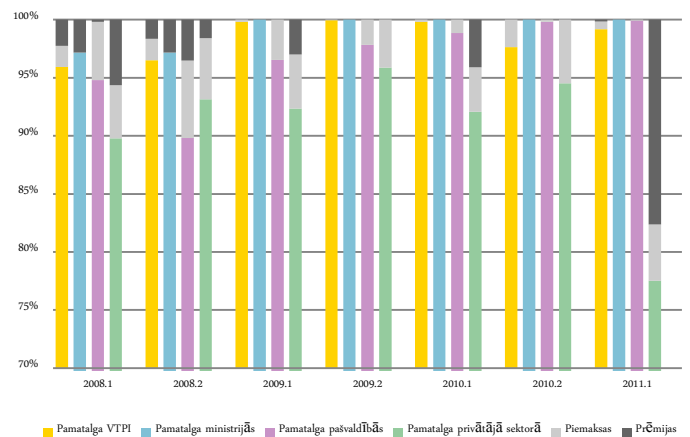
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



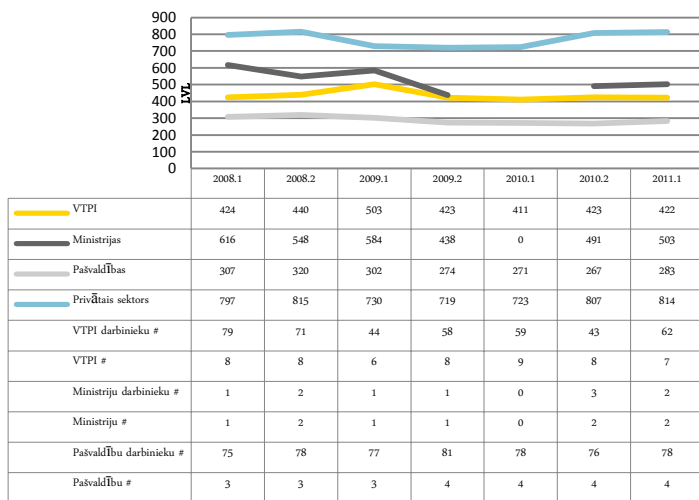
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 80% augstāka nekā ministrijās, 2,16 reizes augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 4,73 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas bija augstākas nekā pārējās sektoros.

2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas no kopējās darba samaksas mēnesī visvairāk tika izmaksātas privātajā sektorā (23%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs 1% apmērā. Ministrijās un pašvaldībās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

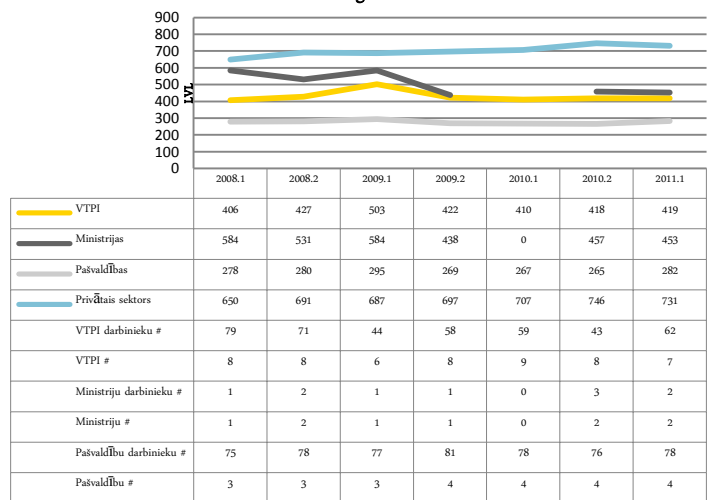
Ministrijās un privātajā sektorā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Vairāk tā samazinājās ministrijās (par 24%), bet pašvaldībās par 11%. Šajā periodā privātajā sektorā un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs kopējā darba samaksa mēnesī pieauga attiecīgi par 17% un 5%.

4.17.1.2. Speciālisti

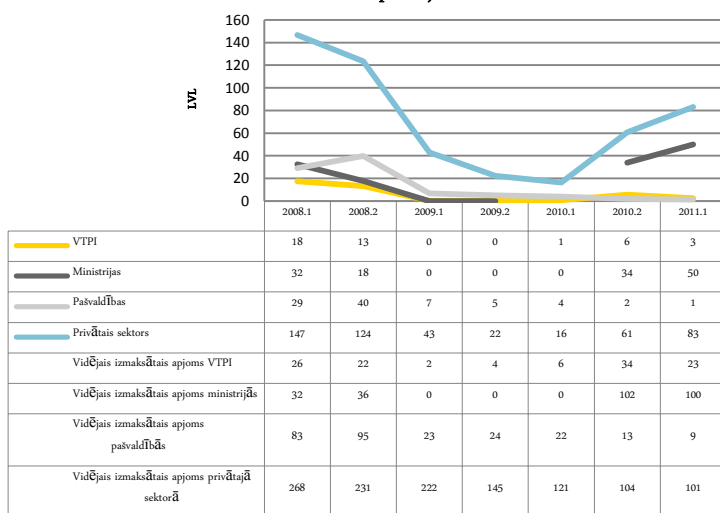
Darba samaksa mēnesī, LVL



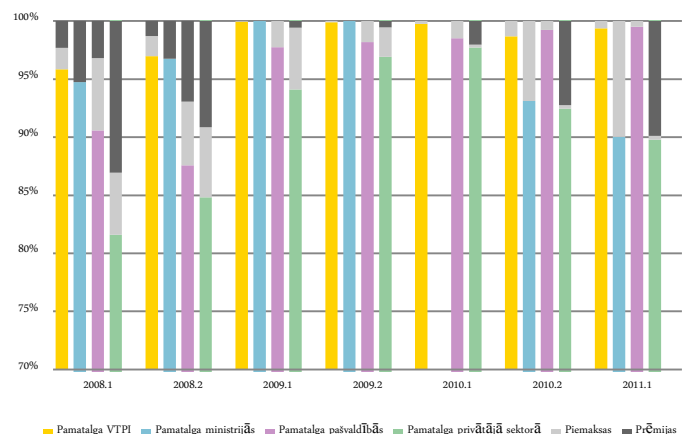
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



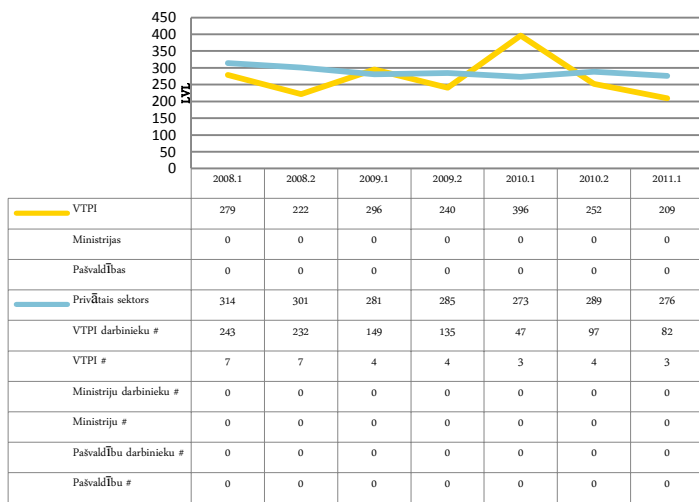
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 62% augstāka nekā ministrijās, par 93% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,88 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas bija augstākas nekā pārējos sektoros.

2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas no kopējās darba samaksas mēnesī visvairāk tika izmaksātas privātajā sektorā un ministrijās (10%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās 1% apmērā.

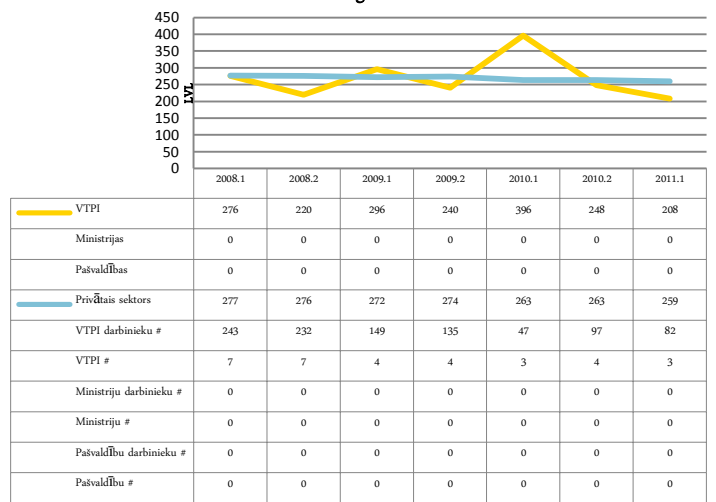
Visos sektoros izņemot privāto sektoru no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visvairāk tā samazinājās ministrijās (par 18%), bet pašvaldībās par 8% un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs par 0,5%. Šajā periodā privātajā sektorā kopējā darba samaksa mēnesī pieauga par 2%.

4.17.1.3. Mazkvalificēti darbinieki

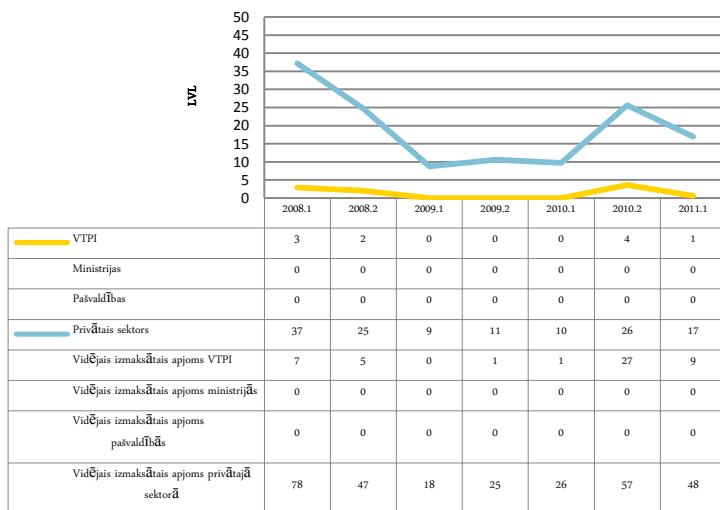
Darba samaksa mēnesī, LVL



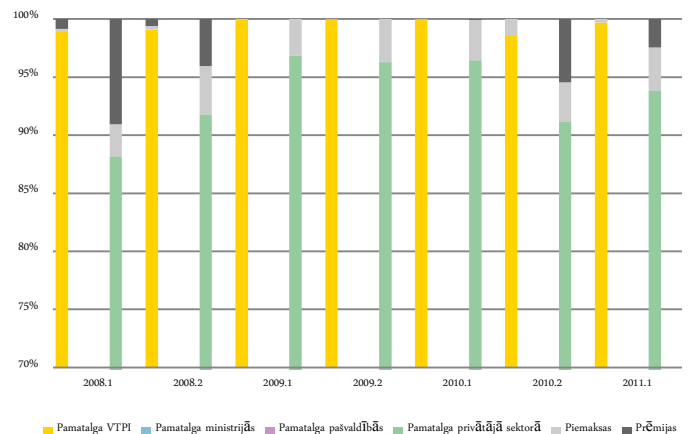
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Augstākā kopējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā bija privātajā sektorā. Tā bija par 32% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs. Privātajā sektorā gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas bija augstākas nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs.

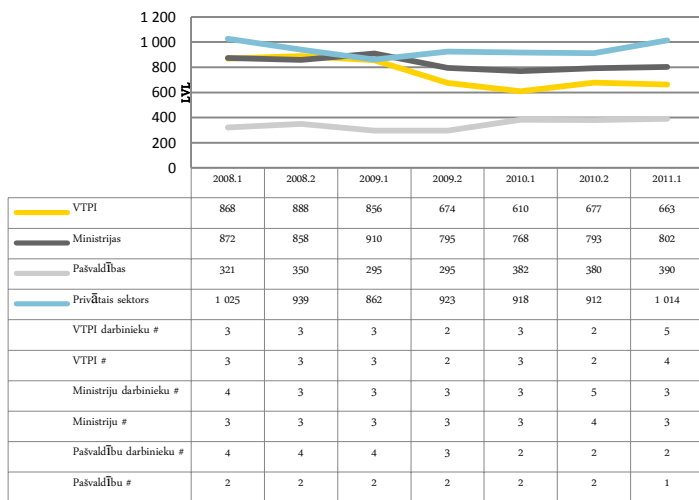
2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas no kopējās darba samaksas mēnesī vairāk tika izmaksātas privātajā sektorā (6%), bet pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs zem 1% no kopējās darba samaksas.

Abos sektoros no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Vairāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 28%), bet privātajā sektorā par 12%.

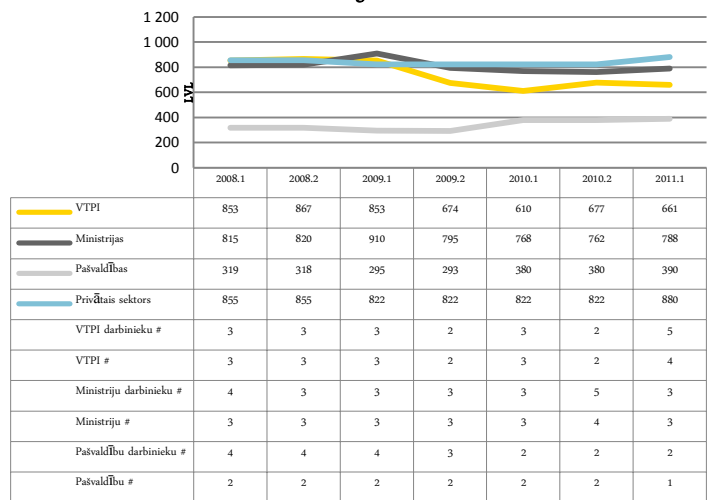
4.17.2. Vidējās un mazas iestādes

4.17.2.1. Vidēja līmeņa vadītāji

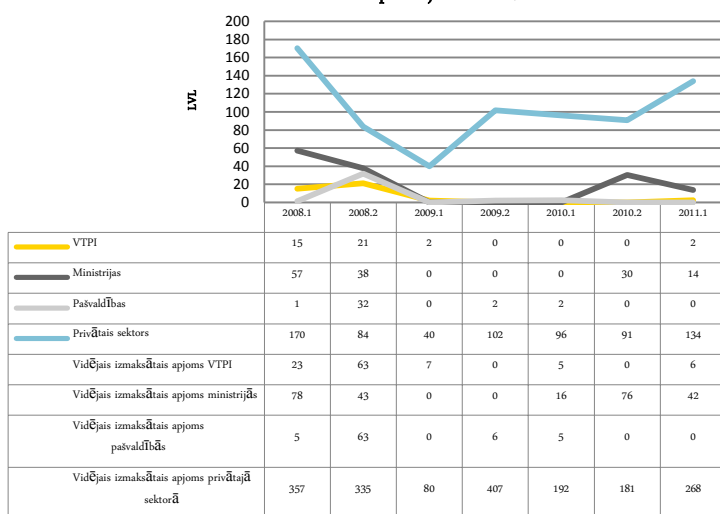
Darba samaksa mēnesī, LVL



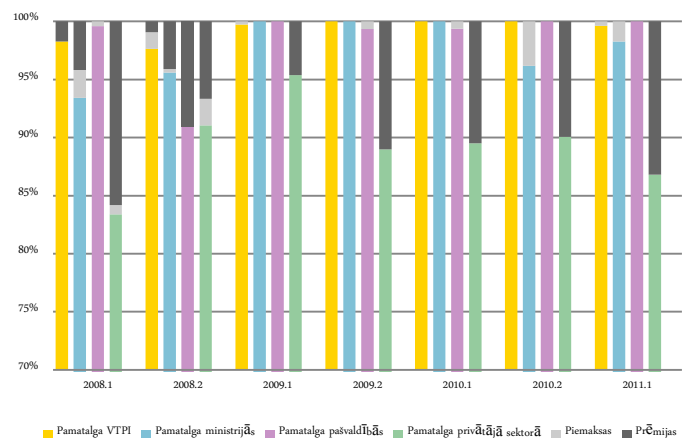
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



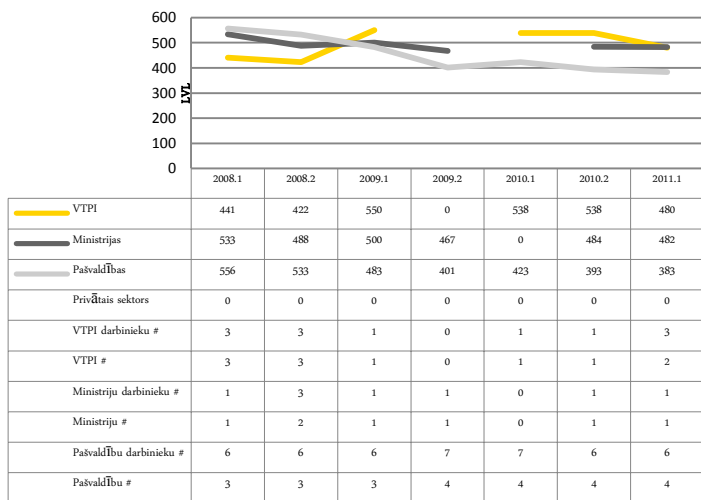
Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos, izņemot 2009. gada 1. pusgadu, ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 26% augstāka nekā ministrijās, par 53% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 2,6 reizes augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas bija augstākas nekā pārējos sektoros.

2011. gada 1. pusgadā lielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā mēnesī bija privātajā sektorā (13%), bet ministrijās tika izmaksātas 2% apmērā un pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs mazāk kā 1% no kopējās darba samaksas. 2011. gada 1. pusgadā pašvaldībās piemaksas un prēmijas netika izmaksātas.

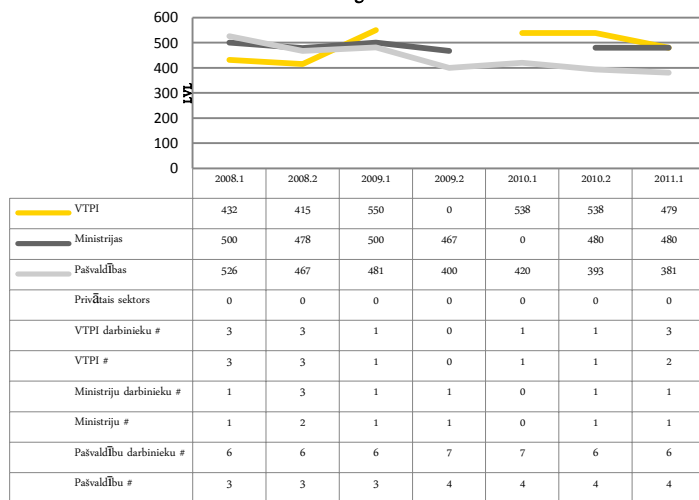
Visos sektoros izņemot pašvaldības no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visvairāk tā samazinājās pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (par 24%), bet ministrijās par 8% un privātajā sektorā par 1%. Šajā periodā kopējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās pieauga par 21%.

4.17.2.2. Speciālisti

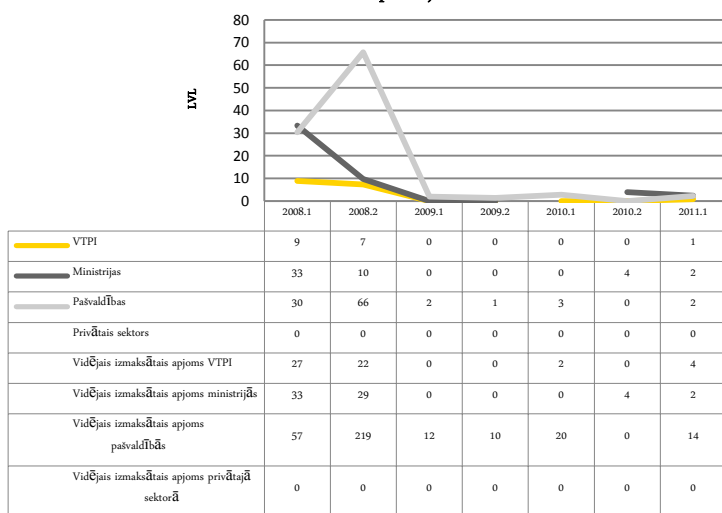
Darba samaksa mēnesī, LVL



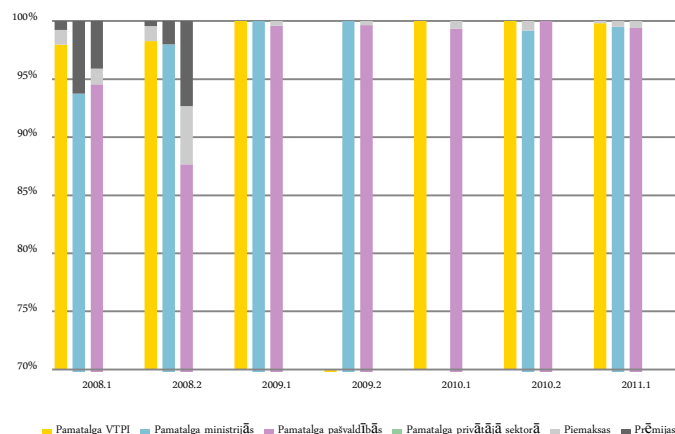
Pamatālga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



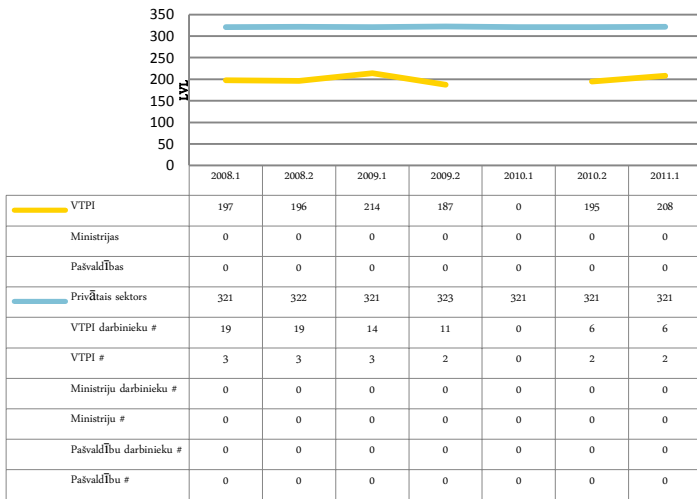
Augstākā kopējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā bija ministrijās. Tā bija par 0,5% augstāka nekā pārejās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un par 26% augstāka nekā pašvaldībās. V/M privātā sektora uzņēmumos nav sniegti dati par darbiniekiem šajā amatu grupā speciālistu līmenī.

2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas visos sektoros bija zem 1% (visos sektoros tika izmaksātas tikai piemaksas).

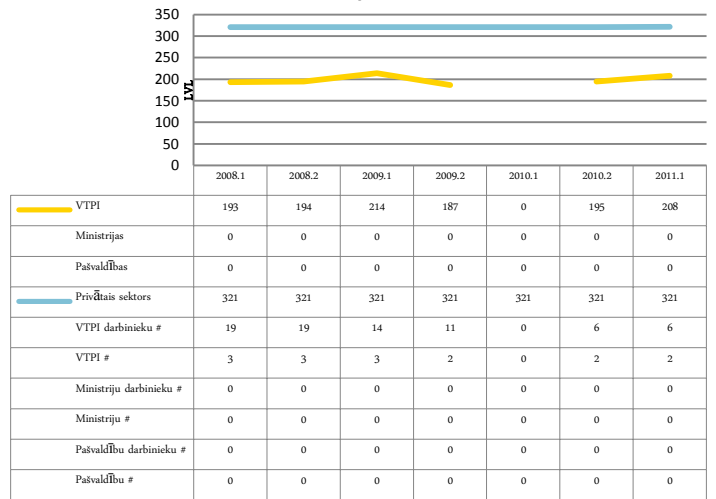
Visos sektoros izņemot pārejās valsts tiešās pārvaldes iestādēs no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Vairāk tā samazinājās pašvaldībās (par 31%), bet ministrijās par 13%. Šajā periodā kopējā darba samaksa mēnesī pārejās valsts tiešās pārvaldes iestādēs pieauga par 9%.

4.17.2.3. Mazkvalificēti darbinieki

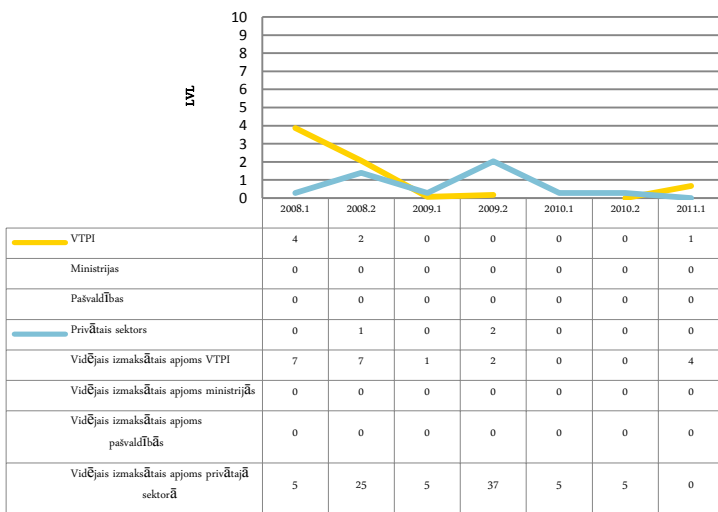
Darba samaksa mēnesī, LVL



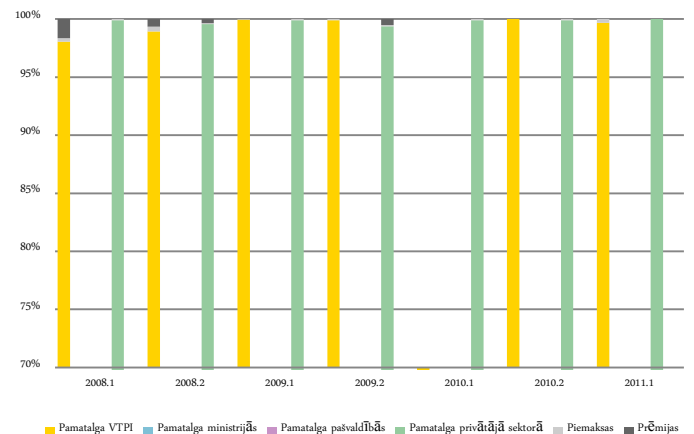
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Augstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos bija privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 54% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs.

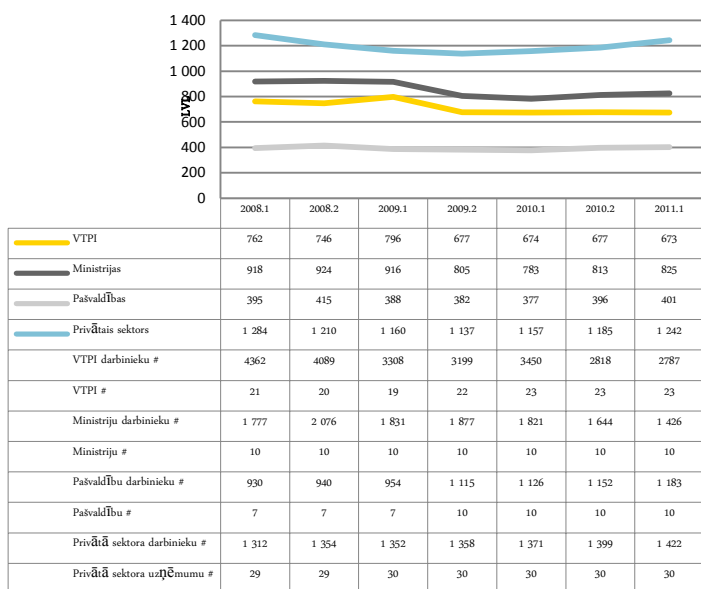
2011. gada 1. pusgadā piemaksas valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija zem 1% (tika izmaksātas tikai piemaksas). Privātajā sektorā šajā periodā piemaksas vai prēmijas netika izmaksātas.

Valsts tiešās pārvaldes iestādēs no 2008. gada 1. pusgadam līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī paaugstinājās par 6%, bet privātajā sektorā tā saglabājās nemainīga.

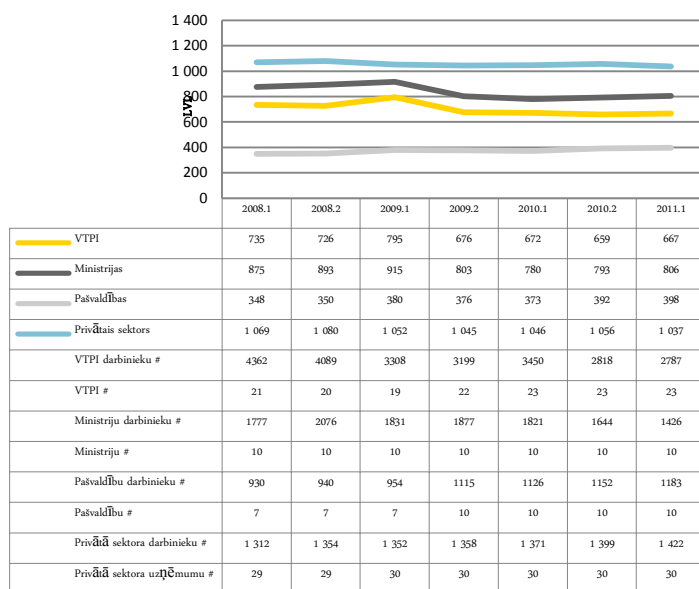
4.18. Vidējie rādītāji kopā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, pašvaldībās un privātajā sektorā

Uzskatāmībai zemāk grafikos ir norādīti vidējie rādītāji visiem sektoriem kopā pa visiem amatu līmeņiem, grupām un iestāžu lielumiem. Ņemot vērā datu analīzes ierobežojumus, kas ir izklāstīti punktā 4.3., šiem grafikiem ir tikai informatīvs raksturs.

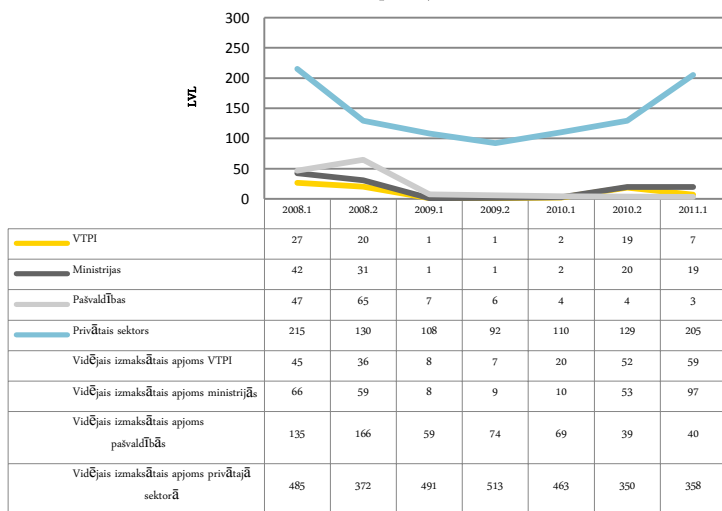
Darba samaksa mēnesī, LVL



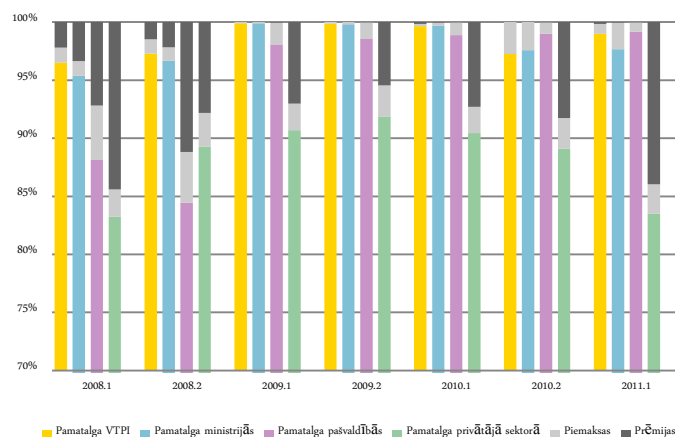
Pamatalga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



Visaugstākā kopējā darba samaksa mēnesī visos periodos ir bijusi privātajā sektorā. 2011. gada 1. pusgadā tā bija par 50% augstāka nekā ministrijās, par 84% augstāka nekā pārējās valsts tiešās pārvaldes iestādēs un 3,1 reizi augstāka nekā pašvaldībās. Privātajā sektorā augstāka ir gan pamatalga, gan piemaksas un prēmijas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā vislielākais piemaksu un prēmiju īpatsvars kopējā darba samaksā bija privātajā sektorā (17%). Pārējos sektoros piemaksu un prēmiju apjoms bija 1-2% apmērā.

Visos sektoros izņemot pašvaldības no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) kopējā darba samaksa mēnesī samazinājās. Visstraujāk tā samazinājās pārējā valsts tiešās pārvaldes sektorā (par 12%), bet ministrijās par 10% un privātajā sektorā par 3%. Šajā periodā pašvaldībās atalgojums palielinājās par 1,5%.

5. Motivācijas elementi valsts sektorā, pašvaldībās un privātajā sektorā

Lai noskaidrotu pielietotos motivācijas elementus valsts pārvaldē, pašvaldībās, kā arī, lai apkopotu pielietotos motivācijas elementus privātajā sektorā, pētījuma ietvaros tika veiktas padziļinātas intervijas ar pētījumā iekļautajām iestādēm un uzņēmumiem, kur viena no interviju tēmām bija motivācijas sistēmas prakse uzņēmumā/institūcijā. Motivācijas elementu apkopojums valsts un pašvaldību sektorā un privātajā sektorā tika veikts atbilstoši Tehniskās specifikācijas (TS) 2.1.4.punkta un 2.1.5.punkta prasībām. Savukārt ar pašvaldību pārstāvjiem (10 pašvaldības) tika organizētas telefonintervijas.

Ar katru pētījumā iekļauto valsts tiešās pārvaldes iestādi (30 iestādes) un privātā sektora uzņēmumu (32 uzņēmumi) intervijas ietvaros tika pārrunāti šādi intervijas elementi:

- Materiālie un nemateriālie stimuli papildus darba samaksai, kas šobrīd tiek izmantoti institūcijās/uzņēmumos;
- Konkrētām amatu grupām/līmeņiem pieejamie motivācijas elementi;
- Motivācijas sistēmas izmaiņas kopš 2008.gada;
- Motivācijas sistēmas elementi, kas vairs netiek izmantoti institūcijās/uzņēmumos kopš 2008.gada;
- Motivācijas sistēmas elementi, kas ieviesti no jauna;
- Faktori (ārējie, iekšējie), kas ietekmējuši izmaiņas darbinieku motivācijas sistēmā.

Tabulā Nr. 4 ir apkopoti interviju rezultāti un piemēri par motivācijas sistēmu un motivācijas elementiem valsts un privātajā sektorā. Savukārt Tabulā Nr. 5 ir apkopoti interviju rezultāti un piemēri par motivācijas sistēmu un motivācijas elementiem pašvaldībās.

Tabula Nr. 4 Motivācijas sistēma un motivācijas elementi valsts sektorā un privātajā sektorā

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
1.1.	Materiālie un nemateriālie stimuli papildus darba samaksai, kas šobrīd tiek izmantoti institūcijās/uzņēmumos	
	Institūcijās izmantotie materiālie labumi:	Uzņēmumu izmantotie materiālie labumi
	▶ Vienīgais materiālais pabalsts, ko uz 2011.gada pirmā pusgada beigām izmaksā visas institūcijas ir pabalsts tuvinieka nāves gadījumā, kas tiek noteikts minimālās algas apmērā. ▶ Divas institūcijas norādīja, ka piešķir pabalstu īpašos gadījumos, piemēram, darbinieka bēma invaliditātes dēļ utt. ▶ Viena institūcija norādīja, ka, ja ir pietiekams finansējums, tad izmaksā pabalstu bēma piedzimšanas gadījumā (100 LVL) un pabalstu laulības slēgšanas gadījumā (50 LVL) ▶ Kopš 2012.gada valsts un pašvaldību institūcijās ir atļauts maksāt atvaļinājuma pabalstus (līdz 25% no pamatalgas).	▶ Pētījumā ietvertie uzņēmumi izmanto plašu materiālo un nemateriālo stimulu klāstu, lai veicinātu darbinieku motivāciju un lojalitāti, nodrošinātu darbiniekiem komfortablu darba vidi un sociālās garantijas. ▶ Atsevišķa stimulu grupa, kā piemēram uzņēmumu organizēti pasākumi, tiek izmantota, lai veicinātu darbinieku saliedēšanu. ▶ Materiālie labumi, ko uz 2011.gada pirmā pusgada beigām uzņēmumi nodrošina saviem darbiniekiem ir šādi: - Pabalsts tuvinieku nāves gadījumā (75% uzņēmumu); - Pabalsts īpašos gadījumos - slimību, krīzes situācijas (59% uzņēmumu piešķir šādu pabalstu nepieciešamības gadījumā); - Finansiāls pabalsts vai pabalsts bēma piedzimšanas gadījumā (44%); - Pabalsts laulību gadījumā (38%); - Pabalsts dzīves vai darba jubilejās (22%); - Pabalsts vai praktisks atbalsts pirmklasnieku vecākiem (19%); - Pabalsts daudzbērnu ģimeņu vecākiem (9% uzņēmumu); - Dāvanas darbiniekiem – vairāk kā puse uzņēmumu saviem darbiniekiem piešķir dāvanas darba vai dzīves jubilejās, Ziemassvētkos vai uzņēmuma jubilejās. Dāvanu vērtība uzņēmumos atšķiras – sākot no simboliskām dāvanām līdz dāvanām 1000 latu vērtībā. Visbiežāk minētās dāvanu summas ir 20 – 100 latu robežās; - Vairāk kā 9% uzņēmumu praktizē 100% slimības dienu apmaksu.
	▶ Darba vajadzībām nepieciešamie darba līdzekļi: - Aptuveni 75% institūciju pārstāvji norādīja, ka institūcijas moblais telefons tiek izmantots institūcijās un to nodrošina vadošo amatu pārstāvjiem, departamenta vadītājiem un speciālistiem, kam tas ir nepieciešams ikdienas darba pienākumu pildīšanai. - Aptuveni 80% intervējamo institūciju norādīja, ka tiek apmaksāta abonēšanas maksa un sarunas darba vajadzībām. Visbiežāk dažādiem amatu līmeņiem un grupām tiek noteikti limiti maksai par sarunām.	▶ Darba vajadzībām nepieciešamie darba līdzekļi, ko darbinieki daļēji var izmantot arī privātām vajadzībām: - Uzņēmuma moblais telefons – visi uzņēmumi to nodrošina vadītājiem un speciālistiem, kam tas ir nepieciešams ikdienas darbā. - Tiek apmaksāta abonēšanas maksa un sarunas darba vajadzībām. Visbiežāk dažādiem amatu līmeņiem un grupām tiek noteikti limiti maksai par sarunām. Vairāki uzņēmumu pārstāvji uzsvēra, ka darbinieku savstarpējās sarunas ir bezmaksas, kas būtiski

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	limiti maksai par sarunām (aptuveni no LVL 5 – 30). Vairāki institūciju pārstāvji uzsvēra, ka darbinieku savstarpējās sarunas ir bezmaksas, kas būtiski samazina izmaksu līmeni. Kā arī viens interviju pārstāvis norādīja, ka sarunu izmaksas tika būtiski samazinātas, nomainot citu operatoru un pārejot uz zemākiem tarifiem, piemēram, no operatora „LMT” uz operatoru „Bite”. - Aptuveni 50 % institūciju pārstāvji minēja, ka atsevišķiem amatiem, piemēram, departamenta vai nodaļu vadītājiem, lietošanā tiek nodrošināts otrs dators (klēpjdaters). Tāpat klēpjdaters tiek piešķirts tiem darbiniekiem, kam tas nepieciešams darba pienākumu veikšanai, piemēram, komandējumā vai atvaļinājumā.	samazina izmaksu līmeni.
	Institūcijās izmantotie nemateriālie labumi:	Uzņēmumu izmantotie nemateriālie labumi
	► Darbinieku veselības un dzīvības apdrošināšana: • Tikai 2 institūciju pārstāvji norādīja, ka 2011.gadā darbiniekiem tiek apmaksātas veselības apdrošināšanas polises, kuras ir par nelielu apdrošināšanas summu. Tāpat institūciju pārstāvji minēja, ka darbiniekiem tiek piedāvāta iespēja uzlabot apdrošināšanas segumu, pašiem to apmaksājot; • Atsevišķu institūciju pārstāvji norādīja, ka plāno atkal apmaksāt veselības apdrošināšanas polises sākot ar 2012.gadu, kā arī piedāvā iespēju iegādāties apdrošināšanas polisi ģimenes locekļiem par pašu līdzekļiem. • Tāpat divu institūciju pārstāvji norādīja, ka darbiniekiem tiek apmaksātas ceļojuma apdrošināšanas polises tajā gadījumā, ja darbinieks dodas komandējumā.	► Darbinieku veselības un drošības nodrošināšana: - Veselības apdrošināšana – 91% uzņēmumu šo labumu izmanto savās motivācijas sistēmās. Lielākoties uzņēmumi to piedāvā darbiniekiem, kas nostrādājuši pārbaudes laiku. Dažos gadījumos pēc 1 vai pat 5 gadu darba stāža sasniegšanas. Trešā daļa uzņēmumu piedāvā darbiniekiem iespēju uzlabot apdrošināšanas segumu, pašiem to apmaksājot, kā arī 66% piedāvā iespēju iegādāties apdrošināšanas polisi ģimenes locekļiem. - Nelaiemes gadījumu apdrošināšana - visiem darbiniekiem to piedāvā 25% uzņēmumu. 31% uzņēmumu nodrošina nelaiemes gadījumu apdrošināšanu darbiniekiem, kuru amata pienākumi saistīti ar paaugstinātu risku, taču šie amati neietilpst pētījuma mērķa definētajās amatu grupās. - Sporta nodarbību apmaksa - šo elementu izmanto gandrīz trešā daļa no pētījuma dalībnieku. Praksē uzņēmumi šo risina dažādi, piemēram, ietverot veselības apdrošināšanas polisē, apmaksājot darbinieku iesniegtos čekus par sporta izdevumiem, kā arī īrējot sporta zāli vai peldēšanas celiņu baseinā.
	► Brīvais un darba laiks: • Lielākā daļa institūciju pārstāvju norādīja, ka papildus ikgadējam atvaļinājumam, institūciju darbiniekiem tiek piešķirtas papildus apmaksātas atvaļinājuma dienas, ņemot vērā darbinieka ikgadējo novērtējumu. Apmaksāto brīvdienu skaits atšķiras institūciju ietvaros (1 - 10 dienas atkarībā no novērtējuma līmeņa). • Aptuveni 90% institūciju piešķirt darbiniekiem papildus brīvdienu bērnu vecākiem saistībā ar 1. septembri (1 diena), saistībā ar stāšanos laulībā (1-3 dienas) un izlaiduma dienā (1 dienu).	► Brīvais laiks: - Papildus ikgadējam atvaļinājumam 50% uzņēmumu darbiniekiem piešķir apmaksātas brīvdienu. 1 - 5 dienu apmērā. 13% uzņēmumu brīvās dienas piešķir visiem darbiniekiem, bet pārējos apmaksāto brīvdienu daudzums pieaug atkarībā no darbinieku darba stāža uzņēmumā. - 63% uzņēmumu izmanto praksi piešķirt darbiniekiem, kuru bērni ir sākumskolas vecumā, apmaksātu brīvdienu 1.septembrī. No šiem daļa brīvdienu piešķir tikai 1.klašu bērnu vecākiem. - 38% uzņēmumu piešķir 1 - 3 brīvdienu darbinieka laulību gadījumā.

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	- Elastīga darba laika praksi izmanto 40% institūciju. Biežāk izmantotā pieeja ir tāda, ka institūcijās ir noteikts, ka darbiniekam jānostrādā 8 stundas katru darba dienu. Taču institūcijas pieļauj darba dienas sākuma un līdz ar to arī beigu laika izmaiņas pārsvarā topošajām vai esošajām māmiņām ar maziem bērniem vai darbiniekiem, kas strādā nepilnu slodzi, piemēram, vasaras sezonā. - Tāpat saskaņā ar Atlīdzības likumu, lielākā daļa institūcijas piešķir darbiniekiem mācību atvaļinājumus (līdz 20 darba dienām) atkarībā no mācību atvaļinājuma specifikas (diplomdarba rakstīšana, sesijas aizstāvēšana). Taču ir arī tādas institūcijas, kas neapmaksā mācību atvaļinājumu vai arī apmaksā tikai tiem darbiniekiem, kuru mācību specialitāte ir nepieciešama darba pienākumu veikšanai. - Visi institūciju pārstāvji norādīja, ka tiek piemērota darba dienas saīsināšana par 1h (10 % institūciju norādīja, ka praktizē darba saīsināšanu arī par 2h) pirms valsts svētku dienām.	- Gandrīz 10% uzņēmumu piešķir apmaksātu brīvdienu darbinieka izlaiduma dienā, ja tā ir darba diena. - Elastīga darba laika praksi izmanto gandrīz puse uzņēmumu. Biežāk izmantotā pieeja ir tāda, ka uzņēmumos ir noteikts, ka darbiniekam jānostrādā 8 stundas katru darba dienu laikā no plkst. 7 – 19, taču darba dienas sākuma un līdz ar to arī beigu laiku var izvēlēties pats darbinieks. Citi uzņēmumi pieļauj, ka darbinieki dažas dienas nedēļā strādā ārpus biroja, ja viņu darba rezultāti saglabājas pietiekami augsti.
	► Ar darba vidi saistītie motivācijas elementi: 50% institūciju pārstāvji norādīja, ka institūcijā ir pieejama automašīna, kuru pārsvarā izmanto vadības pārstāvji, bet atsevišķos gadījumos automašīnu izmanto darbinieki dienesta pienākumu pildīšanai. 30% gadījumu darbiniekiem tiek apmaksātas personīgās automašīnas izmantošana darba pienākumu pildīšanai (patapinājuma līgumi), bet 25% institūciju norādīja, ka tiek maksāta kompensācija par transporta izdevumiem (e-taloni utt.) - Viena institūcija norādīja, ka tiek izmantots autobuss darbinieku transportēšanai uz darba vietu. 70% institūciju nodrošina darbiniekiem dzeramo ūdeni darba vietā.	► Ar darba vidi saistītie motivācijas elementi: - Transports/ autobuss uz darba vietu (16%). Šo pārsvarā izmanto gadījumos, kur ir grūtības ar nokļūšanu darba vietā vai nu piekļuves dēļ, vai laika (agras/ ļoti vēlas stundas) dēļ.; - Divos uzņēmumos darbiniekiem tiek apmaksātas pusdienas uzņēmuma ēdnīcā. 25% uzņēmumu darbiniekiem piedāvā iespēju pusdienot lētāk, daļēji dotējot ēdnīcas/ kafetērijas darbību. 94% uzņēmumu nodrošina darbiniekiem dzeramo ūdeni darba vietā. 85% uzņēmumu darba vietā ir pieejama bezmaksas kafija un tēja. 9% uzņēmumu biroja darbiniekiem 1x nedēļā ir pieejami augļi.
	► Darbinieku apmācības un mācības augstskolā: - Visi pētījuma dalībnieki organizē un apmaksā darbiniekiem dalību mācību semināros, ja to ļauj finansējums, piemēram, darba aizsardzība, darba kvalifikācijas pakāpes celšana (Administrācijas skolā), grāmatvedības kursi, franču valoda (Franču kultūras centrā), tomēr, interviju dalībnieki minēja liecina, ka pētījuma periodā organizēto mācību apjoms ir bijis mazs salīdzinājumā ar periodu līdz 2008. gadam. - Tāpat interviju dalībnieki minēja, ka tiek veidotas arī iekšējās apmācības, ko rīko personāldaļa, vai arī apmācības pasniedz pārstāvji no citām institūcijām	► Darbinieku apmācība: Visi pētījuma dalībnieki organizē un apmaksā darbiniekiem dalību mācību semināros, tomēr, interviju dalībnieku komentāri liecina, ka pētījuma periodā organizēto mācību apjoms ir bijis mazs salīdzinājumā ar periodu līdz 2008.gadam.

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	(pārstāvji no IUB, KNAB), kā arī institūciju darbinieki piedalās Valsts kancelejas (VK) struktūrfondu finansētajos apmācību pasākumos. - Tāpat aptuveni 30% institūciju norādīja, ka apmaksā datorprasmju apmācības, bet 15% nodrošina starptautiski sertifikācijas eksāmenu apmaksu IT darbiniekiem, ja ir pieejams finansējums. 15% interviju pārstāvju norādīja, ka praktizē arī daļēji apmaksātas studijas augstskolā (no 30 līdz 50%), ja tas nepieciešams darba pienākumu pildīšanai. Viena institūcija norādīja, ka daļēji apmaksā tikai maģistratūras studijas.	
	► Institūcijas organizēti pasākumi un dāvanas: - Kopš 2009.gada valsts institūcijās Ziemassvētku, Jaungada pasākumi, ja tādi tiek organizēti, tiek apmaksāti par darbinieku pašu savāktajiem līdzekļiem. - Viena organizācija norādīja, ka daļēji apmaksā Ziemassvētku pasākumu darbinieku bērniem. - Tikai 10% institūciju minēja, ka darbinieku apaļās darba jubilejās un Ziemassvētkos darbiniekiem tiek dāvinātas simboliskas dāvanas – krūzītes, kalendāri, goda raksti, apsveikuma kartiņas.	► Uzņēmuma organizēti pasākumi: 75% uzņēmumu organizē darbiniekiem vismaz 1 kopīgu pasākumu gadā – Ziemassvētku/ Jaunā gada pasākumu, sporta spēles vai svinības uzņēmuma Jubilejā. 41% organizē Ziemassvētku pasākumu darbinieku bērniem. 6% uzņēmumu tiek organizēti struktūrvienību darbinieku saliedēšanas pasākumi, kurus finansē uzņēmums pēc principa „nauda seko darbiniekam”. Tiek piešķirta noteikta summa (dažādos uzņēmumos robežās no 7 – 20 Latiem uz cilvēku), kuru struktūrvienības vadītājs var izmantot, organizējot komandas pasākumu, pēc saviem ieskatiem.
	► Citi motivācijas elementi: - Vairāki institūciju pārstāvji norādīja, ka institūcija apmaksā personālo organizāciju biedra naudu, piemēram, Latvijas personālvadības asociācijā, Laboratorijas asociācijā u.c. - Gandrīz visas institūcijas piešķir darbiniekiem apbalvojums par īpašiem nopelniem – goda rakstus, atzinības rakstus, simboliskas balvas (pildspalvas, medaļa, nozīmīte utt.). Atsevišķos gadījumos tiek organizēti īpaši pasākumi labāko godināšanai. Tāpat institūcijas izvirza savus darbiniekus ministriju apbalvojumu saņemšanai. ► Visās institūcijas darbiniekiem tiek apmaksāta obligātā veselības pārbaude un tiek kompensētas brilles līdz 40 LVL.	► Citi motivācijas elementi: - Vairāki uzņēmumi organizē pasākumus darbinieku bērniem, piemēram, „Ēnu dienas” vai atvērto durvju dienas. 3 uzņēmumi piedāvā prakses vietas darbinieku bērniem vasaras periodā. 47% uzņēmumu piedāvā darbiniekiem iespēju iegādāties/ saņemt uzņēmuma produkciju vai pakalpojumus ar atlaidi. ► 66% uzņēmumu piešķir darbiniekiem apbalvojums par īpašiem nopelniem – goda rakstus, simboliskas balvas. Atsevišķos gadījumos tiek organizēti īpaši pasākumi labāko godināšanai.
	► Atsevišķu institūciju materiālie labumi: Lauku atbalsta dienesta (LAD) darbinieki par saviem līdzekļiem organizē teātra apmeklējumus, rīko Valentīndienas un Ziemassvētku pastu, veido savu iekšējo avīzi „LADīņš”, kas tiek izdota reizi 3 mēnešos. Avīzē tiek izteiktas pateicības, aprakstīta	

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	aktuāla informācija par struktūrvienībām un izveidota „Mēs lepojamies” sadaļa. ▶ Uzņēmuma reģistrā (UR) darbinieki organizē vasaras riteņbraucienus, labdarības akcijas un citus pasākumus, kas saliedē kolektīvu.	
1.2.	Konkrētām amatu grupām/līmeņiem pieejamie motivācijas elementi	
	▶ 80% pārstāvju norādīja, ka institūcijas vadībai un atsevišķām amatu grupām tiek apmaksāta abonēšanas maksa un sarunas darba vajadzībām. Institūcijas vadībai un vadošajiem darbiniekiem (departamentu vadītājiem utt.) parasti tiek noteikti lielāki limiti. ▶ Tāpat vadošo amatu pārstāvjiem un atsevišķiem darbiniekiem, lai pildītu savus darba pienākumus, tiek nodrošināts otrs dators (klēpdators) lietošanai ārpus institūcijas telpām. ▶ Aptuveni 50% institūciju vadītāji izmanto institūcijas automašīnu darba vajadzībām. ▶ Aptuveni 15% institūciju atsevišķos gadījumos praktizē starptautisku sertifikācijas eksāmenu apmaksu darbiniekiem viņu profesionālajās jomās, piemēram, iekšējā kontrolē, IT.	▶ Kompensācija par personīgās automašīnas izmantošanu darba vajadzībām – darbiniekiem, kuriem darba vajadzībās nākas doties komandējumos valsts robežās vai ārpus tās, ja viņiem nav piešķirtas uzņēmuma mašīnas (31% uzņēmumu); ▶ Kompensācija par transporta izdevumiem darba vajadzībām, piemēram taksometru (47% uzņēmumu); ▶ Vadības amatu līmeņos – uzkrājošā dzīvības apdrošināšana (13% uzņēmumu); ▶ Iemaksas pensiju fondā – darbiniekiem, kas nostrādājuši vismaz 1 gadu (9% uzņēmumu); ▶ Dzīvības apdrošināšana darbiniekiem ar paaugstinātu risku vai uzņēmumu vadībai (kopumā 13% uzņēmumu); ▶ Uzņēmumu vadībai – automašīnas kā vadītāja statusa simbols, kuras tiek izmantotas arī privātām vajadzībām (56% uzņēmumu). Visbiežāk „statusa mašīnas” tiek piešķirtas augstāko vadītāju un augstāko vadītāju vietnieku līmeņa darbiniekiem, taču atsevišķos gadījumos tās piešķir arī vidējā līmeņa vadītājiem. ▶ Uzņēmumu mašīnas darba vajadzībām (41% uzņēmumu); ▶ Gandrīz 3 daļa uzņēmumu ir noteikuši daļēju vai pilnīgu darbinieku akadēmisko studiju izdevumu apmaksu, taču uzņēmumu pārstāvji atzīst, ka šī labuma izmantošana notiek reti. Ir definēti apmaksas nosacījumi, piemēram, mācību programmas saistība ar darbu. Lemjot par studiju apmaksāšanu, parasti tiek vērtēta darbinieka lojalitāte un darba rezultāti. Vienā uzņēmumā tiek izmantota prakse segt darbiniekam studiju izmaksas pēc diploma iegūšanas, kas tiek veikts pakāpeniski 3 gadu laikā, ja darbinieks paliek uzņēmumā. ▶ 10 uzņēmumi atsevišķos gadījumos praktizē starptautisku sertifikācijas eksāmenu apmaksu darbiniekiem viņu profesionālajās jomās, piemēram grāmatvedībā, iekšējā kontrolē, IT.
1.3.	Motivācijas sistēmas izmaiņas kopš 2008.gada	
	▶ Sākot no 2009.gada būtiski samazināti darbinieku materiālie un nemateriālie motivēšanas labumi. Tika samazināts stimulu klāsts un apjoms. Piemēram, samazināts pabalstu apmērs un daudzums, veselības apdrošināšanas polišu apmaksas likvidēšana, vairs netiek nodrošināta kafija un tēja darbiniekiem institūcijās, vairs netiek organizēti un apmaksāti dažādi institūciju pasākumi (sporta svētki, balles utt.), vairs netiek dāvinātas institūciju apmaksātas dāvanas darbiniekiem jubilejās un citos svētkos, samazināti limiti telefonsarunām, retos gadījumos tiek daļēji apmaksātas studijas augstskolā, mazāk tiek	▶ Uzņēmumi norāda, ka sākot no 2009.gadā samazinātas izmaksas darbinieku materiālai un nemateriālai motivēšanai. Tika samazināts stimulu klāsts un apjoms. Piemēram, samazināts pabalstu apmērs, dāvanu darbiniekiem vērtība, tiek iegādātas veselības apdrošināšanas polises ar mazāku apdrošināšanas summu. ▶ Daļa no motivācijas sistēmas elementiem tiek uzturēti, izmantojot darbinieku līdzfinansējumu vai tos pilnīgi finansē darbinieki, piemēram, veselības apdrošināšanas polišu iegāde,

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	organizētas darbinieku apmācības utt. ▶ Daļa no motivācijas sistēmas elementiem tiek uzturēti, izmantojot darbinieku līdzfinansējumu vai tos pilnīgi finansē darbinieki, piemēram, veselības apdrošināšanas polišu iegāde, institūciju pasākumu organizēšana. ▶ Darbinieki vairāk paši organizē neformālus pasākumus, piemēram, riteņbraucienus, teātra apmeklējumus utt. ▶ Pamazām institūciju pārstāvji sāk domāt par atsevišķu motivācijas elementu atjaunošanu, piemēram, veselības apdrošināšanas polišu apmaksu, atsevišķu pabalstu samaksu utt. Kopš 2012.gada ir atsākta atvaļinājuma pabalsta izmaksa.	uzņēmumu pasākumu organizēšana. ▶ Kopumā uzņēmumu organizētie un apmaksātie pasākumi (Ziemassvētku balles, sporta spēles) kļūst mazāk krāšņi un bagātīgi, to organizēšanā, tostarp priekšnesumu sagatavošanā vairāk iesaistās darbinieki, tērējot šiem pasākumiem mazāk līdzekļu. ▶ 19% uzņēmumu apmaksātu pasākumu vietā kolektīva kopības un komandas gara uzturēšanai darbinieki paši organizē neformālus pasākumus, piemēram, talkas, pārgājienus, velo ekskursijas. ▶ Uzņēmumi pievērš lielāku uzmanību motivācijas elementu lietderībai, rūpīgāk tiek izvērtēts, kurus motivācijas elementus darbinieki uzskata par vērtīgākiem un saglabā tieši tos. ▶ Vērojama tendence uzņēmuma organizētu semināru un apmācību vietā vairāk praktizēt iekšējo apmācību – pieredzējuši un zinoši darbinieki apmāca kolēģus. 16% uzņēmumos ir iekšējie treneri/ „kouči”, kuri papildus saviem pamatpienākumiem apmāca vai konsultē kolēģus.
1.4.	Motivācijas sistēmas elementi, kas vairs netiek izmantoti institūcijās/uzņēmumos kopš 2008.gada	
	▶ Kopš 2009.gada vairumā gadījumu institūcijas vairs neizmanto šādus motivācijas sistēmas elementus: - Veselības un dzīvības apdrošināšanas polises. - Dāvanas darbiniekiem apaļās jubilejās un Ziemassvētkos. - Kafijas un tējas izdevumu apmaksa un nodrošināšana institūcijas darbiniekiem. - Apmaksātas un daļēji apmaksātas sporta nodarbības, ko parasti iekļāva veselības apdrošināšanas polises labumu klāstā. - Pabalsts bērna piedzimšanas gadījumā. - Pabalsts laulības slēgšanas gadījumā. - Pabalsts dzīves vai darba jubilejas gadījumā. - Pabalsti īpašos gadījumos. - Institūcijas apmaksāti Ziemassvētku/Jaungada pasākumi, sporta svētki Ziemassvētku pasākumi darbinieku bērniem. - Apmaksātas brīvdienas saistībā ar stāšanos laulībā vai citiem svarīgiem pasākumiem.	▶ Uzņēmuma apmaksāti pasākumi - Ziemassvētku pasākumi/ sporta spēles, u.c. Vismaz 1 pasākums atcelts 31% uzņēmumu. ▶ 25% uzņēmumu vairs netiek dotas dāvanas dzīves vai darba jubilejās vai to apmērs ir samazināts. ▶ Iemaksas pensiju fondā vai uzkrājošās apdrošināšanas shēmās (9% uzņēmumu); ▶ 9% uzņēmumu kopš 2009.gada pārtrauca finansējumu struktūrvienību komandas veidošanas pasākumiem. ▶ Īpaši apbalvojumi – ceļojumi labākajiem darbiniekiem (6% uzņēmumu).
1.5.	Motivācijas sistēmas elementi, kas ieviesti no jauna	
	▶ Kopumā institūcijās nav ieviesti jauni motivācijas sistēmas elementi, jo nav bijis pietiekams finansējums un to nav bijis iespējams izdarīt saskaņā ar darba samaksu regulējošās	▶ Atsevišķos gadījumos uzņēmumi darbinieku saliedēšanai tieši šajā periodā izvēlējušies sākt

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	normatīvās bāzes izmaiņām. Kopš 2011.gada institūcijas ir atļautas piemaksa par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti – līdz 20% no pamatalgas, ko dažreiz institūciju pārstāvji sauc par „motivācijas piemaksu”, jo to izmaksā pārsvarā tiem darbiniekiem, kurus grib noturēt institūcijā vai kuru darba sniegums ievērojami pārsniedz citu darbinieku darba sniegumu.	organizēt sporta spēles vai apmaksāt sporta nodarbības; - Darbinieku sveikšana jubilejās; - Nelaimes gadījumu apdrošināšana; - Vienā uzņēmumā kopš 2012.gada izveidota „kafetērijas” tipa labumu sistēma, kas paredz, ka visiem darbiniekiem neatkarīgi no amatu grupas un līmeņa uz gadu „labumu iegādei” tiek piešķirti 100 punkti. Par šiem punktiem darbinieki var izvēlēties labumus no plaša piedāvātā klāsta, tai skaitā saņemt materiālos pabalstus. Punktu var arī uzkrāt un pārstāt uz nākošo gadu, vai piemaksāt par labumiem, kas pārsniedz 100 punktu vērtību. Labumu sistēmas administrēšana tiek organizēta elektroniski, izmantojot darbinieku elektronisko pašapkalpošanās sistēmu.
1.6.	Faktori (ārējie, iekšējie), kas ietekmējuši izmaiņas darbinieku motivācijas sistēmā	
	- Kopumā motivācijas elementu samazinājumu noteica vairāk ārējie faktori - Latvijas ekonomiskā krīze, kopējais ekonomikas rādītāju kritums un darba samaksu regulējošās normatīvās bāzes izmaiņas, institūciju finansējuma samazinājums. - Ekonomiskajai situācijai uzlabojoties, pamazām institūciju pārstāvji sāk domāt par atsevišķu motivācijas elementu atgriešanu, piemēram, veselības apdrošināšanas polišu apmaksu, atsevišķu pabalstu samaksu utt.	- Kopumā motivācijas elementu samazinājumu noteica gan iekšējie, gan ārējie faktori. - Ārējie – kopējais ekonomikas rādītāju kritums, tendences darba tirgū. Piemēram, liela daļa uzņēmumu atcēla 2009.gada Ziemassvētku balles, taču uzņēmumi, kuru biznesa rezultāti šajā periodā bija labi, savas balles rīkoja pieticīgākas, solidarizējoties ar pārējiem. - Iekšējie – ieņēmumu kritums un attiecīgi zemāka uzņēmumu maksātspēja. Vairāki uzņēmumi atzina, ka piedzīvojuši lielu darbinieku atsaucību un gatavību samazināt labumu apmēru. Dažus elementus, piemēram, ceļojumus kā apbalvojumu pārtrauca, gan izmaksu samazināšanas dēļ, gan arī tāpēc, ka darbinieki pie tiem bija pieraduši un tos vairs neuztvēra kā stimulu. Dažos uzņēmumos pasākumus pārtrauca organizēt darbinieku zemās ieinteresētības un apmeklētības dēļ.

Tabula Nr. 5 Motivācijas elementu apkopojums pašvaldībās

ID	Kritērijs	Interviju rezultātu apkopojums atbilstoši kritērijam
1.	Materiālie un nemateriālie stimuli papildus darba samaksai, kas šobrīd tiek izmantoti pašvaldībās	▶ Kopš 2009.gada pašvaldībās ir būtiski samazināts materiālo un nemateriālo stimulu klāsts, ko ietekmēja Latvijas ekonomiskā krīze un darba samaksu regulējošās normatīvās bāzes izmaiņas. ▶ Vienīgais materiālais pabalsts, ko uz 2011.gada pirmā pusgada beigām izmaksā visas pašvaldības, ir pabalsts tuvinieka nāves gadījumā, kas tiek noteikts minimālās algas apmērā. Vairākās iestādēs no 2012. gada ir plānots uzsākt izmaksāt atvaļinājuma pabalstu. ▶ Darba vajadzībām nepieciešamie darba līdzekļi: - Aptuveni 60% pašvaldību pārstāvji norādīja, ka pašvaldības moblais telefons tiek izmantots pašvaldībās un to nodrošina vadošo amatu pārstāvjiem un speciālistiem, kam tas ir nepieciešams ikdienas darba pienākumu pildīšanai. - Visās intervētās pašvaldībās norādīja, ka tiek apmaksāta abonēšanas maksa un sarunas darba vajadzībām. Visbiežāk dažādiem amatu līmeņiem un grupām tiek noteikti limiti maksai par sarunām (aptuveni no LVL 5 – 40). Vairumā gadījumu tiek norādīts, ka sarunu izraksti netiek pārbaudīti un rēķini jāsedz ir tikai tad, kad pārsniegts noteiktais limits. ▶ Pašvaldībās izmantotie nemateriālie labumi: - Darbinieku veselības un dzīvības apdrošināšana: • Nevienā no pašvaldībām pilnībā nav segti dzīvības/veselības apdrošināšanas izdevumi. Vienā pašvaldībā tiek praktizēta veselības apdrošināšanas polises daļas apmaksa (30 LVL), ja darbinieks sedz otru daļu. Vienā pašvaldībā par veselības apdrošināšanas polisi maksā pašvaldība, bet šī maksa vairāku mēnešu garumā tiek atvilkta no darbinieka atalgojuma; • Pašvaldību institūcijas darbiniekiem, kuri strādā augsta stresa vai bīstamības apstākļos ir jāsedz obligātā dzīvības apdrošināšana. Bet vairums no šiem darbiniekiem netiek apskatīti pētījuma ietvaros; - Brīvais un darba laiks: • Lielākā daļa pašvaldību pārstāvju norādīja, ka papildus ikgadējam atvaļinājumam, pašvaldību darbiniekiem tiek piešķirtas papildus apmaksātas atvaļinājuma dienas (1 – 10 dienas). Vairumā no iestādēm uz 2011. gada pirmā pusgada beigām tika praktizēta papildus atvaļinājuma dienu piešķiršana pēc darbinieka stāža. Divās iestādēs no 2012. gada, ieviešot darbinieku novērtēšanas sistēmu, tiek plānots to arī ņemt vērā nosakot papildus atmaksātas atvaļinājuma dienas. Vienā iestādē tiek piešķirtas divas papildus atvaļinājuma dienas, ja darbiniekam ir darbs ar datoru. • Visas pašvaldības piešķir papildus brīvdienas bērnu vecākiem saistībā ar 1.septembri (1 diena), darbiniekiem saistībā ar stāšanos laulībā (3 dienas) un izlaiduma dienā (1 dienu). Lielākajā daļā no tām šīs brīvdienas arī tiek apmaksātas. • Tāpat saskaņā ar Atlīdzības likumu, lielākā daļa pašvaldības piešķir darbiniekiem mācību atvaļinājumus (līdz 20 darba dienām) atkarībā no mācību atvaļinājuma specifikas (diplomdarba rakstīšana, sesijas aizstāvēšana). Taču ir arī tādas pašvaldības, kas neapmaksā mācību atvaļinājumu vai arī apmaksā tikai tiem darbiniekiem, kuru mācību specialitāte ir atbilstoša darba pienākumu veikšanai. • Visi pašvaldību pārstāvji norādīja, ka tiek piemērota darba dienas saīsināšana par 1h (viena pašvaldība norādīja, ka praktizē darba

		saīsināšanu par 2h) pirms valsts svētku dienām. - Ar darba vidi saistītie motivācijas elementi: • Vairumā pašvaldību norādīja, ka pašvaldībā ir pieejama dienesta automašīna, kuru iespējams izmantot darba vajadzībām. • 20% gadījumu darbiniekiem tiek apmaksātas personīgās automašīnas izmantošana darba pienākumu pildīšanai (patapinājuma līgumi), bet 20% pašvaldību norādīja, ka tiek maksāta kompensācija par transporta izdevumiem. Vienā pašvaldībā augstākie vadītāji izmanto pašvaldības automašīnas, slēdzot ar iestādi patapinājuma līgumu. • Atsevišķās pašvaldībās darbiniekiem tiek nodrošināts dzeramais ūdens darba vietā. • Vienā pašvaldībā, kuras telpas nomā privātais ēdināšanas uzņēmums, ir iespēja iegādāties šī uzņēmuma produkciju ar atlaidi. • Pašvaldībās, kuru padotībā ir sporta kompleksi, tās darbinieki var izmantot šo kompleksu sniegtos pakalpojumus ar atlaidi vai bez maksas. - Darbinieku apmācības un mācības augstskolā: • Visi pētījuma dalībnieki apmaksā darbiniekiem dalību mācību semināros darba kvalifikācijas pakāpes celšanai specializētajosursos, ja to ļauj finansējums. Interviju dalībnieki minēja, ka pētījuma periodā organizēto mācību apjoms ir bijis mazs salīdzinājumā ar periodu līdz 2008. gadam. Vienā iestādē speciālistiem arī tiek apmaksāta kvalifikācijas sertifikātu iegūšana. • Vienā pašvaldībā neatkarīgi no specializācijas tiek nodrošināti angļu valodas kursi. • Nevienā no pašvaldībām netiek praktizēta pilnas vai daļēji apmaksātas studijas augstskolā arī, ja tas nepieciešams darba pienākumu pildīšanai. - Institūcijas organizēti pasākumi un dāvanas: • Kopš 2009. gada pašvaldībās Ziemassvētku, Jaungada pasākumi, ja tādi tiek organizēti, tiek apmaksāti par darbinieku pašu savāktajiem līdzekļiem. • Pašvaldībās, kuru padotībā ir iestādes, kurās ir sporta kompleksi, tiek rīkotas domes vai starppašvaldību sporta spēles. Vienā no pašvaldībām arī tiek apmaksātas balvas. • Valsts svētkos (parasti 18. novembrī) vairākas pašvaldības rīko novada pasākumu, kuru var apmeklēt visi novada iedzīvotāji. Vienā pašvaldībā 18. novembrī darbiniekiem apaļās dzīves un darba jubilejās tiek izmaksāta naudas balva minimālās mēnešalgas apmērā. - Citi motivācijas elementi: • Vairums institūcijas piešķir darbiniekiem apbalvojums par īpašiem nopelniem – goda rakstus, atzinības rakstus, simboliskas balvas.
2.	Motivācijas sistēmas elementi, kas vairs netiek izmantoti pašvaldībās kopš 2008.gada	► Kopš 2009. gada vairumā gadījumu institūcijas vairs neizmanto šādus motivācijas sistēmas elementus: - Veselības un dzīvības apdrošināšanas polises. - Pabalsts bērna piedzimšanas gadījumā. - Pabalsts laulības slēgšanas gadījumā.

		- Pabalsts dzīves vai darba jubilejas gadījumā. - Pabalsti īpašos gadījumos. - Institūcijas apmaksāti Ziemassvētku/Jaungada pasākumi, sporta svētki, Ziemassvētku pasākumi darbinieku bērniem.
3.	Motivācijas sistēmas elementi, kas ieviesti no jauna	► Kopumā institūcijās nav ieviesti jauni motivācijas sistēmas elementi, jo nav bijis pietiekams finansējums un to nav bijis iespējams izdarīt saskaņā ar darba samaksu regulējošās normatīvās bāzes izmaiņām.

6. Darba samaksas prakse Latvijā un ārvalstīs

Lai izvērtētu un apkopotu labāko pieredzi darba samaksas jomā valsts un privātajā sektorā Latvijā un ārvalstu pieredzi darba samaksas jomā valsts pārvaldē, t.sk. noskaidrotu pieejamos motivācijas elementus valsts pārvaldē dažādās ārvalstīs saskaņā ar TS 2.1.4. un 2.1.5.punkta prasībām, tika veikti šādi uzdevumi:

- Strukturēto interviju organizēšana ar valsts un privātā sektora pētījuma dalībniekiem, lai noskaidrotu darba samaksas praksi valsts un privātajā sektorā;
- Ārvalstu pieredzes pētījuma veikšana, apkopojot dažādu valstu informāciju par darba samaksas sistēmu, t.sk. pamatalgas, piemaksu un prēmiju noteikšanu, kā arī dažādu valstu motivācijas sistēmas elementu identificēšanu.

6.1. Darba samaksas prakse valsts sektorā un privātajā sektorā

Lai noskaidrotu un apkopotu informāciju par darba samaksas praksi valsts un privātajā sektorā, pētījuma ietvaros tika veiktas padziļinātas intervijas ar pētījumā iekļautajām iestādēm un uzņēmumiem.

Ar katru pētījumā iekļauto valsts tiešās pārvaldes iestādi (30 iestādes) un privātā sektora uzņēmumu (32 uzņēmumi) intervijas ietvaros tika pārrunāti šādi jautājumi:

- Darba samaksas apmēra izmaiņas un dinamika kopš 2008.gada;
- Faktori (ārējie, iekšējie), kas noteica izmaiņas darba samaksā kopš 2008.gada;
- Darba samaksas izmaiņas atsevišķām amatu grupām/līmeņiem un faktori, kas noteica šīs izmaiņas;
- Kritēji, kas ietekmē darbinieku pamatalgas apmēru;
- Darbinieku darba samaksas pārskatīšanas biežums un faktori, kas tiek ņemti vērā darba samaksas pārskatīšanā;
- Institūcijā/ uzņēmumā strādājošajiem pieejamie darba samaksas elementi, piemēram, piemaksas un prēmijas, neskaitot pamatalgu;
- Atsevišķām amatu grupām/ līmeņiem pieejamie darba samaksas elementi, piemēram, piemaksas un prēmijas, neskaitot pamatalgu;
- Piemaksu piešķiršanas biežums, regularitāte un nosacījumi gan visiem institūcijā/ uzņēmumā strādājošajiem, gan atsevišķākām amatu grupām/ līmeņiem;
- Prēmiju piešķiršanas biežums, regularitāte un nosacījumi gan visiem institūcijā/ uzņēmumā strādājošajiem, gan atsevišķākām amatu grupām/ līmeņiem;
- Pētījuma periodā veiktās izmaiņas darba samaksas elementos, neskaitot pamatalgu;
- Institūciju/uzņēmumu pārstāvju komentāri par pastāvošās darba samaksas un motivācijas prakses efektivitāti;
- Institūcijas/ uzņēmumu pārstāvju komentāri par plānotajām izmaiņām darba samaksas un/ vai motivēšanas praksē.

Tabula Nr. 6ir apkopoti būtiskākie interviju rezultāti un piemēri par darba samaksas praksi valsts un privātajā sektorā.

Tabula Nr. 6 Darba samaksas prakse valsts un privātajā sektorā

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
1.	Darba samaksas izmaiņu tendence	
1.1.	Darba samaksas apmēra izmaiņas un dinamika kopš 2008.gada	
	► Kopumā valsts sektora institūcijās vērojama tendence, ka pētījuma perioda sākumā (2008. – 2009.gadā) institūcijās darba samaksa tika samazināta vidēji par 20%. Darba samaksas samazinājuma apmērs dažādās institūcijās pētījuma periodā bijis no 5 – 50%. ► Atsevišķos gadījumos pamatalga tika samazināta, ņemot vērā darbinieka kompetenci un zināšanas, pirms tam veicot darbinieku novērtējumu. Tāpat atsevišķās institūcijās tika veikts darbinieku darba snieguma, veicamo pienākumu novērtējums, lai pieņemtu lēmumu, par darbinieku skaita samazinājumu. Tika atbrīvoti darbiniekiem un to pienākumi apvienoti citos amatos. ► Interviju rezultātā tika konstatēts, ka kopumā aptuveni 15% intervēto institūciju darbinieku darba algas netika pārskatītas un samazinātas, jo tika atbrīvoti darbinieki (gan visās amatu grupās, gan konkrētās amatu grupās) vai samazinātas citas administratīvo izmaksu pozīcijas, nesamazinot atalgojuma budžetu. ► Atsevišķos gadījumos izvēlētas citas pieejas institūcijas kopējo atalgojuma izmaksu izmaiņām: - Atsevišķos gadījumos, piemēram, Patērētāju tiesību aizsardzības centrā (PTAC), atalgojums netika samazināts tiem darbiniekiem, kuriem pamatalga bija zemāka par konkrētu skaitli, piemēram, zem 400 LVL/mēnesi vai zem minimālās algas utt. - Atsevišķās institūcijās tika pieņemts lēmums sūtīt darbiniekus bezalgas atvaļinājumos, piemēram, Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcijā (IAUI) vai Latvijas nacionālajā arhīvā (LNA), kas tika praktizēts no 2008.gada līdz 2011.gadam, vai arī noteikts nepilns darba laiks, piemēram, Valsts augu aizsardzības dienestā (VAAD), izmantojot tikai ~95% no pilnas slodzes darba laika. - Atsevišķos gadījumos notika institūcijas reorganizācija, piemēram, Valsts izglītības satura centra (VISC) reorganizācija, apvienojot četras iestādes vienā, kā rezultātā samazinājās kopējais darbinieku skaits un arī atalgojums. - 2010.gadā un 2011.gadā atsevišķās institūcijās, piemēram, Valsts mežu dienestā (VMD), Valsts ieņēmumu dienestā (VID), tika paaugstināts atalgojums atsevišķām amatu grupām par 5-15%, kas tika panākts, rūpīgi plānojot un ietaupot uz atalgojuma budžeta. ► Tāpat intervijās tika identificēti atsevišķi individuāli gadījumi darba samaksas apmēra izmaiņu noteikšanā: - Centrālajā statistikas pārvaldē (CSP) darbinieku pamatalga 2009.gadā tika samazināta tiem darbiniekiem, kuri bija iekļauti astotajā vai augstākā mēnešalgu grupā, samazinot	► Kopumā privātā sektora uzņēmumos vērojama tendence, ka pētījuma perioda sākumā (2008. – 2009.gadā) uzņēmumos darba samaksa tika samazināta, savukārt 2011.gadā darba samaksa pakāpeniski tika palielināta. ► 56% pētījuma dalībnieku ir samazinājuši darba samaksas apmēru, no kuriem apmēram pusē darba samaksas samazinājums skāris visus uzņēmuma darbiniekus. Visbiežāk tas veikts 2009. gadā. ► Darba samaksas samazinājuma apmērs dažādos uzņēmumos pētījuma periodā bijis no 8 – 50%. ► Atsevišķos gadījumos izvēlētas citas pieejas uzņēmuma kopējo atalgojuma izmaksu samazinājumam: - Darba laika samazināšana, pārejot uz 4 darba dienu nedēļu; - Mēneša darba dienu skaita pakāpeniska samazināšana par vienu, vēlāk - par divām, proporcionāli samazinot darba samaksu; - Zemākas pamatalgas noteikšana tiem darbiniekiem, kas darba attiecības uzsākuši brīdī, kad atalgojuma līmenis darba tirgū bijis zemāks; - Izmaiņas darba samaksas struktūrā, samazinot fiksēto darba samaksas daļu un palielinot mainīgo darba samaksas daļu, kas atkarīga no konkrētā darbinieka individuālajiem darba rezultātiem. ► Kopumā 25% intervēto pētījuma dalībnieku veikuši izmaiņas darba samaksas struktūrā. Daži uzņēmumi pārgājuši no fiksētas mēnešalgas uz samaksu, kas balstīta uz noteiktām stundu likmēm, lai spētu elastīgāk pielāgoties ekonomiskās krīzes periodā grūti prognozējamai darba slodzei. Vairāki uzņēmumi, samazinot pamatalgu, vienlaikus ieviesuši piemaksas vai prēmijas, kuru apmērs un izmaksa atkarīgi no uzņēmuma rezultātiem un/ vai darbinieka darba rezultātiem. ► 25% no pētījuma dalībniekiem pētījuma periodā darba samaksu saviem darbiniekiem ir paaugstinājuši vismaz vienu reizi, visbiežāk tas veikts 2011. gadā. Tomēr kopumā darba samaksas pieaugums ir bijis mazāks kā pētījuma perioda pirmajos gados novērotais darba samaksas samazinājums. No šiem uzņēmumiem puse darba samaksu pārskatījuši un palielinājuši katru gadu. ► Papildus iepriekšējā punktā minētajiem apmēram 19% uzņēmumu darba samaksu palielinājuši atsevišķām amatu grupām vai amatu līmeņiem, par ko sīkāk aprakstīts tālāk.

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	pamatalgu par 5%. - Uzņēmuma reģistrs (UR) 2009.gadā iesaldēja darbinieku pamatalgas un pamatalga netika paaugstināta, pat tad, ja mainījās kvalifikācijas pakāpe pēc novērtējuma. - Centrālā finanšu un līgumu aģentūra (CFLA) 2010.gadā paaugstināja atalgojumu par vidēji 10% tiem darbiniekiem, kuriem 35.amatu saime tika pārmainīta uz 44.amatu saimi, kā rezultātā mainījās mēnešalgu grupa (no 9 uz 10 mēnešalgu grupu). ► Kopumā aptuveni 10% intervēto institūciju pētījuma periodā saviem darbiniekiem darba samaksu saglabājuši nemainīgu, tomēr vairāk kā puse no šīm institūcijām uzsvēra, ka kopējais atalgojuma fonds ir samazinājies, jo pētījuma periodā radušās vakances nav tikušas aizpildītas. Dažas no šīm institūcijām samazinājušas arī darbinieku skaitu. ► 25% intervēto institūciju notikusi mērķtiecīga darbinieku skaita samazināšana visa pētījuma perioda laikā.	► 22% intervēto uzņēmumu pētījuma periodā saviem darbiniekiem darba samaksu saglabājuši nemainīgu, tomēr vairāk kā puse no šiem uzņēmumiem uzsvēra, ka kopējais atalgojuma fonds ir samazinājies, jo pētījuma periodā radušās vakances nav tikušas aizpildītas. Daži no šiem uzņēmumiem samazinājuši arī darbinieku skaitu. ► 28% intervēto uzņēmumu notikusi mērķtiecīga darbinieku skaita samazināšana visa pētījuma perioda laikā.
1.2.	Faktori (ārējie, iekšējie), kas noteica izmaiņas darba samaksā kopš 2008.gada	
	► Kopumā izmaiņas darba samaksā pētījuma periodā noteica iekšējo un ārējo faktoru kombinācija, kur viens no būtiskākajiem faktoriem ir pasaules ekonomikas krīze un darba samaksu regulējošās normatīvās bāzes izmaiņas. ► Vēl viens faktors, kas noteica izmaiņas darba samaksā kopš 2008.gada, ir Latvijas ekonomikas stabilizācijas un izaugsmes atjaunošanas programma, kā rezultātā valsts institūcijās bija jāsamazina strādājošo skaits vai administratīvās izmaksas, t.sk. atalgojuma izmaksas. ► Vienā gadījumā darba samaksas izmaiņas noteica izmaiņas institūcijas finansējumā, jo finansējums vairs netika piešķirts no valsts budžeta līdzekļiem.	► Kopumā izmaiņas darba samaksā pētījuma periodā noteica iekšējo un ārējo faktoru kombinācija, kur viens no būtiskākajiem faktoriem ir Latvijas ekonomiskā krīze. Tās ietekmē samazinājās pieprasījums pēc uzņēmumu precēm un pakalpojumiem, kritās uzņēmumu apgrozījums, radās nepieciešamība samazināt izmaksas. Tāpat pieauga grūtības prognozēt pieprasījumu un attiecīgi – iespējamo darbinieku noslodzi, kas radīja nepieciešamību veidot elastīgākas darba samaksas sistēmas. Izmaiņas darba samaksā noteica arī kopējās darba tirgus tendences, tostarp, dažādu līmeņu darbinieku lielāka pieejamība darba tirgū. ► Vēl viena faktoru grupa, kas noteica izmaiņas darba samaksā ir uzņēmumu iekšējā personāla un darba samaksas politika, piemēram, iekšējais uzstādījums saglabāt darbinieku skaitu, vai glūži pretēji – par katru cenu saglabāt esošo mēnešalgu apmēru. ► Šajā sadaļā uzskaitīti iekšējie un ārējie faktori, kas rosināja uzņēmumus: 1. Saglabāt darba samaksas apmēru nemainīgu; 2. Samazināt darba samaksu; 3. Palielināt darba samaksu; 4. Veikt izmaiņas darba samaksas struktūrā. ► 1. Uzņēmumi, kas pētījuma periodā bija izvēlējušies darba samaksu saglabāt nemainīgu, atzina, ka šādu pieeju galvenokārt noteica kopējā situācija darba tirgū. Atalgojuma pētījumi un neformāli iegūtā informācija liecinājusi, ka darba tirgū darba samaksa nepieaug vai tai ir tendence samazināties, tāpēc nav pamata darba samaksas pieaugumam. Šādu pieeju izvēlējušies arī daži uzņēmumi, kuru biznesa rezultāti bijuši labi, taču, apzinoties faktu, ka ekonomiskās krīzes ietekmē, darba tirgū speciālistu pieejamība palielinājusies, viņi

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		uzskatījuši, ka nav nepieciešams darba samaksas apmēru mainīt. Dažu uzņēmumu pārstāvji norādīja, ka pētījuma periodā arī darbinieki demonstrējuši izpratni un solidaritāti un nav prasījuši darba samaksas paaugstināšanu. ► 2. Darba samaksas samazinājumu pētījuma periodā veicināja: - Situācija darba tirgū – lielāka darbinieku pieejamība un zemākas algas prasības; - IKP un iedzīvotāju pirktpējas kritums, kas veidoja zemāku pieprasījumu pēc uzņēmumu produktiem un pakalpojumiem; - Uzņēmumu rezultāti – ieņēmumu un/ vai peļņas kritums; - Uzņēmumu finanšu plānošana - tendence savlaicīgi samazināt izmaksas, prognozējot ieņēmumu kritumu; - Starptautisko uzņēmumu filiālēm vai meitas uzņēmumiem Latvijā – globālās vai reģionālās iniciatīvas izmaksu optimizēšanai; - Uzņēmumiem ar valsts kapitāla daļām – normatīvajos aktos ietvertā prasība noteikt ierobežojumus valdes locekļu atalgojumam. ► 3. Darba samaksas palielinājumu veicināja: - Koplīguma ar arodbiedrību nosacījumi, kuros noteikta regulāra algu indeksācija atbilstoši inflācijas rādītājam valstī; - Nepieciešamība noturēt uzņēmumam svarīgos darbiniekus; - Nepieciešamība piesaistīt uzņēmumam svarīgus darbiniekus ar kompetencēm, kas darba tirgū nav plaši pieejamas; - Uzņēmumu iekšējās optimizācijas un efektivitātes kāpināšanas programmu rezultātā iegūtie resursi. Daži uzņēmumi šādas programmas bija uzsākuši jau pirms ekonomiskās krīzes, taču vairāki pētījuma dalībnieki atzina, ka tieši krīzes situācija un nepieciešamība samazināt darbinieku skaitu stimulēja darba ražīguma celšanu, inovācijas un efektīvāku darba metožu ieviešanu. - Darbspējīgo, īpaši speciālistu amatu līmenī izbraukšana no Latvijas – šis faktors visvairāk ietekmējis uzņēmumus un to filiāles Latvijas reģionos. Tā ietekmē uzņēmumiem nepieciešamo speciālistu piedāvājums darba tirgū samazinājās, un attiecīgi – palielinājās šo darbinieku “cenas”. No pētījumā ietvertajām amatu grupām šī problēma primāri attiecās uz IT amatiem. ► Izmaiņu veikšanu darba samaksas struktūrā (pārsvārā – fiksētās darba algas samazināšanos un mainīgās darba samaksas īpatsvara pieaugumu) veicināja uzņēmumu vēlme būt

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		elastīgākiem un uzlabot savu gatavību pielāgoties iespējamam ieņēmumu kritumam vai pieprasījuma samazinājumam, kas ietekmētu arī darbinieku noslogojumu. Tāpat uzņēmumu pārstāvji atzina, ka, apzinoties savu darbinieku kredītsaistības, centušies iespēju robežās saglabāt darbinieku finansiālās iespējas šīs saistības apmierināt. Tomēr uzņēmumu ieņēmumu samazināšanās prognozes rosinājušas meklēt veidus, kā uzturēt uzņēmuma rentabilitāti, vienlaikus stimulējot darba kvalitāti un augstus darba rezultātus.
1.3.	Darba samaksas izmaiņas atsevišķām amatu grupām/līmeņiem un faktori, kas noteica šīs izmaiņas	
	▶ 90% intervēto institūciju pārstāvju atzinuši, ka pētījuma periodā nav bijušas īpašas amatu grupas vai amatu līmeņi, kuras skārušas izmaiņas darba samaksā, kas atšķirās no pārējiem institūcijas darbiniekiem. ▶ Valsts institūcijās darbinieku darba samaksa 2008.gadā un 2009.gadā tika mainīta visiem darbiniekiem procentuāli vienādi, neizdalot konkrētas amatu grupas vai līmeņus. ▶ Atsevišķos gadījumos darba samaksas samazinājums procentuāli bija lielāks vadītājiem (vidēja un zemāka līmeņa vadītājiem un viņu vietniekiem (vidēji 20-30%)) nekā speciālistiem un mazkvalificētā un fiziskā darba veicējiem (5-20%) (piemēram, Latvijas Nacionālajā arhīvā (LNA) vai Valsts kancelejā (VK)). ▶ Atsevišķos gadījumos, veicot strukturālās izmaiņas, samazinot darbinieku skaitu vai rūpīgi plānojot atalgojuma finansējumu, 2010.gadā un 2011.gadā darba samaksa dažās valsts institūcijās tika paaugstināta konkrētām amatu grupām un līmeņiem, piemēram, Valsts ieņēmumu dienestā (VID) atalgojums tika paaugstināts juridiskajai un administratīvajai vadībai (par 5%), tāpat atalgojums tika paaugstināts par aptuveni 15% Valsts sociālās attīstības aģentūrā (VSAA) darbiniekiem, kas strādā IT jomā (12 darbiniekiem). ▶ Tāpat intervijās tika identificēti atsevišķi individuāli gadījumi: - Centrālajai finanšu un līgumu aģentūrai (CFLA) bija iespēja palielināt atalgojumu vecākajiem referentiem (speciālistiem), kad visiem šiem darbiniekiem tika mainīta amatu saime, kā rezultātā palielinājās mēnešalgu grupa un bija iespējams palielināt pamatalgu. ▶ Lauku atbalsta dienestā (LAD) 2009.gadā atalgojums tika samazināts vadības līmeņa darbiniekiem un vecākajiem referentiem.	▶ 50% intervēto uzņēmumu pārstāvju atzinuši, ka pētījuma periodā ir bijušas īpašas amatu grupas vai amatu līmeņi, kuras skārušas izmaiņas darba samaksā, kas atšķirās no pārējiem uzņēmuma darbiniekiem. ▶ Visbiežāk šajā kontekstā intervijās tika minēta uzņēmumu vadība, tomēr analizējot interviju rezultātus nevar konstatēt konsekventu pieeju attiecībā uz vadības atalgojuma izmaiņām. Daļa uzņēmumu, tostarp sabiedrības ar valsts kapitāla daļām, pamatalgu uzņēmumu augstākajai vadībai pētījuma periodā samazināja, kā arī tika piemērots aizliegums izmaksāt prēmijas. Citos uzņēmumos augstākās vadības pamatalga ir tikusi palielināta, taču arī šādos uzņēmumos vadības kopējā darba samaksa visbiežāk pētījuma periodā ir kritusies, jo ievērojami samazinājies vadībai izmaksāto prēmiju apmērs. ▶ Izmaiņas valdes locekļu darba samaksā valsts kapitālsabiedrībās noteica normatīvo aktu prasības. ▶ Uzņēmumos ar privāto kapitālu izmaiņas vadības darba samaksā veicinājuši dažādi apsvērumi, tostarp: - Uzņēmumu vadības lēmums demonstrēt labo gribu un pozitīvo piemēru pārējiem darbiniekiem, vispirms pieņemot lēmumu par darba samaksas samazināšanu pašiem sev un tikai pēc tam, nepieciešamības gadījumā samazināt atalgojumu arī pārējiem darbiniekiem; - Vadības darba samaksas struktūra, kurā liels īpatsvars bijis gada prēmijām par uzņēmuma un struktūrvienību darba rezultātiem. Kritoties uzņēmumu ieņēmumiem un peļņai, par vadības darba samaksas galveno elementu kļuva tieši pamatalga, tāpēc, dažos gadījumos lemts par tās paaugstināšanu. ▶ Pētījuma periodā īpašs darba samaksas pieaugums visbiežāk bijis darbiniekiem, ko uzņēmumu pārstāvji dēvē par „atslēgas” vai „augsta riska” cilvēkiem. Uzņēmumu definīcijas “atslēgas” un “augsta riska” darbiniekiem gan ir atšķirīgas. Visbiežāk šādi tiek raksturoti darbinieki, kuru kompetences uzņēmumam ir ļoti nozīmīgas (vadītāji, speciālisti/ eksperti pamatdarbības nozarē) un/ vai tās ir maz pieejamas Latvijas darba tirgū. Daži uzņēmumi īpašu uzmanību ir pievērsuši (tostarp palielinājuši atalgojumu) darbiniekiem ar augstu izaugsmes potenciālu. Galvenais faktors, kas noteica darba samaksas palielināšanu šiem

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		darbiniekiem, bija uzņēmumu vēlme šos svarīgākos darbiniekus noturēt. ▶ No pētījumā ietvertajām amatu grupām intervijās netika izceltas konkrētas grupas, ko pētījuma periodā būtu skārušas no pārējām grupām atšķirīgas darba samaksas izmaiņas. To var skaidrot ar pētījuma ierobežoto apgabalu, proti, pētījums pamatā aptver uzņēmumu administrācijas darbiniekus, ko uzņēmumos bieži uzskata par vienu amatu grupu pretstatā, piemēram, ražošanas, klientu apkalpošanas vai pārdošanas amatu grupām. ▶ Interviju rezultāti liecina, ka daudzos uzņēmumos darba samaksa samazināta klientu apkalpošanas un pārdošanas amatu grupās, taču šie ir ārpus pētījuma apgabala.
2.	Darba samaksas sistēmas raksturojums	
2.1.	Kritēji, kas ietekmē darbinieku pamatalgas apmēru	
	▶ Galvenie kritēriji, kas tiek ņemti vērā un ietekmē darbinieku pamatalgas apmēru, ir darbinieku ikgadējās darbības un tās rezultātu novērtējums, atbilstošā kvalifikācijas pakāpe un darba stāžs. ▶ Būtisks faktors, kas ietekmē pamatalgas apmēru, ir institūcijai pieejamais atalgojumu budžets. ▶ Pamatalgas apmēra noteikšanai ir ļoti liela sasaiste ar novērtējuma rezultātiem. Piešķirtais novērtējuma līmenis (A, B, C, D, vai E) ir kritērijs, kas nosaka % pamatalgas lielumu no attiecīgajam amatam noteiktās mēnešalgu grupas un darbinieka kvalifikācijas pakāpes paredzētā mēnešalga diapazona maksimālās robežas, kas noteikts saskaņā ar MK noteikumiem. Piemēram, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra (CFLA) darbiniekiem ar novērtējumu „A” piemēro līdz 100% no attiecīgajam amatam noteiktās mēnešalgu grupas un darbinieka kvalifikācijas pakāpes paredzētā mēnešalga diapazona maksimālās robežas, novērtējums „B” – 95%, „C” – 90%, „D”, „E” – atalgojumu nepārskata. Katra institūcija pati var pieņemt lēmumu par % pamatalgas lielumu no attiecīgajam amatam noteiktās mēnešalgu grupas, ņemot vērā kvalifikācijas pakāpi un institūcijai pieejamo atalgojuma budžetu. ▶ Atsevišķos gadījumos, nosakot pamatalgu, ņem vērā arī amatam noteikto kompetenci, iepriekšējo pieredzi, atbildību un vadības funkciju, veicamā darba sarežģītību un intensitāti. Piemēram, Iepirkumu uzraudzības birojs (IUB) ņem vērā arī pieredzi iepriekšējā darba vietā, ja amata pienākumi ir līdzīgi. ▶ Darbinieka pamatalga tiek samazināta normatīvo aktu noteiktajā kārtībā, ja darbiniekam novērtējuma rezultātā samazinās kvalifikācijas pakāpe un mēnešalga pārsniedz atbilstošo kvalifikācijas pakāpei noteikto maksimālo atalgojuma apmēru noteiktās mēnešalgu grupas ietvaros. ▶	▶ Interviju rezultāti liecina, ka uzņēmumi izvēlas dažādas pieejas darba samaksas sistēmas veidošanā, ko ietekmē uzņēmuma piederība (vietējs vai starptautisks uzņēmums, valsts kapitāla īpašsvars) un īpašuma struktūra (viens vai vairāki īpašnieki), uzņēmuma lielums, kā arī nozares specifika. Kopumā vairāk pētījuma dalībniekiem raksturīgākie darba samaksas sistēmas principi ir: - Iekšējais taisnīgums – vēlme nodrošināt līdzīgos amatos strādājošiem darbiniekiem iespējas saņemt līdzīgu darba samaksu; - Elastība izmaksu kontrolē – iespējas operatīvi samazināt ar darba samaksu saistītas izmaksas, ja tas nepieciešams uzņēmuma rentabilitātes nodrošināšanai. Praksē uzņēmumi šo pieeju īsteno, mainot proporciju starp fiksēto un mainīgo darba samaksas daļu par labu otrajai. Elastība attiecas arī uz iespējām vienoties ar īpašiem darbiniekiem par tādu darba samaksas līmeni, kas pārsniedz iekšējās darba samaksas skalas robežas, ja šie darbinieki ir kritiski nepieciešami uzņēmuma veiksmīgas darbības nodrošināšanai. ▶ Vairāk kā 60% uzņēmumu noteikta iekšējā darba samaksas skala – definētas amatu grupas un līmeņi ar minimālajām un maksimālajām darba samaksas robežām. Daļa no šiem uzņēmumiem izmanto kādu no profesionālo konsultāciju uzņēmumu veidotajām amatu vērtēšanas metodēm, taču daļā gadījumu vērtēšana notiek pēc pašu noteiktiem kritērijiem un metodēm. ▶ Intervijās minētie kritēriji (sakārtoti secīgi sākot ar biežāk minētajiem) pamatalgas noteikšanā noteiktiem amatiem ir: - Amata līmenis organizācijas struktūrā (to nosaka, izmantojot dažādas metodes, taču galvenie amata līmeņi ietekmējošie faktori ir atbildība, darba/ problēmu sarežģītība, kā arī amatā nepieciešamās zināšanas un prasmes); - Konkrētam amatam līdzvērtīgu amatu atalgojuma līmenis darba tirgū. Nedaudz vairāk kā

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		puse no intervētajiem uzņēmumiem ir definējuši atalgojuma politiku, sava uzņēmuma darba samaksas līmeņu pielīdzināšanu noteiktam darba samaksas līmenim Latvijas darba tirgū kopumā vai darba samaksas līmenim savas nozares uzņēmumos; - Amatā nepieciešamās kompetences (tostarp pieredze, izglītība); - Noteiktu kompetenču pieejamība tirgū; - Amata nozīme/ svarīgums uzņēmumam; - Atbildība par lēmumu pieņemšanu un rezultātiem; - Darba sarežģītība; - Valsts kapitālsabiedrībām – valdes locekļu pamatalgas līmeni regulējošie normatīvie akti. ► Nosakot atalgojumu konkrētam darbiniekam, uzsākot darba attiecības, tiek ņemti vērā arī šādi kritēriji: - Konkrētā darbinieka izglītība, pieredze, kompetences, unikālās vai specifiskās kompetences; - Darbinieka atalgojuma prasības; - Nepieciešamība ieguldīt apmācībā, sertifikācijas izdevumu apmaksā.
2.2.	Darbinieku darba samaksas pārskatīšanas biežums un faktori, kas tiek ņemti vērā darba samaksas pārskatīšanā	
	► Visas pētījuma institūcijas darba samaksu pārskata reizi gadā vai noslēdzoties pārbaudes laikam darbā pieņemtajiem darbiniekiem. Darba samaksa tiek pārskatīta pēc darbinieka ikgadējās darbības un tās rezultātu novērtējuma. ► 10% aptaujāto pētījuma dalībnieku minēja, ka darba samaksa var tikt pārskatīta arī tajā gadījumā, ja būtiski mainās pienākumu apjoms un atbildība. ► Darba samaksas apjoms (t.sk. gan pieaugums, gan samazinājums) ir atkarīgs no darbinieka ikgadējās darbības un tās rezultātu novērtējuma un katras institūcijas pieņemtā lēmuma par % pamatalgas lielumu no attiecīgajam amatam noteiktās mēnešalgu grupas, ņemot vērā kvalifikācijas pakāpi un institūcijai pieejamo atalgojuma budžetu piešķirtā novērtējuma ietvaros. ► Atsevišķos gadījumos darba samaksas pārskatīšanā tiek ņemti vērā tādi faktori kā darba izpildes kvalitāte (Konkurences padome (KP)), darba stāžs, svešvalodu zināšanas. Valsts Zemes dienests (VZD) ņem vērā arī kvalifikācijas eksāmenu rezultātus, kur tas ir attiecināms un nepieciešams.	► 75% pētījuma dalībnieku atalgojumu darbiniekiem pārskata reizi gadā, taču darba samaksas pārskatīšana nenozīmē darba samaksas izmaiņas. Atsevišķos gadījumos noteikts cits pārskatīšanas periods, piemēram, 2x gadā vai reizi 3 gados. 16% pētījuma dalībnieku uzņēmumos darba samaksa tiek pārskatīta pēc nepieciešamības, piemēram, pēc darbinieka iniciatīvas vai situācijā, kad tiek būtiski mainīti darbinieka amata pienākumi, mainās amata vērtība uzņēmumā. ► Intervijās biežāk minētie faktori, kas tiek ņemti vērā darba samaksas pārskatīšanas procesā: - 63% pētījuma dalībnieku atzina, ka viens no būtiskākajiem faktoriem ir darba samaksas tendences darba tirgū. Apmēram puse intervēto uzņēmumu par tendencēm uzzina, piedaloties vai iegādājoties atalgojuma pētījumus. Savukārt pārējie paļaujas uz publiski pieejamo informāciju un neformālo informācijas apmaiņu; - Gandrīz 30% intervēto norādīja, ka, pārskatot darba samaksu, vērtē uzņēmumu rezultātus (apgrozījumu/ peļņu/ izmaksu proporciju) un/ vai to prognozes nākamajiem periodiem; - Liela daļa uzņēmumu vērtē izmaiņas konkrētā darbinieka darba saturā, pienākumos un

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		atbildības līmenī. Daži uzņēmumi darba samaksas pārskatīšanu organizē vienlaikus ar lēmumu pieņemšanu par darbinieku rotāciju un iekšējo karjeras attīstību. Attiecīgi – mainot amata līmeni, darbinieka darba samaksa var mainīties, jo tiek mainīta amata vieta algu grupās; - 31% uzņēmumu, pārskatot darba samaksu, ņem vērā konkrētā darbinieka darba rezultātus. No tiem – 70% balstās uz formalizētu darba izpildes vērtēšanas (DIV) sistēmu. DIV sistēmā izmantotie vērtēšanas kritēriji dažādos uzņēmumos ir atšķirīgi – lielākoties tiek vērtēta konkrētu, novērtēšanas perioda sākumā uzstādītu darba mērķu izpilde, taču daži uzņēmumi vērtē arī noteiktas kompetences, darbinieku attieksmi un darbinieku uzvedības atbilstību uzņēmuma vērtībām; - Konkrētā darbinieka nozīmīgums uzņēmumam, risks pazaudēt svarīgu darbinieku; - Izmaiņas darbinieka zināšanu un prasmju līmenī, tostarp iegūta papildus izglītība, kvalifikācijas, sertifikāti; - Inflācija; - Darbinieku slodze.
2.3.	Institūcijā/ uzņēmumā strādājošajiem pieejamie darba samaksas elementi, piemēram, piemaksas un prēmijas, neskaitot pamatalgu	
	▶ Atbilstoši darba samaksu regulējošās normatīvās bāzes nosacījumiem valsts institūcijās papildus pamatalgai ir pieejami arī mainīgās darba samaksas elementi – piemaksas, prēmijas, kompensācijas, pabalsti. ▶ Liels prēmiju, piemaksu, pabalstu un kompensāciju īpatsvars bija vērojams 2008.gadā, bet kopš 2009.gada ir būtiski samazinājies mainīgās darba samaksas elementu apjoms un daudzums, jo pētījuma periodā bija noteikts aizliegums piešķirt prēmijas un piemaksas. ▶ Intervju rezultāti liecina, ka valsts tiešās pārvaldes institūcijās prēmijas kopš 2008.gada beigām vairs netiek maksātas vispār, bet piemaksas, kompensācijas, pabalstus neizmaksāja periodā no 2009.gada līdz 2010.gadam un atsevišķas piemaksas ir iespējams izmaksāt kopš 2011.gada. ▶ Visas intervētās institūcijas atzina, ka darbiniekiem teorētiski ir pieejamas normatīvo aktu ietvaros noteiktās piemaksas – par papildu darbu, par nakts darbu, par virsstundu darbu vai darbu svētku dienā utt., bet piemaksas kopš 2011.gada tiek piešķirtas tikai tad, ja ir pieejams finansējums un, ja to atbalsta institūcija. ▶ Intervju rezultātā tika konstatēts, ka piemaksu apjoms vidēji ir 5-20% no pamatalgas apjoma. Institūcijas var individuāli pieņemt lēmumu par piemaksas apjomu, ņemot vērā normatīvā aktu prasības, institūcijas finansējuma iespējas, darbinieka ieguldīta darba apjomu un sarežģītību, ▶ Kopumā aptuveni 30% aptaujāto institūciju pārstāvju minēja, ka piemaksas tiek noteiktas, ja	▶ Kopumā lielākajā daļā intervēto privātā sektora uzņēmumu papildus fiksētajai pamatalgai strādājošajiem ir vismaz viens mainīgās darba samaksas elements – piemaksa, prēmija papildus pamatalgai vai mainīgā pamatalgas daļa. ▶ Darba samaksas elementu lietojums dažādos uzņēmumos atšķiras, tāpat kā dažādos uzņēmumos jēdzieni – prēmija un piemaksa tiek definēti un līdz ar to arī izmantoti atšķirīgi. ▶ 78% pētījuma dalībnieku darba samaksā izmanto piemaksas. ▶ 97% pētījuma dalībnieku pētījuma periodā ir izmantojuši prēmijas kā darba samaksas elementu. Uz pētījuma perioda beigām lielākajā daļā uzņēmumu (78%) ir dažādas prēmiju shēmas, kuras aptver visas pētījumā analizētās amatu grupas. ▶ 25% intervēto uzņēmumu izmanto darba samaksas elementu, ko var definēt kā pamatalgas mainīgo vai negarantēto daļu. Tās piešķiršana un apmērs ir atkarīgi no konkrētā darbinieka darba rezultātiem, un/ vai darba slodzes, atsevišķos gadījumos – arī attieksmes pret darbu. Šī darba samaksas elementa mērķis ir nodrošināt uzņēmumu elastību un spēju operatīvi samazināt personāla izmaksas, samazinoties slodzei, kā arī motivēt darbiniekus kvalitatīvi veikt savus darba pienākumus.

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	tiek īpaši pamatota piemaksas nepieciešamība. ► Praksē institūcijās visbiežāk tiek izmaksātas šādas piemaksas: - Par prombūtnē esošas amatpersonas aizvietošanu – līdz 20% no pamatalgas. Kopumā aptuveni 20% pētījuma ietvaros intervētās institūcijas pārstāvji norādīja, ka šī piemaksa tiek izmaksāta tikai tad, ja darbinieks ir prombūtnē ilgāk par noteiktu laiku, piemēram, ja darbinieks atrodas prombūtnē ilgāk par 5 darba dienām vai 10 darba dienām. - Par vakanta amata pildīšanu – līdz 20% no pamatalgas; Kopumā aptuveni 10% institūciju pārstāvji norādīja, ka šī piemaksa tiek izmaksāta, tikai konkrētu laika periodu, piemēram, līdz 4 mēnešiem. - Piemaksa par papildus darba pienākumiem, kas nav amata aprakstā – līdz 20% no pamatalgas. Atsevišķos gadījumos intervijas ietvaros tika minēts, ka šī piemaksa tiek izmaksāta tikai tad, ja darbs tiek veikts ilgāk par 10 darba dienām. - Piemaksa par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti – līdz 20% no pamatalgas. - Piemaksa par virsstundām. Kopumā aptuveni 20% institūciju pārstāvji norādīja, ka šī piemaksa tiek izmaksāta ļoti reti vai arī tiek izmaksāta tikai konkrētiem darbiniekiem, piemēram, darbinieki, kuri veic maiņu darbu vai darbu, kas ir neparedzams, piemēram, negadījumu/avāriju likvidēšana utt. ► Atsevišķos gadījumos tika minēti arī citi piemaksu veidi, kas tiek praktizēti institūcijā, ņemot vērā arī institūcijas specifiku, bet nav attiecināmi uz tām amatu grupām, kas tiek vērtētas pētījuma ietvaros: - Piemaksa par darbu īpašos apstākļos jeb darbu, kas saistīts ar īpašu risku, piemēram, šāda piemaksa tiek izmaksāta Valsts meža dienestā (VMD) strādājošajiem darbiniekiem, kas likvidē ugunsgrēkus. - Piemaksa par diplomātiskā darba veikšanu; - Piemaksa par dienesta pakāpi, piemēram, šāda piemaksa tiek izmaksāta valsts ieņēmumu dienestā (VID) muitas darbiniekiem. - Piemaksa par dienesta pārbaužu veikšanu, piemēram, šāda piemaksa tiek izmaksāta Veselības ministrijā (VM) darba grupu vadītājiem un protokola rakstītājiem. - Piemaksa par izrādīto iniciatīvu.	
2.4.	Atsevišķām amatu grupām/ līmeņiem pieejamie darba samaksas elementi, piemēram, piemaksas un prēmijas, neskaitot pamatalgu	
	► Izvērtējot interviju rezultātus, kopumā tika konstatēts, ka nepastāv atsevišķām amatu grupām vai līmeņiem piemērojamas piemaksas un prēmijas. Pārsvārā piemaksas un prēmijas	► Interviju rezultāti liecina, ka vienīgā amatu grupa, kam uzņēmumos tiek noteikta īpaša piemaksa ir IT sistēmu administrēšanas grupa. Piemaksa tiek noteikta par atrašanos dežūras

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	neatkarīgi no amatu grupas. ▶ 15% gadījumu institūciju pārstāvji minēja, ka piemaksas ir augstākas tiem, kas veic pamatdarbības funkcijas (piemēram, administratīvajai vadībai), savukārt atbalsta funkciju veicējiem tās ir mazākas, piemēram, šāda prakse tiek piemērota Valsts ieņēmumu dienestā (VID). ▶ Kopš 2011.gada ir atļaut izmaksāt piemaksu par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti, ko izmanto, kā motivējošu elementu aptuveni 20% institūciju, kā, piemēram, Valsts meža dienests (VZD), Zāļu valsts aģentūra (ZVA). Šī piemaksa pārsvarā tiek piešķirta tiem darbiniekiem, kurus augstu novērtē un vēlas noturēt institūcijā, piemēram, IT darbiniekiem. Šī piemaksa tiek izmaksāta arī par papildu ieguldījumu projektos, par iniciatīvu un par apmācību vadīšanu. ▶ 10% gadījumu tika minēts, ka piemaksu apjoms tiek noteikts pēc amata līmeņa. Piemēram, Latvijas nacionālajā arhīvā (LNA) vadītāji saņem 10% no pamatalgas, vidēja līmeņa darbinieki saņem 15% un mazkvalificēts darbspēks saņem 20% no pamatalgas, ja tiek piešķirta kāda no piemaksām. ▶ Piemaksas apmēru un nepieciešamību parasti izvērtē vai nu tiešais vadītājs vai institūcijas vadītājs.	režīmā ārpus darba laika un tāda tiek izmantota 13% intervēto uzņēmumu. ▶ Augstākās vadības un augstākās vadības vietnieku amatu līmeņos prēmija kā darba samaksas elements tiek izmantota biežāk nekā citiem amatu līmeņiem. 19% uzņēmumu darbojas prēmiju shēmas, kurās piedalās tikai augstākā (atsevišķos gadījumos – arī vidējā) līmeņa vadītāji. Visbiežāk augstākās vadības prēmiju piešķiršanas kritērijs ir uzņēmuma rezultāti, kas tiek vērtēti reizi gadā. ▶ Atsevišķu starptautisko uzņēmumu (apmēram 6% no pētījuma dalībniekiem) augstākā līmeņa vadītāji un viņu vietnieki piedalās ilgtermiņa (3 gadu) peļņas sadales programmās (profit sharing scheme), kuru mērķis ir veicināt uz ilgtermiņa attīstību orientētu lēmumu pieņemšanu. ▶ Starptautisku uzņēmumu augstākā un vidējā līmeņa vadītāji piedalās globālās/ reģionālās prēmiju shēmās. ▶ Kā atsevišķi analizējamo darbinieku grupu, balstoties uz interviju rezultātiem, var identificēt uzņēmumu īpašniekus, kas vienlaikus ir arī savu uzņēmumu darbinieki. Atsevišķos gadījumos īpašnieku darba samaksas struktūra ir atšķirīga no pārējo darbinieku darba samaksas, piemēram, viņiem netiek piešķirtas prēmijas vai piemaksas.
2.5.	▶ Piemaksu piešķiršanas biežums, regularitāte un nosacījumi gan visiem institūcijā/ uzņēmumā strādājošajiem, gan atsevišķākām amatu grupām/ līmeņiem	
	▶ Aptuveni 40% institūciju pārstāvji norādīja, ka piemaksas tiek piešķirtas pēc nepieciešamības un finansējuma iespējām. ▶ Aptuveni 20 % institūciju pārstāvji norādīja, ka piemaksas tiek izvērtētas katru mēnesi pie darba samaksas izmaksāšanas, novērtējot, kuriem darbinieki būtu piemērojama kāda piemaksa pieejamā finansējuma ietvaros. ▶ Viena institūcija minēja, ka piemaksas parasti netiek izmaksātas gada sākumā, jo nav zināms, vai pietiks līdzekļi atalgojuma nodrošināšanai līdz gada beigām.	▶ Visi intervētie uzņēmumi atzina, ka visiem darbiniekiem teorētiski ir pieejamas ar Darba likumu noteiktās piemaksas – par papildu darbu, par nakts darbu, par virsstundu darbu vai darbu svētku dienā. Praksē no tām biežāk tiek izmantotas piemaksas par papildus darbu, par kolēģu aizvietošanu un par virsstundu darbu. No pētījumā aptvertajām amatu grupām tās visbiežāk tiek piemērotas IT sistēmu administrēšanas grupas darbiniekiem. ▶ 9% pētījuma dalībnieku ir noteiktas piemaksas par darba kvalitāti. Uzņēmumu definētie mērķi šai piemaksai atšķiras – divos gadījumos piemaksas mērķis ir motivēt darbiniekus un disciplinēt viņus amata tiešo pienākumu kvalitatīvai izpildei; citā – stimulēt un nepieciešamības gadījumā sodīt par nekvalitatīvu darba izpildi vai disciplinārpārkāpumiem. Kvalitātes piemaksas tiek aprēķinātas un izmaksātas reizi mēnesī kopā ar pamatalgu. Atšķiras uzņēmumu pieeja piemaksas apmēra noteikšanā – dažādos uzņēmumos par to lemj vai nu darbinieka tiešais vadītājs vai ikmēneša kvalitātes sapulces dalībnieki, kuru sastāvā ir visu uzņēmuma struktūrvienību pārstāvji vai uzņēmuma ekonomikas dienests. ▶ Vienā uzņēmumā tiek piešķirta ikgadējā Ziemassvētku piemaksa, kuras mērķis ir pateikties darbiniekiem par labu darbu gada laikā. Piemaksas apmēru nosaka, balstoties uz uzņēmuma kopējiem darba rezultātiem un to atbilstību plānam. Pēc būtības šo piemaksu var uzskatīt par prēmiju. ▶ Piemaksa IT sistēmu administrēšanas grupas darbiniekiem tiek piešķirta par atrašanos dežūras režīmā ārpus darba laika. Dežūras laikā darbiniekiem jābūt gataviem

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		nepieciešamības gadījumā noteiktā laikā ierasties darba vietā, lai novērstu ar datorsistēmu darbību saistītas problēmas un/ vai riskus. Šādu piemaksu izmanto uzņēmumi, kuru darba specifika nosaka nepieciešamību nodrošināt nepārtrauktu IT sistēmu darbību. ► Vienā uzņēmumā noteikta piemaksa speciālistiem un vecākajiem speciālistiem par jauna darbinieka ievadišanu darbā jaunā darbinieka pirmajā darba mēnesī.
2.6.	Prēmiju piešķiršanas biežums, regularitāte un nosacījumi gan visiem institūcijā/ uzņēmumā strādājošajiem, gan atsevišķākām amatu grupām/ līmeņiem	
	► Intervju rezultāti un pieejamie dati liecina, ka prēmijas kopš 2009.gada netiek maksātas, bet atsevišķas piemaksas tika atkal ieviestas kopš 2011.gada.	► Intervju rezultāti liecina, ka uzņēmumos tiek izmantotas dažādas prēmiju shēmas atkarībā no uzņēmuma nozares specifikas, uzņēmuma piederības (vietējs vai starptautisks uzņēmums), kā arī atkarībā no amatu grupas un amatu līmeņa. ► Kopumā prēmiju piešķiršanas biežums ir atkarīgs no darbinieka amata līmeņa uzņēmumā – jo augstāks amata līmenis, jo ilgāks periods, par kura rezultātiem tiek piešķirta prēmija. Intervju rezultāti liecina, ka uzņēmumos biežāk izmantotie prēmiju piešķiršanas biežumi ir šādi: - Ikgadējās prēmijas - 50% uzņēmumu; - Pusgada prēmijas - 13% uzņēmumu; - Ceturkšņa prēmijas - 22% uzņēmumu; - Neregulāras prēmijas - 22% uzņēmumu. ► Intervju rezultāti liecina, ka, nosakot darbiniekiem prēmijas, uzņēmumu mērķis ir stimulēt uzņēmuma nosprausto mērķu sasniegšanu, kā arī dalīties uzņēmuma peļņā. ► Piešķirot individuālas (neregulāras) prēmijas par īpašiem nopelniem, uzņēmumi vēlas stimulēt un pozitīvi novērtēt individuālu iniciatīvu un sasniegumus. ► Vairākumam intervēto uzņēmumu prēmiju shēmas ir izstrādātas detalizēti, pie kam pētījuma periodā uzņēmumi savas prēmiju shēmas ir pilnveidojuši un precizējuši. ► Veidojot prēmiju shēmas, uzņēmumi pieņem lēmumus par vairākiem shēmas parametriem: prēmiju mērķa grupu, prēmiju groza aprēķināšanu un prēmiju sadales nosacījumiem. Tā kā intervijās ar uzņēmumu pārstāvjiem visi prēmiju shēmas veidojošie aspekti netika pārrunāti detalizēti, tālāk, raksturojot lēmumus par konkrētiem shēmas parametriem, sniegti piemēri par atsevišķu uzņēmumu praksi prēmiju shēmu veidošanā. 1. Nosakot prēmiju shēmas mērķa grupu, tiek lemts par to, uz kādu amatu grupu un līmeņu darbiniekiem konkrētā prēmiju shēma attieksies. Daļā gadījumu prēmiju shēma attiecas uz visiem uzņēmuma darbiniekiem, citos – tiek veidotas vairākas shēmas dažādām amatu grupām un/ vai līmeņiem. 2. Tiek noteikta kopējā prēmiju groza (<i>bonus pool</i>) aprēķināšanas metodika, kā arī un prēmiju groza finansēšanas avots. Parasti privātā sektora uzņēmumos prēmiju shēmas tiek veidotas tā, lai tās būtu pašfinansējošas. Tas nozīmē, ka uzņēmuma ieguvumiem

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		no darbinieku uzvedības, ko plānots stimulēt ar prēmiju palīdzību, ir jābūt lielākiem par prēmiju shēmas izmaksām. ▪ Visbiežāk prēmiju groza lielumu aprēķina noteiktu procentu apmērā no uzņēmuma ieņēmumiem vai peļņas. Konkrēto procentu likmi nosaka uzņēmuma vadība vai padome (augstākās vadības prēmijām). Piemēram, prēmiju grozs var būt 5% apmērā no uzņēmuma peļņas pēc nodokļiem. Ieņēmumu rādītāji prēmiju noteikšanai biežāk tiek izmantoti pārdošanas un klientu apkalpošanas amatos, kā arī vadības amatu līmeņos. ▪ Bieži prēmiju groza aprēķinos ņem vērā peļņas un/ vai ieņēmumu rezultātu atbilstību noteiktajiem mērķiem. Piemēram, ja uzņēmuma faktiskās peļņas rādītāji sasniedz vai pārsniedz plānoto, prēmiju grozs ir 5% no peļņas. Ja peļņa ir, piemēram, 80 vai 90% – 100% no plānotā, prēmijās paredz izmaksāt 2% no peļņas. Attiecīgi, ja peļņa ir zem 80 - 90% no plānotā, tad prēmijas netiek izmaksātas. ▪ Papildus finanšu rezultātiem prēmiju grozu var ietekmēt stratēģisko mērķu sasniegšana, piemēram, noteiktas tirgus daļas iegūšana, jaunu produktu vai pakalpojumu ieviešana tirgū noteiktā termiņā, efektivitātes programmu īstenošana, kvalitātes rādītāju paaugstināšana u.c. Šādos gadījumos prēmijas var tikt piešķirtas arī tad, ja peļņas apjoms ir mazāks par plānoto, bet ir sasniegti stratēģiskie mērķi. ▪ Gadījumos, kad prēmiju shēma ir paredzēta tikai individuālā snieguma stimulēšanai, prēmiju grozs tiek veidots noteikta procenta, piemēram 5 – 20 % apmērā no kopējām atalgojuma izmaksām. 3. Tiek noteikti kritēriji un sistēma, prēmiju groza sadalei – prēmijas lieluma aprēķināšanai katram shēmas dalībniekam. ▪ Atsevišķos gadījumos prēmiju grozs tiek sadalīts proporcionāli prēmiju shēmas dalībnieku pamatalgām. Tā kā pamatalgas apmēru šajos uzņēmumos ietekmē darbinieku darba rezultāti, netiešā veidā tie ietekmē arī prēmijas lielumu. ▪ Vairāki uzņēmumi ir definējuši dažāda līmeņa mērķu ietekmi uz katra darbinieka prēmijas apmēru, piemēram dažādos uzņēmumos 50 - 80% no prēmijas veido uzņēmuma darba rezultāti un attiecīgi – 20 - 50% individuālie un/ vai struktūrvienības darba rezultāti. ▪ Dažos uzņēmumos tiek definēts prēmijas mērķa apjoms. Piemēram, par pilnīgu individuālo mērķu izpildi, ikgadējā prēmija ir 2 mēnešalgu apmērā. Par daļēju izpildi – līdz 2 mēnešalgu apmēram, bet par mērķu pārpildi – 3- 4 mēnešalgu apmērā. ▪ Vairākos uzņēmumos tiek noteikti prēmiju „griesti” – maksimālais prēmijas apjoms darbiniekam. Atkarībā no darbinieka amata grupas un amata līmeņa

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		pētījuma aptvertajās amatu grupās tie ir 10 – 50% apmērā no darbinieka gada algas. ▪ Augstākā līmeņa vadības amatos tiek izmantota prēmiju atlikšanas prakse. Piemēram, 50% aprēķinātās prēmijas par gada rezultātiem izmaksā uzreiz pēc tās aprēķināšanas, bet atlikušos 50% - pēc gada, ja uzņēmuma rezultāti ir saglabājušies noteiktā līmenī. ► Visbiežāk - 44% uzņēmumu tiek izmantoti kombinēti prēmiju noteikšanas kritēriji, tostarp, - Individuālo un uzņēmuma darba rezultātu kombinācija (28% uzņēmumu), pie kam trešajā daļā no šiem uzņēmumiem tiek ņemti vērā uzņēmuma grupas rezultāti Baltijā vai pat Eiropas mērogā. - Individuālo, struktūrvienības un uzņēmuma darba rezultātu kombinācija (9% uzņēmumu). No šiem trešajā daļā tiek ņemti vērā arī uzņēmuma rezultāti Baltijā. - Atsevišķos gadījumos uzņēmumi izvēlējušies pieeju prēmijas noteikšanā, kas balstīta uz individuālo un struktūrvienības mērķu vai struktūrvienības un uzņēmuma mērķu izpildes novērtēšanu. ► Dažādām amatu grupām/ amatu līmeņiem prēmijas tiek piešķirtas arī, balstoties uz šādiem kritērijiem: - uzņēmuma mērķu sasniegšana – izmanto 28% uzņēmumu. Interviju rezultāti liecina, ka visbiežāk uzņēmumu rezultātu analizē tiek izmantoti peļņas un kopējo ieņēmumu rādītāji; - individuālo mērķu izpilde gada vai ceturkšņa periodā – 16% uzņēmumu; - sekmīga individuālu uzdevumu /projektu izpilde ārpus tiešajiem darba pienākumiem – 13% uzņēmumu; - vienā gadījumā darbiniekiem prēmija tiek piešķirta, balstoties uz strādājošo darba stāžu. ► Darba rezultātu vērtējumu prēmijas apmēra noteikšanai parasti veic katra darbinieka tiešais vadītājs. Kā intervijās norādīja dažu uzņēmumu pārstāvi – viens no prēmijas mērķiem ir radīt vadītājiem iemeslu un metodes, lai objektīvi izvērtētu darbinieka sniegumu. - Individuālos mērķus darbiniekam nosaka viņa tiešais vadītājs vai tos uzstāda, darbinieks un vadītājs kopā savstarpēji vienojoties. Mērķu izpildes termiņš ir atkarīgs no prēmiju shēmas garuma – ikgadējām prēmijām tiek uzstādīti gada mērķi, pusgada prēmijām – pusgada u.tml. Perioda beigās, darba izpildes vērtēšanas procesā, vadītājs novērtē mērķu izpildi. - Vairāki uzņēmumi individuālo rezultātu novērtēšanā īpaši vadītāju amatu līmeņos izmanto līdzsvarotās mērķu kartes principu (Balanced scorecard). Tas paredz, ka mērķi

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		tiek uzstādīti 4 jomās: ▪ finanšu (peļņa, ieņēmumi, izmaksas, u.tml.); ▪ klienti (tirgus daļa, klientu apmierinātība, klientu izpēte); ▪ darbinieki un atbilstība (darbinieku kompetenču novērtējuma rezultāti, darbinieku apmierinātība, pēctecības plānošana, darbinieku mainība). ► Procesu (efektivitātes rādītāji – pārdotais/ saražotais apjoms uz vienu darbinieku, pakalpojuma izpildes ilgums, efektivitātes u.c. projektu īstenošana u.tml.).
2.7.	Pētījuma periodā veiktās izmaiņas darba samaksas elementos, neskaitot pamatalgu	
	► Kopumā pētījuma periodā amatu grupām/līmeņiem netika izmaksātas prēmijas un piemaksas kopš 2008.gada beigām, jo pētījuma periodā bija noteikts aizliegums piešķirt prēmijas un piemaksas. Piemaksas atkal sāka piemērot kopš 2011.gada. ► Kopumā pētījuma periodā amatu grupām/līmeņiem, kas saņēmuši piemaksas jau pirms 2008.gada, piemaksu apmērs ir samazinājies, jo samazinājies arī institūcijām pieejamais atalgojumu budžets. ► Pētījuma perioda beigās iezīmējas tendence uz lielāku piemaksu noteikšanas caurspīdīgumu, precīzāku un objektīvāku kritēriju izstrādi piemaksu piešķiršanai.	► Kopumā pētījuma periodā amatu grupām/līmeņiem, kas saņēmuši prēmijas jau pirms 2008. gada, prēmiju apmērs ir samazinājies, jo pasliktinājušies arī uzņēmumu biznesa rezultāti. ► Kopumā intervijās iegūtā informācija liecina, ka pētījuma periodā uzņēmumos iezīmējas tendence uz lielāku piemaksu un prēmiju noteikšanas caurspīdīgumu, precīzāku un objektīvāku kritēriju izstrādi. ► Pētījuma periodā sistemātiski tika mainīti un precizēti darbinieku un vadītāju mērķi, par kuru sekmīgu izpildi prēmijas tiek piešķirtas. Šāda pieeja izvēlēta, lai nodrošinātu uzņēmuma elastību un veicinātu vēlamo darbinieku uzvedību/ uzņēmumam konkrētajā periodā aktuālu mērķu sasniegšanu, piemēram, efektīvu debitoru vadību ekonomiskās krīzes laikā. ► Valsts kapitālsabiedrībās pētījuma periodā bija noteikts aizliegums piešķirt prēmijas. ► Pētījuma periodā vairāk kā 10% uzņēmumu bija vērojama tendence, ka prēmijas apmērā pieaugošs īpatsvars ir uzņēmuma kopējiem rezultātiem salīdzinājumā ar individuālo mērķu sasniegšanu. Šāda pieeja tikusi izmantota, lai veicinātu sadarbību un orientāciju uz kopējo rezultātu sasniegšanu. ► Dažu uzņēmumu pārstāvji norādīja uz tendenci arī atbalsta funkciju darbiniekiem noteikt mērāmus uzņēmuma mērķus. Pieaugoša uzmanība tiek pievērsta katrā amatā strādājošā iespējām ietekmēt uzņēmuma rezultātus.
3.	Darba samaksas prakses vērtējums institūcijā/ uzņēmumā	
3.1.	Institūciju/uzņēmumu pārstāvju komentāri par pastāvošās darba samaksas un motivācijas prakses efektivitāti	
	► Kopumā lielākā daļa institūciju pārstāvju norādīja, ka nepieciešami būtiski uzlabojumi darba samaksas sistēmā valstī. ► Apkopojot interviju pierakstus tika identificētas šādas būtiskākās kritiskās piezīmes par atsevišķiem darba samaksas sistēmas aspektiem un darba samaksas sistēmu valstī:	► Kopumā 75% intervēto uzņēmumu pārstāvju darba samaksas sistēmu savā uzņēmumā vērtē pozitīvi, savukārt 25% norāda, ka sistēmā būtu nepieciešami uzlabojumi. ► Visbiežāk pozitīvi vērtētie aspekti: - Darba samaksas sasaiste ar rezultātiem (pamatalgas, prēmiju un piemaksu

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	- Darbinieki ir ļoti maz motivēti, saņemot zemu atalgojumu. - Vairāk kā puse institūciju norādīja, ka pastāv liela darbinieku mainība, jo ir zems atalgojums, un privātā sektora uzņēmumi pārvilina darbiniekus, piedāvājot daudz labākus darba samaksas nosacījumus un motivācijas elementus. - Vairākas institūcijas uzvēra, ka viņiem ir brīvas vakances, bet nav finansējuma, lai algotu jaunus darbiniekus. - Lai arī ir atļauts izmaksāt piemaksas, tomēr tam nepietiek finansējuma. Institūcijas norādīja, ka ir bijušas arī tādas situācijas, ka novērtējuma rezultātā ir paaugstināta darbinieka kvalifikācijas pakāpe, bet institūcijai nav pietiekoši atalgojuma budžeta līdzekļi, lai palielinātu darbinieka pamatalgu. - Vairāk kā puse institūciju uzvēra, ka ir svarīgi izvērtēt pašreiz esošo darbinieku ikgadējās darbības un tās rezultātu novērtējuma sistēmu, jo tas ir darbietilpīgs process, kas tiek veikts ļoti formāli. - Interviju pārstāvji minēja, ka salīdzinot vienāda amata un funkciju izpildes darbiniekus starp iestādēm, ļoti bieži būtiski atšķiras to atalgojums. Tāpat tika minēts, ka, lai arī periodā no 2008.gada līdz 2011.gadam ir papildinātas darba amatu funkcijas, bet netiek pārskatīts darba atalgojums, jo nav finansējuma. - Attiecībā uz darbinieku ikgadējo darbības un rezultātu novērtēšanas sistēmu, aptuveni 30% interviju pārstāvji minēja, ka novērtēšanas sistēmu nevajadzētu sasaistīt ar darbinieka pamatalgu, bet gan ar piemaksām/prēmijām jeb darba samaksas mainīgo daļu. Tātad atalgojumu būtu ieteicams dalīt mainīgajā un nemainīgajā daļā, kur tikai mainīgā daļa ir atkarīga no novērtējuma. - Ir svarīgi plānot finanšu līdzekļu sadalījumu starp institūcijām, jo ir institūcijas, kas saņemot lielāku finansējumu, var izmaksāt pamatalgu līdz 100% no noteiktās mēnešalgu grupas, bet citas institūcijas to nevar izdarīt, tāpēc pastāv darbinieku aizplūšana un mainība arī valsts un pašvaldību sektora ietvaros. - Ir svarīgi lemt par jauniem kritērijiem darba samaksas noteikšanai un izvērtējumam, izstrādāt pēc iespējas vairāk rīku un modeļu algu aprēķiniem, ņemot vērā iestādes specifiku un amata pienākumu specifiku. - Pamatalgas noteikšanā izmantot koeficientus, ja ir īpaša darba specifika, kā arī piemērot speciālas piemaksas. - Atsevišķi interviju pārstāvji norādīja, ka darba samaksas noteikšanā tiek ņemts vērā arī darba stāžs, kas ne vienmēr ir veiksmīgākais novērtējuma parametrs, jo liels darba stāžs ne vienmēr nozīmē to, ka darbinieks labi veic pienākumus. Tāpat ir sarežģīti piesaistīt darbiniekus no privātā sektora, jo, piemēram, trūkstot stāža dēļ, tiem nevar maksāt pietiekami konkurētspējīgu atalgojumu.	noteikšanai), kas stimulē prioritāro rezultātu/ mērķu sasniegšanu. - Uzņēmuma elastība, spēja operatīvi reaģēt uz pieprasījuma vai darba tirgus tendenču izmaiņām un vadītu uzņēmuma izmaksas; - Darba samaksas līmenis ir bijis pietiekams, lai arī krīzes gados noturētu darbiniekus; - Darba samaksas sistēmas sakārtošana un sistematizēšana, iekšējā taisnīguma palielināšana; - Sistēmas radītās iespējas apmierināt darbinieku pamatvajadzības, iespēju saglabāt/ nesamazināt darbiniekiem pamatalgu ekonomiskās krīzes periodā. ► Kritiskās piezīmes par atsevišķiem darba samaksas sistēmas aspektiem: - Grūtības noteikt izmēramus mērķus visām amatu grupām un amatu līmeņiem. - Uzņēmumos, kur vairākus gadus bijusi noteikta pamatalgas mainīgā un fiksētā daļa, mainīgā daļa darbiniekus vairs nemotivē. Viņi ir " pieraduši" pie piemaksām un uztver tās kā daļu no garantētā atalgojuma. - Daži starptautiskie uzņēmumi norāda, ka, pētījumos salīdzinot atalgojuma līmeni ar vidējiem visu uzņēmumu darba samaksas rādītājiem, viņi gūst apstiprinājumu, ka darba samaksas līmenis ir adekvāts. Vienlaikus, uzņēmumi riskē zaudēt darbiniekus, kurus uzrunā citu starptautisku uzņēmumu Latvijā vervētāji un piedāvā viņiem lielāku darba samaksu. - Darba samaksas noteikšanas subjektivitāte – gadījumos, kad darba samaksu (prēmiju vai piemaksu) darbiniekiem nosaka, balstoties uz kvalitatīviem rādītājiem viņu tiešais vadītājs. - Uzņēmumu pārstāvji arī atzina, ka pastāvošās prēmiju shēmas vairāk veicina vadītājus domāt par gada mērķu sasniegšanu – īstermiņā, nepietiekami stimulē vadītājus pieņemt ilgtermiņā pozitīvus lēmumus. - Valsts kapitālsabiedrībās, kurās tika noteikti ierobežojumi valdes locekļu atalgojumam, tika izjaukts iekšējais taisnīgums, jo šo izmaiņu rezultātā netieši tika ierobežots arī nākamā līmeņa vadītāju atalgojums. - Valsts kapitālsabiedrībās, kurās tika noteikts aizliegums maksāt prēmijas, uzņēmumiem tika ierobežota iespēja ar mainīgās atalgojuma daļas palīdzību stimulēt attiecīgajā periodā aktuālu mērķu sasniegšanu, piemēram izmaksu optimizēšanu. Tāpat daži uzņēmumi apliecina, ka šajā periodā biznesa rezultāti ir bijuši apmierinoši un nav liecinājuši par nepieciešamību atcelt prēmijas.

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	▶ Liela daļā interviju pārstāvju norādīja, ka šobrīd valstī pastāv tāda darba samaksas sistēma, kuru nevar nosaukt par vienotu, jo vienādiem amatiem/ amatu grupām, kas veic līdzīgas funkcijas, ir atšķirīgs atalgojums.	
4.	Plānotās izmaiņas darba samaksas un motivēšanas praksē institūcijā/ uzņēmumā	
4.1.	Institūcijas/ uzņēmumu pārstāvju komentāri par plānotajām izmaiņām darba samaksas un/ vai motivēšanas praksē	
	▶ Atsevišķu institūciju pārstāvji norādīja uz nodomu ieviest motivācijas politiku aprakstus iestādēs un pievērst lielāku uzmanību darbinieku motivēšanas praksei institūcijās. ▶ Kopumā institūciju pārstāvji norādīja, ka darba samaksas pieaugums ir atkarīgs no finansējuma iespējām un pastāvošās likumdošanas, līdz ar to izmaiņas attiecībā uz darba samaksu šobrīd ir grūti prognozējamas. ▶ Komentējot motivācijas sistēmu, institūciju pārstāvji norādīja, ka, ja valsts likumdošana pieļaus un būs pietiekams finansējums, darbiniekiem varēs piešķirt papildus labumus, paplašināt krīzes laikā samazināto labumu klāstu, piemēram, atjaunojot veselības apdrošināšanas polises.	▶ 63% pētījumā ietvertu uzņēmumu norādīja uz nodomu ieviest izmaiņas darba samaksas un/ vai darbinieku motivēšanas praksē. ▶ Kopumā 25% uzņēmumu 2012. gadā plānot paaugstināt darba samaksu par vidēji 2 – 4%, īpaši darbiniekiem, kam jau vairākus gadus atalgojuma līmenis nav mainījies. ▶ Atsevišķi uzņēmumi plāno izstrādāt iekšējo amata hierarhiju, nosakot augšējās un apakšējās atalgojuma robežas algu grupās un sakārtot darba samaksas sistēmu. ▶ Komentējot motivācijas sistēmu, uzņēmumu pārstāvji atzīst, ka, ja uzņēmuma rezultāti to pieļaus, darbiniekiem varēs piešķirt papildus labumus, paplašināt krīzes laikā samazināto labumu klāstu, piemēram, atjaunojot sporta nodarbību pieejamību, plašāku darbinieku apmācību organizēšanu. ▶ 6% uzņēmumu atzina, ka vairāk nepieciešams pievērsties esošās labumu sistēmas mārketingam, lai darbinieki zinātu un apzinātos izmaksas, ko uzņēmums darbinieku motivācijas sistēmas uzturēšanai, uzņemas.

6.2. Ārvalstu pieredzes apkopojums darba samaksas un motivācijas elementu jomā

6.2.1. Ievads

Pētījuma mērķis

Ārvalstu pieredzes pētījuma mērķis bija apkopot dažādu valstu informāciju par darba samaksas sistēmu, t.sk. pamatalgas, piemaksu un prēmiju noteikšana un darba samaksas piesaiste konkrētam statistiskajam rādītājam, kā arī apskatīt dažādu valstu motivācijas sistēmas elementus. Ārvalstu pieredzes pētījuma saturs tika noteikts atbilstoši Tehniskās specifikācijas (turpmāk – TS) 2.1.5. prasībām. Ārvalstu pieredzes pētījumā tika apskatīti dažādu valstu publiskā sektora darba samaksu sistēmu izveides un uzturēšanas labākās prakses piemēri.

Ārvalstu pētījuma iekļautās valstis

Darba ietvaros tiek apskatīta Igaunijas, Lietuvas, Apvienotās Karalistes, Somijas un Vācijas pieredze. Pētījumam tika izvēlētas tādas valstis, kas atbilda TS 2.1.5. punkta izvirzītajām prasībām. Saskaņā ar TS prasībām visas ir ES dalībvalstis, no kurām Vāciju un Apvienoto Karalisti var uzskatīt par „vecās” ES dalībvalstīm, bet Igaunija un Lietuva ir Baltijas valstis.

Ārvalstu pētījuma elementi

Pētījuma ietvaros tiek apskatīti un aprakstīti šādi darba samaksas un motivācijas sistēmas elementi:

- darba samaksas noteikšana publiskajā sektorā;
- motivācijas sistēmas publiskajā sektorā;
- darba izpildes, t.sk. efektivitātes novērtēšanas prakses publiskajā sektorā;
- publiskā sektora pamatalgas salīdzinājums ar privāto sektoru.

Apskatot dažādu ārvalstu labākos prakses piemērus attiecībā uz darba samaksas mehānismiem, tika konstatēts, ka dažādās valstīs atšķiras jēdziena “publiskā sektora darbinieks” definīcija un nav vienoti definēts kāds ir to daļījums. Līdz ar to arī nepastāv vienots darbinieku kategoriju uzskaitījums. Tādēļ šī pētījuma ietvaros tiek atsevišķi apskatītas šādas darbinieku kategorijas, kuras bija iespējams identificēt un salīdzināt:

- ierēdņi, tai skaitā augstākā līmeņa ierēdņi un amatpersonas;
- pārējie publiskā sektora darbinieki, t.sk. civilā dienesta darbinieki.

Ierobežojumi

Atsevišķos gadījumos ārvalstu pieredzes pētījuma ietvaros pieejamā informācija par kādu no darba samaksas un motivācijas sistēmas elementiem publiskajā sektorā bija ierobežota, piemēram:

- Apvienotās Karalistes, Somijas un Vācijas ārvalstu pieredzes aprakstos par motivācijas sistēmu pārsvarā ir atspoguļota tikai pieejamā informācija par piemaksu, kas saistīta ar darba sniegumu.
- Vācijas gadījumā nepastāv vienota pieeja, kā novērtēt darbinieka sniegumu un darba efektivitāti. Līdz ar to pieejamā informācija neatspoguļo izmantotās metodes vai sasniegtos rezultātus darba snieguma novērtēšanā.

Lietuvā un Igaunijā nav veikti pētījumi par publiskā un privātā sektora darba samaksas salīdzinājumu kopš 2008.gada, līdz ar to ir ierobežota informācija privātā un publiskā sektora darbinieku darba samaksas salīdzinājumam.

Visās pētījuma ietvaros izvēlētajās ārvalstīs darbinieku efektivitātes mērījumi tiek veikti kā daļa no darba izpildes jeb snieguma vērtēšanas. Nav pieejami detalizēti darba efektivitātes vērtēšanas kritēriju apraksti.

Saskaņā ar TS ārvalstu pieredzes apkopojumā netiek uzrādīta vidējā darba samaksa amatu grupām un amatu līmeņiem, jo šādā detalizācijas pakāpē informācija nav pieejama. Tādēļ ārvalstu pieredzes apkopojumā tiek uzrādīta katras valsts vidējā visa publiskā sektora strādājošo pamatalga (bruto).

Tā kā katrā valstī ir sava pieeja publiskā sektora lielumu noteikšanai, t.i. darbinieku iekļaušanai publiskā sektora grupā, tad salīdzinājums starp ārvalstīm ir vairāk informatīvs.

Tāpat arī publiskā un privātā sektora pamatalgas (bruto) salīdzinājums ir informatīvs, jo publiskajā un privātajā sektorā tiek nodarbinātas atšķirīgas amatu profesijas, kas ietekmē iestāžu/uzņēmumu struktūru, līdz ar to publiskā un privātā sektora pamatalgu salīdzinājumam arī ir vairāk informatīvs raksturs.

Pētījuma ietvaros nav bijis iespējams identificēt darba samaksas piesaisti konkrētiem statistiskam vai ekonomiskajiem rādītājiem, jo pieejamā informācija ir ļoti vispārīga un ierobežota. Pētījuma ietvaros, tika konstatēts, ka Somijā, Apvienotajā Karalistē un Igaunijā nepastāv darba samaksas piesaiste konkrētiem statistiskajiem rādītājiem vai arī nav sniegta par to informācija, bet Lietuvā un Vācijā ir minēts, ka tiek izmantota dažādi statistiskie un ekonomiskie rādītāji, bet šo rādītāju uzskaitījums un izmantošanas pieeja nav aprakstīta.

6.2.2. Igaunija

Igaunijā valsts sektora darbību regulē „Valsts sektora likums” (Avaliku teenistuse seadus)², kas iedala valsts pārvaldi centrālajās valsts iestādēs (ministrijas, administratīvās aģentūras, padomes un inspekcijas, konstitucionālās iestādes) un vietējās pašvaldības (226 pārvaldes iestādes).

Atsevišķi valsts sektora amati tiek regulēti ar īpašu likumdošanu³(diplomātiskais korpuss, policija, tiesu sistēma un militārā sistēma). Publiskajā sektorā netiek iekļauts medicīniskais personāls, skolotāji un akadēmiķi, kuru darba attiecības regulē „Nodarbinātības līgumu likums” (Töölepingu seadus)⁴.

Igaunijā ir trīs tipu publiskā sektora darbinieki:

- ierēdņi - darbinieki, kuri ir ievēlēti vai iecelti amatā kādā no administratīvajiem departamentiem. Tiek nodalīti valsts un vietējo pašvaldību darbinieki;
- palīgpersonāls - administratīvie darbinieki, kuri ir noalgoti uz darba līguma pamata;
- ārštata ierēdņi - darbinieki, kas ir nolikti uz noteiktu laika periodu, slēdzot darba līgumu.

Igaunijas publiskajā sektorā strādā aptuveni 28 000 darbinieki, no kuriem 23 000 darbinieku strādā centrālajā valsts pārvaldē un 5 000 vietējās pašvaldībās. Lielākajai daļai šo darbinieku galvenais uzdevums ir īstenot valsts politiku.

Darbinieku intereses pārstāv Igaunijas arodbiedrību konfederācija, bet darba devējus pārstāv starpministriju komiteja, kuru vada sociālo jautājumu ministrs. Igaunijas civil dienestā strādājošo dalībā arodbiedrībās ir aptuveni 15%.

Personāla atlase ir decentralizēta, un tiek veikta katrā ministrijās vai administratīvajās iestādēs atsevišķi. Visbiežāk Igaunijā kandidātu atlasē kā novērtēšanas metode tiek izmantota intervija.⁵

2006. gadā Igaunijā tika izveidots pamatdokuments par sabiedrisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu. Šis dokuments paredz pasākumu kopumu, kuru mērķis ir celt publiskā sektora darbinieku kvalifikāciju un produktivitāti, kas būtu atbilstoša privātā sektora līmenim.⁶

Darba samaksas noteikšana

Publiskā sektora darba samaksu tiem, kuri strādā valsts tiešās pārvaldēs iestādēs, nosaka „Valsts sektora likums”⁷, un pašvaldību noteikumi - tiem, kuri strādā pašvaldībās. Publiskajā sektorā strādājošajiem tiek noteikta pamatalga un piemērotas papildus piemaksas.

Valsts sektora darbinieku darba samaksu nosaka atbilstoši darbinieka amata līmenim, kas noteikts „Valsts sektora likumā”⁸. Darba samaksas netiek piesaistīta konkrētam statistiskajam rādītājam vai arī nav iespējams atrast informāciju par šīs piesaistes esamību. Pēdējās izmaiņas publiskajā sektorā strādājošo darba samaksā ir veiktas 2011. gada 27. martā. Visiem publiskajā sektorā strādājošajiem tiek piemērots likumā noteiktais pamatalgas lielums atbilstoši konkrētam darbinieka amata līmenim. Līmeņi netiek piemēroti tikai premjera (Riigikogu Kantslei), prezidenta kancelejas darbinieku (Presidendi Kantslei) un augstākās tiesas tiesnešu (Riigikohtu kohtunikud) darba samaksas noteikšanā. Kopā darba samaksas skalu veido 35 līmeņi, kur 1. līmenis ir zemākais un 35. līmenis ir augstākais. Uz ierēdņiem attiecas 28 līmeņi (7. līdz 35. līmenis). Tabulā Nr. 7 norādīti ierēdņu amatu līmeņi un tiem atbilstošais pamatalgas lielums 2011.gadā. 7. līmeņa darbinieki ir darbinieki, kuri veic fizisku darbu vai strādā amatos, kur nav nepieciešamas iepriekšējās zināšanas, savukārt 35. līmeņa darbinieki ir ministriju valsts sekretāri⁹.

Tabula Nr. 7 Ierēdņu pamatalgas lielums pa amata līmeņiem pirms nodokļu nomaksas 2011.gadā

Amata līmenis	Pamatalgas lielums (EUR)	Pamatalgas lielums (LVL)
7	278,02	195,39
8	282,49	198,54
9	288,24	202,58
10	293,35	206,17
11	298,47	209,77
12	303,58	213,36

² <https://www.riigiteataja.ee/akt/742925>

³ *Ibid.*

⁴ <https://www.riigiteataja.ee/akt/13120899>

⁵ http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/Administration_and_the_Civil_service_in_the_27_EU_Member_states.pdf

⁶ http://www.avalikteenistus.ee/public/Public_Service_Yearbook_2008.pdf

⁷ *Ibid.*

⁸ <https://www.riigiteataja.ee/akt/742925>

⁹ <https://www.riigiteataja.ee/akt/13226715#para9lg3>

Amata līmenis	Pamatalgas lielums (EUR)	Pamatalgas lielums (LVL)
13	309,97	217,85
14	315,72	221,89
15	321,48	225,94
16	327,23	229,98
17	334,26	234,92
18	341,93	240,31
19	350,24	246,15
20	356,63	250,64
21	365,57	256,92
22	382,19	268,60
23	408,40	287,03
24	428,21	300,95
25	449,30	315,77
26	476,78	335,08
27	508,74	357,54
28	540,69	380,00
29	596,93	419,52
30	669,79	470,73
31	766,94	539,01
32	939,50	660,28
33	1 131,24	795,04
34	1 348,54	947,76
35	1 597,79	1122,93

Ja ierēdņi tiek paaugstināti, pamatalgas lielums tiek pielāgots atbilstoši jaunajam amata līmenim. Darbinieka amata līmeņa paaugstinājumu iniciē tiešais priekšnieks, iesniedzot savu lēmumu izskatīšanai speciālā kolēģijā.

Vadītāju līmenī parasti tiek izsludināti konkursi uz vakanto amatu, kurus rīko speciāli izveidota komisija. Tā pieņem lēmumu par kandidāta atbilstību konkrētajam amatam.

Papildus pamatalgai piemaksu iespējams iegūt par:

- darba stāžu valsts pārvaldē – 5% no pamatalgas par nostrādātiem pieciem gadiem, 10% par 10 līdz 15 gadiem un 15% par vairāk kā 15 nostrādātajiem gadiem;
- izglītības līmeni – maģistra līmeņa grāds ļauj iegūt papildus 10% no pamatalgas, bet doktora grāds – 20%;
- svešvalodu zināšanām – par trešo un katru nākošo svešvalodu, ja tās tiek izmantotas darba veikšanai, tiek piemērota papildus piemaksa 10% apjomā no pamatalgas. Šāda piemaksa nevar pārsniegt 30%;
- amatu ar pielaidi valsts noslēpumiem – papildus piemaksas apmērs ir līdz 50% no pamatalgas.

Vēl strādājot Igaunijas publiskajā sektorā ir iespējams iegūt papildus šādus materiālos vai nemateriālos labumus¹⁰:

- īkgadējais apmaksātais atvaļinājums līdz 35 dienām. Papildus pienākas brīvdiena par katru nostrādāto gadu pēc trešā darba gada (maksimums ir 10 šādas papildus brīvdienas);
- brīvdienų apmaksa līdz vienas pamatalgas apjomam;
- studiju kredītu nodrošināšana un to dzēšana par valsts budžeta līdzekļiem;
- studiju atvaļinājums ar nodrošinātu algas izmaksu trīs mēnešu garumā. Šādu atvaļinājumu iespējams izmantot reizi piecos gados;
- valsts nodrošināta pensija, kas tiek noteikta, ņemot vērā nodokļu iemaksas, darba pieredzi un citus parametrus, pieaug par 10% par katrām nostrādātiem 10 līdz 15 gadiem, par 20% par nostrādātiem 16 līdz 20 gadiem, par 25% par nostrādātiem 21 līdz 25 gadiem, par 40% par nostrādātiem 26 līdz 30 gadiem un 50% par nostrādātiem vairāk kā 30 gadiem valsts sektorā.¹¹

Motivācijas sistēma

¹⁰ <https://www.riigiteataja.ee/akt/12924849>

¹¹ <https://www.riigiteataja.ee/akt/12924849>

Katra Igaunijas publiskā sektora iestādes veido un uztur savu darbinieku motivācijas sistēmu, tostarp izvēlas kādi motivācijas pasākumi tiks izmantoti. Visbiežāk piemērotie motivācijas pasākumi ir aprakstīti zemāk esošajā tabulā.¹²

Tabula Nr. 8 Motivācijas elementi Igaunijas publiskajā sektorā

Motivācijas elements	Motivācijas elementa apraksts
Darbiniekam svarīgu pasākumu atbalstīšana	Tiek nodrošināti šādi pabalsti: • dzemdību pabalsts (mātēm); • pabalsts laulību gadījumā; • bērna piedzimšanas pabalsts (arī tēviem) • pabalsts vecākiem bērnam uzsākot skolas gaitas • pabalsts apaļās jubilejās • pabalsts tuvinieku bērnu gadījumā.
Veselības uzlabošana	Darbiniekiem tiek nodrošinātas veselības pārbaudes vienreiz gadā. Bieži izplatīta prakse arī ir kompensēt brīļu iegādi.
Darbinieku kopīgie pasākumi	Dažās administratīvajās iestādēs tiek organizēti kolektīvie Ziemassvētku un vasaras pasākumi.
Atzinība par darba sniegumu	Par labu sniegumu darbiniekiem tiek izteiktas gan mutiskas, gan rakstiskas atzinības.
Darba organizācijas atvieglošana	Publiskajā sektorā strādājošajiem tiek nodrošināta iespēja strādāt attālināti, kā arī tiek nodrošināta iespēja izvēlēties darba laika sākumu un beigas, ar nosacījumu, ka tiek nostrādāts noteiktais stundu skaits.
Telefona sarunu izdevumu kompensēšana	Telefona rēķina kompensēšana (parasti robežās no EUR 20- 30/ LVL 15-20) tiek veikta tikai atsevišķos gadījumos. Parasti tas tiek kompensēts noteiktiem speciālistiem vai vadības līmeņa darbiniekiem.
Autotransporta kompensācijas	Atsevišķiem darbiniekiem publiskajā sektorā tiek nodrošināta autotransporta kompensācija (vidēji EUR 65/ LVL 45 mēnesī). Šāds motivācijas elements tiek piešķirts tiem, kuriem autotransports nepieciešams tiešo darba uzdevumu veikšanai, un tiem, kuri ir vadības līmeņa amatos. Darbiniekiem, kuri saņem šādu kompensāciju, nepieciešams veikt detalizētu automašīnas lietošanas uzskaiti. Autostāvietas izdevumi publiskajā sektorā strādājošajiem netiek kompensēti (dažām ministrijām gan ir savas autostāvietas).
Mājokļa rēķinu kompensēšana	Atsevišķos gadījumos tiek veikta mājokļa rēķinu kompensēšana, piemēram, ministrijas apmaksā ārvalstu pārstāvju izmitināšanu, kā arī ministriju darbinieku mājokļu rēķinus, ja ministrijas darbinieks dzīvo tālu no savas darba vietas un nepieciešams īrēt dzīvokli.
Reprezentatīvie izdevumu kompensācijas	Reprezentatīvie izdevumi (semināru, prezentāciju vadīšana, ārvalstu vizītes utt.) tiek kompensēti tikai vadības līmeņa darbiniekiem. Izņēmums ir Kultūras ministrijas darbinieki (ierēdņi), kas visbiežāk piedalās dažādu pasākumu atklāšanās, prezentācijās u.c.
Studiju kredīta dzēšana	Darbiniekiem, kuri strādā publiskajā sektorā, tiek pakāpeniski dzēsts studiju kredīts.

Darba izpildes, t.sk., efektivitātes novērtēšana

¹² http://www.avalikteenistus.ee/public/2010_06_22_Public_Service_Yearbook_2009.pdf

Jau no 1991. gada Igaunijas valsts pārvaldē tiek īstenotas Rietumeiropā praktizētas efektivitātes novērtēšanas sistēmas, kuras ieviestas, lai īsākā laikā periodā sasniegtu to labklājības līmeni. Šādas sistēmas tiek ieviestas, lai uzlabotu publiskajā sektorā strādājošo darba efektivitāti un pārskatāmību.

Igaunijas publiskā sektora pārvaldes sistēma ir decentralizēta, tādēļ dažādās iestādēs izmantotās efektivitātes novērtēšanas prakses atšķiras. Vairums efektivitātes novērtēšanas sistēmu tiek izmantotas tikai iestādes darba efektivitātes novērtēšanai, nevis darbinieku efektivitātes novērtēšanai un mērīšanai. Atsevišķās iestādēs ir veikti šādi pasākumi:

- ir ieviestas mērķu uzstādīšanas sistēmas;
- tiek veikta iestāžu darba ražīguma analīze;
- tiek organizētas sabiedrības aptaujas, lai noskaidrotu iestādes darba izpildes kvalitāti;
- tiek pieaicināti ārējie konsultanti analīzes veikšanai.

2002. gadā Igaunijas Finanšu ministrija ieviesa centralizētu programmu „samaksa-par-sniegumu” (pay-for-performance). Instrumenta būtība bija visu līmeņu darbiniekiem noteikt individuālos mērķus, kurus darbinieki noteica paši, un veicināt to īstenošanu. Par mērķu sasniegšanu tika plānots izmaksāt prēmijas. Šim instrumentam bija paredzēts novirzīt 5% no kopējā ierēdņiem paredzētā darba samaksas budžeta. Gadu pēc projekta uzsākšanas, nevienā ministrijā netika panākts rezultātu uzlabojums, un sasniegti darbinieku noteiktie mērķi, tādēļ programma netika turpināta. Kā galvenais iemesls programmas neveiksmei tiek norādīts instrumenta ieviešanas process - sliktā ministriju sadarbība, ministriju neieinteresētība, nevēlēšanās sadarboties, pārāk formāla pieeja individuālo mērķu uzstādīšanā, nepietiekama informācija par procesa nozīmi un izmantošanu. Otrs iemesls bija ministriju nespēja savienot darba samaksu ar mērķiem, kurus nepieciešams sasniegt, jo nebija pietiekami skaidri aprakstīta vienota pieeja šī procesa ieviešanai.¹³

2005. gadā tika izstrādāts valdības stratēģiskais plāns. Plāns ir balstīts uz efektivitātes mērījumiem, kurus veic izvērtējot ikgadējos mērķu izpildi. Stratēģiskā plāna galvenais uzdevums bija nodrošināt, lai darbinieki uzstāda mērķus, kas būtu sasaistīti ar iestādes darbību un to finansiālajiem rādītājiem.

2010. gadā tika uzsākta stratēģijas plāna otrās daļas īstenošana – institucionālā līmenī nodrošināt efektīvu plānošanas, budžetēšanas un atskaites sistēmu. Ministrijām, izstrādājot mērķus, tie tiek piesaistīti kādam no valsts līmeņa rādītājiem, kur katrai ministrijai tika noteikti savu rādītāju kopums. Piesaistot vairāku ministriju mērķus konkrētam rādītājam, tiek stimulēta ministriju sadarbība un koordinēta valsts līmeņa jautājumu risināšana.¹⁴ Pētījuma ietvaros nebija iespējams iegūt detalizētāku informāciju par stratēģiskā plāna otrās daļas īstenošanu un rezultātiem.

Lai gan Igaunijā tiek īstenotas publiskā sektora efektivitātes mērīšanas sistēmas, tikai ar retiem izņēmumiem tās tiek izmantotas sasaistē ar darba samaksu vai soda mēru piespriešanu. Tā darbinieks nezaudē savu amatu, neīstenojot kādu no uzstādītajiem mērķiem. Individuālo mērķu uzstādīšanas uzdevums ir indikatīvi norādīt uz darbinieka vajajām pusēm un kopīgi ar augstāka līmeņa darbinieku izstrādāt risinājumus, kā tās novērst.

Pamatalgas salīdzinājums ar privāto sektoru

Pētījuma ietvaros, tika konstatēts, ka Igaunijā pēdējo 5 gadu laikā nav veikti publiskie pētījumi par darba samaksas salīdzinājumu publiskajam ar privāto sektoru.

Par kopējo pamatalgas apmēru var spriest pēc pieejamajiem statistikas datiem.¹⁵ 2011. gada 3. ceturksnī valstī vidējā bruto pamatalga bija LVL 569 (EUR 809) mēnesī. Publiskajā sektorā strādājošajiem mēneša vidējā bruto pamatalga attiecīgajā periodā bija LVL 661 (EUR 941), kas nozīmē, ka to publiskajā sektorā strādājošo pamatalga pārsniedz valstī vidējo pamatalgu par 16%.¹⁶

6.2.3. Lietuva

2004. gadā Lietuvā tika izveidota vienotā valsts pārvaldes attīstības stratēģija 2004. – 2010. gadam¹⁷, kuras galvenie mērķi ir stiprināt civildienesta administratīvo efektivitāti un tā tēlu sabiedrībā. Lietuvā publiskajā sektorā 949 publiskajās un municipālajās iestādēs strādā ap 76 000 darbinieku. Šie darbinieki ir iedalīti šādās trīs grupās:

- darbinieki, kuru juridiskais statuss ir civildienesta ierēdnis, iestādes vadītājs vai politiska rakstura ierēdnis. Šāds statuss ir 27 000 darbiniekiem un to darbību regulē „Civildienesta likums” (Valstybės tarnybos įstatymas)¹⁸;
- Policisti, robežsardze un nacionālais aizsardzības personāls, kuru darbību regulē „Civildienesta likums”, kā arī diplomāti, kuru darbību regulē „Diplomātiskā servisa likums”¹⁹. Kopā šajā grupā ir 25 000 darbinieku;

¹³ „Performance management in new democracies: solving or creating problems?”. KülliNõmm un TiinaRandma-Liiv. 2010.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ <http://www.stat.ee/en>

¹⁶ <http://www.stat.ee/en>

¹⁷ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=386132&p_query=&p_tr2=

¹⁸ http://skelbimas.lt/istatymai/valstybes_tarnybos_istatymas.htm

- darbinieki, kuru darba attiecības regulē „Darba kodekss” (Darbo kodeksas)²⁰. Kopā tādi ir 24 000 darbinieki, kuri nodrošina iestādes papildfunkciju īstenošanu.

Arodbiedrību organizācijas un iestādes vadības pārstāvji parasti savstarpēji vienojas par konkrēto amatu grupu darba samaksu un darba nosacījumiem.

Uzņemšanas darba kritēriji civildienestā ir kandidāta pilsonība, vecums (robežās no 18 līdz 65 gadiem), valodas zināšanas un izglītības līmenis, kas nepieciešams attiecīgajā amatā.

Darbinieku atlase ir decentralizēta, un to organizē katra iestāde atsevišķi atbilstoši Civildienesta likumam un procedūrai, kas regulē civildienesta eksāmenu kārtību. Atlasot kandidātus vadības amatiem, tiek rīkoti rakstiski eksāmeni un intervijas. Paziņojums par vadības kandidātu pieņemšanu tiek publicēts oficiālajā valsts laikrakstā.²¹

Darba samaksas noteikšana

Lietuvas Civildienesta darbiniekiem ir noteiktas 20 algu kategorijas, kur 20. ir augstākā, bet 1. - zemākā kategorija. Katrai kategorijai ir piemērots savs pamatalgas koeficients. Tabulā Nr. 9 ir uzskaitītas amatu kategorijas un norādīti attiecīgie pamatalgu koeficienti. 19. un 20. amatu kategorijā ir valsts prezidents, ministriju vadītāji un citas augstas valsts amatpersonas, savukārt 2. amatu kategorijā ir valsts iestāžu jaunākie speciālisti (1. amatu kategorijā ietilpst tikai militārā dienesta fiziskā darba veicēji)²².

Tabula Nr. 9 Pamatalgu koeficienti pa amatu kategorijām 2011.gadā

Amatu kategorija	Pamatalgas koeficients	Pamatalgas summa (LTL)	Pamatalgas summa (LVL)
------------------	------------------------	------------------------	------------------------

¹⁹ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=404182

²⁰ http://skelbimas.lt/istatymai/darbo_kodeksas.htm

²¹ http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/Administration_and_the_Civil_service_in_the_27_EU_Member_states.pdf

²² http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=414288

Amatu kategorija	Pamatalgas koeficients	Pamatalgas summa (LTL)	Pamatalgas summa (LVL)
1	3,0	1350	275
2	3,2	1440	294
3	3,4	1530	312
4	3,6	1620	330
5	3,8	1710	349
6	4,0	1800	367
7	4,2	1890	386
8	4,4	1980	404
9	4,6	2070	422
10	4,8	2160	441
11	5,17	2325	474
12	5,64	2540	518
13	6,2	2790	569
14	6,86	3005	613
15	7,41	3335	680
16	8,1	3645	744
17	8,69	3910	798
18	9,35	4210	859
19	10	4500	918
20	10,54	4745	968

Ierēdņa darba samaksa sastāv no šādām daļām:

- pamatalga;
- materiālie un nemateriālie labumi;
- papildus piemaksas.

Katram amatam tiek piemērota konkrēta amatu kategorija. Visiem amatiem noteiktā amatu kategorijā, tiek piemērots vienāds pamatalgas koeficients. Šis koeficients tiek pareizināts ar pamatalgas vienību.

Pamatalgas vienību reizi gadā apstiprina valdība, ņemot vērā ekonomisko situāciju valstī, kā arī statistiskos un ekonomiskos rādītājus, ka piemēram, inflāciju un citus faktorus.

2011. un 2012. gadā pamatalgas vienība ir LVL 92 (LTL 450) apjomā visiem amatiem. Pamatalga tiek aprēķināta sareizinot pamatalgas koeficientu ar pamatalgas vienību un noapaļojot pēdējo veselo ciparu līdz 0 vai 5.

Lietuvas valsts civildienestā strādājošiem tiek piešķirti materiālie un nemateriālie labumi un papildu piemaksas, taču to apjoms nevar pārsniegt 70% no pamatalgas. Civildienestā strādājošie var pretendēt uz šādiem labumiem:

- piemaksa par stāžu (3% no pamatalgas par katru trīs nostrādātajiem gadiem). Kopējais piemaksas apjoms nevar pārsniegt 30% no pamatalgas apmēra;
- piemaksa par kvalifikācijas klasi. Ir trīs kvalifikācijas klases, kur pirmā ir augstākā un trešā – zemākā. Līdz 2013. gada 1. janvārim piemaksa par trešo kvalifikācijas klasi ir 10%, par otro – 20%, un par pirmo – 30% no pamatalgas apmēra. Šādu piemaksu nevar saņemt ierēdņi, kuri darbā saskaras ar politiski konfidenciālu informāciju;

- piemaksa par oficiālo rangu. Šādu piemaksu var saņemt tikai atsevišķi likumā noteikti ierēdņi. Šie ierēdņi nevar saņemt arī piemaksu par kvalifikācijas klasi, izņemot tos, kuru darbs tiek regulēts ar „Diplomātiskā servisa likumu”²³;
- piemaksa par diplomātisko rangu;
- vienreizēja piemaksa pamatalgas apmērā. Tiek piemērota ierēdņiem ar pirmo kvalifikācijas klasi, ja to ikgadējais sniegums ir novērtēts kā izcils.

Pēdējo četru piemaksu summa nevar pārsniegt 55% no pamatalgas apmēra.

Ierēdņi var saņemt arī šādas papildu piemaksas:

- par darbu nedēļas nogalēs, publiskajās brīvdienās un par darbu naktī;
- par darbu kaitīgos un bīstamos apstākļos;
- par aktivitātēm, kuras pārsniedz parasto darba apjomu vai par papildu uzdevumu veikšanu pēc noteiktajām darba stundām. Papildu darbiem ir jābūt noteiktiem un apstiprinātiem rakstiskā formā. Šāda piemaksa nedrīkst būt izmaksāta ilgāk par gadu kopš piemaksas izsniegšanas pirmās dienas. Ja šādos apstākļos darbinieks strādā vairāk kā gadu, tādi apstākļi jānosaka kā patstāvīgi darba apstākļi un ir jāiekļauj darba aprakstā.

Papildus piemaksu apjoms nevar pārsniegt 60% no pamatalgas apjoma.²⁴

Motivācijas sistēma

Lietuvas civildienestā tiek izmantoti šādi motivācijas elementi:

- uzslavas raksta izsniegšana;
- iestādes personiska dāvana ;
- naudas summa, kas tiek aprēķināta pēc Lietuvas valdības noteiktās procedūras par naudas izmaksām civildienestā strādājošajiem;
- nominācija kādam no valsts apbalvojumiem par izcilu darbu;
- garantijas, kas ir izklāstītas „Civildienesta likuma” 43. punktā.

„Civildienesta likuma” 43. punktā ir aprakstītas 15 garantijas, kuras pienākas ierēdņiem un tiek piemērotas šādos gadījumos:

- ja ierēdnis ir zaudējis dzīvību, veicot darba uzdevumu;
- ja ierēdnis nespēj veikt darbu veselības problēmu dēļ;
- ja ierēdnim ir jāveic papildu darbs citu ierēdņu veselības problēmu dēļ;
- ja tiek izbeigtas darba attiecības ar ierēdni.

Darba izpildes, t.sk. efektivitātes novērtēšana

Ierēdņu snieguma izvērtēšanu regulē „Ierēdņu un publiskā sektora darbinieku kvalifikācijas klašu noteikšanas un ierēdņu snieguma novērtēšanas kritēriju likums” (Dēl Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų).²⁵ Kopumā, izvērtējot pieejamo informāciju par darba izpildes un darbinieku efektivitātes novērtēšanas praksi Lietuvā, tika konstatēts, ka darbinieku efektivitātes novērtēšana tiek veikta kā daļa no darba izpildes un darbam nepieciešamo prasmju vērtēšanas.

Ierēdņi reizi gadā aizpilda pašnovērtējuma anketu, kurā ietverti jautājumi par šādām tēmām:

- vadības prasme;
- cilvēkresursu vadības prasme;
- finanšu vadības prasme;
- analīzes prasme un pamatzināšanu apjoms;
- komunikācijas un sabiedrisko attiecību vadības prasme;
- stratēģiskās domāšanas prasmes.

Pēc anketas aizpildīšanas ierēdņiem ir pārrunas ar savu tiešo vadītāju, kurās tiek pārrunāts četras tēmas:

²³ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=404182

²⁴ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=414288

²⁵ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=399489

- ierēdņu aizpildītā pašnovērtējuma anketa, kurā ierēdnis ir izvērtējis savas prasmes veikt darba uzdevumus un prasmes īstenot iestādes stratēģiskos mērķus;
- iepriekšējā gadā noteikto mērķu snieguma izvērtējums;
- mērķu uzstādīšana nākošajam gadam;
- karjera un profesionālā izaugsme.

„Ierēdņu un publiskā sektora darbinieku kvalifikācijas klašu noteikšanas un ierēdņu snieguma novērtēšanas kritēriju likums” paredz, ka visiem noteiktajiem mērķiem ir jābūt skaidriem, izpildāmiem, ar noteiktu izpildes datumu, kā arī kvantificējamiem.

Pēc pārrunām tiešais vadītājs novērtē ierēdņa sniegumu par pašnovērtējuma anketā norādītajām prasmēm, liekot tam atzīmes no „1” līdz „5”, kur „1” ir „neapmierinošs sniegums” un „5” ir „ļoti labs sniegums”. Tā tiek vērtēta ierēdņa atbilstība tā amata līmenim. Ja sniegums ir ļoti labs, tiek rekomendēta ierēdņa amata kategorijas paaugstināšana, savukārt ierēdņiem, kuru sniegums tiek novērtēts kā neapmierinošs, tiek rekomendētas papildu apmācības, lai darba sniegums atbilstu amata prasībām.

Pamatalgas salīdzinājums ar privāto sektoru

Pētījuma ietvaros tika konstatēts, ka kopš 2008. gada Lietuvā nav veikti pētījumi par publiskā un privātā sektora darba samaksas salīdzinājumu.

Apskatos pieejamos statistikas datus, var secināt, ka 2011. gada 3. ceturksnī vidējā bruto pamatalga publiskajā sektorā (iekļauti visi publiskajā sektorā strādājošie) bija LVL 458 (LTL 2 244), pret LVL 415 (LTL 2 036) privātajā sektorā. Gan publiskajā, gan privātajā sektorā Lietuvā vīrieši saņem lielāku pamatalgu nekā sievietes. Publiskajā sektorā vīrieši vidēji mēnesī saņem LVL 514 (LTL 2 521), kamēr sievietes LVL 428 (LTL 2 096), kas ir par 20% mazāk. Privātajā sektorā vīrieši saņem LVL 447 (LTL 2 193), kamēr sievietes LVL 372 (LTL 1 825), kas arī ir par 20% mazāk.²⁶

6.2.4. Apvienotā Karaliste

Apvienotajā Karalistē ir izteikti decentralizēta valsts pārvalde, tādēļ darba nosacījumi publiskajā sektorā strādājošajiem ievērojami atšķiras atkarībā no tā, kas ir to tiešais darba devējs. Lielbritānijā ir četras arodbiedrības, kas pārstāv darbinieku intereses. Šo arodbiedrību biedri galvenokārt ir publiskā sektora darbinieki.

Publiskajā sektorā strādā ap 6 milj. darbinieku, no kuriem 9% ir ierēdņi. Ierēdņi ir tādi darbinieki, kuri strādā ministrijas vai izpildaģentūrās un ar tiem tiek slēgts darba līgums, kas veidots atbilstoši darba kodeksa tiesību aktiem.²⁷

Pārējiem publiskajā sektorā strādājošiem darbiniekiem, kā piemēram, veselības servisa darbiniekiem, pašvaldību darbiniekiem, skolotājiem, civildienesta darbiniekiem, t.sk. policistiem, ugunsdzēsējiem, darba samaksa tiek noteikta, slēdzot vienošanos par darba samaksu. Vienošanās nosacījumus katra iestāde sagatavo atsevišķi, vienojoties ar attiecīgo darbinieku pārstāvniecību (visbiežāk tās ir arodbiedrības).²⁸

Darbam civildienestā darba atlasē ir pilsonības ierobežojums (75% no amatiem ir pieejami visiem ES pilsoņiem), morālās nostājas un fiziskās veselības nosacījumi. Personāla atlase arī tiek veikta decentralizēti. Pieejamie amati tiek publicēti presē un pieteikšanās amatam notiek pēc atklātu konkursu principa.

Britu pārvaldes sistēmā darbinieki ir piesaistīti kādai konkrētai pozīcijai. Tas nozīmē, ka arī paaugstināšana tiek veikta, balstoties uz brīvajām vakancēm izsludinot konkursu. Tikai retos gadījumos darbinieks tiek paaugstināts pēc tā nopelniem.

Darba samaksa netiek balstīta uz amata pakāpi, bet uz pozīcijai nepieciešamo atbildības līmeni un darbinieka sniegumu. Katra iestāde autonomi nosaka savu darbinieku algu līmeni. Darba samaksas līmeņa noteikšanas principiem ir jāatbilst „Civildienesta vadības kodeksa” noteiktajiem principiem, kas paredz darba samaksas noteikšanu pēc objektīviem un godīgiem rādītājiem.²⁹ „Civildienesta vadības kodeksā” nav minēti detalizēti rādītāji, jo atspoguļotā informācijas formāts ir vispārīgi uzstādījumi.

Darba samaksas noteikšana

Apvienotajā Karalistē publiskā sektora struktūra ir ļoti atšķirīga un nepastāv visaptveroša vienota darba samaksas noteikšanas sistēma. Lai arī publiskajā sektorā ir noteikta minimālā pamatalga, tomēr katrs departaments vai iestāde pati izstrādā savu darba samaksas sistēmu. Šo darba samaksas sistēmu ir nepieciešams saskaņot ar Finanšu ministriju (Treasury).

Publiskajās iestādēs darba samaksa tiek noteikta divos veidos:

- vienojoties iestādēm ar darba ņēmēju pārstāvniecībām;
- piesaistot neatkarīgus ekspertus darba samaksas noteikšanai.

²⁶ <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectTable/omrade0.asp?SubjectCode=S3&PLanguage=1&ShowNews=OFF>

²⁷ <http://www.civilservant.org.uk/definitions.shtml>

²⁸ <http://www.cabinetoffice.gov.uk/>

²⁹ <http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/civil-service-code-2010.pdf>

Šo atšķirīgo pieeju dēļ izmaksu struktūra gan civil dienestā, gan pārējā publiskajā sektorā strādājošajiem var atšķirties gan departamentu, gan struktūrvienību starpā.

Līdzīgi arī atšķiras darba samaksas pieauguma kritēriji. Lielākajai daļai darbiniekiem algas pieaugums ir atkarīgs no nostrādātajiem gadiem, savukārt vadības līmeņa darbiniekiem, tas ir atbilstoši noteiktajai plāna izpildei. Atsevišķos gadījumos pamatalgas apmērs tiek piemērots vairākiem faktoriem, piemēram, nostrādātajam gadu skaitam un plāna izpildei vai kompetences līmenim.³⁰

Ierēdņi

Ierēdņu darba samaksa tiek noteikta atbilstoši „Ierēdņu likumam” (Civil service code)³¹. Darba samaksa tiek noteikta, ņemot vērā šādus divus pamatprincipus:

- valsts iestāžu uzdevums ir veikt tajā strādājošo ierēdņu darba samaksas noteikšanu un darbinieku snieguma kontroli (izņemot augstākā līmeņa ierēdņiem);
- nosakot ierēdņu darba samaksu, ir jāņem vērā vienotā nacionālā līmeņa individuāla snieguma vērtēšanas sistēma.

Uz ierēdņiem arī attiecas visas „Apvienotās Karalistes darba tiesību likumā” (United Kingdom labour law)³² noteiktie darba samaksas nosacījumi:

- minimālā stundas likme;
- bērna pabalsti;
- darbības jomas piemaksas.

Augstākā līmeņa ierēdņi

Augstākā līmeņa ierēdņi ir augstākā vadībā, speciālisti un personāls, kas ir atbildīgs par nacionālās politikas veidošanu.

Darba samaksa augstāko līmeņu ierēdņiem sastāv no četrām komponentēm:

- pamatalgas un mainīgās algas;
- atvaļinājumu naudas;
- materiālām piemaksām;
- nemateriālām piemaksām, kas atvieglo darba procesu.

Pamatalgas līmeņus un to lielumu nosaka Ministru kabinets (Cabinet Office)³³. Tabulā Nr. 10 ir norādīti augstākā līmeņa valsts ierēdņu sadalījums līmeņos un tiem piemērotās pamatalgas robežas³⁴.

Tabula Nr. 10 Augstākā līmeņa ierēdņu pamatalgas līmeņi Apvienotajā Karalistē

Pamatalgas līmenis	Līmeņa darba amats	Pamatalgas minimums gadā (£)	Pamatalgas maksimums gadā (LVL)	Pamatalgas maksimums gadā (£)	Pamatalgas maksimums gadā (LVL)
SCS1	Vadītāja palīgs	58 200	48 946	117 800	99 070
SCS1A	Vadītāja palīgs	67 600	56 852	128 900	108 405
SCS2	Vadītājs	82 900	69 719	162 500	136 663
SCS3	Virsvadītājs	101 500	85 362	208 100	175 012
Perm Sec	Valsts sekretārs	141 836	119 284	277 349	233 251

Motivācijas sistēma

Pieejamā informācija par publiskā sektora motivācijas sistēmu un motivācijas elementiem ir ierobežota.

Apvienotajā Karalistē motivācijas sistēma izveides mērķis ir nodrošināt tādu darba vidi, lai darbinieki būtu apmierināti un tiem būtu vēlme strādāt. Tādēļ katras iestādes vadībai ir regulāri jāseko līdzi, vai motivācijas metodes nodrošina mērķi, kāds tai ir noteikts.³⁵

2007. gadā tika uzsākta piemaksu piešķiršana par labu darba sniegumu. Finanšu ministrijas izveidoja tādu motivācijas sistēmu, kur darbiniekiem maksā mazāku pamatalgu, bet lielākas piemaksas, uzskatot, ka darbiniekus labāk motivē mazāka pamatalga un lielākas piemaksas nekā lielāka pamatalga un mazākas piemaksas.

³⁰ http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/2B7AC356-4210-4215-8135-F8165350FB79/0/5257_Pay_and_pensions_report.pdf

³¹ <http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/civil-service-code-2010.pdf>

³² <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/18/contents>

³³ <http://www.civilservant.org.uk/c2.pdf>

³⁴ <http://www.cabinetoffice.gov.uk/content/senior-civil-servants-pay-ranges>

³⁵ http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/2B7AC356-4210-4215-8135-F8165350FB79/0/5257_Pay_and_pensions_report.pdf

Katras publiskā sektora iestādes vadības uzdevums ir izstrādāt tādas iekšējās procedūras, kas nosaka darba samaksas noteikšanas principus un piemaksu izmaksāšanas biežumu. Parasti piemaksu apjoms tiek aprēķināts kā daļa no pamatalgas vai kā fiksēta summa.³⁶

Darba izpildes, t.sk., efektivitātes novērtēšana

Apvienotās Karalistes darba izpildes, t.sk. darbinieku efektivitātes novērtēšanas sistēmas pamatā ir „Publiskā sektora likums” (the Public Service Agreement).³⁷ Finanšu ministrija reizi divos gados izstrādā prioritātes, veicamos pasākumus un tam paredzēto budžetu, kas tiek iestrādāts „Publiskā sektora likumā”. Publiskā sektora likumā tiek noteikti arī sasniedzamie mērķi un aprakstīts veids, kā tos sasniegt. Izstrādātie mērķi tiek attiecināti uz katras iestādes atbildīgo departamentu. Katras iestādes uzdevums ir šos mērķus attiecināt individuāli uz darbiniekiem.³⁸

Būtiska nozīme darba izpildes un darbinieku efektivitātes novērtēšanai Apvienotajā Karalistē tiek pievērsta augstākā līmeņa ierēdņiem.

Augstākā līmeņa ierēdņiem

Augstākā līmeņa ierēdņiem efektivitātes novērtēšanas principus izstrādā Ministru kabinets. Austākā līmeņa ierēdņu novērtēšanā ir trīs galvenie kritēriji:

- darba vadība, kur tiek novērtēts, cik atbilstošs noteiktajiem darba amata raksturojošiem rādītājiem ir ierēdņa sniegums;
- finansu/efektivitātes rādītāji, kur tiek novērtēts, cik labi ir efektivizētas iestādes budžeta izmaksas un ieņēmumi;
- cilvēciskie rādītāji, kur tiek novērtēts, cik labi ierēdnis sadarbojas ar kolēģiem komandā un darbojas sabiedrības labā.

Augstākā līmeņa ierēdņu uzdevums ir pašiem katru gadu noteikt savus mērķus. Nosakot savu mērķus, augstākā līmeņa ierēdņiem jāievēro prasība, ka mērķiem ir jābūt daudzveidīgiem un jāatbilst SMART principam – mērķim jābūt precīzam (specific), mērāmam (measurable), sasniedzamam (achievable), atbilstošiem (relevant) un ar noteiktu laika grafiku (timed). Tāpat katram mērķim ir prasīts norādīt, kādi ir kritēriji, pēc kuriem varēs noteikt, vai mērķis ir vai nav sasniegts.

Pēc tam, kad individuālā līmenī tiek saskaņoti visi mērķi ar augstāka līmeņa darbiniekiem, tiek izveidots gan individuālais, gan iestādes darba plāns. Tā tiek panākts, ka sastādītais darba plāns būtu atbilstošs ierēdņa spējām. Šāda sistēma arī palīdz veidot 360 grādu atgriezenisko saiti, kur ierēdņa darbu var vērtēt dažāda līmeņa darbinieki - augstāka līmeņa darbinieki, viena līmeņa darbinieki un pakļautie darbinieki. Reizi ceturksnī mērķi tiek pārskatīti, lai nodrošinātu, ka tie ir aktuāli.

Darba izpildes un darbinieku efektivitātes novērtēšanas mērķis ir veidot tādu vidi, kur tiek apkopots darbinieka sniegums, lai pēc tam varētu izvērtēt darbinieka darba sniegumu un ieteikt nepieciešamos uzlabojumus. Pārskatot mērķus, svarīgi ir izvērtēt, ko ierēdnis ir sasniegjis un kādā veidā tas ir panākts.

Izvērtēšana tiek veikta divreiz gadā – pusgada izvērtēšanā un gada izvērtēšanā, organizējot pārrunas un apspriežot izvirzīto mērķu izpildi.

Gada beigās visi augstākā līmeņa ierēdņi pēc to snieguma tiek iedalīti trīs grupās:

- labākais sniegums (labākie 25%);
- vidējs sniegums (nākošie 65%);
- sliktākais sniegums (sliktākie 10%).

Darbinieki, kuri ir starp 25% ar vislabāko sniegumu, tiek uzskatīti par departamenta/iestādes talantiem, tādēļ tik pievērsta papildu uzmanība šo darbinieku noturēšanai, motivēšanai, attīstībai, apmācībai, strādājot valsts sektorā.

Darbinieki, kuriem ir noteikts vidējs sniegums, tiek uzskatīti par atbilstošiem darbiniekiem savu darba pienākumu veikšanai un to attīstību jāveicina, identificējot to personīgās nepieciešamības.

Darbiniekus, kuri ir zemākajā grupā, nepieciešams informēt, par darba snieguma rezultātiem. Atrāšanās starp 10%, kuru sniegumus ir vissliktākais, nevar tikt izmantota, lai pret darbinieku veiktu kādas sankcijas, bet gan lai identificētu tos darbiniekus, kuriem nepieciešama intensīva palīdzība un papildu apmācības.

Labākie darbinieki saņem piemaksas, bet to lielumu nosaka katra iestāde individuāli. Izvērtējot pieejamo informāciju, tika konstatēts, ka šo piemaksu summa var sasniegt arī trīs pamatalgas un pārsniegt LVL 42 500 (£ 50 000).³⁹

³⁶ <http://www.ome.uk.com/downloads/Performance%20pay%20in%20the%20Public%20Sector.%20A%20review%20of%20the%20issues%20and%20evidence.pdf>

³⁷ http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/about_the_cabinet_office/publicserviceagreements.aspx

³⁸ http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=OCDEQFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww2.sa.unibo.it%2Fseminari%2FPapers%2F20080327%2520Micheli.doc&ei=_orxTovQFcKa-wbk-8WtAQ&usg=AFQjCNGSkhbMaySVA14I-apjLTIZC3oh9w

³⁹ <http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/10/managing-performance-guide-SCS-2011.pdf>

Pamatalgas salīdzinājums ar privāto sektoru

2010. gadā publiskajā sektorā pamatalga stundā bija vidēji par 15% lielāka nekā privātajā sektorā. Publiskā sektorā pamatalga stundā bija lielāka arī salīdzinājumā atsevišķi pa algu līmeņiem. Salīdzinot viszemāk atalgotos darbiniekus (10% viszemāk atalgotie darbinieki), publiskajā sektorā pamatalga stundā bija LVL 6,36 (£ 7,56), savukārt privātajā sektorā tā bija LVL 5,05 (£ 6), kas ir par 26% mazāka nekā privātajā sektorā (skatīt Tabulā Nr. 11).

Augstākajā algu grupā (10% visaugstāk atalgotie darbinieki), salīdzinot vidējo pamatalgas stundas likmi starp publisko un privāto sektoru, atšķirība bija mazāka. Privātajā sektorā vidējā pamatalga stundā bija LVL 20,35 (£ 24,20), savukārt publiskajā sektorā tā bija LVL 21,55 (£ 25,64), kas ir par 6% vairāk nekā privātajā sektorā (skatīt Tabulā Nr. 11).

Salīdzinot kopējo pamatalgu gadā, privātajā sektorā vidējā pamatalga bija par 7% lielāka (LVL 22 943 (£ 27 281) pret LVL 21 731 (£ 25 840)) nekā publiskajā sektorā. Privātajā sektorā pamatalga gadā bija lielāka tikai vislabāk atalgotajiem darbiniekiem – privātajā sektorā vidējā pamatalga gadā tiem bija LVL 40 713 (£ 48 410), savukārt publiskajā sektorā tas bija LVL 37 176 (£ 44 205), kas ir par 9,5% mazāka nekā privātajā sektorā. Pārējiem darbiniekiem (zemāk atalgotajiem un vidēji atalgotajiem) publiskajā sektorā vidējā pamatalga gadā bija augstāka nekā privātajā sektorā (skatīt Tabulā Nr. 11).

Atšķirības starp pamatalgas stundas likmi un kopējo pamatalgu gadā dažādi atalgotiem darbiniekiem starp privāto un publisko sektoru izskaidro tas, ka privātajā sektorā darbinieki nedēļā strādā vidēji par 2,8 stundām vairāk nekā publiskajā sektorā (33,4 stundas pret 30,6 stundām). Tas attiecas gan uz pamatdarbu veltīto laiku, gan uz virsstundām. Tas nozīmē, ka privātajā sektorā darbinieki vidēji strādā vairāk, bet darba samaksa par stundu ir mazāka. Detalizētāku uzskaitījumu skatīt Tabulā Nr. 11.⁴⁰

Tabula Nr. 11 Publiskā sektora pamatalga salīdzinājums ar privāto sektoru Apvienotajā Karalistē 2010. gadā (bruto)

Darbinieku grupas	Rezultāti			
	Publiskais sektors (£)	Publiskais sektors (LVL)	Privātais sektors (£)	Privātais sektors (LVL)
Stundas likme				
Visās pamatalgas grupās	• 16,09	• 13,53	• 13,95	• 11,73
Zemākajā pamatalgas grupā	• 7,56	• 6,36	• 6	• 5,05
Augstākajā pamatalgas grupā	• 25,63	• 21,55	• 24,20	• 20,35
Pamatalga gadā				
Visās pamatalgas grupās	• 25 840	• 21 731	• 27 281	• 22 943
Zemākajā pamatalgas grupā	• 7 490	• 6 299	• 6 262	• 5 266
Augstākajā pamatalgas grupā	• 44 205	• 37 176	• 48 410	• 40 713
Nostrādātās stundas nedēļā				
Pamatdarbs	• 30,6		• 33,4	
Virsstundas	• 0,8		• 1,3	
Kopā	• 31,4		• 34,7	

Ierēdņi

Vidējā darba samaksa 2010. gadā ierēdņiem bija LVL 19 217 (£ 22 850), kas ir zemāka nekā pārējā publiskajā sektorā un arī privātajā sektorā (publiskais sektors – LVL 21 731 (£ 25 840), privātais sektors – LVL 22 943 (£ 27 281)). Šī atšķirība tiek kompensēta ar pensiju sistēmas piemaksām un augstāku darba sociālo drošību t.i. privātajā sektorā ir vieglāk atbrīvot darbinieku.

No visiem ierēdņiem tikai aptuveni 1% (4 200) ir augstākā līmeņa ierēdņi. Būtiska darba samaksas atšķirība ir tieši šī līmeņa darbiniekiem salīdzinot ar tā paša līmeņa darbiniekiem privātajā sektorā – vairums augstākā līmeņa ierēdņu vidējā darba samaksa publiskajā sektorā gadā ir robežās no LVL 47 937 līdz LVL 84 100 (attiecīgi £57 000 līdz £100 000), bet dažviet pārsniedzot arī LVL 117 741 (£140 000) augstākajos amatos, savukārt 2009. gadā tikai Londonas finanšu centrā vien 2 800 augstākā līmeņa vadītāji vidēji gadā katrs tika atalgots ar vairāk nekā LVL 841 000 (£1 milj.).⁴¹

⁴⁰ <http://www.ons.gov.uk/ons/publications/re-reference-tables.html?edition=tcn%3A77-238620>

⁴¹ <http://www.civilservant.org.uk/pay.shtml>

6.2.5. Somija

Somijā publiskais sektors sastāv no centrālās pārvaldes un pašvaldībām. Centrālā pārvalde galvenokārt sastāv no ministrijām un citām augstākajām iestādēm. Centrālajā pārvaldē strādā vairāk nekā 120 000 darbinieku.

Somijas centrālajā pārvaldē strādā divu kategoriju darbinieki – ierēdņi, uz kuriem attiecas „Ierēdņu kolektīvās vienošanās likums” (Valtion virkaehtosopimuslaki)⁴² un darbinieki ar darba līgumu (līdzīgs privātā sektora darba līgumam), uz kuriem attiecas „Kolektīvais vienošanās likums” (Työehtosopimuslaki)⁴³.

Somijā ir ļoti izteikta darbinieku dalība arodbiedrībās. Visā valstī 80-90% darbinieku ir kādas arodbiedrības locekļi. Šīs arodbiedrības pārstāv konkrētas amatu grupas un, vienojoties ar valdības pārstāvjiem un Finanšu ministriju, veido darba vides politiku valstī.

Personāla atlase ir decentralizēta, un tiek veikta katrā administratīvajā iestādē atsevišķi. Visiem darba piedāvājumiem ir jābūt publiski izsludinātiem. Katras iestādes uzdevums ir izstrādāt darbinieku atlases politiku. Somu valdība ir noteikusi šādus pamatkritērijus, kas tiek vērtēti darbinieku atlasei publiskajā sektorā:

- konkrētā amata specifikas izpratne un kompetence;
- darba spējas;
- sapratne par publisko interešu būtību.

Papildu var tikt vērtēti šādi kritēriji:

- izglītības līmenis (tiek piemērots vairākumā gadījumu);
- darba pieredze;
- valodas zināšanas (ierēdņiem obligāti ir jāzina abas oficiālās valodas – somu un zviedru).

Liela uzmanība tiek pievērsta darbinieku izglītošanai un apmācībām. Katru gadu darbinieki tiek aicināti norādīt apmācību veidus, kādus tie vēlētos apgūt.⁴⁴

Darba samaksas noteikšana

Darba samaksas sistēma tiek noteikta uz trīspusējās vienošanās pamata, ko veido sadarbība starp darba devējiem, arodbiedrībām un valdību. „Ierēdņu kolektīvās vienošanās likums”⁴⁵ regulē ierēdņu darba nosacījumus un darba samaksas sistēmu, bet „Kolektīvais vienošanās likums”⁴⁶ regulē darba nosacījumus un darba samaksas sistēmu pārējiem publiskajā sektorā strādājošajiem. Šie likumi arī apraksta kārtību, kā notiek kolektīvā vienošanās starp iesaistītajām pusēm.

Darba samaksas sistēma vispārīgi ir aprakstīta nacionālā līmenī. Specifiski parametri, kā piemēram, darba samaksas apmērs, darba laiks un citi nosacījumi tiek aprakstīti vietējā līmenī jeb iestādes līmenī, kur vairākas iestādes varēja slēgt vienu vienošanos. Kopā ir vairāk par 100 nacionālā līmeņa vienošanās savukārt vietējā līmenī ir vairāk nekā 70 vienošanās.

Katrai ministrijai un publiskajai iestādei ir sava darba samaksas sistēma. Atsevišķos gadījumos, ja iestāde ir pakļautībā kādai citai iestādei, tās pārvaldošā iestāde var lemt par tās darba samaksas sistēmas izstrādi.

Valstī nav vienota minimālā pamatalga. Katra publiskā sektora iestāde nosaka savu minimālās pamatalgas apjomu.

Darba samaksa parasti ir atkarīga no pieprasījuma pēc atbilstošā amata, piemēram, kandidātu skaits uz vienu darba vietu, personāla kompetencēm un darba snieguma. Katra iestāde pati izvērtē, kā mērīt šos rādītājus. Līdz ar to nav iespējams atspoguļot konkrētu rādītāju uzskaitījumu un to mērīšanas parametrus, jo informācija ir ļoti daudzveidīga un nesalīdzināma.

Kopš 2006. gada, kad pilnībā tika pārtraukta publiskajā sektorā strādājošo darba samaksas aprēķināšana pēc amatu klasifikācijas (līmeņu sistēma), publiskajā sektorā vairs nepastāv arī vienots darba amatu dalījums. Šī sistēma tika pārtraukta, jo tā nebija piemērojama katras iestādes specifikai.⁴⁷

Motivācijas sistēma

Pieejamā informācija par publiskā sektora motivācijas sistēmu un motivācijas elementiem ir ierobežota.

⁴²<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1970/19700664>

⁴³<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0611028s/fi0611029q.htm>

⁴⁴<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940971>

⁴⁵*Ibid.*, p. 11.

⁴⁶*Ibid.*, p. 11.

⁴⁷<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0611028s/fi0611029q.htm>

Somijā ir izveidota vienota uz rezultātiem balstīta piemaksu sistēma, ko izmanto piektā daļa no centrālās pārvaldes iestādēm. Piemaksas ir atkarīgas no sasniegtajiem mērķiem, kas tiek noteikti reizi gadā. Šīs piemaksas attiecas tikai uz darba sasniegumiem un izvirzīto mērķu izpildi iestāžu un to departamentu līmenī, bet netiek vērtēts individuālais darbinieka sniegums. Šāda pieeja tiek izmantota tādēļ, lai varētu salīdzināt un novērtēt iestāžu un departamentu sniegumu.

Piemaksu lielums ir aptuveni 2% no kopējās gada pamatalgas un to nevar saņemt iestādes vadītāji. Iestādes vadītāji nesaņem piemaksas tādēļ, lai saglabātu pēc iespējas lielāku rezultātu objektivitāti.⁴⁸

Darba izpildes, t.sk. efektivitātes novērtēšana

Darba izpildes un darbinieku efektivitātes novērtēšanas metodika Somijā tika izstrādāta jau deviņdesmitajos gados, un kopš tā laika, valdības pārstāvjiem sadarbojoties ar arodbiedrībām, tā regulāri tiek uzlabota. Centralizēti valstī ir noteikts, ka iestādēs ir jārealizē darba snieguma novērtēšanas pasākumi pēc kritērijiem, kuri atbilst darba amata prasībām, piemēram, darbinieka kompetence, efektivitāte, komunikācijas spējas, valodu zināšana utt. Ņemot vērā valsts pārvaldes decentralizēto struktūru, iestādes pašas var izvēlēties, kā tieši veidot šo sistēmu un noteikt darba samaksas lielumu. Darba samaksas lielums parasti ir atkarīgs no iestādei paredzētā darbinieku darba samaksas budžeta.

Kopumā, izvērtējot pieejamo informāciju par darba izpildes un darbinieku efektivitātes novērtēšanas praksi Somijā, tika konstatēts, ka darbinieku efektivitātes novērtēšana tiek veikta kā daļa no darba izpildes vērtēšanas.

Darba snieguma un efektivitātes novērtēšana notiek divos līmeņos – individuālā līmenī un departamenta vai iestādes līmenī.

Izvērtēšana notiek reizi gadā, kad darbinieks tiek ar tiešo vadītāju. Pirms pārrunām tiešajiem vadītājiem ir jāvelta pietiekami daudz laika darbinieka izvērtēšanai, lai varētu sniegt maksimāli objektīvu viedokli par tā darba sniegumu.

Parasti tiek izvēlēti 3 līdz 5 galvenie kritēriji (piemēram, darbinieka kompetence, efektivitāte, komunikācijas spējas utt.). Izvēlētie vērtēšanas kritēriji tiek iedalīti apakškritērijos, lai sasniegtu augstāku detalizācijas pakāpi un tiem tiek liktas novērtējuma atzīmes. Atzīmju skalas ir dažādas, jo publiskā sektora iestādes pašas var izstrādāt savu atzīmju skalu, kur parasti augstāka atzīme nozīmē labāku sniegumu.

Saņemot izcilas atzīmes, darbinieki saņem piemaksu vidēji 15% apmērā no pamatalgas vērtības. Dažās iestādēs tas var sasniegt pat 50% no pamatalgas vērtības. Izcilas atzīmes darbinieki saņem tikai atsevišķos gadījumos.

Būtiski, ka iestāžu vadītāju nedrīkst saņemt šāda veida novērtējuma piemaksas, lai saglabātu novērtēšanas metodikas objektivitāti.⁴⁹

Pamatalgas salīdzinājums ar privāto sektoru

Apskatot Somijas pieredzi darba samaksas noteikšanā, tika konstatēts, ka publiskā sektorā darba samaksa tiek salīdzināta ar privāto sektoru, lai noteiktu darba samaksas apjomu publiskajā sektorā. Līdzīgas amatu grupas tiek salīdzinātas pēc to pieprasījuma tirgū, analizējot konkrēto amatu darba samaksu un darba nosacījumus starp publisko un privāto sektoru. Šāda sistēma atvieglo pamatalgas plānošanu, lai tā būtu atbilstoša tirgus situācijai un salīdzināma publiskajā un privātajā sektorā.

Tabula Nr. 12 Mēneša pamatalgas salīdzinājums ar privāto sektoru Somijā 2010. gadā

Pamatalgas līmenis	Rezultāti			
	Privātais sektors (EUR)	Privātais sektors (LVL)	Centrālā pārvalde (EUR)	Centrālā pārvalde (LVL)
Vidējais pamatalgas līmenis	• 3 113	• 2 188	• 3 412	• 2 397
Vecāko amatpersonu un vadītāju līmenī	• 5 630	• 3 957	• 5 989	• 4 209
Zemāk kvalificētu darbinieku pamatalgas līmenis	• 2 200	• 1 546	• 2 101	• 1 477

Vidējais pilna laika pamatalgas līmenis centrālajā pārvaldē 2010. gada 3. ceturksnī bija LVL 2 397 (EUR 3 412) mēnesī un LVL 2 188 (EUR 3 113) privātajā sektorā. Publiskā sektorā centrālās pārvaldes pamatalgas līmenis pārsniedz privātā sektora pamatalgas līmeni par 10%.

Arī apskatot vecāko amatpersonu un vadītāju pamatalgas līmeni, lielākā pamatalga ir centrālajā pārvaldē, kur tā ir LVL 4 209 (EUR 5 989) mēnesī, bet privātajā sektorā attiecīgi LVL 3 957 (EUR 5 630). Publiskā sektorā centrālās pārvaldes pamatalgas līmenis pārsniedz privātā sektora pamatalgas līmeni par 6%. Tas nozīmē, ka augstāk apmaksātās pozīcijas gan centrālās pārvaldes, gan privātā sektora pamatalgas līmeņu atšķirība ir mazāka.

⁴⁸ <http://www.oecd.org/dataoecd/13/51/34910926.pdf>

⁴⁹ <http://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/alemanha/performance%20assessment.pdf>

Apskatot zemākās kvalifikācijas pamatalgas līmeņus, augstāka pamatalga ir privātajā sektorā, kur tā ir LVL 1 546 mēnesī (EUR 2 200), bet publiskā sektora centrālā pārvaldē attiecīgi LVL 1 477 (EUR 2 101). Privātajā sektorā pamatalgas līmenis pārsniedz publiskā sektora centrālās pārvaldes pamatalgas līmeni par 5%.⁵⁰

6.2.6. Vācija

Analizējot Vācijas darba samaksas sistēmu, tika apskatītas divas darbinieku grupas – ierēdņi un pārējie publiskā sektora darbinieki.

Uz ierēdņiem primāri attiecas „Vācijas civilkodekss” (Bürgerliches Gesetzbuch)⁵¹, kas ir federālā līmeņa likums. Tas nozīmē, ka parlaments nosaka ierēdņu tiesības, pienākumus, darba samaksu un pensiju līmeņus. Savukārt, pārējo publiskā sektora darbinieku darba saistības tiek noteiktas atbilstoši Darba likumiem. Vācijā nav konsolidēts Darba likums⁵². Publiskā sektora darbinieku tiesībās tiek papildus aizsargātas ar Kolektīvās vienošanās likumiem. Šos normatīvos aktus sagatavo divpusēji vienojoties publiskajiem darba devējiem ar attiecīgo amata grupu arodbiedrībām.

Gan ierēdņi, gan pārējie publiskā sektora darbinieki ir iedalīti trīs līmeņos:

- federācijas līmenis;
- reģiona līmenis;
- vietējo pašpārvalžu līmenis.

Pēc dalījuma ierēdņi ir salīdzinoši maza daļa no visiem publiskajā sektorā strādājošajiem darbiniekiem.⁵³

Darba samaksas noteikšana: ierēdņi

Ierēdņu darba samaksu nosaka „Federālais ierēdņu darba samaksas likums” (Bundesbesoldungsgesetz)⁵⁴. Likums nosaka, ka ierēdņi netiek atalgoti par to individuāli paveikto darbu, bet gan par iestādes kopējo sniegumu.

Darba samaksa, kas tiek izmaksāta mēnesi uz priekšu, galvenokārt sastāv no pamatalgas. Tā var tikt papildināta ar ģimenes un citiem pabalstiem. Tiek piemērotas arī piemaksas par darba sasniegumiem. Ja ierēdnis tiek nozīmēts darbam vai uzdevumam citā valstī, tas saņem papildus ekspatriācijas piemaksas.

Pamatalga ir pamatelements darba samaksas līmenī. Tā tiek balstīta uz darba kvalifikācija pakāpi konkrētajā iestādē. Tas nozīmē, ka nav svarīgi kādas funkcijas veic ierēdnis, bet gan kāda darba samaksas pakāpe tam ir piemērota. Visas darba samaksas pakāpes ir noteiktas federālā līmenī. Kopā publiskajā sektorā tiek piemērotas četras darba samaksas pakāpes:

- A tiek piemērota zemāka līmeņa ierēdņiem un militārajam personālam;
- B tiek piemērota īpašām pozīcijām kā valsts sekretārs, direktori, departamentu vadītāji;
- W tiek piemērota profesoriem un skolotājiem;
- R tiek piemērota tiesnešiem un prokuroriem.

Katrai no šīm pakāpēm tiek piemēroti līmeņi – A pakāpei ir 15 līmeņi (no 2 līdz 16). Šie līmeņi ir mainīgi, tādēļ katram līmenim tiek piemēroti 8 apakšlīmeņi. Lai būtu skaidras līmeņu un apakšlīmeņu sadalījums, detalizēti tika apskatīta A pakāpe.

A darba samaksas pakāpē pamatalgas lielums ierēdņiem tiek attiecināts pēc šādiem rādītājiem:

- pamatlīmenis: darba samaksas pakāpes no A2 līdz A6;
- viduslīmenis: darba samaksas pakāpes no A6 līdz A9;
- augstākais viduslīmenis: darba samaksas pakāpes no A9 līdz A13;
- augstākais līmenis: darba samaksas pakāpes no A13 līdz A16.

A darba samaksas pakāpē darba samaksas līmeņiem noteiktie darbinieku apakšlīmeņi tiek palielināti pēc šādiem kritērijiem:

- ja darbiniekam ir bijis vismaz apmierinošs darba sniegums noteiktā periodā;
- par darba stāžu – sākumā tiek paaugstināts par nostrādātajiem gadiem valsts sektorā pēc principa, ka karjeras sākumā pieredze tiek iegūta ātrāk. Tā apakšlīmenis tiek pirmoreiz paaugstināts par nostrādātiem 2 gadiem valsts sektorā, tad 3 un visbeidzot par 4 gadiem;
- par papildu kvalifikāciju.

⁵⁰ http://tilastokeskus.fi/til/pal_en.html

⁵¹ <http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/>

⁵² http://leglobal.org/wordpress/wp-content/uploads/2011/01/LEGlobal_Memo_Germany_web.pdf

⁵³ http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/EN/Broschueren/Der_oeffentliche_Dienst_in_Deutschland_Id_24276_en.pdf?__blob=publicationFile

⁵⁴ <http://www.gesetze-im-internet.de/bbesg/index.html>

Ja darbinieka darba sniegums ir izcils, ierēdnim var piemērot nākošā līmeņa darba samaksas līmeni. A darba samaksas pakāpes apakšlīmeņu lielumi un pamatalgas apmērs ir norādīts Tabulā Nr. 13. Pamatalgas palielināšana ir neatgriezeniska un turpinot darbu valsts sektorā to nevar samazināt. Katru gadu (1. janvārī) darba samaksas pakāpe tiek paaugstināta vidēji 15% ierēdņu.

Tabula Nr. 13 Darba samaksas pakāpes darbinieku pamatalgas apmērs mēnesī pa līmeņiem un apakšlīmeņiem

Darba samaksas līmenis	1. apakš.līm. pamatalga (EUR)	2. apakš.līm. pamatalga (EUR)	3. apakš.līm. pamatalga (EUR)	4. apakš.līm. pamatalga (EUR)	5. apakš.līm. pamatalga (EUR)	6. apakš.līm. pamatalga (EUR)	7. apakš.līm. pamatalga (EUR)	8. apakš.līm. pamatalga (EUR)
A2	1,668	1,707	1,747	1,777	1,808	1,839	1,870	1,901
A3	1,735	1,776	1,817	1,850	1,883	1,916	1,949	1,982
A4	1,773	1,822	1,871	1,910	1,949	1,988	2,027	2,063
A5	1,787	1,848	1,897	1,945	1,993	2,042	2,090	2,137
A6	1,827	1,898	1,970	2,025	2,082	2,137	2,198	2,251
A7	1,922	1,985	2,068	2,153	2,236	2,320	2,383	2,446
A8	2,038	2,114	2,221	2,329	2,437	2,512	2,588	2,663
A9	2,206	2,281	2,399	2,519	2,637	2,717	2,798	2,877
A10	2,367	2,470	2,619	2,767	2,915	3,018	3,121	3,224
A11	2,717	2,870	3,022	3,175	3,280	3,385	3,490	3,595
A12	2,913	3,094	3,276	3,457	3,583	3,707	3,832	3,959
A13	3,416	3,586	3,755	3,925	4,042	4,160	4,277	4,392
A14	3,513	3,732	3,952	4,171	4,322	4,474	4,625	4,777
A15	4,294	4,492	4,643	4,794	4,945	5,095	5,245	5,394
A16	4,737	4,967	5,141	5,315	5,488	5,663	5,837	6009

Ģimenes pabalsti arī ir daļa no kopējās darba samaksas. Pabalstu lielums ir atkarīgs no ģimenes stāvokļa, kā arī no pamatalgas lieluma. Šie pabalsti ir veidoti pēc uzturēšanas sloga principa, pieņemot, ka papildu slogs ir darbiniekiem ar ģimeni. Ģimenes pabalsti (arī saukti par laulības pabalstiem) tiek izmaksāti precētiem, atraiņiem un šķirtiņiem ierēdņiem. Līdz A8 līmenim tie ir LVL 76,55 (EUR 108,92) un no A9 tie ir LVL 80,39 (EUR 114,38) mēnesī. Par pirmo un otro bērnu, ģimenes pabalsti ir LVL 68,76 (EUR 97,83) par katru bērnu, bet par katru nākamo LVL 214,22 (EUR 304,81) mēnesī. Zemākajos darba samaksas līmeņos (no A2 līdz A5) ģimenes pabalsti par bērniem ir par LVL 3,68 (EUR 5,24) lielāki par pirmo bērnu. Par trešo un katru nākamo bērnu papildus pabalsti ir:

- LVL 18,41 (EUR 26,20) esot A2 un A3 darba samaksas līmenī;
- LVL 14,73 (EUR 20,96) esot A4 darba samaksas līmenī;
- LVL 11,05 (EUR 15,72) esot A5 darba samaksas līmenī.

Atsevišķi no ģimenes pabalstiem, kas attiecināmi valsts ierēdņiem, tiem arī ir tiesības uz valsts nodrošinātajiem bērnu pabalstiem.

Papildus ierēdņiem tiek piemēroti trīs šādi pabalsti:

- funkcionālie pabalsti, kurus piemēro katrā iestādē atsevišķi, un tie ir kā papildinājums pamatalgai. Tie tiek pieskaitīti pamatalgai un tiek ņemti vērā pensijas aprēķināšanā. Tā, piemēram, esot darba samaksas pēdējā – astotajā apakšlīmenī un, pārsniedzot noteiktu darba sniegumu, var piemērot funkcionālo pabalstu līdz 30% no pamatalgas lieluma;
- pozīciju pabalsti, kuri tiek piemēroti esot kādā nozīmīgā pozīcijā, piemēram, valsts sekretāriem un departamenta direktoriem;
- papildus samaksa par grūtu vai virsstundu darbu. Tā ir samaksa par darbu, kas tiek veikts ārpus normāliem darba apstākļiem. Par darbu svētdienās un publiskajās brīvdienās stundas likmei tiek papildus piemēroti aptuveni LVL 1,97 (EUR 2,80), par darbu nakts - LVL 0,91 (EUR 1,30), par darbu ar mainīgu darba laiku - LVL 25 līdz LVL 84 (EUR 36 līdz EUR 120).

Iestādes vadība var piešķirt arī speciālos pabalstus, kas ir paredzēti, lai sekmētu īstermiņa funkcionalitātes problēmas. Ja iestāde saskaras ar pēkšņu darbinieku trūkumu, tā budžeta ietvaros drīkst piemērot šādus pabalstus. Speciālie pabalsti nevar pārsniegt 10% no sākuma pamatalgas. Šos pabalstus piemēro iestādes vadība atbilstoši „Ierēdņu darba samaksas likuma” 72. punktam.⁵⁵

Par darbu ārpus valsts ierēdņi papildus savai pamatalgai saņem:

- ekspatriācijas piemaksu par darbu ārzemēs;
- papildus bērna ekspatriācijas pabalstu;
- īres subsīdijas.

Ja pirktspeja ārvalstī būtiski atšķiras no pirktspejas Vācijā, pamatalgas līmenis var attiecīgi tikt palielināts vai samazināts.⁵⁶

Darba samaksas noteikšana: Pārējie publiskajā sektora darbinieki

Publiskajā sektorā strādājošo darba samaksa tiek noteikta Kolektīvajā līgumā, kuru izstrādā attiecīgās arodbiedrības, vienojoties ar valsts sektora pārstāvjiem. Atšķirībā no ierēdņiem, kuri tiek atalgoti par iestādes darbību kopumā, pārējie publiskā sektora darbinieki tiek atalgoti par paveikto darbu.

Publiskajā sektorā darbinieku darba samaksas noteikšanai tiek izmantota vienota darba samaksas sistēma. Tādi rādītāji, kā ģimenes statuss, bērnu daudzums un vecums, vairs neietekmē darba samaksas līmeni.

Kopā publiskā sektorā strādājošie ir iedalīti 15 līmeņos. Kritēriji, pēc kuriem darbinieki sadalīti grupās ir atrunāti Kolektīvās vienošanās likumos. Šie kritēriji atbilst darbinieka individuālajam spējam, kā piemēram, tā izglītības līmenim. Prasības pret darbinieku ir viszemākās pirmajā līmenī un attiecīgi visaugstākās piecpadsmitajā līmenī. Katram amata līmenim ir seši apakšlīmeņi. Tā kā federālajā līmenī nav vēl panākta galīgā vienošanās, tad devītajam līdz piecpadsmitajam līmenim vēl nav noteikts sestais apakšlīmenis.

Tabula Nr. 14 Vācijas publiskā sektora darbinieku pamatalgas apmērs mēnesī pa līmeņiem un apakšlīmeņiem

Līmenis	1. apakšlīmenis (EUR)	2. apakšlīmenis (EUR)	3. apakšlīmenis (EUR)	4. apakšlīmenis (EUR)	5. apakšlīmenis (EUR)	6. apakšlīmenis (EUR)
15	3 639,58	4 038,10	4 186,48	4 716,41	5 119,16	Nav noteikts
14	3 296,19	3 656,54	3 868,52	4 186,48	4 674,02	Nav noteikts
13	3 038,64	3 370,38	3 550,56	3 900,31	4 387,85	Nav noteikts
12	2 723,86	3 020,62	3 444,57	3 815,52	4 292,47	Nav noteikts
11	2 628,47	2 914,64	3 126,61	3 444,57	3 905,62	Nav noteikts
10	2 533,08	2 808,65	3 020,62	3 232,60	3 635,35	Nav noteikts
9	2 237,38	2 480,09	2 607,28	2 946,43	3 211,40	Nav noteikts
8	2 094,30	2 321,11	2 427,10	2 522,49	2 628,47	2 695,24
7	1 960,76	2 172,73	2 310,51	2 416,50	2 495,99	2 570,19
6	1 922,60	2 130,33	2 236,32	2 337,01	2 405,90	2 474,80
5	1 842,05	2 040,25	2 140,93	2 241,63	2 315,82	2 368,81
4	1 750,90	1 939,56	2 066,74	2 140,93	2 215,12	2 258,58
3	1 722,29	1 907,76	1 960,76	2 045,55	2 109,14	2 167,44
2	1 588,74	1 759,38	1 812,37	1 865,37	1 981,95	2 103,84
1	Nav noteikts	1 415,99	1 441,42	1 473,22	1 502,89	1 579,20

Jauns darbinieks, kam nav attiecīgā profesionālā darba pieredze tiek nozīmēts pirmajā apakšlīmenī. Savukārt darbinieki ar vismaz viena gada pieredzi, tiek nozīmēti 2. apakšlīmenī. Izvērtējot iepriekšējo darba pieredzi, to var attiecināt gan kā līdzīgu darba pieredzi vai arī kā daļēji līdzīgu pieredzi, ņemot vērā tās atbilstību amata pienākumiem. Tas nozīmē, ka jaunais darbinieks var sākt strādāt arī 3. apakšlīmenī vai augstākā apakšlīmenī, ja iepriekšējā pieredze ir bijusi pietiekami atbilstoša.

⁵⁵ *ibid.*, p.13.

⁵⁶ http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/EN/Broschueren/2009/oed.pdf?__blob=publicationFile

Paaugstināšana pa apakšlīmeņiem notiek atbilstoši profesionālajai pieredzei un darbinieka darba sniegumam. Profesionālā pieredze tiek atspoguļota pēc kvalifikācijas periodiem, ko darbinieks nepārtraukti ir nostrādājis vienā darba samaksas līmenī. Darbinieka apakšlīmeņa paaugstināšana notiek, vērtējot darbinieka stāžu:

- 2. apakšlīmenis tiek sasniegts pēc viena nostrādātā gada 1. apakšlīmenī;
- 3. apakšlīmenis tiek sasniegts pēc nostrādātiem 2 gadiem 2. apakšlīmenī;
- 4. apakšlīmenis tiek sasniegts pēc nostrādātiem 3 gadiem 3. apakšlīmenī;
- 5. apakšlīmenis tiek sasniegts pēc nostrādātiem 4 gadiem 4. apakšlīmenī;
- 6. apakšlīmenis tiek sasniegts pēc nostrādātiem 5 gadiem 5. apakšlīmenī.

Noteikti kvalifikācijas perioda pārtraukumi neietekmē augstākminēto progresiju, piemēram, dekrēta atvaļinājumi vai bērna kopšanas atvaļinājumi.

Publiskā sektorā strādājošajiem arī ir iespēja saņemt algas piemaksas par to darba sniegumu. Tās ir paredzētas, lai uzlabotu publiskā servisa kvalitāti, pastiprinot darbinieku motivāciju un stimulējot individuālo iniciatīvu sektorā.

Federālā līmenī ir noteikta vispārīga darba snieguma piemaksu noteikšanas būtība. Katras iestādes pārziņā ir pieejas izstrāde, kā šo darba sniegumu novērtēt. Pašreiz darba snieguma piemaksu apjoms tiek noteikts 1% procenta apjomā no gadā paredzētā algu budžeta. Šo piemaksu apjomu ir plānots pakāpeniski paaugstināt līdz 8% no gadā paredzētā algu budžeta.

Kolektīvais līgums paredz kompensēt publiskajā sektorā strādājošos par darbu, kas rada papildus stresu (darbs maiņās, darbs naktīs vai nedēļas nogalēs), vai ir grūtāks nekā parastie darba apstākļi (piemēram, darbs lielā skaļumā).

Darba samaksas apmērs Vācijā netiek automātiski piesaistīts kādam ekonomiskajam vai statistiskajam rādītājam. Visu algu līmeņi tiek mainīti pēc valdības un arodbiedrību vienošanās.

Motivācijas sistēmas

Pieejamā informācija par publiskā sektora motivācijas sistēmu un motivācijas elementiem ir ierobežota.

Piemaksu par darba sniegumu drīkst izmaksāt maksimums 15% no visiem darbiniekiem. Ir iespēja arī izmaksāt piemaksu par komandā sasniegtiem rezultātiem. Ir divu veidu darba sniegumu piemaksas:

- tiek izmaksātas vienreizēji par īpašiem sasniegumiem vienas pamatalgas apmērā;
- tiek izmaksātas reizi mēnesī 7% apmērā, kas tiek piemērotas par ilgstošu izcilu darbu. To var piemērot uz periodu līdz 12 mēnešiem.

Piemaksu budžets par izcilām sasniegumiem tiek noteikts 0,3% apjomā no iepriekšējā perioda algu budžeta. Katrai iestādei noteikto apjomu ir obligāti jāizdala konkrētajā periodā.

Darba izpildes, t.sk., efektivitātes novērtēšana

Vācijā nav vienota pieeja, kā novērtēt darbinieka sniegumu un darba efektivitāti. Arī darba snieguma periodiska uzskaitīšana tiek veikta tikai atsevišķās vietējās un reģionālajās iestādēs. Pieejamā informācija neatspoguļo izmantotās metodes vai sasniegtos rezultātus darba snieguma novērtēšanā.

Federālā līmenī 2008.gadā no 429 iestādēm tikai 203 iestādēs tika veikta vismaz kāda mērķa uzstādīšana vai darba snieguma novērtēšana. Parasti šie mērķi bija saistīti ar cilvēkresursu vadību, bet ne vispārīgs darba snieguma novērtējums. Uzstādītā mērķa neizpildes gadījumā netiek piemēroti soda mēri pret darbiniekiem vai iestādes vadību.

Reģionu līmenī arī nepastāv vienota pieeja darba snieguma novērtēšanai. Šajā līmenī tikai atsevišķās iestādēs tiek veikta darba snieguma novērtēšana, piemēram, tika īstenots projekts, kur vairākās publiskā sektora iestādēs sadarbojoties, izveidoja mērķu noteikšanas un pārskata sagatavošanas sistēmu, kuru varēja izmantot darbinieku darba snieguma novērtēšanai. Detalizēta informācija par šo projektu nav pieejama.

Salīdzinoši visvairāk darba snieguma novērtēšana tiek veikta vietējo pašvaldību līmenī. Bet tā kā katra pašvaldība vadās pēc saviem kritērijiem, tad netiek veikta vienota uzskaitē par to īstenoto metodoloģiju vai sasniegtajiem rezultātiem.⁵⁷

Pamatalgas salīdzinājums ar privāto sektoru

Publiskajā sektorā darbinieki strādā vidēji 39,8 stundas nedēļā, kas ir par 1,2 stundām vairāk nekā privātajā sektorā, kur vidēji nedēļā darbinieki strādā 38,5 stundas. Publiskajā administrācijā, kur vairums darbinieki ir ierēdņi, vidēji tiek nostrādātas 40 stundas nedēļā (skat. Tabulā Nr. 15). Tas nozīmē, ka vidēji darbinieki publiskajā sektorā strādā vairāk stundas nekā privātajā sektorā un ierēdņi strādā vairāk nekā pārējie publiskā sektora darbinieki.

⁵⁷ <http://www.kpmg.com/Global/en/WhatWeDo/Industries/government-public-sector/Documents/Public-governance-summer-08-performance-management.pdf>

Bruto mēneša pamatalga (neskaitot piemaksas) publiskajā sektorā ir LVL 2 296 (EUR 3 267), kas ir par 1,4% augstākā nekā privātajā sektorā, kur vidējā mēneša pamatalga ir LVL 2 263 (EUR 3 221). Publiskajā administrācijā vidējā mēneša pamatalga ir zemāka nekā privātajā sektorā un vidēji publiskajā sektorā. Publiskās administrācijas vidējā mēneša pamatalga ir LVL 2 197 (EUR 3 127), kas ir par 10% zemāka nekā vidēji publiskajā sektorā (skat. Tabulā Nr. 15). Tas nozīmē, ka publiskajā administrācijā darbinieki strādā vairāk stundu, bet saņem mazāku pamatalgu.

Pamatalgas nevienlīdzība, salīdzinot pa dzimumiem, ir abos sektoros. Privātajā sektorā vīrieši saņem vidēji par 26% vairāk, kamēr publiskajā par 21% vairāk (publiskajā administrācijā par 12% vairāk). Tas nozīmē, ka publiskajā sektorā pamatalgas nevienlīdzība ir mazāka nekā privātajā sektorā, bet tik un tā ir ļoti augsta. Augstākminētā informācija atspoguļota zemāk esošajā tabulā.⁵⁸

Tabula Nr. 15 Vācijas publiskā sektora pamatalgas un nostrādātā laika salīdzinājums ar privāto sektoru

Sektors	Nostrādātās stundas nedēļā		Mēneša pamatalga (EUR)		Mēneša pamatalga (LVL)	
Privātais sektors	38,5		3 221		2 263	
	Vīrieši	Sievietes	Vīrieši	Sievietes	Vīrieši	Sievietes
	38,6	38,4	3 379	2 685	2 374	1 887
Publiskajā sektorā	39,7		3 267		2 296	
	Vīrieši	Sievietes	Vīrieši	Sievietes	Vīrieši	Sievietes
	3 559	2 938	2 501	2 064		
Publiskajā administrācijā	40		3 127		2 197	
	Vīrieši	Sievietes	Vīrieši	Sievietes	Vīrieši	Sievietes
	3 242	2 900	2 278	2 038		

⁵⁸ <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/B3/Publikation/Jahrbuch/VerdiensteArbeitskosten,property=file.pdf>

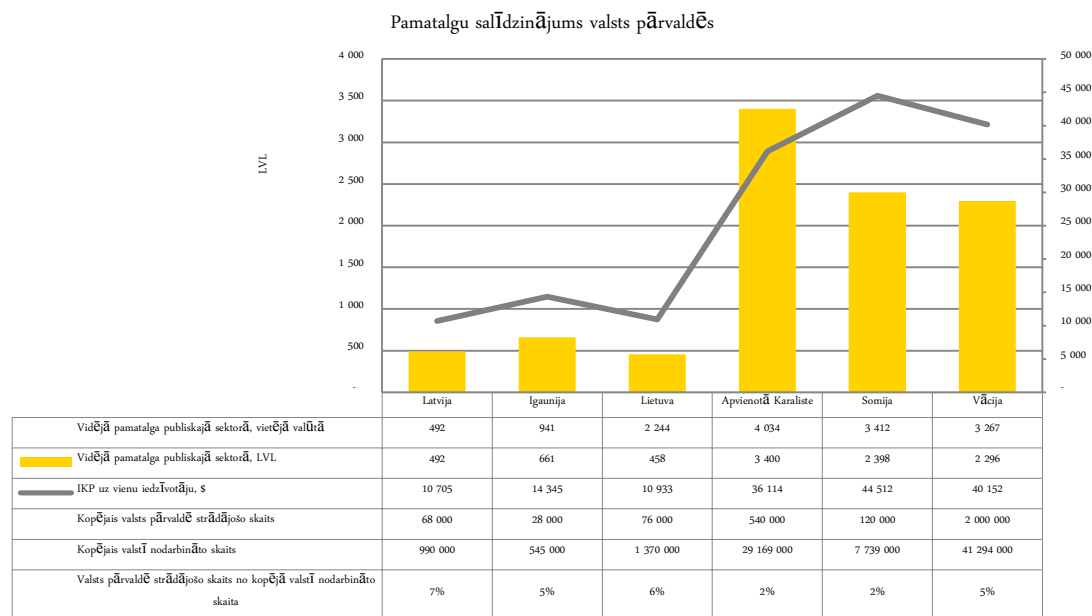
6.2.7. Kopsavilkums

Valsts	Darba samaksas noteikšana	Motivācijas sistēma	Darba izpildes, t.sk. efektivitātes novērtēšana	Pamatalgas salīdzinājums ar privāto sektoru
Igaunija	- valsts sektora darbiniekiem tiek piemēroti darba samaksas līmeņi (kopā uz ierēdņiem attiecas 28 līmeņi); - par darba samaksas līmeņa paaugstināšanu lemj darbinieka tiešā vadība; - papildu piemaksas tiek noteiktas par darba stāžu, izglītības līmeni, svešvalodas zināšanām un par pielaidi sensitīvai informācijai; - valsts sektora darbiniekam ir pieejami arī vairāki nemateriālie labumi.	- darbinieku motivācijas sistēmas ir atšķirīgas un decentralizētas; - darbiniekiem tiek segti ar darbu saistītie izdevumi (telefona izdevumi, transporta izdevumi utt.), tiek kompensētas ar veselību saistītas izmaksas (veselības pārbaudes vai brīļu iegāde), finansēti darbinieku saviesīgie pasākumi, atvieglota darba organizācija (iespēja strādāt attālināti vai strādāt elastīgas darba stundas).	- Darba izpildes, t.sk. darbinieku efektivitātes novērtēšanai tiek izvirzīti mērķi, kas tiek noteikti gan iestāžu, gan darbinieku līmenī; - mērķu sasniegšanai ir indikatīvs raksturs, un to uzdevums ir identificēt darbinieka vājās īpašības.	vidējā pamatalga mēnesī publiskajā sektorā (EUR 941/ LVL 661) ir par 16% augstāka nekā vidējā pamatalga privātajā sektorā (EUR 809/ LVL 569).
Lietuva	- civildienesta darbinieki ir iedalīti 20 līmeņos, kur katram ir piemērots savs pamatalgas koeficients; - pamatalgas lielums tiek noteikts reizinot pamatalgas koeficientu ar fiksētu pamatalgas vienības lielumu; - ierēdņu darba samaksa sastāv no pamatalgas, materiālajiem un nemateriālajiem labumiem un papildu piemaksām.	- civildienestā tiek praktizēti gan monetārie (naudas piemaksas, personiskas dāvanas), gan nemonetārie (uzslavas raksti, nominēšana valsts apbalvojumiem) motivācijas elementi; - tiek nodrošinātās sociālas garantijas, kas attiecas uz darba saistību izbeigšanu, nāves un slimības gadījumos.	- ierēdņiem reizi gadā tiek veikta to darba izpildes un darba efektivitātes izvērtēšana; - pirmā posms ir pašnovērtējumu formas aizpildīšana; - otras posms ir pārrunas ar tiešo vadītāju; - pēc intervijas tiek dots izvērtējums par darbinieku un noteikta to atbilstību darba amata prasībām.	vidējā pamatalga mēnesī publiskajā sektorā (LIT 2 244/ LVL 458) ir par 10% augstāka nekā vidējā pamatalga privātajā sektorā (LIT 2 036/ LVL 415).
Apvienotā Karaliste	- darba samaksas noteikšana tiek veikta decentralizēti katrā iestādē atsevišķi; - nosakot darba samaksu ir jāievēro godīguma un elastības princips; - tikai augstākā līmeņa ierēdņiem ir noteikts darba samaksas minimālais un maksimālais apjoms.	- motivācijas metodes ir atšķirīgas un tiek noteiktas decentralizēti; - motivācijas metožu mērķis ir stimulēt darbinieku apmierinātību un vēlmi strādāt; - visbiežāk izplatītās ir naudas piemaksas, kas tiek aprēķinātas kā daļa no pamatalgas vai kā fiksēta naudas summa.	- publiskā sektora darbiniekiem individuālos darba izpildes mērķus nosaka iestādes vadība atbilstoši iestādes kopējiem mērķiem; - augstākā līmeņa ierēdņi paši nosaka savus individuālos mērķus; - gada beigās augstākā līmeņa ierēdņi tiek iedalīti trīs grupās pēc to darba snieguma;	- vidējā stundas likme publiskajā sektorā (£ 16,09 jeb LVL 13,56) ir par 15% augstāka nekā privātajā sektorā (£ 13,95 jeb LVL 11,76); - privātajā sektorā darbinieki strādā vidēji vairāk darba stundas nedēļā nekā privātajā sektorā – 34,7 stundas pret 31,4 stundām, - salīdzinot augstākās darba

Valsts	Darba samaksas noteikšana	Motivācijas sistēma	Darba izpildes, t.sk. efektivitātes novērtēšana	Pamatalgas salīdzinājums ar privāto sektoru
			atkarībā no to darba snieguma tiek noteikts piemaksu apjoms un tiek identificēti augstākā līmeņa ierēdņi, kuru darba spējas ir nepieciešams uzlabot.	samaksas grupas, privātā sektora darbinieki gadā ir vidēji par 8% augstāk atalgoti (£ 48 410/ LVL 40 810) nekā publiskā sektora darbinieki (£ 44 205/ LVL 37 265).
Somija	- darba samaksa tiek noteikta pēc trīspusējās vienošanās starp tiešo darba devēju, valdības pārstāvjiem un arodbiedrībām; - valstī nav noteikta minimālā pamatalga; - kritēriji darba samaksas noteikšanai ir konkrētā amata pieprasījums un nepieciešamās amata kompetences.	- Piektajai daļai valsts pārvalžu iestāžu centralizēti tiek noteiktas un izmaksātas piemaksas par darba sniegumu; - piemaksu apjoms ir atkarīgs no departamenta vai darba grupas sniegumu.	- centralizēti tiek noteikts, ka iestādēm ir jāveic darbinieku darba izpildes, t.sk. darbinieku efektivitātes novērtēšana; - iestādes pašas izstrādā darba snieguma novērtēšanas kritērijus un piemaksu apmērus; - darbinieka novērtēšana tiek veikta vienreiz gadā, darbiniekam tiekoties ar tiešo vadītāju.	- Vidējā pamatalga mēnesī centrālajā pārvaldē (EUR 3 412/ LVL 2 398) ir par 10% augstāks nekā vidējā pamatalga privātajā sektorā (EUR 3 113/ LVL 2 188); - pašvaldībās vidējā mēneša pamatalga (EUR 2 793/ LVL 1 963) ir par 22% zemāks nekā vidējā pamatalga centrālajā pārvaldē; - vadītāju vidējā mēneša pamatalga ir augstāka centrālajā pārvaldē (EUR 5 989/ LVL 4 209); - zemāk kvalificētiem darbiniekiem augstāka pamatalga ir privātajā sektorā (EUR 2 200/ LVL 1 546).
Vācija	- publiskā sektora darbinieki ir iedalīti divās pakāpēs (A un B); - katra pakāpe tiek iedalīta līmeņos un apakšlīmeņos, kur katram no tiem tiek piemērota noteikta mēneša pamatalga; - papildu piemaksas un pabalsti arī ir atkarīgi no darbinieka pakāpes, līmeņa un apakšlīmeņa.	- tiek piemērotas gan individuālas, gan departamenta vai iestāžu piemaksas; - piemaksas ik gadu tiek izsniegtas aptuveni 15% no visiem darbiniekiem; - piemaksas tiek izmaksātas vienreizēji pamatalgas apmērā vai periodiski 7% apmērā no pamatalgas.	- Vācijā netiek īstenota centralizēta darba izpildes, t.sk. darbinieku efektivitātes novērtēšana; - iestādes pašas var ieviest šādas sistēmas pēc savas iniciatīvas.	- publiskajā sektorā pamatalga mēnesī (EUR 3 267/ LVL 2 296) ir vidēji par 1,4% augstāka nekā privātajā sektorā (EUR 3 221/ LVL 2 263); - savukārt, tieši publiskajā administrācijā (EUR 3 127/ LVL 2 198), tā ir par 3% zemāka nekā vidējā pamatalga privātajā sektorā.

Tabulā Nr. 16 ir norādīts ārvalstu un Latvijas pamatalgu salīdzinājums publiskajā sektorā nominālajās vērtībās. Tā kā visi dati par ārvalstīm ir atspoguļoti par kopējo publisko sektoru, tad dati par Latvijas publiskā sektora kopējo pamatalgas apmēru ir iegūti nevis no šī pētījuma, bet no Centrālās statistikas pārvaldes datiem par publisko sektoru kopā⁵⁹. Latvijas un ārvalstu vidējais publiskā sektora pamatalgas salīdzinājums ir attēlots bruto, līdz ar to nav ņemti vērā katras valsts darba devēja un darba ņēmēja maksājамie nodokļi.

Tabula Nr. 16 Pamatalgu salīdzinājums valsts pārvaldēs (nominālās vērtības)



⁵⁹ <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/iedzivotaju-ienemumi-galvenie-raditaji-30268.html>

7. Darba efektivitātes novērtēšanas metodika

Lai varētu sniegt priekšlikumus darba efektivitātes novērtēšanas metodikai valsts pārvaldē, apskatot konkrētus darba efektivitātes mērīšanas rādītājus, un priekšlikumus darba samaksas sasaistei ar padarītā darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem, kas tiks atspoguļoti 2.nodevumā, ir nepieciešams novērtēt esošo situāciju darba efektivitātes jomā valsts pārvaldē.

7.1. Esošās situācijas izvērtējums

Esošās situācijas darba efektivitātes jomā izvērtējuma ietvaros tika apskatīta ne tikai valsts pārvalde, bet arī privātais sektors, lai varētu veikt salīdzināšanu un apkopot labākos pieredzes piemērus darba efektivitātes noteikšanai un mērīšanai ne vien valsts pārvaldē, bet arī privātajā sektorā.

Lai noskaidrotu darba efektivitātes mērīšanas praksi valsts pārvaldē un darba efektivitātes mērīšanas praksi arī privātajā sektorā, pētījuma ietvaros tika veiktas padziļinātas intervijas ar pētījumā iekļautajām valsts tiešās pārvaldes iestādēm un privātajiem uzņēmumiem, kur viena no interviju tēmām bija darba efektivitātes noteikšanas sistēma.

Ar katru pētījumā iekļauto valsts tiešās pārvaldes iestādi (30 iestādes) un privātā sektora uzņēmumu (32 uzņēmumi) intervijas ietvaros tika pārrunāti šādi elementi:

- Darba efektivitātes noteikšanas un mērīšanas prakse;
- Kritēriji, kas tiek izmantoti darba efektivitātes noteikšanai un mērīšanai;
- Darba efektivitātes noteikšanas sistēmas sasaiste ar darba samaksu.

Tabula Nr. 18 ir apkopoti būtiskākie interviju rezultāti un piemēri par darba efektivitātes un mērīšanas praksi valsts un privātajā sektorā.

Tabula Nr. 17 Darba efektivitātes un mērīšanas prakse interviju apkopojums valsts un privātajā sektorā

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
1.1.	Darba efektivitātes noteikšanas un mērīšanas prakse	
	▶ Kopumā tikai dažās valsts sektora institūcijās tiek vērtēta institūcijas vai darbinieku darba efektivitāte. Tie ir pirmie centieni ieviest šādu sistēmu un sistemātiski vērtēt darbinieku efektivitāti. ▶ Balstoties uz interviju rezultātiem, var secināt, ka atšķiras izpratne par darba efektivitātes mērīšanas būtību. Daži institūciju pārstāvji intervijas ietvaros, raksturojot efektivitātes vērtēšanas praksi, minēja gan kvalitātes vadības sistēmu, gan darba laika uzskaites sistēmu, bet citi raksturoja dažādus salīdzinošos rādītājus, kas tiek izmantoti, lai novērtētu struktūrvienību un darbinieku darba izpildi. ▶ Kopumā var secināt, ka efektivitātes vērtēšana notiek netiešā veidā un tai nav sasaiste ar darbinieka darba samaksu. Atsevišķos gadījumos efektivitāte tiek vērtēta struktūrvienību vai procesu līmenī. ▶ Interviju rezultātā tika apkopoti būtiskākie piemēri attiecībā uz darba efektivitātes un mērīšanas praksi institūcijās: - Trīs institūcijas tiek izmantota darba laika uzskaites sistēma, kur katrs darbinieks atskaitās par paveiktajiem darbiem un patērēto laiku uzdevumu veikšanai nedēļas vai mēneša ietvaros. Darbinieki izvēlās savai struktūrvienībai atbilstošās funkcijas un atzīmē paveiktos uzdevumus un patērēto laiku. Funkcijas katram darbiniekam tiek noteiktas pēc struktūrvienības kopējiem procesiem, no kuriem tiek izteikti uzdevumi. Darba laika uzskaites sistēma palīdz noskaidrot procesa/funkcijas izmaksas, attiecinot tās pret darbinieka atalgojumu, plānot nepieciešamās apmācības, plānot cilvēkresursus, mērīt darba efektivitāti, kā arī iegūt nepieciešamos statistiskos datus. Centrālajā un finanšu līgumu aģentūrā (CFLA) šī sistēma tiek izmantota, lai ģenerētu darba uzskaites tabeles, bet sistēma netiek sasaistīta ar darba samaksas aprēķiniem. Divās institūcijās darba laika uzskaites sistēmas šobrīd tiek ieviestas un tiek izmantotas tikai atsevišķās struktūrvienībās vai departamentos. - Vairākās institūcijās kā darba efektivitātes mērīšanas sistēma tiek minēta kvalitātes vadības sistēma, kuras ietvaros tiek izstrādāti struktūrvienību un darbinieku veicamie uzdevumi un to īstenošanas termiņi, pēc kuriem tiek novērtēts, vai ir sasniegti plānotie apjomi. - Valsts kancelejā (VK) nav noteikti efektivitātes rādītāji konkrēti darbiniekam, bet tiek noteikti kopējie sasniedzamie rādītāji struktūrvienībām. Kvalitātes vadības sistēmas ietvaros nosaka un mēra struktūrvienību sasniedzamos rezultātus. Tāpat tiek vērtēta un kontrolēta to izpilde. - Atsevišķās iestādēs darbinieki vai nodaļas/departamenti elektroniski sagatavo atskaites	▶ Kopumā privātā sektora uzņēmumos ir uzsākti pirmie centieni sistemātiski vērtēt darbinieku efektivitāti. Apmēram 16% intervēto uzņēmumu atzina, ka vismaz dažās amatu grupās/ amatu līmeņos notiek darba efektivitātes vērtēšana. ▶ Balstoties uz interviju rezultātiem, var secināt, ka dažādu uzņēmumu pārstāvjiem atšķiras izpratne par darba efektivitātes mērīšanas būtību. Daži, raksturojot efektivitātes vērtēšanas praksi, faktiski stāstīja par kvalitātes vadības sistēmu. Citi atzina, ka efektivitātes mērījumi uzņēmumā netiek veikti, tomēr, uzklusot konsultantu sniegtos efektivitātes vērtēšanas rādītāju piemērus, atzina, ka, piemēram, dažās amatu grupās tiek izmantoti salīdzinošie rādītāji (benchmarks). Piemēram, personāla vadības darbinieku skaits uz vienu uzņēmuma darbinieku, peļņa uz vienu darbinieku. ▶ Kopumā gandrīz 75% uzņēmumu atzina, ka efektivitātes vērtēšana notiek netiešā veidā. Piemēram, efektivitātes rādītāji var tikt noteikti kā darbinieku individuālais darba mērķis, kas tiek novērtēts darba izpildes vērtēšanas procesā. ▶ Atsevišķos gadījumos efektivitāte tiek vērtēta struktūrvienību vai procesu līmenī.

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	par paveikto darbu. Ar šo atskaišu palīdzību tiek novērtēti darbinieku vai nodaļu sniegumi, analizējot veicamo darbu izpildes laiku un apjomu, piemēram, apstrādāto dokumentu daudzums, izmaksāto kompensāciju apjoms un daudzums utt. Parasti šie rādītāji tiek izmantoti statistiskajai informācijai un resursu plānošanai. Atskaišu sagatavošanas biežums un iesaistīto struktūrvienību skaits atšķiras. Vienā iestādē šāda atskaite darbiniekiem jāgatavo katru dienu, bet citā reizi mēnesī tikai tiem, kas nodarbojas ar pamatfunkciju realizāciju, piemēra, Juridiskās palīdzības aģentūrā (JPA). - Arī Latvijas Nacionālajā arhīvā (LNA) katram darbiniekam ir noteikts darba plāns ar veicamajiem uzdevumiem un laiku, kas nepieciešams to izpildei. Darbinieki atskaitās par paveikto. Lai arī tā nav darba efektivitātes mērīšana tiešā veidā, tomēr sistēmas mērķis ir identificēt darbiniekus, kuriem nepieciešama papildus apmācība. - Tāpat atsevišķās iestādē pastāv statistikas nodaļa, kas veic dažādus mērījumus un novērtē paveikto darbu efektivitāti struktūrvienību/nodaļu griezumā, analizējot izpildes laiku un paveikto uzdevumu skaitu. - Lauku atbalsta dienestā (LAD) tiek vērtēta organizēto apmācību efektivitāte. Pēc apmācību apmeklējuma tiek novērtēts, vai ir uzlabojies darbinieka sniegums. - Zāļu valsts aģentūrā (ZVA) tiek mērīta institūcijas darba efektivitāte. ZVA ir iesaistījusies <i>Benchmarking of European Medicines Agencies</i> (BEMA) projektā, kura ietvaros darbojas 44 dažādu valstu zāļu aģentūras. Projekta ietvaros tiek izstrādāti dažādi kvantitatīvie rādītāji, piemēram, paveicamais darba apjoms noteiktā laikā, procesa veikšanas laiks utt., kuri tiek mērīti aģentūru starpā un noteikti labākie/sliktākie rādītāji un identificētas iespējas, kas jāuzlabo darba efektivitātes nodrošināšanai. Šī projekta rezultāti tiek izmantoti arī institūcijas darba plāna sastādīšanai, darba apjoma prognozēšanai un nepieciešamo resursu plānošanai. - Valsts zemes dienestā (VZD) ir noteikti divi darbinieki, kuru uzdevums ir veikt darbinieku darba efektivitātes mērīšanu, piemēram ražošanas speciālistu noslogojuma mērījumi. Gada laikā tiek novērtēti aptuveni 200 darbinieki, nosakot un mērot darbinieku efektivitāti, izmantojot dažādus mērīšanas kritērijus, piemēram, procesu izpildes laiku, paveiktā darba apjoma mērījumi utt. Mērījumu rezultātā tiek izstrādāti priekšlikumi. Veicot atkārtotus mērījumus, tiek vērtēts šo ieteikumu efekts.	
1.2.	Kritēriji, kas tiek izmantoti darba efektivitātes noteikšanai un mērīšanai	
	► Institūcijās, kurās ir novērojami pirmie centieni darba efektivitātes mērīšanā, ir atšķirīga pieeja un vērtēšanas kritēriji. Populārākie ir šādi: - Darbinieku mainība. - Paveiktais darba apjoms noteiktā laikā, piemēram, izsniegto izziņu skaits, atklāto pārkāpumu skaits, izstrādāto normatīvo aktu skaits, noorganizēto apmācību skaits utt.	► Uzņēmumos, kuros notiek darba efektivitātes vērtēšana, katrai struktūrvienībai/ funkcijai tiek noteikti atšķirīgi kritēriji (indikatori). Kritēriju piemēri: - Ieņēmumi uz vienu darbinieku salīdzinājumā ar konkurentiem; - Ieņēmumi par nostrādāto stundu;

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	- Operāciju izpildes laiks/ reakcijas laiks, piemēram, audita ilgums, atklātā pārkāpuma izskatīšanas ilgums. - Darbinieku skaits pret darba apjomu. - Darba ražīgums. - Darbinieka noslogojums. - Dažādu struktūrvienību rentabilitāte.	- Darbinieku mainība (personāla vadības amatu saimei); - Darbietilpība uz produkcijas vienību; - Darba rezultātā radītā pievienotā vērtība; - Paveiktais darba apjoms noteiktā laikā; - Darba apjoms uz darbinieku skaitu salīdzinājumā ar citiem grupas uzņēmumiem; - Operāciju izpildes laiks/ reakcijas laiks; - Darbinieku skaits pret darba apjomu; - Darba ražīgums; - Dažādu struktūrvienību rentabilitāte. ► Efektivitātes kritēriji tiek mēriti dažādos periodos, sākot no ikdienas rentabilitātes un ieņēmumiem beidzot ar ilgtermiņa vērtējumiem.
1.3.	Darba efektivitātes noteikšanas sistēmas sasaiste ar darba samaksu	
	► Kopumā nevienā no intervējamām valsts tiešās pārvaldes iestādēm nepastāv darba efektivitātes noteikšanas sistēma un tā nav sasaistīta ar darba samaksas sistēmu. Un arī tām institūcijām, kas izmanto darba efektivitātes noteikšanas rādītājus, nav tiešas sasaistes ar darba samaksas sistēmu.	► Uzņēmumu pieejas efektivitātes kritēriju sasaistē ar darba samaksu ir atšķirīgas. Vairākumā uzņēmumu efektivitātes noteikšanas rādītājiem tiešas sasaistes ar darba samaksas sistēmu nav. ► Uzņēmumos, kuros efektivitātes novērtējums ietekmē darba samaksu (16% pētījuma dalībnieku), tas ietekmē mainīgo darba samaksas daļu – prēmijas vai piemaksas. Vienā uzņēmumā efektivitātes mērījumi (paveiktais darba apjoms uz cilvēku) tiek izmantoti stundas likmes noteikšanā. ► Vairākos uzņēmumos efektivitātes mērījumu rezultāti ir kā atskaites punkts budžeta un kvalitatīvo mērķu uzstādīšanai nākamajiem periodiem, piemēram, nosakot darba ražīguma mērķi nākamajam periodam, tiek izmantoti faktiskie iepriekšējā perioda darba ražīguma rādītāji ar vēlamo pieauguma koeficientu.

7.2. Kopsavilkums par darba efektivitātes novērtēšanas un mērīšanas praksi

Kopumā tikai dažās valsts sektora institūcijās tiek vērtēta institūcijas vai darbinieku darba efektivitāte kādā amatu grupā vai amatu līmenī. Tie ir pirmie centieni ieviest šādu sistēmu un sistemātiski vērtēt darbinieku efektivitāti.

Kopumā var secināt, ka tajās iestādēs, kurās tiek minēti piemēri par darba efektivitātes praksi institūcijā, darba efektivitātes vērtēšana un mērīšana notiek netiešā veidā un tai nav sasaistes ar darbinieka darba samaksu.

Starp valsts tiešās pārvaldes iestādēm un uzņēmumiem atšķiras izpratne par jēdzienu „darba efektivitāte”, kā arī atšķiras izpratne par darba efektivitātes mērīšanas būtību. Interviju ietvaros iek minēti dažādi piemēri, kas tiek attiecināti uz darba efektivitātes mērīšanas praksi. Daži institūciju un uzņēmumu pārstāvji intervijas ietvaros, raksturojot efektivitātes mērīšanas praksi, minēja gan kvalitātes vadības sistēmu, gan darba laika uzskaites sistēmu, bet citi raksturoja dažādus salīdzinošos rādītājus, kas tiek izmantoti, lai novērtētu struktūrvienību un darbinieku darba izpildi/produktivitāti un efektivitāti.

Arī ārzemjupieredzes apkopojuma ietvaros, tika konstatēts, ka ir atšķirīga izpratne par darba efektivitātes mērīšanu un darbinieku efektivitātes novērtēšanu.

Ņemot vērā atšķirīgo izpratni par šo jēdzienu un darba efektivitātes mērīšanas būtību, tika nodalīti jēdzieni „produktivitātē” un „efektivitātē” un atrasts šo jēdzienu skaidrojums:

„Produktivitātē” ir darbinieku paveiktas darba apjoms (pievienotā vērtība) noteiktā laika periodā⁶⁰, bet „efektivitātē” ir darba apjoma veikšanai patērētais laiks, darba spēka vienības vai citi resursi attiecībā pret šo resursu teorētiski nepieciešamo patēriņu t.i. cik minimāli vienas vienības izveidē tiek patērēts laiks, darba spēka vienības un citi resursi⁶¹.

Apskatot šo jēdzienu skaidrojumus, tika konstatēts, ka pētījuma iestādēs un uzņēmumos, kuri norādījuši, ka mēra darba efektivitāti, bieži vien tiek mērīta darba produktivitāte vai izpilde, kur efektivitāte ir kā viena no darba produktivitātes un izpildes mērīšanas komponentēm.

Kopumā var secināt, ka efektivitātes vērtēšana notiek netiešā veidā un tai nav sasaiste ar darbinieka darba samaksu. Atsevišķos gadījumos efektivitāte tiek vērtēta struktūrvienību vai procesu līmenī.

Institūcijās, kurās ir novērojami pirmie centieni darba efektivitātes novērtēšana un mērīšanā, tiek izmantoti šādi efektivitātes rādītāji:

- Darbinieku mainība;
- Paveiktais darba apjoms noteiktā laikā, piemēram, izsniegto izziņu skaits, atklāto pārkāpumu skaits, izstrādāto normatīvo aktu skaits, noorganizēto apmācību skaits utt.;
- Operāciju izpildes laiks/ reakcijas laiks, piemēram, audita ilgums, atklātā pārkāpuma izskatīšanas ilgums;
- Darbinieku skaits pret darba apjomu;
- Darba ražīgums;
- Darbinieka noslogojums;
- Dažādu struktūrvienību rentabilitāte.

Veicot esošās situācijas izvērtējumu valsts un privātajā sektorā, tika konstatēts, ka būtiskākie darba efektivitātes mērīšanas instrumenti un pasākumi, kuri varētu tikt ieviesti valsts sektora iestādēs ir šādi:

- Darba laika uzskaites sistēmas ieviešana, kur katrs darbinieks atskaitās par paveiktajiem darbiem un patērēto laiku uzdevumu veikšanai konkrētā laika periodā. Šādas sistēmas ieviešana katrā valsts iestādē dotu iespēju salīdzināt darba efektivitāti starp līdzīgām amatu grupām, noskaidrot procesa/funkcijas izmaksas, palīdzētu plānot nepieciešamās apmācības un cilvēkresursus, mērīt darba efektivitāti ne vien institūciju ietvaros, bet arī struktūrvienību un darbinieku līmenī.
- Būtu ieteicams precīzi definēt un skaidrot jēdzienu „darba efektivitāte” un „darbinieku efektivitāte”, lai valsts sektorā būtu vienota izpratne par šo jēdzienu būtību un piemērošanas pozitīvajiem aspektiem.

⁶⁰ <http://www.investopedia.com/terms/l/labor-productivity.asp#axzz1qKNaJVF2>

⁶¹ <http://www.investopedia.com/terms/e/efficiency-variance.asp#axzz1qKNaJVF2>

- Tāpat būtu ieteicams aizstāt netiešo darba efektivitātes vērtēšanas un mērīšanas praksi, kas parasti tiek veikta caur struktūrvienības mērķu sasniegšanas novērtējumu un/ vai caur darbinieku darba izpildes novērtējumu, ar tiešo darba efektivitātes vērtēšanas un mērīšanas sistēmu, kur precīzi tiek definēti darba efektivitātes mērīšanas kritēriji un to pielietojums.
- Noteikt darba efektivitātes rādītājus ne vien struktūrvienību līmenī, bet arī darbinieku līmenī, lai varētu mērīt ne vien iestādes darba efektivitāti, bet arī darbinieku efektivitāti.
- Pozitīvs piemērs iestādes darba efektivitātes mērīšanai ir Zāļu valsts aģentūras iesaistīšanās Benchmarking of European Medicines Agencies (BEMA) projektā, kura ietvaros ir izstrādāti dažādi kvantitatīvie rādītāji, piemēram, paveicamais darba apjoms noteiktā laikā, procesa veikšanas laiks utt., kuri tiek mērīti dažādu ārvalstu aģentūru, t.sk. ZVA, starpā un noteikti labākie/sliktākie rādītāji un identificētas iespējas, kas jāuzlabo darba efektivitātes nodrošināšanai. Šāda pieeja, nosakot darba efektivitātes mērīšanas kritērijus var tikt izmantota arī citur valsts pārvaldē, lai varētu salīdzināt institūcijas, kas piemēram, strādā vienā nozarē un veic līdzīgas funkcijas.

Detalizēts augstākminēto ierosinājumu un priekšlikumu apraksts attiecībā uz darba efektivitātes novērtēšanas metodiku tiks atspoguļoti 2.nodevumā.

Pielikumi

Pielikums Nr. 1 Valsts tiešās pārvaldes iestāžu izlase

ID	Valsts tiešās pārvaldes iestāde	Iestādes lielums	Darbiniekus skaits 2010.gada beigās
1	Valsts ieņēmumu dienests	LL	4206
2	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra	LL	1 011
3	Valsts meža dienests	LL	938
4	Valsts zemes dienests	LL	770
5	Lauku atbalsta dienests	LL	760
6	Centrālā statistikas pārvalde	LL	539
7	Valsts arhīvu ģenerāldirekcija (Latvijas nacionālais arhīvs no 01.01.2011)	L	425
8	Finanšu ministrija	L	340
9	Sociālās integrācijas valsts aģentūra	L	321
10	Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija	L	300
11	Aizsardzības ministrija	L	275
12	Zemkopības ministrija	L	233
13	Izglītības un zinātnes ministrija	L	217
14	Veselības inspekcija	L	217
15	Nodrošinājuma valsts aģentūra	L	205
16	Ekonomikas ministrija	M/V	186
17	Valsts augu aizsardzības dienests	M/V	186
18	Valsts izglītības satura centrs	M/V	184
19	Labklājības ministrija	M/V	156
20	Satiksmes ministrija	M/V	146
21	Zāļu valsts aģentūra	M/V	146
22	Uzņēmumu reģistrs	M/V	144
23	Valsts kanceleja	M/V	130
24	Valsts aģentūra "Centrālā finanšu un līguma aģentūra"	M/V	122
25	Kultūras ministrija	M/V	92
26	Veselības ministrija	M/V	89
27	Sporta medicīnas valsts aģentūra	M/V	82
28	Patērētāju tiesību aizsardzības centrs	M/V	78
29	Iepirkumu uzraudzības birojs	M/V	38
30	Konkurences padome	M/V	37
31	Juridiskās palīdzības administrācija	M/V	33
32	Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija	M/V	18
33	Transporta (Aviācijas) nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs	M/V	8

ID	Valsts tiešās pārvaldes iestāde	Iestādes lielums	Darbinieku skaits 2010.gada beigās
Kopā:			12 632

Pielikums Nr. 2 Pašvaldību sektora iestāžu izlase

ID	Pašvaldības iestāde	Iestādes lielums	Darbinieku skaits 2011.gada beigās
1	Daugavpils pilsētas dome	LL	2 466
2	Tukuma novada dome	LL	1 157
3	Jēkabpils pilsētas dome	LL	1044
4	Krāslavas novada dome	LL	630
5	Skrundas novada dome	L	278
6	Alojas novada dome	V/M	167
7	Mālpils novada dome	V/M	141
8	Jaunpils novada dome	V/M	79
9	Burtnieku novada dome	V/M	140
10	Rūjienas novada dome	V/M	198
Kopā:			6 300

Pielikums Nr. 3 Privātā sektora uzņēmumu izlase

ID	Uzņēmums	Darbinieku skaits			
		2008	2009	2010	2011
1	AS "Latvijas autoceļu uzturētājs" "	1990	1729	1545	1560
2	AS "Latvenergo"	1500	1374	1324	1323
3	"BTA Insurance Company" SE	805	717	719	1147
4	AS "Latvijas valsts meži"	874	878	898	985
5	SIA "Latvija Statoil"	882	781	777	834
6	SIA "Antaris"	618	557	615	661
7	AS "Latvijas balzams"	764	644	634	624
8	SIA Stockmann	694	536	520	523
9	Valsts SIA "Latvijas Televīzija"	551	459	436	448
10	AS Aldaris	405	308	309	294
11	Tele2 Latvija	136	303	318	290
12	"EUGESTA un Partneri" SIA	234	210	204	248
13	SIA "VALPRO"	309	263	238	222
14	AS "UniCredit Bank"	210	200	202	191
15	Stora Enso Packaging	119	116	120	130
16	SIA Polar BEK Daugava	184	122	117	128
17	First Data Latvia SIA	108	109	106	106
18	SIA "Jelgavas tipogrāfija"	115	97	106	105
19	SIA "Merks"	181	99	98	93
20	SIA Schenker	95	78	76	83
21	GlaxoSmithKline Latvia, SIA	72	64	58	57
22	SIA "Skrivanek Baltic"	36	29	29	26
23	Uzņēmums X			15	26
24	Zvērinātu advokātu birojs SORAINEN	30	26	26	23
25	SIA "Hill and Knowlton Latvia"	16	14	14	18
26	FTB Latvia - A/S Estravel filiāle Latvijā	21	14	15	16
27	SIA TRANSPARENT	33	25	24	15
28	Uzņēmums Y	19	20	18	15
29	SIA Auditorfirma "Kaņepe un partneri"	5	6	6	5
30	FLAKE S, SIA	4	6	5	4
Kopā:		11010	9784	9572	10200

Privātā sektora uzņēmumi, kas piedalījās padziļinātās intervijās.

ID	Uzņēmumus	Uzņēmuma lielums	Darbinieku skaits 2011.gada beigās
1	Rimi Latvia SIA	LL	4 602
2	Lattelecom SIA	LL	1 191
3	Latvijas Hipotēku un zemes banka	LL	595
4	Tilde SIA	M/V	130

Pielikums Nr. 4 Pašvaldību anketa
Paskaidrojums datu ievadei

Datu lauka nosaukums		Datu lauka ID	Paskaidrojumi datu ievadei	Piemēri
Amatpersonas (darbinieka) unikālais ID vai personas kods		1	Datu laukā ieraksta amatpersonas (darbinieka) kārtas numuru vai unikālo darbinieka ID numuru (piem., personas kods). Ja darbiniekam kādā no informācijas sniegšanas periodiem izmaksātas vairākas prēmijas/ piemaksas/ pabalsti, tad katru no piemaksas veidiem ieraksta jaunā rindā, ievadot to pašu darbinieka kārtas numuru vai unikālo darbinieka ID numuru. Datu pieprasījumu anketā par konkrēto periodu jāiekļauj tās amatpersonas (darbinieki) un to amatpersonu (darbinieku) mēnešalga un piemaksas, ieņemot konkrēto amatu, kas tiek fiksēti uz konkrētā perioda pēdējā mēneša pēdējo datumu, piemēram, uz 2008.gada 1.pusgada 30.jūniju, uz 2008.gada 2.pusgada 31.decembri, uz 2009.gada 1.pusgada 30.jūniju utt. Ja pusgada ietvaros darbiniekam mainījies amata līmenis/ grupa (piemēram, speciālists paaugstināts par vecāko speciālistu), jānorāda mēnešalga un piemaksas, kas attiecas uz amata līmeni/ grupu, kuru darbinieks ieņem pusgada perioda beigās (vecākais speciālists).	1
Informācija par iestādi	Pašvaldības padotības iestāde/pašvaldības uzņēmumi un iestādes	2	Datu laukā jānorāda pašvaldības padotības iestādes nosaukums, t.sk. pašvaldības uzņēmumu un iestāžu nosaukumi, kā arī pašvaldības aģentūras nosaukums. Ar pašvaldību šī projekta ietvaros tiek saprasta pašvaldības dome un tās izveidotās pašvaldības iestādes un uzņēmumi, piemēram, pašvaldības bibliotēka, bāriņtiesa, kā arī pašvaldības aģentūras, izņemot kapitālsabiedrības. Pētījumā pašvaldībā netiek iekļauti pedagogi un ārstniecības personāls.	Ogres centrālā bibliotēka Pašvaldības aģentūra "Ogres novada kultūras centrs"
	Pamatstruktūrvienības nosaukums	3	Datu laukā jānorāda iestādes pamatstruktūrvienības (pārvaldes, departamenta u.c.) nosaukums.	Personālvadības departaments
	Struktūrvienības nosaukums	4	Datu laukā jānorāda iestādes struktūrvienības (nodaļas, daļas u.c.) nosaukums.	Dzimumstrakstu nodaļa Lietvedības nodaļa Personālvadības nodaļa
Amata nosaukums		5	Datu laukā jānorāda amata nosaukums saskaņā ar iestādes personāla sarakstu.	Personāla speciālists
Amatu grupa (izvēlēties no piedāvātā)		6	Datu laukā jānorāda atbilstošā amatu grupa, izvēloties vienu no variantiem: - administratīvā vadība (amati, kuru pildītāju pienākums ir administratīvi vadīt iestāžu darbu); - politikas plānošana (amati, kuru pildītāju pienākums ir pārraudzīt konkrētas nozares vai apakšnozares attīstību valstī, iestādē, izstrādāt nozares politiku vai koordinēt vienas vai vairāku nozaru politikas izstrādi un nodrošināt iestādes darbības plānošanu, gatavot nepieciešamos normatīvos aktus un grozījumus tajos); - politikas ieviešana (amati, kuru pildītāju pienākums ir pārraudzīt nozares politikas ieviešanu konkrētā jomā, izstrādāt normatīvo aktu ieviešanas procedūras, apkopot un sniegt informāciju un ieteikumus par politikas ieviešanas procesu amatpersonām (darbiniekiem), kas plāno attiecīgās nozares politiku); - finanšu analīze, plānošana un vadība (amati, kuru pildītāji veic iestādes, nozares vai starpnozaru finanšu rādītāju analīzi, sastāda budžetu un kontrolē tā izpildi, nodrošina grāmatvedības politikas izstrādi un ieviešanu, sagatavo normatīvos aktus finanšu jomā (tai skaitā galvenais grāmatvedis)); - grāmatvedība (amati, kuru pildītāji nodrošina ar iestādes darbību saistīto izdevumu un ienākumu uzskaiti, izstrādā iekšējās kārtības, analizē citu sagatavotos dokumentus par finanšu uzskaiti); - IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts (amati, kuru pildītāji nodrošina iestāžu IT sistēmas veidošanu, attīstību un uzturēšanu, sniedz atbalstu programmatūras galalietotājiem); - iekšējā kontrole (amati, kuru pildītāju pienākums ir veikt iekšējo auditu un nodrošināt iekšējo un ārējo revīziju ieteikumu ieviešanas uzraudzību); - juridiskie pakalpojumi (amati, kuru pildītāji nodrošina tiesību aktu un attīstības plānošanas dokumentu juridisko analīzi, juridisko dokumentu sagatavošanu, analīzi, juridisko pakalpojumu sniegšanu, pārstāvēšanu tiesā u.c.); - lietvedība (amati, kuru pildītāji nodrošina dokumentu radīšanu, reģistrēšanu, klasificēšanu, sistematizāciju, izvērtēšanu, virzības noteikšanu, apriti, kontroli, nosūtīšanu, glabāšanu, sagatavošanu nodošanai arhīvā un pieejamību līdz nodošanai arhīvā, kā arī iznīcināšanu); - personāla vadība (ar personāla vadības funkciju saistīti amati, kuru pildītāji uztur personāla lietas un lietvedību, izstrādā un ievieš personāla politiku, nodarbojas ar personāla plānošanu un piesaisti, atlasi, noturēšanu, vērtēšanu un attīstīšanu); - projektu vadība (amati, kuru pildītāji nodrošina projektu vadību: projektu organizēšanu, plānošanu un izpildes kontroli, projektu izpildes gaitā radušos problēmu risināšanu, projektiem atbilstošas informācijas datu vākšanu, izpēti un analīzi, pārskatu sastādīšanu); - sabiedriskās attiecības (amati, kuru pildītāji nodrošina iestādes sabiedriskās attiecības un komunikāciju); - iepirkumi (amati, kuru pildītāji veic publiskos iepirkumus (tai skaitā centralizētos iepirkumus) saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu (veicot pilnu iepirkumu ciklu, ieskaitot līgumu sagatavošanu un slēgšanu); - apgāde, sagāde (amati, kuru pildītāji nodarbojas ar iestādes darba saimniecisko nodrošināšanu, tai nepieciešamo preču vai pakalpojumu iegādi – attiecībā, ja netiek piemēroti Publisko iepirkumu likumā minētie iepirkumu nosacījumi); - apsaimniekošana (amati, kuru pildītāji atbild par iestādes īpašuma un tās valdījumā vai lietošanā nodotā īpašuma (tai skaitā valsts vai pašvaldības īpašuma) uzturēšanu un apsaimniekošanu).	Personāla vadība
Amata saime		7	Datu laukā jānorāda amata saime saskaņā ar MK 30.11.2010. noteikumiem Nr.1075 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs". MK noteikumu Nr.1075 noteiktās amatu saimes piemērot visam pētījuma laika periodam - no 2008.gada 1.janvāra līdz 2011.gada 30.jūnijam.	30
Amata līmenis amatu saimē		8	Datu laukā jānorāda amata līmenis saskaņā ar MK 30.11.2010. noteikumiem Nr.1075 "Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs". MK noteikumu Nr.1075 noteiktās amatu saimes līmenis piemērot visam pētījuma laika periodam - no 2008.gada 1.janvāra līdz 2011.gada 30.jūnijam.	III
Amata līmenis		9	Datu laukā jānorāda atbilstošais amata līmenis, izvēloties vienu no variantiem: - augstākā vadītāji (iestāžu vadītāji); - augstāko vadītāju vietnieki (iestāžu vadītāju vietnieki); - vidējā līmeņa vadītāji (pamatstruktūru vadītāji, kuri pakļauti iestāžu vadītājiem vai vada zemākā (pirmā) līmeņa vadītājus); - vidējā līmeņa vadītāju vietnieki ; - pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji (struktūrvienību vadītāji, kuriem pakļautībā nav citu vadītāju); - vecākie speciālisti (dažādu jomu eksperti un speciālisti, kuriem ir liela pieredze un atbildība un/vai kuri var koordinēt citus speciālistus); - speciālisti (dažādu jomu speciālisti, kas strādā vecākā speciālista vai struktūrvienības vadītāja tiešā pārraudzībā); - mazkvalificēta un fiziskā darba veicēji .	

			Darba apjoms (slodze)	10	Datu laukā jānorāda amatpersonas (darbinieka) darba slodze (norāda "1", ja amatpersona (darbinieks) ir nodarbināta pilnu slodzi (viena slodze atbilst normālajam darba laikam saskaņā ar Darba likumu vai citiem saistošajiem normatīvajiem aktiem, kas regulē normālo darba laiku konkrētām darbinieku kategorijām. Normālais nedēļas darba laiks darbiniekam ir 40 stundu).Ja amatpersona (darbinieks) nodarbināts pusslodzi, norāda "0,5", ja pusotru slodzi, tad norāda "1,5").	1	
Informācijas sniegšanas periods	2008., 2009., 2010.gada 1.pusgads, vai 2.pusgads un 2011.gada 1.pusgads	Mēnešalga (vidējā, bruto)	11, 15, 19, 23, 27, 31, 35	Datu laukā jānorāda bruto mēnešalga , kas noteikta darba līgumā, prasītajā periodā: - 2008.gads, 2009.gads, 2010.gads - mēnešalga 1.pusgadā un 2.pusgadā; - 2011.gads - mēnešalga 1.pusgadā. Informāciju norāda veselos skaitļos. Datu pieprasījumu anketā par konkrēto periodu jāiekļauj tās amatpersonas (darbinieki) un to amatpersonu (darbinieku) mēnešalga un piemaksas, ieņemot konkrēto amatu, kas tiek fiksēti uz konkrētā perioda pēdējā mēneša pēdējo datumu, piemēram, uz 2008.gada 1.pusgada 30.jūniju, uz 2008.gada 2.pusgada 31.decembri, uz 2009.gada 1.pusgada 30.jūniju utt. Ja pusgada ietvaros darbiniekam mainīties amata līmenis/ grupa (piemēram, speciālists paaugstināts par vecāko speciālistu), jānorāda mēnešalga un piemaksas, kas attiecas uz amata līmeni/ grupu, kuru darbinieks ieņem pusgada perioda beigās (vecākais speciālists).	690		
				Piemaksas veida nosaukums	12, 16, 20, 24, 28, 32, 36	Datu laukā jānorāda piemaksas (prēmijas, pabalsta, kompensācija un cita veida atlīdzība saistībā ar darbu) veids saskaņā ar MK 21.06.2010.noteikumiem Nr.541 "Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības uzskaites sistēmu". MK noteikumu Nr.541 piemaksas veida nosaukumu klasifikāciju piemērot visam pētījuma laika periodam - no 2008.gada 1.janvāra līdz 2011.gada 30.jūnijam.	Piemaksa par darbu svētku dienās
				Piemaksas veids, ja cits	13, 17, 21, 25, 29, 33, 37	Datu laukā jānorāda piemaksas veids, ja tas neatbilst nevienam no iepriekšējā laukā piedāvātajiem variantiem un tika izvēlēts "Cits veids".	n/a
				Piemaksas summa pusgada periodā (kopā, bruto)	14, 18, 22, 26, 30, 34, 38	Datu laukā jānorāda piemaksas veida bruto summa kopā attiecīgajā informācijas sniegšanas periodā: - 2008.gads, 2009.gads, 2010.gads - piemaksas veida summa kopā 1.pusgadā un 2.pusgadā. - 2011.gads - piemaksas veida kopējā summa 1.pusgadā. Informāciju norāda veselos skaitļos. Ja darbiniekam kādā no informācijas sniegšanas periodiem viena veida piemaksa izmaksāta vairākas reizes, šajā laukā norāda attiecīgā veida piemaksu summu kopā šajā periodā.	267
				Komentāri	39	Datu lauks, kurā var sniegt komentārus/paskaidrojumus par amatpersonu (darbinieku), ja nepieciešams	n/a

Datu pieprasījuma anketa

Amatpersonas (darbinieka) unikālais ID vai personas kods	Informācija par iestādi			Informācija par amatu						Informācijas sniegšanas periods			
	Pašvaldības padotības iestāde/pašvaldī bas uzņēmumi un iestādes	Pamat- struktūrvienības nosaukums	Struktūrvienības nosaukums	Amata nosaukums (pēc personāla saraksta)	Amata grupa (izvēlēties no piedāvātā)	Amata saime (MK Nr.1075)	Amata līmenis amatu saimē (MK Nr.1075)	Amata līmenis (izvēlēties no piedāvātā)	Darba apjoms (1- pilna slodze; 0,5 - pusslodze utt.)	2008.gada 1.pusgads			
										Mēnešalga (vidējā, bruto)	Piemaksas, t.sk. pabalsti, prēmijas, kompensācijas un cita veida atlīdzība saskatībā ar darbu		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Piemaksas veida nosaukums (izvēlēties no piedāvātā)	Piemaksas veids, ja cits	Piemaksas summa pusgada periodā (kopā, bruto)
030786-10938 (piemērs)	n/a	Personālvadības departaments	Personālvadības nodaļa	Personāla speciālists	Personāla vadība	30	III	Speciālisti	1	690	Piemaksa par darbu svētku dienās	n/a	267
030786-10938 (piemērs)	n/a	Personālvadības departaments	Personālvadības nodaļa	Personāla speciālists	Personāla vadība	30	III	Speciālisti	1	690	Piemaksa par virsstundu darbu	n/a	250
030786-10938 (piemērs)	n/a	Personālvadības departaments	Personālvadības nodaļa	Personāla vecākais speciālists	Personāla vadība	30	II	Vecākie speciālisti	1				

Datu pieprasījumu anketas tabulā par informācijas sniegšanas periodiem ir norādīti tikai datu lauki par 2008. gada 1. pusgadu. Pārējiem laika periodiem (no 2008. gada 2. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgam (ieskaitot)) datu bloki tika norādīti secīgi uz priekšu pēc identiska principa

Pielikums Nr. 5 Privātā sektora uzņēmumu datu anketa
Paskaidrojums datu ievadei

Datu lauka nosaukums		Paskaidrojumi datu ievadei	Piemēri
Darbinieka ID		Darbinieka kārtas numurs datu pieprasījuma anketā (var izmantot darbinieka identifikācijas numuru personāla sarakstā). Dati jāsniedz par tiem darbiniekiem, kas ieņem konkrēto amatu katra informācijas sniegšanas perioda beigās, piemēram, 2008.gada 1.pusgada 30.jūnijā, 2008.gada 2.pusgada 31.decembrī, 2009.gada 1.pusgada 30.jūnijā utt. Ja darbiniekam kādā no informācijas sniegšanas periodiem izmaksātas vairākas prēmijas/ piemaksas, tad katru no tām jānorāda jaunā rindā, ievadot to pašu darbinieka kārtas numuru (skat. arī paskaidrojumu laukiem "Prēmijas veida nosaukums" un "Piemaksas veida nosaukums"). Ja pusgada ietvaros darbiniekam mainījies amata līmenis/ grupa (piemēram, speciālists paaugstināts par vecāko speciālistu), jānorāda mēnešalga, prēmijas un piemaksas, kas attiecas uz amata līmeni/ grupu, kuru darbinieks ieņem pusgada perioda beigās (vecākais speciālists). Ja laika posmā pēc 2008.gada 30.jūnija līdz 2011.gada 30.jūnijam darbiniekam ir mainījusies amata grupa/ līmenis, tad dati par darba samaksu jaunajā amata grupā/ līmenī jānorāda jaunā rindā (skat. arī paskaidrojumu laukam "Mēnešalga").	1
Informācija par uzņēmumu	Pamatstruktūrvienības nosaukums	Datu laukā jānorāda uzņēmuma pamatstruktūrvienības (pārvaldes, departamenta u.c.) nosaukums.	Personālpārvalde
	Struktūrvienības nosaukums	Datu laukā jānorāda uzņēmuma struktūrvienības (nodaļas, daļas u.c.) nosaukums. Ja iepriekšējā laukā minētajai pamatstruktūrvienībai tādas nav, tad laukā ierakstīt "n/a".	Atlases nodaļa
Informācija par amatu	Amata nosaukums	Datu laukā jānorāda amata nosaukums saskaņā ar uzņēmuma personāla vai štatu sarakstu.	Personāla speciālists
	Amata grupa	Datu laukā jānorāda atbilstošā amatu grupa, izvēloties vienu no variantiem: - administratīvā vadība (amati, kuru pildītāju pienākums ir administratīvi vadīt uzņēmuma darbu); - politikas plānošana (amati, kuru pildītāju pienākums ir nodrošināt uzņēmuma stratēģisko plānošanu un iekļaušanos nozares kopējā attīstībā, sadarbojoties ar konkrētās nozares asociācijām); - politikas ieviešana (amati, kuru pildītāju pienākums ir nodrošināt stratēģiskās plānošanas dokumentu īstenošanu, nodrošināt nosprausto mērķu sasniegšanu); - finanšu analīze, plānošana un vadība (amati, kuru pildītāji veic uzņēmuma finanšu rādītāju analīzi, sastāda budžetu un kontrolē tā izpildi; šajā grupā var būt arī galvenais grāmatvedis); - grāmatvedība (amati, kuru pildītāji nodrošina ar uzņēmuma darbību saistīto izdevumu un ieņēmumu uzskaiti, izstrādā iekšējās kārtības, analizē citu sagatavotos dokumentus par finanšu uzskaiti); - IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts (amati, kuru pildītāji nodrošina uzņēmuma IT sistēmas veidošanu, attīstību un uzturēšanu, sniedz atbalstu programmatūras galalietotājiem); - iekšējā kontrole (amati, kuru pildītāju pienākums ir veikt iekšējo auditu un nodrošināt iekšējo un ārējo revīziju ieteikumu ieviešanas uzraudzību); - juridiskie pakalpojumi (amati, kuru pildītāji nodrošina attīstības plānošanas dokumentu juridisko analīzi, juridisko dokumentu sagatavošanu, analīzi, juridisko pakalpojumu sniegšanu, pārstāvēšanu tiesā u.c.); - lietvedība (amati, kuru pildītāji nodrošina dokumentu radīšanu, reģistrēšanu, klasificēšanu, sistematizāciju, izvērtēšanu, virzības noteikšanu, apriti, kontroli, nosūtīšanu, glabāšanu, sagatavošanu nodošanai arhīvā un pieejamību līdz nodošanai arhīvā, kā arī iznīcināšanu); - personāla vadība (ar personāla vadības funkciju saistīti amati, kuru pildītāji uztur personāla lietas un lietvedību, izstrādā un ievieš personāla politiku, nodarbojas ar personāla plānošanu un piesaisti, atlasī, noturēšanu, vērtēšanu un attīstīšanu); - projektu vadība (amati, kuru pildītāji nodrošina projektu vadību: projektu organizēšanu, plānošanu un izpildes kontroli, projektu izpildes gaitā radušos problēmu risināšanu, projektiem atbilstošas informācijas un datu vākšanu, izpēti un analīzi, pārskatu sastādīšanu); - sabiedriskās attiecības (amati, kuru pildītāji nodrošina uzņēmuma sabiedriskās attiecības un komunikāciju); - iepirkumi (amati, kuri pildītāji veic publiskos iepirkumus (tai skaitā centralizētos iepirkumus) saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu, veicot pilnu iepirkumu ciklu, ieskaitot līgumu sagatavošanu un slēgšanu); - apgāde, sagāde (amati, kuru pildītāji nodarbojas ar uzņēmuma darba saimniecisko nodrošināšanu, tai nepieciešamo preču vai pakalpojumu iegādi – attiecināms, ja netiek piemēroti Publisko iepirkumu likumā minētie iepirkumu nosacījumi); - apsaimniekošana (amati, kuru pildītāji atbild par uzņēmuma īpašuma un tā valdījumā vai lietošanā nodotā īpašuma (tai skaitā valsts vai pašvaldības īpašuma) uzturēšanu un apsaimniekošanu).	Personāla vadība

		Amata līmenis		Datu laukā jānorāda atbilstošais amata līmenis, izvēloties vienu no variantiem: - augstākie vadītāji (uzņēmumu vadītāji); - augstāko vadītāju vietnieki (uzņēmumu vadītāju vietnieki); - vidējā līmeņa vadītāji (pamatstruktūru vadītāji, kuri pakļauti uzņēmumu vadītājiem vai vada zemākā (pirmā) līmeņa vadītājus); - vidējā līmeņa vadītāju vietnieki; - pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji (struktūrvienību vadītāji, kuriem pakļautībā nav citu vadītāju); - vecākie speciālisti (dažādu jomu eksperti un speciālisti, kuriem ir liela pieredze un atbildība un/vai kuri var koordinēt citus speciālistus); - speciālisti (dažādu jomu speciālisti, kas strādā vecākā speciālista vai struktūrvienības vadītāja tiešā pārraudzībā); - mazkvalificēti un fiziskā darba veicēji.	Speciālisti
		Darba apjoms		Datu laukā jānorāda darbinieka darba slodze (norāda "1", ja darbinieks ir nodarbināts pilnu slodzi (viena slodze atbilst normatīvajam darba laikam saskaņā ar darba likumu vai citiem saistošajiem normatīvajiem aktiem, kas regulē normālo darba laiku konkrētām darbinieku kategorijām. Normālais nedēļas darba laiks darbiniekam ir 40 stundu). Ja darbinieks nodarbināts pusslodzī, norāda "0,5", ja pusotru slodzi, tad norāda "1,5").	1
Informācijas sniegšanas periods	2008., 2009., 2010. gada 1. pusgada vai 2. pusgada un 2011. gada 1. pusgada	Mēnešalga (bruto)		Datu laukā jānorāda bruto mēnešalga, kas noteikta darba līgumā, attiecīgā informācijas sniegšanas perioda (pusgada) beigās. Dati jāsniedz tikai par tiem darbiniekiem, kas ieņem konkrēto amatu attiecīgā informācijas sniegšanas perioda beigās (skat. arī paskaidrojumu laukam "Darbinieka ID"). Informāciju norāda veselos skaitļos. Ja informācijas sniegšanas periodā darbiniekam ir mainījusies amata grupa/ līmenis (piemēram, speciālists paaugstināts par vecāko speciālistu), jānorāda mēnešalga, kas attiecas uz amata grupu/ līmeni, kuru darbinieks ieņem attiecīgā perioda beigās (vecākais speciālists). Ja izmaiņas amata grupā/ līmenī notikušas pēc 2008. gada 30. jūnija, dati par darba samaksu jaunajā amata grupā/ līmenī jānorāda jaunā rindā.	690
		Prēmija	Prēmijas veida nosaukums	Datu laukā jānorāda prēmijas veids, izvēloties vienu no piedāvātajiem variantiem. Ja prēmijas veids neatbilst nevienam no piedāvātajiem, izvēlēties variantu "Cits veids". Ja darbiniekam kādā no informācijas sniegšanas periodiem izmaksātas vairāku veidu prēmijas, katru no tām jāraksta jaunā rindā, ievadot to pašu darbinieka kārtas numuru (skat. arī paskaidrojumu laukam "Darbinieka ID"). Pārējo informāciju šajā gadījumā atkārtoti ievadīt nav nepieciešams.	Cits veids
			Prēmijas veids, ja cits	Datu laukā jānorāda prēmijas veids, ja tas neatbilst nevienam no iepriekšējā laukā piedāvātajiem variantiem un tika izvēlēts "Cits veids".	Prēmija par ieguldījumu projekta "ABC" sekmīgā norisē.
			Prēmijas summa pusgada periodā (kopā, bruto)	Datu laukā jānorāda bruto prēmijas summa kopā attiecīgajā informācijas sniegšanas periodā. Ja darbiniekam kādā no informācijas sniegšanas periodiem viena veida prēmija izmaksāta vairākas reizes, šajā laukā norāda attiecīgā veida prēmiju summu. Informāciju norāda veselos skaitļos.	267
		Piemaksa	Piemaksas veida nosaukums	Datu laukā jānorāda piemaksas veids, izvēloties vienu no piedāvātajiem variantiem. Ja piemaksas veids neatbilst nevienam no piedāvātajiem, izvēlēties variantu "Cits veids". Ja darbiniekam kādā no informācijas sniegšanas periodiem izmaksātas vairāku veidu piemaksas, tad katru no tām jāraksta jaunā rindā, ievadot to pašu darbinieka kārtas numuru (skat. arī paskaidrojumu laukam "Darbinieka ID"). Pārējo informāciju šajā gadījumā atkārtoti ievadīt nav nepieciešams.	Piemaksa par vakanta amata pienākumu pildīšanu
			Piemaksas veids, ja cits	Datu laukā jānorāda piemaksas veids, ja tas neatbilst nevienam no iepriekšējā laukā piedāvātajiem variantiem un tika izvēlēts "Cits veids".	
			Piemaksas summa pusgada periodā (kopā, bruto)	Datu laukā jānorāda bruto piemaksas summa kopā attiecīgajā informācijas sniegšanas periodā. Ja darbiniekam kādā no informācijas sniegšanas periodiem viena veida piemaksa izmaksāta vairākas reizes, šajā laukā norāda attiecīgā veida piemaksu summu šajā periodā. Informāciju norāda veselos skaitļos.	60

Datu pieprasījuma anketa

Darbinieka ID	Informācija par uzņēmumu		Informācija par amatu				Informācijas sniegšanas periods						
	Pamatstruktūrvienības nosaukums	Struktūrvienības nosaukums	Amata nosaukums (pēc personāla saraksta)	Amata grupa (izvēlēties no piedāvātā)	Amata līmenis (izvēlēties no piedāvātā)	Darba apjoms (1- pilna slodze; 0,5 - pusslodze utt.)	2008.gada 1.pusgads						
							Mēnešalga (bruto)	Prēmija			Piemaksa		
								Prēmijas veida nosaukums (izvēlēties no piedāvātā)	Prēmijas veids, ja cits	Prēmijas summa pusgada periodā (kopā, bruto)	Piemaksas veida nosaukums (izvēlēties no piedāvātā)	Piemaksas veids, ja cits	Piemaksas summa pusgada periodā (kopā, bruto)
1 (piemērs)	Personāla pārvalde	Atlases nodaļa	Personāla speciālists	Personāla vadība	Speciālisti	1	690	Cits veids	Prēmija par ieguldījumu projekta "ABC" sekmīgā norisē.	267	Piemaksa par vakanta amata pienākumu pildīšanu		60
2 (piemērs)	Personāla pārvalde	Atlases nodaļa	Personāla speciālists	Personāla vadība	Speciālisti	1	685	Prēmija par uzņēmuma darba rezultātiem		267	Piemaksa par vakanta amata pienākumu pildīšanu		60

Datu pieprasījumu anketas tabulā par informācijas sniegšanas periodiem ir norādīti tikai datu lauki par 2008. gada 1. pusgadu. Pārējiem laika periodiem (no 2008. gada 2. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgam (ieskaitot)) datu bloki tika norādīti secīgi uz priekšu pēc identiska principa.

Pielikums Nr. 6 Valsts tiešās pārvaldes iestāžu izlases intervijas anketa

Valsts tiešās pārvaldes iestāžu interviju anketa

Iestāde	
Intervējamais	
Amats	
Kontaktinformācija	
Datums	
Intervijas veicējs/i	

Intervijas ievads

Intervijas ievadā intervijas organizētāji:

- Iepazīstinās ar intervijas veicējiem
- Informēs par aptuveno intervijas garumu
- Informēs par intervijas mērķi un pētījumu

Pētījuma mērķis - veikt salīdzinošu pētījumu par valsts tiešās pārvaldes iestādēs, pašvaldībās un privātajā sektorā nodarbināto darba samaksas (mēnešalga, piemaksas, prēmijas) apmēru un tās izmaiņām sadalījumā pa amatiem ar līdzīgām funkcijām, atbildības līmeņiem un darba sarežģītības pakāpēm (amatu saimēm un līmeņiem) laika posmā no 2008. gada 1.janvāra līdz 2011. gada 30.jūnijam.

Intervijas mērķis - apzināt darba samaksas un motivācijas politiku iestādē no 2008.gada līdz 2011.gadam, noskaidrot darbinieku motivācijas sistēmas elementus

- Informēs par galvenajiem intervijas elementiem - **darbasamaksasprakse, darbinieku motivēšanasprakse institūcijā un efektivitātes noteikšanasprakse**
- Informēs par intervijas norises kārtību un interviju rezultātu izmantošanu

ID	Intervijas elementi	Intervējamā atbildes
DARBA SAMAKSAS PRAKSE INSTITŪCIJĀ		
1.	Darba samaksas izmaiņu tendences konkrētajā institūcijā	
1.1.	Vai ir mainījusies <u>darba samaksas apmērs</u> institūcijā kopš 2008. gada sākuma?	
1.2.	Kādi faktori (ārējie, iekšējie) noteica izmaiņas strādājošo darba samaksā kopš 2008. gada sākuma?	
1.3.	Kā mainījusies darba samaksa <u>atsevišķām amatu grupām/ līmeņiem</u> kopš 2008. gada sākuma?	
2.	Darba samaksas sistēmas raksturojums konkrētajā institūcijā	
2.1.	Kā tiek noteikts darbinieka <u>pamatalgas apmērs</u> ?	
2.2.	Kādi <u>kritēriji</u> ietekmē darbinieka pamatalgas apmēru?	
2.3.	Cik bieži tiek <u>pārskatīta</u> strādājošo darba <u>samaksa</u> institūcijā? Kādi faktori tiek ņemti vērā darba samaksas pārskatīšanā?	
2.4.	Kādi <u>darba samaksas elementi</u> , neskaitot pamatalgu, (piemaksas, prēmijas u.tml.) ir pieejami institūcijā strādājošiem? (Vai pieejams <u>visām amata grupām</u> ?)	
2.5.	Cik bieži un ar kādu <u>regularitāti</u> šīs piemaksas un prēmijas tiek piešķirtas?	
2.6.	Vai un kā <u>mainījušās amatu grupas/ līmeņi</u> , kas saņem piemaksas un prēmijas laika periodā kopš 2008. gada sākumā?	
DARBINIEKU MOTIVĒŠANAS PRAKSE		
3.	Darbinieku motivācijas sistēma, motivācijas elementi	

ID	Intervijas elementi	Intervējamā atbildes
3.1.	Kādi <u>materiālie un nemateriālie stimuli</u> papildus darba samaksai pašreiz tiek izmantoti institūcijā? (Skat. Sarakstu)	
3.2.	Kādam amata grupām ir pieejami šie elementi?	
3.3.	Kā <u>mainījusies darbinieku motivācijas sistēma</u> kopš 2008. gada sākuma? (Jauni elementi vai elementi, kas vairs netiek izmantoti)	
3.4.	Kādi <u>faktori</u> (ārējie, iekšējie) <u>ietekmējuši</u> izmaiņas darbinieku motivācijas sistēmā?	
4.	Labāko darbinieku motivācijas sistēma	
4.1.	Vai institūcijā pastāv labāko darbinieku <u>noturēšanas un motivēšanas sistēma</u> ?	
4.2.	Kādus konkrētus <u>motivācijas elementus</u> iekļauj labāko darbinieku motivācijas sistēmā?	
4.3.	Pēc kādiem <u>kritērijiem</u> tiek <u>noteiktad arbinieku iekļaušana</u> labāko darbinieku grupā?	
4.4.	Kas <u>pieņem lēmumu</u> par labākā darbinieka statusa piešķiršanu konkrētajam darbiniekam?	
5.	Darba samaksas sasaiste ar darba rezultātiem (individuāliem, grupu u.c.)	
5.1.	Vai tiek praktizēta <u>individuālo darba rezultātu sasaiste ar darba samaksu</u> ?	
5.2.	Vai tiek praktizēta <u>grupu vai struktūrvienību darba rezultātu sasaiste ar darba samaksu</u> ?	
5.3.	Vai tiek praktizēta <u>organizācijaskopējo rezultātu sasaiste ar darba samaksu</u> ?	
5.4.	Kādi <u>kritēriji</u> tiek izmantoti <u>rezultātu noteikšanā</u> ?	
5.5.	Cik <u>bieži</u> tiek veikta šāda rezultātu uzskaitē?	
DARBINIEKU EFEKTIVITĀTES NOTEIKŠANAS SISTĒMA		
6.	Darba efektivitātes noteikšana	
6.1.	Vai tiek veikta <u>darba efektivitātes noteikšana</u> ?	
6.2.	Pēc kādiem <u>kritērijiem</u> tiek veikta darba efektivitātes noteikšana?	
6.3.	Vai šī sistēma tiek <u>saistīta ar darba samaksas noteikšanu</u> ?	

Intervijas noslēgums

Intervijas noslēgumā intervijas organizētāji:

- Noskaidro papildus informāciju, ko institūcijas pārstāvji vēlēšanos komentēt par darbas maksu institūcijā un kas netika apskatīta intervijas laikā

--

- Noskaidro papildus informāciju, ko institūcijas pārstāvji vēlēšanos komentēt par darbinieku motivēšanas praksi institūcijā un kas netika apskatīta intervijas laikā

--

Pielikums Nr. 7 Biežāk uzdotie jautājumi no privātā sektora uzņēmējiem

1. jautājums: Kā rīkoties situācijā, ja darbinieks strādājis uzņēmumā līdz 2010. gada 30. septembrim?

Atbilde: Aizpildīt anketas laukus par pilniem nostrādātajiem periodiem līdz 2010. gada 30. septembrim. Attiecīgi anketā pēdējā informācija par mēnešalgu būs par 2010. gada 1. pusgadu. Laukā „Komentāri” norādīt, ka strādājis līdz 2010. g. 30. septembrim

2. jautājums: Kā rīkoties, ja uzņēmumā kādā amatā strādā 3 darbinieki ar vienādām algām?

Atbilde: Datu anketā veidot 3 ierakstus par katru darbinieku atsevišķi.

3. jautājums: Ko darīt, ja darbiniekam līgumā nav mēnešalgas, bet noteikta stundas likme, un darba samaksa tiek aprēķināta, balstoties uz faktiski nostrādātajām stundām?

Atbilde: Mēnešalgas laukā rakstāmo summu aprēķināt šādi:

attiecīgā pusgada pēdējā dienā (30. jūnijā vai 31. decembrī) līgumā noteikto darbinieka stundas likmi, reizinot ar attiecīgā gada vidējo darba stundu skaitu mēnesī

Kalendārais gads	Vidējais darba stundu skaits mēnesī
2008.	166,25
2009.	166,17
2010.	167,42
2011.	168,17

4. jautājums: Kā anketā parādīt prēmijas, kas ir kompleksas, t.i., prēmijas apmēru nosaka gan individuālie rezultāti, gan struktūrvienības, gan uzņēmuma rezultāti.

Atbilde: Datu laukā „Prēmijas veida nosaukums” izvēlēties ierakstu „cits veids” un datu laukā „Prēmijas veids, ja cits”, ierakstīt „kompleksā prēmija”.

5. jautājums: Ko darīt ar prēmijām par gada rezultātiem, ko izmaksā nākamajā gadā?

Atbilde: Prēmiju norādīt tajā periodā, kad veikta tās faktiskā izmaksa.

6. jautājums: Vai anketā ietvert informāciju par darbiniekiem, kas strādājuši 2008. un 2009. gadā, bet šobrīd vairāk nestrādā.

Atbilde: Jā.



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY



Darba samaksas un motivācijas sistēmas analīze Strukturētas intervijas tēmas

1. daļa: Darba samaksas prakse uzņēmumā

1. Darba samaksas sistēmas raksturojums uzņēmumā:
 - a. kritēriji un prakse pamatalgas apmēra noteikšanai un pārskatīšanai,
 - b. citu darba samaksas elementu, tostarp prēmiju un piemaksu piešķiršanas prakse.
2. Darba samaksas sasaiste ar darba rezultātiem (individuāliem, struktūrvienību, uzņēmuma u.c.). Darba rezultātu mērīšanas prakse.
3. Darba samaksas izmaiņu tendences uzņēmumā laika posmā no 2008.gada sākuma līdz 2011. gada 30.jūnijam.

2. daļa: Darbinieku motivēšanas prakse

4. Darbinieku motivācijas sistēma, materiālie un nemateriālie stimuli, labumi darbiniekiem papildus darba samaksai, to izmaiņu dinamika kopš 2008. gada sākuma.
5. Labāko darbinieku motivācijas sistēmas/ programmas, ja tāda uzņēmumā ir, raksturojums.
6. Darba efektivitātes novērtēšanas prakse uzņēmumā.
7. Komentāri par darba samaksas elementu (prēmijas, piemaksas u.c.) efektivitāti laika periodā kopš 2008. gada līdz 2011. gadam.
8. Pārskatāmā nākotnē paredzētās izmaiņas darba samaksas un darbinieku motivēšanas praksē.



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY



Darba samaksas un motivācijas sistēmas analīze Strukturētas intervijas plāns

Intervijas ievads

Intervijas ievadā intervijas organizētāji:

- f. Iepazīstinās ar intervijas veicējiem
- g. Informēs par aptuveno intervijas garumu
- h. Informēs par intervijas mērķi un pētījumu
- i. Informēs par galvenajiem intervijas elementiem – darba samaksas prakse un darbinieku motivēšanas prakse institūcijā
- j. Informēs par intervijas norises kārtību un interviju rezultātu izmantošanu

Galvenie intervijas elementi

1. daļa: Darba samaksas prakse institūcijā

1. Darba samaksas izmaiņu tendences konkrētajā institūcijā
 - a. Vai kopumā mainījies darba samaksas apmērs institūcijā kopš 2008. gada sākuma? Kāda ir bijusi kopējā darba samaksas apmēra dinamika?
 - b. Kādi faktori (ārējie, iekšējie) noteica izmaiņas strādājošo darba samaksā kopš 2008. gada sākuma?
 - c. Vai mainījusies darba samaksa atsevišķām amatu grupām/ līmeņiem (kas iekļautas pētījuma izlasē) kopš 2008. gada sākuma? Kādi faktori noteica šīs izmaiņas?
2. Darba samaksas sistēmas raksturojums konkrētajā institūcijā
 - a. Kādi kritēriji ietekmē darbinieka pamatalgas apmēru?
 - b. Vai un kādā veidā individuālo darba samaksu ietekmē darbinieku raksturojošas kvantitatīvās vai kvalitatīvās pazīmes, piemēram, darbinieku ikgadējās novērtēšanas rezultāti, darbinieka darba stāžs, viņa kompetences u.c.?
 - c. Cik bieži tiek pārskatīta strādājošo darba samaksa institūcijā? Kādi faktori tiek ņemti vērā darba samaksas pārskatīšanā?
 - d. Kādi darba samaksas elementi, neskaitot pamatalgu, (piemaksas, prēmijas u.tml.) ir pieejami visiem institūcijā strādājošiem? Kāds ir katra šī elementa izmantošanas mērķis? Kādi nosacījumi ir jāizpilda darbiniekam/-iem, lai tos saņemtu? Cik bieži un ar kādu regularitāti šīs piemaksas un prēmijas tiek piešķirtas?
 - e. Kādi darba samaksas elementi, neskaitot pamatalgu, (piemaksas, prēmijas u.tml.) ir pieejami atsevišķām amatu grupām/līmeņiem, kas iekļautas pētījuma izlasē? Kādi nosacījumi ir jāizpilda darbiniekam/-iem, lai tos saņemtu? Cik bieži un ar kādu regularitāti šīs piemaksas un prēmijas tiek piešķirtas?
 - f. Ja iepriekš nav pieminēta darba samaksas sasaiste ar rezultātiem, precizēt:
 - i. Vai un kādā mērā darbinieku un/ vai konkrētu amatu grupu/līmeņu darba samaksu ietekmē viņu individuālie darba rezultāti? Kādi kritēriji tiek izmantoti individuālo darba rezultātu noteikšanā? Kā un cik bieži šie rezultāti tiek mērīti? *(Detalizēti izrunāt par amatu grupām/līmeņiem un/ vai darbiniekiem, uz ko attiecas.)*
 - ii. Vai un kādā mērā darbinieku un/ vai konkrētu amatu grupu/ līmeņu darba samaksu ietekmē struktūrvienības darba rezultāti? Kādi kritēriji tiek izmantoti struktūrvienību darba rezultātu noteikšanā? Kā un cik bieži šie rezultāti tiek mērīti?
 - iii. Vai un kādā mērā darbinieku un/ vai konkrētu amatu grupu/līmeņu darba samaksu ietekmē organizācijas kopējie darba rezultāti? Kādi kritēriji tiek izmantoti kopējo rezultātu noteikšanā? Kā un cik bieži šie rezultāti tiek mērīti?
 - g. Vai un kā mainījušās amatu grupas/līmeņi, kas saņem piemaksas laika periodā kopš 2008. gada sākuma? Vai un kā ir mainījušies piemaksu piešķiršanas un apmēra noteikšanas kritēriji? Kādi faktori noteikuši šīs izmaiņas?
 - h. Vai un kā mainījušās amatu grupas/līmeņi, kas saņem prēmijas laika periodā kopš 2008. gada sākuma? Vai un kā ir mainījušies prēmiju piešķiršanas un apmēra noteikšanas kritēriji? Kādi faktori noteikuši šīs izmaiņas?
3. Iesniegto atalgojuma datu, kas iesūtīti atbilstoši sagatavotajai vienotajai datu pieprasījuma formai, un salīdzināšanai izvēlēto amatu līmeņu precizēšana intervijas laikā, ja nepieciešams.

2. daļa: Darbinieku motivēšanas prakse

4. Darbinieku motivācijas sistēma, motivācijas elementi
 - a. Kādi materiālie un nemateriālie stimuli papildus darba samaksai pašreiz tiek izmantoti institūcijā?
 - b. Vai darbiniekiem ir pieejami vēl kādi citi labumi, ko iepriekš neapskatījām, kuru izmaksas sedz darba devējs? Kādi tie ir? Kādiem darbiniekiem vai amatu grupām/ līmeņiem tie ir pieejami?
 - c. Kā mainījusies darbinieku motivācijas sistēma kopš 2008. gada sākuma? Kādi elementi ir ieviesti no jauna? Kādi elementi vairs netiek izmantoti?
 - d. Kādi faktori (ārējie, iekšējie) ietekmējuši izmaiņas darbinieku motivācijas sistēmā?
5. Labāko darbinieku motivācijas sistēma
 - a. Vai institūcijā ir darbinieki, par kuru noturēšanu un motivēšanu tiek īpaši domāts? Vai institūcijā pastāv labāko darbinieku motivācijas sistēma? Vai šai programmai/ programmām ir īpašs nosaukums? Kad tā/ tās tika izveidotas?
 - b. Pēc kādiem kritērijiem tiek noteikta darbinieku iekļaušana labāko darbinieku grupā? Kas pieņem lēmumu par labākā darbinieka statusa piešķiršanu konkrētajam darbiniekam? Uz kādu laika periodu darbinieks var tikt iekļauts labāko darbinieku grupā?
 - c. Kādus konkrētus motivācijas elementus iekļauj labāko darbinieku motivācijas sistēmas? Raksturot ar piemēriem.
6. Darba efektivitātes novērtēšana (individuāla, grupu u.c.)
 - a. Vai uzņēmumā notiek darba efektivitātes novērtēšana? Kādām amatu grupām/ līmeņiem? Kādi kritēriji tiek izmantoti efektivitātes vērtēšanai? Kā un cik bieži rezultāti tiek mērīti? Kā tiek izmantoti efektivitātes novērtēšanas rezultāti?
7. Darba samaksas sistēmas vērtējums un plāni izmaiņām
 - a. Kā vērtē darba samaksas elementu (prēmijas, piemaksas u.c.) efektivitāti uzņēmumā kopumā, komentējot par laika periodu kopš 2008. gada līdz 2011. gadam? Pamatot ar piemēriem.
 - b. Vai pārskatāmā nākotnē paredzēts veikt izmaiņas darba samaksas praksē? Kādas? Kad?
 - c. Vai pārskatāmā nākotnē paredzēts veikt izmaiņas darbinieku motivēšanas praksē? Kādas? Kad?

Intervijas noslēgums

Intervijas noslēgumā intervijas organizētāji:

- c. Noskaidros papildus informāciju, ko institūcijas pārstāvji vēlas sniegt/komentēt par darba samaksu institūcijā un kas netika apskatīta intervijas laikā
- d. Noskaidros papildus informāciju, ko institūcijas pārstāvji vēlas sniegt/komentēt par darbinieku motivēšanas praksi institūcijā un kas netika apskatīta intervijas laikā



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY



Darbinieku motivācijas elementu un labumu saraksts Strukturētas intervijas anketas pielikums

Darba laiks Papildus apmaksāta atvaļinājuma dienas Papildus brīvais laiks Apmaksāta brīvdiena saistībā ar 1.septembri 1-4.klašu bērnu vecākiem Apmaksātas brīvdienas saistībā ar stāšanos laulībā Apmaksāta brīvdiena izlaiduma dienā Elastīgs darba laiks Mācību atvaļinājums (dienu skaits, apmaksas apmērs) Darbadienas saīsināšana par 1h pirms valsts svētku dienām Apdrošināšana Iemaksas pensiju fondā Uzkrājošā dzīvības apdrošināšana Dzīvības apdrošināšana Veselības apdrošināšana Iespēja uzlabot apdrošināšanas segumu Iespēja iegādāties apdrošināšanas polisi ģimenes locekļiem Nelaimes gadījumu apdrošināšana Transports Uzņēmuma mašīna Samaksa par personīgās mašīnas izmantošanu Kompensācija par transporta izdevumiem Uzņēmuma autobuss uz darbu Mobilie telefoni un datori Uzņēmuma mobīlais telefons Apmaksāta abonēšana un sarunas Otrs dators lietošanai mājās Uzņēmuma darba vide Dotēta uzņēmuma ēdnīca/ kafetērija Dzērieni darba vietā (kafija, tēja, ūdens) Brīvā laika pavadīšana Apmaksātas vai daļēji apmaksātas sporta nodarbības Apmaksātas nodarbības hobiju	Mācības un attīstība Apmaksātas (daļēji) studijas augstskolā Dalība uzņēmuma organizētos mācību semināros Uzņēmuma apmaksāts koučings Starptautisku sertifikācijas eksāmenu (ACCA, CFA, CIA, apmaksa) Profesionālo organizāciju biedra naudu apmaksa Svešvalodu apmācība Datorprasmju apmācība Finansiāls atbalsts Pabalsts bērna piedzimšanas gadījumā Pabalsts laulības slēgšanas gadījumā Pabalsts pirmklasnieku vecākiem Pabalsts skolēnu vecākiem Pabalsts daudzbērnu ģimenēm Pabalsts tuvinieku nāves gadījumā Pabalsts dzīves vai darba jubilejās Garantiju sniegšana banku aizdevumiem Pabalsti īpašos gadījumos (slimības, krīzes situācijas) Uzņēmuma organizēti pasākumi Ziemassvētku/ Jaungada pasākums Ziemassvētku Jaungada pasākums darbinieku bērniem Sporta svētki Uzņēmuma jubilejas pasākumi Dāvanas Darba jubilejās Dzīves jubilejās Ziemassvētkos Iespēja iegādāties ar atlaidi/ saņemt uzņēmuma produkciju/ pakalpojumus Apbalvojumi
---	---

Pielikums Nr. 11 Valsts un privātā sektora iestāžu/uzņēmumu amatu grupu apraksti amatu klasificēšanai

Valsts sektora iestāžu amatu grupu apraksti amatu klasificēšanai

Datu laukā jānorāda atbilstošā amatu grupa, izvēloties vienu no variantiem:

- **administratīvā vadība** (amati, kuru pildītāju pienākums ir administratīvi vadīt iestāžu darbu);
- **politikas plānošana** (amati, kuru pildītāju pienākums ir pārraudzīt konkrētas nozares vai apakšnozares attīstību valstī, iestādē, izstrādāt nozares politiku vai koordinēt vienas vai vairāku nozaru politikas izstrādi un nodrošināt iestādes darbības plānošanu, gatavot nepieciešamos normatīvos aktus un grozījumus tajos);
- **politikas ieviešana** (amati, kuru pildītāju pienākums ir pārraudzīt nozares politikas ieviešanu konkrētā jomā, izstrādāt normatīvo aktu ieviešanas procedūras, apkopot un sniegt informāciju un ieteikumus par politikas ieviešanas procesu amatpersonām (darbiniekiem), kas plāno attiecīgās nozares politiku);
- **finanšu analīze, plānošana un vadība** (amati, kuru pildītāji veic iestādes, nozares vai starpnozares finanšu rādītāju analīzi, sastāda budžetu un kontrolē tā izpildi, nodrošina grāmatvedības politikas izstrādi un ieviešanu, sagatavo normatīvos aktus finanšu jomā (tai skaitā galvenais grāmatvedis));
- **grāmatvedība** (amati, kuru pildītāji nodrošina ar iestādes darbību saistīto izdevumu un ieņēmumu uzskaiti, izstrādā iekšējās kārtības, analizēt citu sagatavotos dokumentus par finanšu uzskaiti);
- **IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts** (amati, kuru pildītāji nodrošina iestāžu IT sistēmas veidošanu, attīstību un uzturēšanu, administrē datu bāzes, vada IT projektus vai darba grupas, sniedz atbalstu programmatūras galalietotājiem);
- **iekšējā kontrole** (amati, kuru pildītāju pienākums ir veikt iekšējo auditu un kontroli, nodrošināt ārējā audita, tai skaitā Valsts kontroles revīziju ieteikumu ieviešanas uzraudzību un citu kontrolējošo institūciju ieteikumus);
- **juridiskie pakalpojumi** (amati, kuru pildītāji nodrošina tiesību aktu un attīstības plānošanas dokumentu juridisko analīzi, juridisko dokumentu sagatavošanu, analīzi, juridisko pakalpojumu sniegšanu, pārstāvēšanu tiesā u.c.);
- **lietvedība** (amati, kuru pildītāji nodrošina dokumentu radīšanu, reģistrēšanu, klasificēšanu, sistematizāciju, izvērtēšanu, virzības noteikšanu, apriti, kontroli, nosūtīšanu, glabāšanu, sagatavošanu nodošanai arhīvā un pieejamību līdz nodošanai arhīvā, kā arī iznīcināšanu);
- **personāla vadība** (ar personāla vadības funkciju saistīti amati, kuru pildītāji uztur personāla lietas un lietvedību, izstrādā un ievieš personāla politiku, nodarbojas ar personāla plānošanu un piesaisti, atlasī, noturēšanu, vērtēšanu un attīstīšanu);
- **projektu vadība** (amati, kuru pildītāji nodrošina projektu vadību: projektu organizēšanu, plānošanu un izpildes kontroli, projektu izpildes gaitā radušos problēmu risināšanu, projektiem atbilstošas informācijas un datu vākšanu, izpēti un analīzi, pārskatu sastādīšanu);
- **sabiedriskās attiecības** (amati, kuru pildītāji nodrošina iestādes sabiedriskās attiecības un komunikāciju);
- **iepirkumi** (amati, kuri pildītāji veic publiskos iepirkumus (tai skaitā centralizētos iepirkumus) saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu (veicot pilnu iepirkumu ciklu, ieskaitot līgumu sagatavošanu un slēgšanu);
- **apgāde, sagāde** (amati, kuru pildītāji nodarbojas ar iestādes darba saimniecisko nodrošināšanu, tai nepieciešamo preču vai pakalpojumu iegādi – attiecināms, ja netiek piemēroti Publisko iepirkumu likumā minētie iepirkumu nosacījumi);
- **apsaimniekošana** (amati, kuru pildītāji atbild par iestādes īpašuma un tās valdījumā vai lietošanā nodotā īpašuma (tai skaitā valsts vai pašvaldības īpašuma) uzturēšanu un apsaimniekošanu).

Privātā sektora uzņēmumu amatu grupu apraksti amatu klasificēšanai

Datu laukā jānorāda atbilstošā amatu grupa, izvēloties vienu no variantiem:

- **administratīvā vadība** (amati, kuru pildītāju pienākums ir administratīvi vadīt uzņēmuma darbu);
- **politikas plānošana** (amati, kuru pildītāju pienākums ir nodrošināt uzņēmuma stratēģisko plānošanu un iekļaušanos nozares kopējā attīstībā, sadarbojoties ar konkrētās nozares asociācijām);
- **politikas ieviešana** (amati, kuru pildītāju pienākums ir nodrošināt stratēģiskās plānošanas dokumentu īstenošanu, nodrošināt nosprausto mērķu sasniegšanu);
- **finanšu analīze, plānošana un vadība** (amati, kuru pildītāji veic uzņēmuma finanšu rādītāju analīzi, sastāda budžetu un kontrolē tā izpildi; šajā grupā var būt arī galvenais grāmatvedis);
- **grāmatvedība** (amati, kuru pildītāji nodrošina ar uzņēmuma darbību saistīto izdevumu un ieņēmumu uzskaiti, izstrādā iekšējās kārtības, analizē citu sagatavotos dokumentus par finanšu uzskaiti);
- **IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts** (amati, kuru pildītāji nodrošina uzņēmuma IT sistēmas veidošanu, attīstību un uzturēšanu, sniedz atbalstu programmatūras galalietotājiem);
- **iekšējā kontrole** (amati, kuru pildītāju pienākums ir veikt iekšējo auditu un nodrošināt iekšējo un ārējo revīziju ieteikumu ieviešanas uzraudzību);
- **juridiskie pakalpojumi** (amati, kuru pildītāji nodrošina attīstības plānošanas dokumentu juridisko analīzi, juridisko dokumentu sagatavošanu, analīzi, juridisko pakalpojumu sniegšanu, pārstāvēšanu tiesā u.c.);
- **lietvedība** (amati, kuru pildītāji nodrošina dokumentu radīšanu, reģistrēšanu, klasificēšanu, sistematizāciju, izvērtēšanu, virzības noteikšanu, apriti, kontroli, nosūtīšanu, glabāšanu, sagatavošanu nodošanai arhīvā un pieejamību līdz nodošanai arhīvā, kā arī iznīcināšanu);
- **personāla vadība** (ar personāla vadības funkciju saistīti amati, kuru pildītāji uztur personāla lietas un lietvedību, izstrādā un ievieš personāla politiku, nodarbojas ar personāla plānošanu un piesaisti, atlasi, noturēšanu, vērtēšanu un attīstīšanu);
- **projektu vadība** (amati, kuru pildītāji nodrošina projektu vadību: projektu organizēšanu, plānošanu un izpildes kontroli, projektu izpildes gaitā radušos problēmu risināšanu, projektiem atbilstošas informācijas un datu vākšanu, izpēti un analīzi, pārskatu sastādīšanu);
- **sabiedriskās attiecības** (amati, kuru pildītāji nodrošina uzņēmuma sabiedriskās attiecības un komunikāciju);
- **iepirkumi** (amati, kuri pildītāji veic publiskos iepirkumus (tai skaitā centralizētos iepirkumus) saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu, veicot pilnu iepirkumu ciklu, ieskaitot līgumu sagatavošanu un slēgšanu);
- **apgāde, sagāde** (amati, kuru pildītāji nodarbojas ar uzņēmuma darba saimniecisko nodrošināšanu, tai nepieciešamo preču vai pakalpojumu iegādi – attiecināms, ja netiek piemēroti Publisko iepirkumu likumā minētie iepirkumu nosacījumi);
- **apsaimniekošana** (amati, kuru pildītāji atbild par uzņēmuma īpašuma un tā valdījumā vai lietošanā nodotā īpašuma (tai skaitā valsts vai pašvaldības īpašuma) uzturēšanu un apsaimniekošanu).

Pielikums Nr. 12 Valsts un privātā sektora iestāžu/uzņēmumu amatu līmeņu klasificēšana

Valsts sektora iestāžu amatu līmeņu apraksti amatu klasificēšanai

- **augstākievadītāji** (iestāžu vadītāji);
- **augstāko vadītāju vietnieki** (iestāžu vadītāju vietnieki);
- **vidējā līmeņa vadītāji** (pamatstruktūru vadītāji, kuri pakļauti iestāžu vadītājiem vai vada zemākā (pirmā) līmeņa vadītājus);
- **vidējā līmeņa vadītāju vietnieki**;
- **pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji** (struktūrvienību vadītāji, kuriem pakļautībā nav citu vadītāju);
- **vecākie speciālisti** (dažādu jomu eksperti un speciālisti, kuriem ir liela pieredze un atbildība un/vai kuri var koordinēt citus speciālistus);
- **speciālisti** (dažādu jomu speciālisti, kas strādā vecākā speciālista vai struktūrvienības vadītāja tiešā pārraudzībā);
- **mazkvalificētā un fiziskā darba veicēji**.

Privātā sektora uzņēmumu amatu līmeņu apraksti amatu klasificēšanai

- **augstākievadītāji** (uzņēmumu vadītāji);
- **augstāko vadītāju vietnieki** (uzņēmumu vadītāju vietnieki);
- **vidējā līmeņa vadītāji** (pamatstruktūru vadītāji, kuri pakļauti uzņēmumu vadītājiem vai vada zemākā (pirmā) līmeņa vadītājus);
- **vidējā līmeņa vadītāju vietnieki**;
- **pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji** (struktūrvienību vadītāji, kuriem pakļautībā nav citu vadītāju);
- **vecākie speciālisti** (dažādu jomu eksperti un speciālisti, kuriem ir liela pieredze un atbildība un/vai kuri var koordinēt citus speciālistus);
- **speciālisti** (dažādu jomu speciālisti, kas strādā vecākā speciālista vai struktūrvienības vadītāja tiešā pārraudzībā);
- **mazkvalificētā un fiziskā darba veicēji**.

Pielikums Nr. 13FM norādītā valsts pārvaldes iestāžu amatu grupu un amatu līmeņu klasifikācija

Amata grupa TS	Saime MK 1075	Līmenis MK 1075	Amatu līmenis TS
Administratīvā vadība	1	I	Augstāko vadītāju vietnieki
	1	IIA	Augstākie vadītāji
	1	IIB	Augstāko vadītāju vietnieki
	1	IIC	Augstāko vadītāju vietnieki
	1	III	Augstāko vadītāju vietnieki
	1	IVA	Augstākie vadītāji
	1	IVA1	Augstākie vadītāji
	1	IVA2	Augstāko vadītāju vietnieki
	1	IVB	Augstākie vadītāji
	1	IVB1	Augstākie vadītāji
	1	IVB2	Augstāko vadītāju vietnieki
	1	IVC	Augstākie vadītāji
	1	IVD	Augstākie vadītāji
	1	IVE	Augstākie vadītāji
	1	VA	Augstākie vadītāji
	1	VB	Augstākie vadītāji
	1	VI	Augstākie vadītāji
Apgāde un sagāde	2	I	Speciālisti
	2	II	Vecākie speciālisti
	2	III	Vecākie speciālisti
	2	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	2	V	Vidējā līmeņa vadītāji
Apsaimniekošana	3	IA	Mazkvalificētais un fiziskais darbs
	3	IB	Mazkvalificētais un fiziskais darbs
	3	IIA	Speciālisti
	3	IIB	Vecākie speciālisti
	3	III	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	3	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	3	V	Vidējā līmeņa vadītāji
Finanšu analīze, plānošana un vadība	12	I	Speciālisti
	12	IIA	Speciālisti
	12	IIB	Speciālisti
	12	IIC	Vecākie speciālisti
	12	IID	Vecākie speciālisti
	12	IIIA	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	12	IIIB	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	12	IIIC	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji

Amata grupa TS	Saime MK 1075	Līmenis MK 1075	Amatu līmenis TS
	12	IVA	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
Politikas plānošana	12.2	I	Speciālisti
	12.2	II	Speciālisti
	12.2	III	Vecākie speciālisti
	12.2	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	12.2	V	Vidējā līmeņa vadītāji
	12.2	VI	Augstāko vadītāju vietnieki
Grāmatvedība	14	I	Speciālisti
	14	II	Speciālisti
	14	IIIA	Vecākie speciālisti
	14	IIIB	Vecākie speciālisti
	14	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	14	VA	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	14	VB	Vidējā līmeņa vadītāji
Iekšējā kontrole	15	I	Speciālisti
	15	II	Speciālisti
	15	III	Vecākie speciālisti
	15	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	15	V	Vidējā līmeņa vadītāji
Lietvedība	18.3	I	Speciālisti
	18.3	II	Speciālisti
	18.3	III	Vecākie speciālisti
	18.3	IVA	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	18.3	IVB	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	18.3	VA	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	18.3	VB	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
IT sistēmu administrēšana	19.1	I	Speciālisti
	19.1	II	Vecākie speciālisti
	19.2	I	Speciālisti
	19.2	II	Vecākie speciālisti
	19.3	I	Vecākie speciālisti
	19.3	IIA	Vecākie speciālisti
	19.3	IIB	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	19.3	III	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	19.3	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	19.3	V	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	19.4	I	Speciālisti
	19.4	II	Vecākie speciālisti
	19.4	III	Vecākie speciālisti

Amata grupa TS	Saime MK 1075	Līmenis MK 1075	Amatu līmenis TS
	19.4	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	19.4	V	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	19.5	I	Speciālisti
	19.5	IIA	Vecākie speciālisti
	19.5	IIB	Vecākie speciālisti
	19.5	III	Vecākie speciālisti
	19.5	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	19.6	I	Speciālisti
	19.6	II	Vecākie speciālisti
	19.6	III	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
Juridiskie pakalpojumi	21	I	Speciālisti
	21	II	Speciālisti
	21	IIIA	Vecākie speciālisti
	21	IIIB	Vecākie speciālisti
	21	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	21	VA	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	21	VB	Vidējā līmeņa vadītāji
	21	VIA	Vidējā līmeņa vadītāji
	21	VIB	Vidējā līmeņa vadītāji
	21	VIC	Vidējā līmeņa vadītāji
	21	VID	Vidējā līmeņa vadītāji
	21	VID	Vidējā līmeņa vadītāji
Sabiedriskās attiecības	24	I	Speciālisti
	24	II	Vecākie speciālisti
	24	III	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	24	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
Personāla vadība	30	I	Speciālisti
	30	II	Speciālisti
	30	III	Vecākie speciālisti
	30	IVA	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	30	IVB	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	30	IVC	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	30	IVD	Vidējā līmeņa vadītāji
Projektu vadība	32	I	Speciālisti
	32	IIA	Vecākie speciālisti
	32	IIB	Vecākie speciālisti
	32	IIC	Vecākie speciālisti
	32	IIIA	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	32	IIIB	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	32	IIIC	Vidējā līmeņa vadītāji

Amata grupa TS	Saime MK 1075	Līmenis MK 1075	Amatu līmenis TS
	32	IIID	Vidējā līmeņa vadītāji
Politikas ieviešana	35	I	Speciālisti
	35	II	Speciālisti
	35	III	Vecākie speciālisti
	35	IVA	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	35	IVB	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki
	35	V	Vidējā līmeņa vadītāji
Politikas plānošana	36	I	Speciālisti
	36	II	Speciālisti
	36	III	Vecākie speciālisti
	36	IV	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji
	36	V	Vidējā līmeņa vadītāji
	36	VI	Augstāko vadītāju vietnieki

Pielikums Nr. 14 Privātā sektora amatu klasificēšanas kopsavilkums

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
Administratīvā vadība	Augstāko vadītāju vietnieki		valdes priekšsēdētāja vietnieks, ģenerāldirektora vietnieks	valdes loceklis
	Augstākie vadītāji	valdes priekšsēdētājs, prokūrists, valdes loceklis, uzņēmuma vadītājs, ģenerāldirektors, direktors	valdes loceklis, valdes priekšsēdētājs, izpilddirektors, ģenerāldirektors	ģenerāldirektors, uzņēmuma vadītājs, valdes priekšsēdētājs, valdes loceklis, fabrikas direktors
Apgāde un sagāde	Speciālisti	noliktavas pārzinis, īpašuma pārvaldnieks, tirdzniecības nodaļas speciālists, loģistikas speciālists	sagādes aģents, iepirkumu plānošanas speciālists, iepirkumu speciālists (Baltijā), sagādnieks-noliktavas pārzinis	saimniecības daļas administrators, loģistikas speciālists, noliktavas pārzinis, noliktavas ekspeditors, piegādes procesu vadītājs
	Vecākie speciālisti		iepirkumu un procesu plānošanas speciālists	
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	iepirkumu vadītājs, iepirkumu un saimniecības nodaļas vadītājs, saimnieciskās daļas vadītājs, noliktavas vadītājs	loģistikas struktūrvienības vadītājs	
	Vidējā līmeņa vadītāji			saimniecības daļas vadītājs, loģistikas daļas vadītājs, saimnieciskā nodrošinājuma direktors
Apsaimniekošana	Mazkvalificētais un fiziskais darbs	apkopējs, istabene	apkopējs	tehniskais speciālists, apkopējs, sētnieks, palīgstrādnieks, ēku un apsaimniekojamās teritorijas pārzinis, ēkas un teritorijas uzraugs
	Speciālisti			darbu rīkotājs, namu pārvaldnieks, biroja administrators, nekustamo īpašumu tehniķis, nekustamo īpašumu administrators, saimniecības pārzinis, nekustamā īpašuma speciālists
	Vecākie speciālisti			nekustamo īpašumu speciālists, nekustamo īpašumu analītiķis, īpašumu uzskaites un reģistrācijas vadītājs, projektu vadītājs
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	pārzinis, nekustamo īpašumu pārvaldnieks, ražošanas daļas inženieris	saimniecības struktūrvienības vadītājs, inženierkomunikāciju nodaļas vadītājs, elektroapgādes nodaļas vadītājs, ugunsdrošības nodaļas vadītājs, telpu servisa nodaļas vadītājs	loģistikas departamenta vadītājs

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	Vidējā līmeņa vadītāji			tehniskā dienesta vadītājs, nekustamo īpašumu pārvaldības direktors, uzskaites un reģistrācijas daļas vadītājs
Finanšu analīze, plānošana un vadība	Speciālisti	kontrolieris	finansista palīgs, finansists	ekonomists, finanšu analītiķis, tirgus pētījumu analītiķis, iepirkumu speciālists, kredītkontroles speciālists, finanšu kontrolieris, ražošanas kontrolieris, personāla norēķinu grāmatvedis, kasieris, bezskaidras naudas norēķinu grāmatvedis, debitoru norēķinu grāmatvedis
	Vecākie speciālisti	finanšu analītiķis, finanšu kontrolieris, grāmatvedis	ražošanas un loģistikas kontrolieris, administrācijas un iepirkumu kontrolieris, biznesa attīstības vadītājs, tirgus izpētes speciālists	vecākais grāmatvedis, finanšu departamenta finanšu ieguldījumu pārvaldītājs, ekonomists, vecākais finansists, finanšu produktu attīstības projektu vadītājs, finanšu analītiķis, vecākais ekonomists, finansējuma piesaistes vadītājs, finanšu ekonomists, finanšu speciālists, ražošanas kontrolieris, vecākais konsultants
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	nodaļas vadītājs, galvenais grāmatvedis, vecākais grāmatvedis	norēķinu un kredītu kontroles vadītājs, finanšu un statistikas nodaļas vadītājs, finanšu kontroles un plānošanas nodaļas vadītājs, finanšu struktūrvienības vadītājs, finanšu ekonomists, finanšu daļas vadītājs	finanšu departamenta vadītājs, kredītkontroles vadītājs, grāmatvedības departamenta nodaļas vadītājs, plānošanas daļas vadītājs, ekonomikas nodaļas vadītājs, analītiskās struktūrvienības vadītājs/direktors, vecākais konsultants
	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki			finanšu departamenta direktora vietnieks
	Vidējā līmeņa vadītāji	administratīvās nodaļas vadītājs, finanšu direktors, finanšu kontrolieris	finanšu kontrolieris, biznesa kontroles un plānošanas nodaļas vadītājs, galvenais grāmatvedis	finanšu un administrācijas vadītājs, galvenais grāmatvedis, finanšu un kontroles departamenta vadītājs, finanšu un kredītu vadības direktors, risku vadības un apdrošināšanas vadītājs, grāmatvedības direktors, analītiskās struktūrvienības vadītājs
Politikas plānošana	Speciālisti			
	Vecākie speciālisti			valdes locekļa padomnieks, projektu vadītājs
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	pārdošanas vadītājs, attīstības nodaļas direktors	tirgvedības daļas vadītājs	

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	Vidējā līmeņa vadītāji	direktors, biznesa vienības vadītājs, pārdošanas direktors, tirdzniecības direktors, tirdzniecības un mārketinga vadītājs Baltijas valstīs, biznesa attīstības nodaļas direktors, attīstības direktors, loģistikas direktors Baltijas valstīs, ražošanas direktors Baltijas valstīs	direkcijasdirektors, tehniskais direktors	korporatīvās stratēģijas direktors, personālvadības struktūrvienības vadītājs/direktors, padomnieks, uzskaites struktūrvienības vadītājs/direktors, sabiedrisko attiecību struktūrvienības vadītājs/direktors, juridiskās struktūrvienības vadītājs/direktors, iekšējā audita struktūrvienības vadītājs/direktors, analītiskās struktūrvienības vadītājs/direktors, drošības dienesta vadītājs, analītiskās struktūrvienības vadītājs
	Augstāko vadītāju vietnieki	biznesa vienības vadītājs, pārdošanas vadītājs, direktora vietnieks, personāldarba vadītājs, finanšu vadītājs, biznesa risinājumu attīstības departamenta direktors, IT departamenta direktors, direktors, valdes loceklis, prokūrists	finanšu direktors, tirdzniecības direktors, komercdirektors, klientu servisa direktors, finanšu un IT departamenta direktors, personāla vadības un administratīvā departamenta direktors, komunikāciju direktors, ražošanas un loģistikas direktors, pārdošanas departamenta direktors, mārketinga departamenta direktors, biznesa attīstības un atbalsta departamenta direktors, valdes priekšsēdētāja vietnieks	ražošanas direktors, valdes loceklis, finanšu direktors, personāla un administratīvā departamenta direktors, loģistikas direktors, struktūrvienības direktors,
	Augstākie vadītāji	direktors, valdes priekšsēdētājs		padomes priekšsēdētājs, padomes loceklis
Grāmatvedība	Speciālisti	grāmatvedības departamenta vadītājs, grāmatvedis, kasieris, debitoru grāmatvedis	grāmatvedis, noliktavu grāmatvedis, pamatlīdzekļu un materiālu uzskaites grāmatvedis, klientu maksājumu grāmatvedis, grāmatvedības uzskaitvedis, grāmatveža palīgs, operāciju grāmatvedis, algu grāmatvedis	grāmatveža palīgs, uzskaitvedis, algu grāmatvedis, grāmatvedis, nodokļu grāmatvedis, aktīvu pārvaldes speciālists, galvenā grāmatveža vietnieks, finanšu sistēmas pamatdatu analītiķis, ekonomists
	Vecākie speciālisti	vecākais grāmatvedis, grāmatvedis, debitoru grāmatvedis, galvenais grāmatvedis	galvenais grāmatvedis, vecākais grāmatvedis	vecākais grāmatvedis, galvenā grāmatveža vietnieks, grāmatvedības eksperts nodokļu jautājumos, grāmatvedības metodikas eksperts, vecākais algu grāmatvedis, projektu vadītājs, analītiķis, vecākais nodokļu analītiķis
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	galvenais grāmatvedis, grāmatvedis, biroja vadītājs, administratīvās nodaļas vadītājs		galvenais grāmatvedis

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki	celtniecības direktora vietnieks ekonomikas jautājumos, galvenā grāmatveža vietnieks		galvenā grāmatveža vietnieks, norēķinu daļas vadītājs, rēķinu izrakstīšanas un maksājumu attiecināšanas nodaļas vadītājs, parādnieku kontroles un parādu piedziņas daļas vadītājs, ilgtermiņa aktīvu uzskaites daļas vadītājs
	Vidējā līmeņa vadītāji	galvenais grāmatvedis, grāmatvedis, biroja vadītājs, administratīvās nodaļas vadītājs		galvenais grāmatvedis, norēķinu vadītājs
Iekšējā kontrole	Speciālisti	darba aizsardzības un iekšējā audita speciālists, iekšējais auditors	vadošais kredītu speciālists, kredītu speciālists	iekšējais kontrolieris, auditors, iekšējais auditors, drošības dienesta speciālists
	Vecākie speciālisti			auditors, ražošanas kontrolieris
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji			vadītājs/ vecākais auditors, kontroles un revīzijas nodaļas vadītājs, ražošanas kontrolieris
	Vidējā līmeņa vadītāji			iekšējā audita direktors
Lietvedība	Speciālisti	lietvedis, lietvedības uzskaites sekretārs, biroja administrators, tehniskais sekretārs, projektu asistents, sekretārs, vadītāja asistents, biroja vadītājs	biroja administrators, sekretārs-lietvedis, darbinieku apkalpošanas biroja speciālists, sekretārs - tulks, lietvedis	lietvedis, personāla lietvedis, vadības asistents, sekretārs, biroja vadītājs, biroja administrators, tehniskais sekretārs, informācijas tehniķis, lietvedības sekretārs, pasta kontroles operators, valdes sekretārs, vecākais lietvedis, vadības administrācija/ izpildsekretārs
	Vecākie speciālisti	biroja administrators, biroja vadītājs-lietvedis		biroja administrators, administratīvais asistents, dokumentu sistēmu vadītājs, direktora asistents, sekretariāta vadītājs
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji		darbinieku apkalpošanas biroja vadītājs	kancelejas pārzinis, valdes biroja vadītājs

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
IT sistēmu administrēšana	Speciālisti	IT speciālists, sistēmu administrators, CAT rīku speciālists, IT administrators, programmētājs	pakalpojumu uzskaides sistēmas koordinators, datortīkla administrators, programmēšanas inženieris, skaitļotāju sistēmu inženieris	IT koordinators, informācijas sistēminženieris, programmētājs, informācijas sistēmu administrators, IT speciālists, IT biznesa risinājumu vadītājs, IT uzturēšanas departamenta administrators, datorlietotāju atbalsta speciālists, WEB programmētājs, datu bāzes datu administrators, datorsistēmu lietošanas administrators, informācijas vadības speciālists, informācijas sistēmu testētājs
	Vecākie speciālisti	biroja administrators, IT sistēmu administrators, IS inženieris, datu bāzes administrators, testētājs, IS analītiķis	datortīkla administrators, IT nodaļas vadītājs	datortīklu administrators, vecākais WEB programmētājs, vecākais programmētājs, vecākais datortīkla administrators, informācijas sistēmu uzturētājs, datorsistēmu lietošanas administrators, datu bāzu inženieris, informācijas sistēmu inženieris, IP tīkla arhitekts, IS arhitekts, IT infrastruktūras arhitekts, IT projektu vadītājs, ITT drošības analītiķis, ITT drošības sistēmu inženieris, sistēmanalītiķis, sistēmu inženieris, vecākais datu bāzu inženieris, vecākais informācijas sistēmu inženieris, vecākais ITT drošības sistēmu inženieris, vecākais sistēmu inženieris, viedo tīklu tehnoloģiju inženieris, datu bāzu tehniķis, informācijas vadības speciālists
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	IT nodaļas vadītājs, datorsistēmu administrators, IT departamenta vadītājs		IT daļas vadītājs, IT nodaļas vadītājs, IT projektu vadītājs, informācijas sistēmas speciālists
Juridiskie pakalpojumi	Speciālisti	jurists, juriskonsults	darbinieku apkalpošanas biroja speciālists, jurists	konsultants, jurists, jurista palīgs, juriskonsults
	Vecākie speciālisti	vecākais juriskonsults, jurists	juriskonsults, vecākais jurists,	jurists, juriskonsults, valdes priekšsēdētāja palīgs, projektu vadītājs, juriskonsults

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji			juriskonsults, juridiskās struktūrvienības vadītāja vietnieks/direktora vietnieks
	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki			vispārtiesiskās daļas vadītājs, juriskonsults
	Vidējā līmeņa vadītāji	juridiskā departamenta vadītājs	juridisko lietu departamenta vadītājs	juridiskā dienesta vadītājs, juridiskā nodrošinājuma direktors, regulācijas lietu vadītājs
Sabiedriskās attiecības	Speciālisti	mārketinga speciālists, projektu asistents	darbinieku apkalpošanas biroja speciālists	starptautiskās komunikācijas projektu vadītājs
	Vecākie speciālisti	mārketinga vadītājs, komunikāciju vadītājs		sabiedrisko attiecību speciālists, projektu vadītājs, projekta vadītājs
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	mārketinga un komunikācijas nodaļas vadītājs, jaunākais projektu vadītājs, projektu vadītājs	darbinieku apkalpošanas biroja vadītājs	
	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki	vecākais projektu vadītājs		
	Vidējā līmeņa vadītāji	projektu direktors		marketinga vadītājs, komunikāciju vadītājs
Personāla vadība	Speciālisti	personāla speciālists	personāla speciālists, personāla atlases speciālists, apmācību speciālists	personāla speciālists, apmācību koordinators, personāla atlases speciālists, personāla administrēšanas speciālists, personāla novērtēšanas speciālists, mācību projektu vadītājs, personāla inspektors, personāla uzskaitvedis
	Vecākie speciālisti	personāla vadītājs	vecākais apmācību speciālists, personāla vadītājs - konsultants, vecākais personāla speciālists	personāla speciālists, personāla attīstības vadītājs, personāla mācību koordinētājs, personāla lietu speciālists, atalgojuma speciālists, personāla kompetenču vadītājs, darba satura analītiķis, darba attiecību vadības daļā projektu vadītājs,
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	personāla nodaļas vadītājs, personālvadības speciālists	personāla nodaļas vadītājs, personāla vadītājs	personāla administratīvais vadītājs, personāla atlases un komunikācijas vadītājs, personāla daļas vadītājs, personāla vadītājs, personāla mācību vadītājs

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki			personāla departamenta vadītājs, personāla plānošanas un atalgojuma vadības daļas vadītājs, darba attiecību vadības daļas vadītājs, personāla mārketinga un atlases daļas vadītājs, personāla lietu administrēšanas daļas vadītājs
	Vidējā līmeņa vadītāji	personāla vadītājs, personāla daļas vadītājs, personāla vadītājs Baltijā	personāla vadības departamenta vadītājs	personāla vadītājs, personāla daļas vadītājs
Projektu vadība	Speciālisti	projektu vadītājs, īpašo projektu vadītājs, cenu veidošanas inženieris, būvdarbu vadītājs, vecākā projektu vadītāja asistents, pārdošanas projektu vadītājs, grupu tirdzniecības pārstāvis, pasākumu konsultants	projektu vadītājs, zīmola vadītājs, produktu dzīves cikla vadītājs, tirgzinības un tirdzniecības speciālists, adaptācijas projektu vadītājs	projektu vadītājs, projektu asistents
	Vecākie speciālisti	būvdarbu vadītājs, korporatīvās pārdošanas speciālists, vecākais projektu vadītājs, pasākumu konsultants, produkta attīstības vadītājs, projektu vadītājs, biznesa analītiķis	produktu vadītājs, klientu lojalitātes vadītājs, ražošanas un loģistikas projektu vadītājs Baltijā	projektu vadītājs, reģionālais projektu vadītājs, projektu koordinētājs, vecākais projektu vadītājs, projekta tehniskais vadītājs
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	projektu vadītājs	klientu apkalpošanas vadītājs	IT projektu vadītājs,
	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki	vadītājs, tirdzniecības un pasākumu vadītājs		projektu vadības daļas vadītājs, ražošanas projektu direktora vietnieks, projekta vadītājs/direktors
	Vidējā līmeņa vadītāji	tehniskā direktora vietnieks, projektu vadītājs, piedāvājumu un tāmēšanas daļas vadītājs, pamatdarbības struktūrvienības vadītājs		ražošanas projektu direktors
Politikas ieviešana	Speciālisti	direktora palīgs	jaunākais tirdzniecības marku vadītājs	
	Vecākie speciālisti	biroja vadītājs	kvalitātes vadības sistēmu vadītājs, kvalitātes inženieris, tirdzniecības marku vadītājs, tirdzniecības mārketinga vadītājs, kvalitātes vadītājs, daļas vadītāja vietnieks	darba aizsardzības speciālists

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji	kvalitātes vadītājs, uzņēmumu finansēšanas nodaļas vadītājs, mārketinga direktors, klientu servisa vadītājs, klientu servisa un noliktavas vadītājs, klientu servisa un regulārās satiksmes attīstības vadītāja, ražošanas nodaļas vadītājs	tirdzniecības struktūrvienības vadītājs, personāla daļas vadītājs, daļas vadītājs, nodaļas vadītājs	direktors
	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki	galvenā inženiera vietnieks, daļas vadītāja vietnieks	vadītāja vietnieks, daļas vadītāja vietnieks/ elektronikas inženieris	telekomunikāciju risinājumu daļas vadītājs, IT infrastruktūras daļas vadītājs, komunikācijas projektu daļas vadītājs, iekšējās komunikācijas daļas vadītājs, enerģētikas muzeja vadītājs, IS daļas vadītājs, IT palīdzības dienesta vadītājs, ārējās komunikācijas daļas vadītājs, IT un T perspektīvo risinājumu daļas vadītājs, iekšējās komunikācijas daļas vadītāja p.i, struktūrvienības vadītāja vietnieks/ direktora vietnieks

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	Vidējā līmeņa vadītāji	naudas pārvaldības un tirdzniecības finansēšanas departamenta vadītājs, filiāles vadītājs, personāla vadītājs, klientu apkalpošanas centra vadītājs, tehniskās daļas direktors, ieņēmumu daļas vadītājs, projektu vadītājs, IT vadītājs Baltijā, IT departamenta struktūrvienības vadītājs	finanšu departamenta vadītājs, komercdepartamenta vadītājs, klientu apkalpošanas departamenta vadītājs, mazumtirdzniecības departamenta vadītājs, tehniskā departamenta vadītājs, ražošanas direktors, pamatdarbības struktūrvienības vadītājs	pamatdarbības struktūrvienības vadītājs, pārdošanas daļas vadītājs, personāla vadības departamenta direktors, klientu apkalpošanas vadības departamenta direktors, ekonomiskās drošības departamenta direktors, juridiskā departamenta direktors, mārketinga un sabiedrisko attiecību departamenta direktors, finanšu departamenta direktors, administratīvi juridiskā departamenta direktors, izpētes un attīstības direktors, kompetences centra vadītājs, pakalpojumu piegādes direktors, biznesa plānošanas un kontroles direktors, pakalpojumu atbalsta direktors, izpilddirektors, IT struktūrvienības vadītājs/direktors
Iepirkumi	Speciālisti		loģistikas darbinieks, jurists	iepirkumu aģents, iepirkumu daļas projektu vadītājs, iepirkumu speciālists, iepirkumu apstrādes speciālists
	Vecākie speciālisti		iepirkumu aģents	iepirkumu vecākais speciālists, iepirkumu projektu vadītājs, projektu vadītājs
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji		iepirkumu nodaļas vadītājs	iepirkuma vadītājs, iepirkumu nodaļas vadītājs
	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki			iepirkumu daļas vadītājs
	Vidējā līmeņa vadītāji			iepirkuma daļas vadītājs, iepirkumu un loģistikas direktors, iepirkumu nodaļas vadītājs

Pielikums Nr. 15 Normatīvo aktu uzskaitījums

- Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums;
- Ministru kabineta 2004.gada 3.februāra noteikumi Nr.62 „Noteikumi par vienoto darba samaksas uzskaites sistēmu no valsts budžeta finansējamās institūcijās”;
- Ministru kabineta 2010.gada 21.jūnija noteikumi Nr.541 „Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības uzskaites sistēmu”;
- Ministru kabineta 2010.gada 30.novembra noteikumi Nr.1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs”;
- Ministru kabineta 2009.gada 22.decembra noteikumi Nr.1651 „Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un to noteikšanas kārtību”;
- Ministru kabineta 2010.gada 21.jūnija noteikumi Nr.565 „Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku sociālajām garantijām”.