



EIROPAS SAVIENĪBA



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

## Salīdzinošais pētījums par atalgojuma apjomu

**Otrais nodevums**

2012. gada 24. maijs

**Pasūtītājs:**  
Finanšu ministrija

**Izpildītājs:**  
SIA „Ernst & Young Baltic”

# Satura rādītājs

Izmantotie apzīmējumi un saīsinājumi .....	4
<b>1. Ievads .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Secinājumi par darba samaksas struktūru, apmēru un tās izmaiņu tendencēm valsts tiešās pārvaldes iestādēs, pašvaldībās un privātajā sektorā</b>	<b>7</b>
2.1. Darba samaksas struktūra, apmērs, izmaiņas dažādās amatu grupās .....	7
2.1.1. Administratīvā vadība .....	8
2.1.2. Politikas plānošana .....	10
2.1.3. Politikas ieviešana .....	12
2.1.4. Finanšu analīze, plānošana un vadība .....	15
2.1.5. Grāmatvedība .....	17
2.1.6. IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts .....	19
2.1.7. Iekšējā kontrole .....	21
2.1.8. Juridiskie pakalpojumi .....	23
2.1.9. Lietvedība .....	25
2.1.10. Personāla vadība .....	28
2.1.11. Projektu vadība .....	31
2.1.12. Sabiedriskās attiecības .....	33
2.1.13. Apgāde, sagāde, iepirkšana .....	35
2.1.14. Apsaimniekošana .....	37
2.2. Jūtīguma analīze .....	40
2.2.1. Administratīvā vadība .....	41
2.2.2. Politikas plānošana .....	42
2.2.3. Politikas ieviešana .....	45
2.2.4. Finanšu analīze, plānošana un vadība .....	47
2.2.5. Grāmatvedība .....	49
2.2.6. IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts .....	51
2.2.7. Iekšējā kontrole .....	53
2.2.8. Juridiskie pakalpojumi .....	55
2.2.9. Lietvedība .....	57
2.2.10. Personāla vadība .....	59
2.2.11. Projektu vadība .....	61
2.2.12. Sabiedriskās attiecības .....	63
2.2.13. Apgāde, sagāde, iepirkšana .....	65
2.2.14. Apsaimniekošana .....	67
2.3. Amatu grupu vispārīga analīze .....	70
<b>3. Priekšlikumi par iespējamajiem pilnveidojumiem darba samaksas sistēmā valsts pārvaldē .....</b>	<b>86</b>
3.1. Priekšlikumi darba samaksas sistēmas valsts pārvaldē sasaistei ar padarītā darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem .....	86
3.1.1. Sistēmas sagatavošana .....	86
3.1.2. Rādītāju identificēšana .....	87
3.1.3. Sistēmas ieviešana .....	89
3.2. Priekšlikumi motivācijas elementu iekļaušanai darba samaksas struktūrā .....	90
3.3. Pasākumi kompetentāko darbinieku saglabāšanai vidējā termiņā un ilgtermiņā .....	93
3.3.1. Esošās situācijas izpēte un priekšlikumu sagatavošanas process .....	93
3.3.2. Secinājumi par labāko darbinieku noturēšanas praksi valsts pārvaldē .....	99
3.3.3. Valsts pārvaldes labāko darbinieku programmas izveide .....	99

3.3.4.	Labāko darbinieku sistemātiska apzināšana valsts pārvaldē.....	100
3.3.5.	Priekšlikumi par iespējamiem pilnveidojumiem darbinieku darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtībā.....	101
3.3.6.	Priekšlikumi par iespējamiem pilnveidojumiem darba samaksas sistēmā.....	101
3.3.7.	Citi pasākumi labāko darbinieku noturēšanai, t.sk. pasākumi VP LDP ietvaros.....	102
<b>Pielikumi</b> .....		<b>105</b>

## Izmantotie apzīmējumi un saīsinājumi

Apzīmējums/ saīsinājums	Skaidrojums
EY	SIA „Ernst & Young Baltic”
FM	LR Finanšu ministrija
Izpildītājs	SIA „Ernst & Young Baltic” Apakšuzņēmējs – SIA „O.D.A”, kas atbildīgs par privātā sektora pētījuma dalībniekiem un datu apkopojumu
O.D.A.	SIA „O.D.A.”
Pasūtītājs	LR Finanšu ministrija
TS	Tehniskā specifikācija
VP LDP	Valsts pārvaldes labāko darbinieku programma
VTP	Valsts tiesās pārvaldes iestādes (izņemot ministrijas)

# 1. Ievads

Viena no Finanšu ministrijas (turpmāk tekstā – FM) funkcijām ir izstrādāt vienotu politiku atlīdzības 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, un labāko darbinieku motivēšana un noturēšana valsts sektorā.

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”.

Šī pētījuma ietvaros tika sagatavots 1. nodevums, kur tika veikta salīdzinošā izpēte par darba atalgojuma apmēru, struktūru un sasaisti ar darba efektivitātes rādītājiem valsts iestādēs, pašvaldībās un privātajā sektorā, kā arī apkopota un analizēta motivācijas sistēmas prakse dažādās institūcijās un uzņēmumos.

Lai sniegtu secinājumus par darba samaksas struktūru, apmēru un tās izmaiņu tendencēm valsts tiešās pārvaldes iestādēs, pašvaldībās un privātajā sektorā laika posmā no 2008. gada 1.janvāra līdz 2011. gada 30.jūnijam, kā arī lai sniegtu priekšlikumus par iespējamiem pilnveidojumiem darba samaksas sistēmā valsts pārvaldē, šī pētījuma ietvaros sagatavots 2. nodevums.

## Pētījuma mērķis

Pētījuma mērķis ir veikt salīdzinošo pētījumu par valsts tiešās pārvaldes iestādēs (atsevišķi nodalot ministrijas), pašvaldībās un privātajā sektorā nodarbināto darba samaksas (mēnešalga, piemaksas, prēmijas) apmēru un tā izmaiņām sadalījumā pa amatiem ar līdzīgām funkcijām, atbildības līmeņiem un darba sarežģītības pakāpēm (amatu saimēm un līmeņiem), apskatīt 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 aptvērumi

Pētījums aptver šādus sektorus:

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

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

## 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 bija veikt privātā sektora datu apkopošanu un analīzi, 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.

## 2.nodevuma kopsavilkums

2.nodevumā ir sniegts detalizēts visu izlasē iekļauto amatu grupu salīdzinājums starp valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām, pašvaldībām un privāto sektoru un sniegti secinājumi par darba samaksas struktūru, apmēru un tās izmaiņu tendencēm laika posmā no 2008.gada 1.janvāra līdz 2011.gada 30.jūnijam saskaņā ar tehniskajā specifikācijā (turpmāk – TS) 2.2.1. punktā minētajām prasībām.

Darba samaksas apmēra un struktūras salīdzināšana starp valsts un privāto sektoru ir komplicēta, jo ne vien privātajā un valsts sektorā līdzīgās amatu grupās un līmeņos veiktie darba pienākumi, bet arī darba samaksa šajos līmeņos un grupās mēdz būt krasi atšķirīgas. Tādēļ, lai novērtētu pētījuma datu salīdzināmību 2.nodevumā ir veikta datu jūtīguma analīze, kurā analizēta darba samaksas izkliede pret vidējo darba samaksas lielumu visās amatu grupās.

Tāpat 2.nodevumā ir sniegti konkrēti priekšlikumi par iespējamiem pilnveidojumiem darba samaksas sistēmā valsts pārvaldē, t.sk. priekšlikumi par darba samaksas sistēmas valsts pārvaldē sasaisti ar padarītā darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem, kā arī priekšlikumi par iepriekš izmantoto un jaunu motivācijas elementu iekļaušanu valsts pārvaldes darba samaksas struktūrā saskaņā ar TS 2.2.2.punktā minētajām prasībām.

Papildus tam 2.nodevumā ir aprakstīti dažādi pasākumi kompetentāko darbinieku saglabāšanai vidējā termiņā un ilgtermiņā saskaņā ar TS 2.2.2. punktā minētajām prasībām, lai uzlabotu labāko darbinieku motivēšanu un noturēšanas praksi valsts sektorā.

## Ierobežojumi

Pētījuma ietvaros veikts salīdzinājums starp valsts un privāto sektoru, balstoties uz amata grupu un līmeņu klasifikāciju nevis faktiskajiem darba pienākumiem un atbildībām katrā amata vienībā. Tādēļ, lai varētu objektīvāk salīdzināt konkrētas amatu grupu un amatu līmeņu darba samaksas rādītājus, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora amatu grupu dažādu amatu līmeņu amatu vietu veicamās funkcijas un darba pienākumus, ņemot vērā dažādus faktorus kā, piemēram, institūcijas un uzņēmuma lielums, uzņēmuma vai institūcijas darba specifika, u.c.

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 nav statistiski reprezentatīvi.

Privātajā sektorā kopumā patiesos darba samaksas rādītājus ietekmē arī augstais ēnu ekonomikas apmērs<sup>1</sup>. Pētījuma ietvaros tika pieņemts, ka pētījumā piedalīties piekrita tie uzņēmumi, kas nepārstāv tā saukto „pelēko ekonomiku”, t.i. tādi uzņēmumi, kas ievēro visos normatīvajos aktos ietvertās prasības attiecībā uz nodokļu nomaksu.

Tajos gadījumos, kad valsts sektora institūciju vai privātā sektorā uzņēmumu dati bija nepietiekoši, lai tos varētu uzskatīt par statistiski reprezentatīviem, tad šie dati netika izmantoti sektoru salīdzinājumā.

Ja kādā no darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes griezumiem, pētījuma ietvaros netika iegūti dati par vismaz 3 darbiniekiem/ amatiem privātajā sektorā, tie netika attēloti, lai nodrošinātu individuālo darba samaksas datu konfidencialitāti.

---

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

## 2. Secinājumi par darba samaksas struktūru, apmēru un tās izmaiņu tendencēm valsts tiešās pārvaldes iestādēs, pašvaldībās un privātajā sektorā

Projekta ietvaros tika izstrādāti secinājumi par darba samaksas struktūru, apmēru un tās izmaiņu tendencēm valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās, pašvaldībās un privātajā sektorā. Secinājumu izstrāde tiek veikta atbilstoši TS 2.2.1. prasībām par to izstrādi.

Pētījumā iegūto datu analīzes rezultāti šajā dokumentā parādīti trīs daļās:

1. Pirmajā daļā apkopots un sagatavots pārskats par **darba samaksas struktūru, apmēru un tās izmaiņu tendencēm** un sagatavots iegūto datu apraksts. Pārskats sagatavots daļījumā pa amatu grupām, salīdzinot sektoru vidējos rezultātos rādītājus.
2. Otrajā daļā veikta šo datu **jūtīguma analīze** visām amatu grupām. Jūtīguma analīzē tiek aprēķināta un izvērtēta datu izkliede daļījumā pa amatu grupām, salīdzinot sektoru rezultātos rādītājus. Jūtīguma analīzes mērķis ir noskaidrot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai, analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu katrā amatu grupās.
3. Trešajā daļā tiek veikta **amatu grupu vispārīga analīze**. Daļas ietvaros tiek veikts valsts sektora institūciju, t.i. valsts tiešo pārvaldes iestāžu, ministriju, pašvaldību, un privātā sektora uzņēmumu vispārīgs amatu grupu funkciju (darba pienākumu) apraksts, kā arī tiek veikts šo funkciju salīdzinājums un tiek identificētas amatu grupu funkciju kopīgās un atšķirīgās iezīmes abiem sektoriem.

### 2.1. Darba samaksas struktūra, apmērs, izmaiņas dažādās amatu grupās

Pētījuma ietvaros tiek veikts darba samaksas struktūras, apmēra un izmaiņu dažādās amatu grupās salīdzinājums. Kopā atbilstoši pētījuma metodikai tiek analizētas 14 amatu grupas. Katrā no šīm amatu grupām tiek veikts darba samaksas apmēra, struktūras un izmaiņu pārskats daļījumā pa šādiem sektoriem:

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

Darba samaksas apmērs, struktūra un izmaiņas tiek apskatītas daļījumā pa vairākām pārskata sadaļām. Katrā no amatu grupām pa sektoriem tiek salīdzinātas šādas ar darba samaksu saistītās sadaļas:

- Darba samaksa

Darba samaksas sadaļā tiek apskatīta darba samaksas izkliede, salīdzinot 2008. gada 1. pusgada rādītājus ar 2011. gada 1. pusgada rādītājiem. Darba samaksas datu izkliede sniedz pārskatu par darba samaksas apmēra atšķirību amatu grupā.

- Piemaksas un prēmijas

Sadaļā par piemaksām un prēmijām tiek apskatīta piemaksu un prēmiju prakse dažādos sektoros un to apmēra izmaiņas salīdzinot 2008. gada 1. pusgada rādītājus ar 2011. gada 1. pusgada rādītājiem. Tāpat tiek apskatīta prēmiju un piemaksu apjoma izkliede.

- Darba samaksas izmaiņas

Sadaļā tiek apskatīta darba samaksas izmaiņu izkliede. Tiek apskatīts apjoms un izkiedes apmērs gadījumos, kad darba samaksa amatu grupā tiek samazināta vai palielināta periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam.

- Amatu līmeņu struktūra

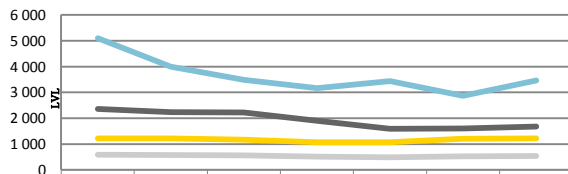
Sadaļā par amatu līmeņu struktūru tiek apskatīta darbinieku skaita izkliede 2011. gada 1. pusgadā daļījumā pa četriem amatu līmeņiem – augstākie vadītāji, t.sk. augstāko vadītāju vietnieki; vidēja līmeņa vadītāji t.sk. vidēja līmeņa vadītāju vietnieki, pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji; speciālisti, t.sk. vecākie speciālisti; un mazkvalificēts darba spēks.

- Darbinieku skaita izmaiņas

Šajā sadaļā tiek apskatītas strādājošo skaita izmaiņas, salīdzinot 2008. gada 1. pusgada rādītājus ar 2011. gada 1. pusgada rādītājiem daļījumā pa amatu grupām.

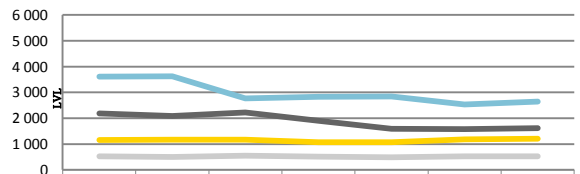
## 2.1.1. Administratīvā vadība

Darba samaksa mēnesī, LVL



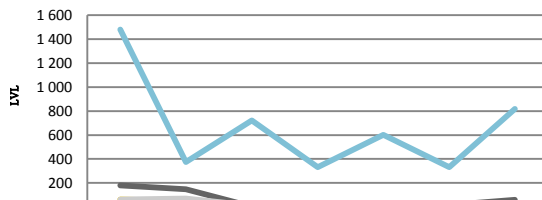
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	1 223	1 223	1 173	1 067	1 069	1 206	1 215
Ministrijas	2 364	2 232	2 223	1 897	1 591	1 597	1 673
Pašvaldības	583	571	563	512	492	527	531
Privātais sektors	5 096	3 996	3 492	3 167	3 438	2 866	3 458
VTPI darbinieku #	136	124	119	129	139	96	96
VTPI #	20	20	18	22	23	16	17
Ministriju darbinieku #	17	17	15	16	16	12	11
Ministriju #	10	10	9	9	9	8	9
Pašvaldību darbinieku #	154	152	156	232	246	249	248
Pašvaldību #	7	7	7	10	10	10	10
Priv. sekt. darbinieku #	29	32	30	27	27	28	28
Priv. sekt. iestāžu #	21	22	21	21	21	21	20

Pamatatga mēnesī, LVL



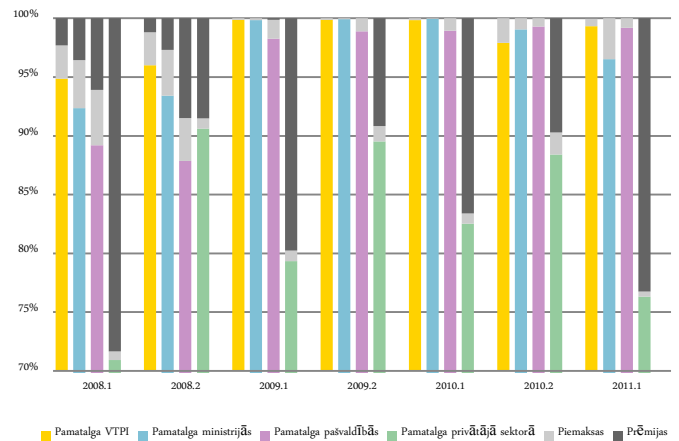
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	1 160	1 174	1 171	1 066	1 068	1 181	1 207
Ministrijas	2 183	2 086	2 220	1 895	1 591	1 582	1 614
Pašvaldības	520	501	554	506	486	524	527
Privātais sektors	3 614	3 621	2 770	2 836	2 837	2 534	2 639
VTPI darbinieku #	136	124	119	129	139	96	96
VTPI #	20	20	18	22	23	16	17
Ministriju darbinieku #	17	17	15	16	16	12	11
Ministriju #	10	10	9	9	9	8	9
Pašvaldību darbinieku #	154	152	156	232	246	249	248
Pašvaldību #	7	7	7	10	10	10	10
Priv. sekt. darbinieku #	29	32	30	27	27	28	28
Priv. sekt. iestāžu #	21	22	21	21	21	21	20

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	63	49	2	1	2	25	8
Ministrijas	181	147	3	1	1	15	58
Pašvaldības	63	69	10	6	5	4	4
Privātais sektors	1 481	375	722	332	601	333	819
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	88	68	11	10	6	63	56
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	247	212	51	23	3	60	160
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	207	232	120	48	53	45	52
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	2 831	2 002	3 608	1 754	2 062	1 191	1 801

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 780 līdz LVL 2 956 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 3,79 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 654 līdz LVL 1 715 (atšķirība 2,62 reizes).

Ministriņās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 2 011, bet augstākā LVL 3 090 (par 54% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 426, bet augstākā LVL 2 058 (par 44% augstāka).

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 601 līdz LVL 1 257 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,09 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 417 līdz LVL 930 (atšķirība 2,23 reizes).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 250 līdz LVL 11 901 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 48 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 217 līdz LVL 19 215 (atšķirība 89 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan



atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultātie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes apmēru, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 17 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 6 šīs amatu grupas darbiniekiem tika izmaksātas piemaksas, bet vienā tika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas 17 no 20 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja mazāk par 2% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 4 no 9 ministrijām (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas 9 no 10 ministrijās). 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 17% no kopējas darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 5 no 10 pašvaldībās (laika periodā no 2009. gada 1. jūlija līdz 2011. gada 30. jūnijam) 10 pašvaldībās tika identificēti darbinieki, kas strādā šajā amatu grupā) darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet nevienā netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas visās 7 pašvaldībās (laika periodā no 2008. gada 1. janvāra līdz 2009. gada 30. jūnijam) 7 pašvaldībās tika identificēti darbinieki, kas strādā šajā amatu grupā), bet piemaksas 6 no 7 pašvaldībām darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 20% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 20 uzņēmumiem 6 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 9 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (nevienā uzņēmumā netika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 41% no kopējas darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar zemāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 30% no darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās darbinieku darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlas atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 10 - 40%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgada līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Dīvos gadījumos, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (2 - 3%), bet vienā gadījumā darba samaksa palielinājusies pat par 31%. Tas pārsvarā izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

Visās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Piecās ministrijās tā ir samazinājusies par aptuveni 10 - 20%, bet pārējās četrās ministrijās tā ir samazinājusies par 30 - 40%.

Visās pašvaldībās vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies robežās no 15 - 30%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksas izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies līdz pat 65%, bet citos palielinājusies pat par 88%. Gan samazinot, gan palielinot darba samaksu, tiek mainīta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes).

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un privātajā sektorā šajā amatu grupā visi darbinieki ir augstākā līmeņa vadītāji. Savukārt, pašvaldības administratīvās vadības amatu grupā galvenokārt norādīja darbiniekus ar šādiem amatu līmeņiem - vidējā līmeņa vadītāji (66%), augstākā līmeņa vadītāji (20%) un speciālisti (14%).

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 29%. To galvenokārt sekmē darbinieku skaita samazinājums (par 42 darbiniekiem) vienā iestādē.

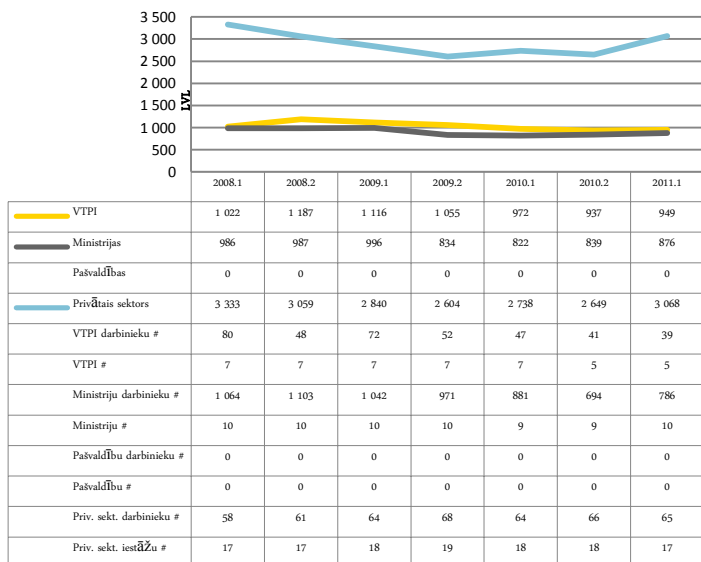
Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts par 45% (no 136 uz 96 darbiniekiem). Visās ministrijās šis samazinājums ir mērens.

Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 45% (no 154 uz 248 darbiniekiem). To galvenokārt sekmēja darbinieku skaita palielināšana četrās pašvaldībās.

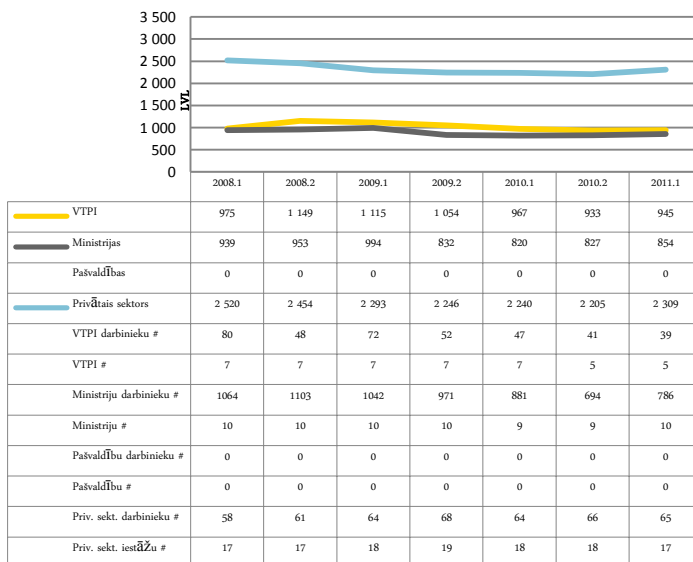
Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam nav būtiski mainījies.

## 2.1.2. Politikas plānošana

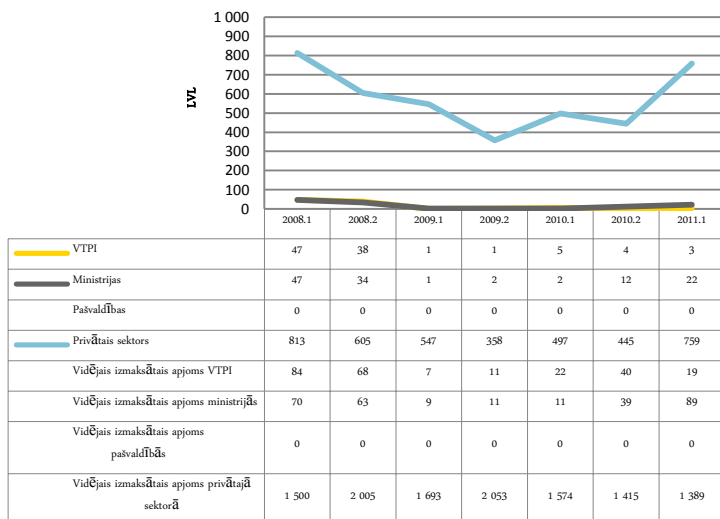
Darba samaksa mēnesī, LVL



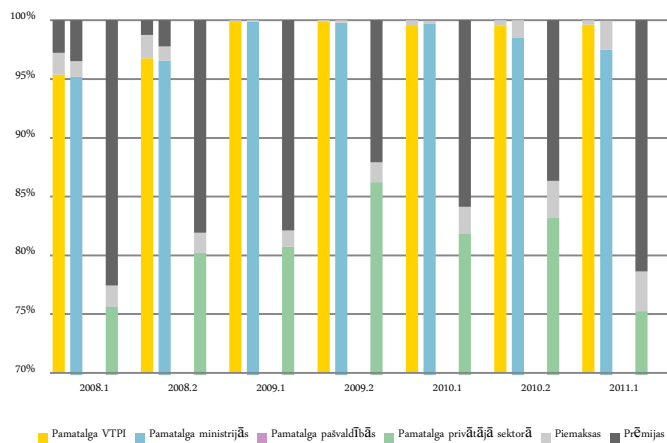
Pamatalgā mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 844 līdz LVL 2 114 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,51 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 695 līdz LVL 1 591 (atšķirība 2,29 reizes).

Ministrijās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 578, bet augstākā LVL 1 205 (2,09 reizes augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 694, bet augstākā LVL 999 (par 44% augstāka). Tātad ministrijās šajā periodā darba samaksas izmaiņas bija vienmērīgas.

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā ministrijās un valsts tiešās pārvaldes iestādēs darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 260 līdz LVL 7 491 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 29 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 220 līdz LVL 6 711 (atšķirība 30 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultatīvie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir

Joti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jūtīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes apmēru, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 7 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 2 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā no iestādēm netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas visās 7 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja mazāk par 1% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministriņās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas visās 10 ministrijās, kas piedalījās pētījumā (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas arī visās 10 ministrijās). 2011. gadā vienā ministrijā tika izmaksātas prēmijas. Ministriņās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 6% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 17 uzņēmumiem 7 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 11 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (3 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 40% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar zemāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 23% no darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi gan valsts tiešās pārvaldes iestādēs, gan ministrijās darbinieku darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 20-25%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Vienā gadījumā tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādē darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (12%). Tas pārsvarā izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

7 no 10 ministrijām vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies no aptuveni 5- 25%. Datu analīzes ietvaros tika konstatēts, ka trīs ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī darbiniekiem šajā amatu grupā ir pieaugusi robežās no 4-20%. Divās ministrijās pieaugums izskaidrojams ar to, ka ir samazināts darbinieku skaits šajā amatu grupā.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011.gada 1.pusgadā salīdzinot ar 2008.gada 1.pusgadu ir samazinājusies līdz pat 48%, bet citos palielinājusies pat par 59%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Samazinot darba samaksu, tiek samazināta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes), bet, palielinot darba samaksu, galvenokārt tiek palielinātas tikai piemaksas un prēmijas. Šādā veidā privātā sektora uzņēmumi nodrošina kopējās darba samaksas izmaksu sasaisti ar uzņēmuma darbības rezultātiem un spēj elastīgi reaģēt uz izmaiņām uzņēmuma darbības rezultātos, piešķirot prēmijas vai piemaksas darbiniekiem, ja uzņēmumam ir labi darbības rezultāti, vai tās nepiešķirot, ja rezultāti kritas un rodas nepieciešamība optimizēt izmaksas.

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā valsts tiešās pārvaldes iestādēs šajā amatu grupā darbinieki galvenokārt ir vidēja līmeņa vadītāji (49%) un speciālisti (44%), kamēr 7% ir augstākie vadītāji. Līdzīgi arī ir ministrijās, kur galvenokārt darbinieki ir speciālisti (70%) un vidēja līmeņa vadītāji (27%), un mazāk augstākie vadītāji (3%). Savukārt, privātajā sektorā vairums darbinieki ir augstākie vadītāji (63%), bet mazāk ir vidēja līmeņa vadītāji (32%) un speciālisti (5%).

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

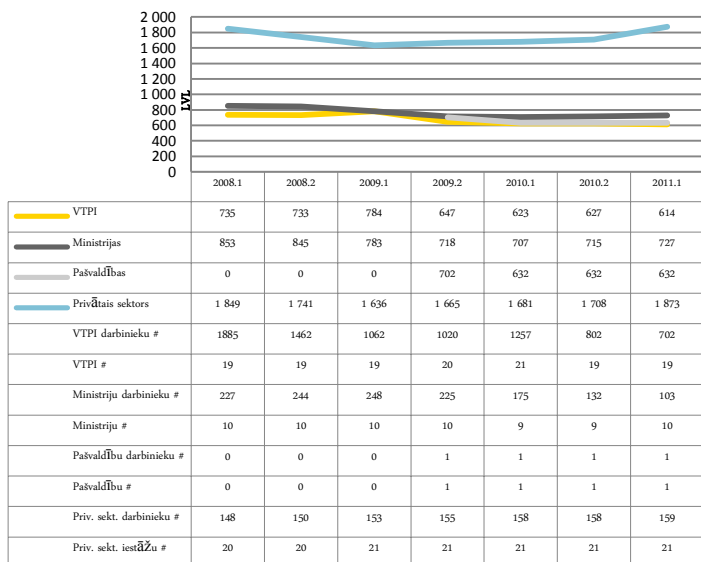
Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 51%. To galvenokārt sekmē darbinieku skaita samazināšana trīs valsts tiešās pārvaldes iestādēs.

Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts par 26% (no 1 064 uz 786 darbiniekiem). Vairumā gadījumu darbinieku skaits ir samazināts mēreni, bet divās ministrijās tas ir samazināts pat uz pusi. Vienā ministrijā darbinieku skaits ir pieaudzis par 7%.

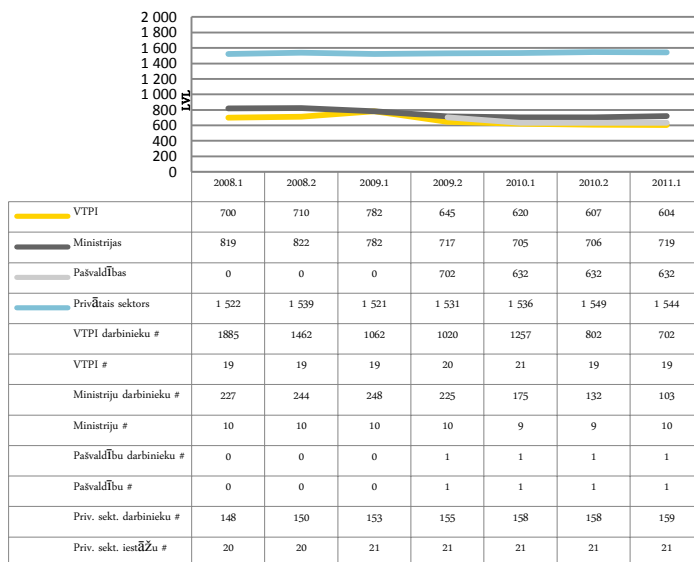
Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam nav būtiski mainījies.

## 2.1.3. Politikas ieviešana

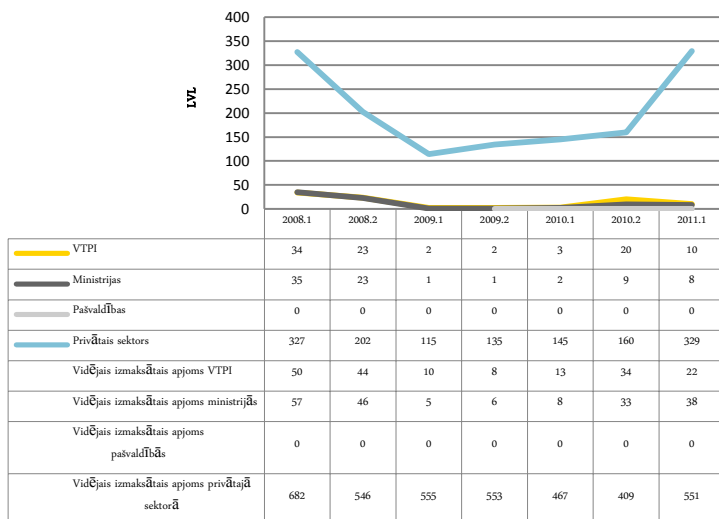
Darba samaksa mēnesī, LVL



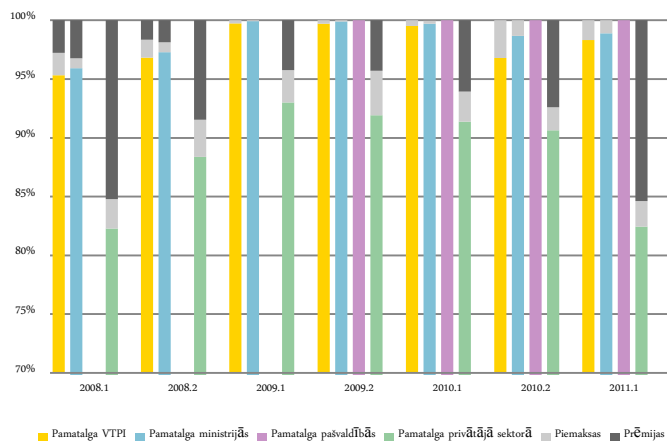
Pamatālga mēnesī, LVL



Piemaksa un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 583 līdz LVL 1 426 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,45 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 464 līdz LVL 1 392 (atšķirība 3 reizes). Tātad šajā amatu grupā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī 2011.gadā no zemākās līdz augstākai darba samaksai atšķirās vairāk nekā vidējā darba samaksa mēnesī 2008.gadā (atšķirība 18%). Tomēr būtiski ir arī minēt to, ka 2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Ministrijās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 704, bet augstākā LVL 1 161 (par 65% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 628, bet augstākā LVL 1 041 (par 66% augstāka). Tātad ministrijās šajā periodā darba samaksas izmaiņas bija vienmērīgas.

Periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgamam (ieskaitot) pašvaldībās šajā amatu grupā strādāja tikai 1 darbinieks, tādēļ vidējās darba samaksas salīdzinājumu starp iestādēm nevar veikt.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 654 līdz LVL 4 351 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 6,65 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 716 līdz LVL 4 732 (atšķirība 6,6 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultātie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes apmēru, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 19 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 16 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā no iestādēm netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 17 no 19 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja aptuveni 4% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 8 no 10 ministrijām (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas visās 10 ministrijās). Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja aptuveni 4% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Pašvaldības darbiniekam, kurš tika iekļauts politikas ieviešanas amatu grupā, netika izmaksātas piemaksas un prēmijas nevienā pētījuma periodā.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 21 uzņēmuma, kurā bija šīs amatu grupas darbinieki, 13 no tiem tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 14 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (10 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 13% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar zemāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksu un prēmiju īpatsvars bija līdz 31% no darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs un ministrijās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi gan valsts tiešās pārvaldes iestādēs, gan ministrijās darbinieku darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 20-30%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Trīs gadījumos, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (5-20%). Tas pārsvarā izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

Vienā gadījumā valsts tiešās pārvaldes iestādē darba samaksa palielinājusies pat par 70%. No 2008. gada 1. pusgada līdz 2010. gada 1. pusgadam šajā iestādē bija ap 120 darbinieku šajā amatu grupā un to vidējais atalgojums visos periodos bija līdzīgs 2008. gada 1. pusgada atalgojuma līmenī (ar nelielu variāciju). 2010. gada 2. pusgadā šajā iestādē nestrādāja neviens darbinieks šajā amatu grupā, bet 2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā strādāja tikai 1 darbinieks, tādēļ vidējā darba samaksa nav salīdzināma šīs iestādes ietvaros.

7 no 10 ministrijām vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies no aptuveni 5-20%, bet vienā ministrijā tā ir samazinājusies par 38%. Datu analīzes ietvaros tika konstatēts, ka divās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī darbiniekiem šajā amatu grupā ir pieaugusi attiecīgi par 6% un 18%. Pieaugums izskaidrojams ar to, ka ir būtiski samazināts darbinieku skaits šajā amatu grupā, attiecīgi šajās divās ministrijās samazinot darbinieku skaitu 7 un 2 reizes.

Vienīgajam darbiniekam šajā amatu grupā pašvaldībā laika periodā no 2009. gada 2. pusgada (līdz tam pašvaldībā nebija neviena darbinieka šajā amatu grupā) līdz 2011. gada 1. pusgadam darba samaksa mēnesī tika samazināta par 12%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā, salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies līdz pat 35%, bet citos palielinājusies pat par 83%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Samazinot darba samaksu, tiek samazināta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes), bet, palielinot darba samaksu, galvenokārt tiek palielinātas tikai piemaksas un prēmijas. Šādā veidā privātā sektora uzņēmumi nodrošina kopējās darba samaksas izmaksu sasaisti ar uzņēmuma darbības rezultātiem un spēju elastīgi reaģēt uz izmaiņām uzņēmuma darbības rezultātos, piešķirot prēmijas vai piemaksas darbiniekiem, ja uzņēmumam ir labi darbības rezultāti, vai tās nepiešķirot, ja rezultāti nav apmierinoši un rodas nepieciešamība optimizēt izmaksas.

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā valsts tiešās pārvaldes iestādēs 24% darbinieku šajā amatu grupā ir vidējā līmeņa vadītāji, bet pārējie ir speciālisti. Līdzīga tendence tika novērota arī ministrijās, kur vidēji līmeņa vadītāji ir 19% no kopējā darbinieku skaita šajā amatu grupā, bet pārējie ir speciālisti. Savukārt privātajā sektorā tendence ir pretēja, tikai 7% no darbiniekiem šajā amatu grupā ir speciālisti, bet pārējie ir vidējā līmeņa vadītāji. Atšķirības amatu līmeņu struktūrā nosaka tas, ka privātajā sektorā šajā amatu grupā tika klasificēti amati, kuru uzdevums ir nodrošināt uzņēmuma stratēģijas īstenošanu, mērķu sasniegšanu. Tāpat šajā grupā ir ar uzņēmuma pamatdarbību saistīto struktūrvienību vadītāji. Ar uzņēmuma pamatdarbību saistīto struktūrvienību speciālisti pētījuma ietvaros tika klasificēti citās amatu grupās, piemēram, IT pakalpojumu uzņēmuma, pakalpojumu vadītāja amats tika klasificēts politikas ieviešanas amatu grupā, bet IT konsultantu/ speciālistu līmeņa darbinieki tika klasificēti IT sistēmu administrēšanas amatu grupā.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

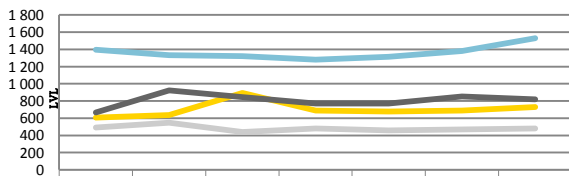
Salīdzinot 2008. gada 1. pusgadā strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 37%. Vairumā gadījumu valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts 2 – 3 reizes.

Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts uz pusi (no 227 uz 113).

Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam nav būtiski mainījies.

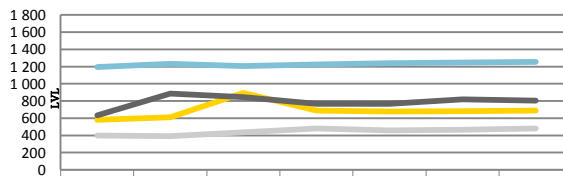
## 2.1.4. Finanšu analīze, plānošana un vadība

Darba samaksa mēnesī, LVL



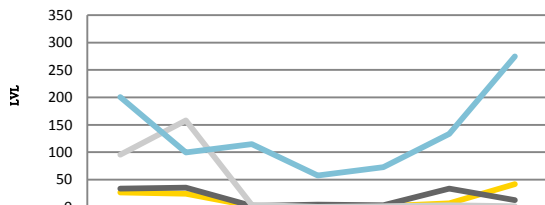
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	607	636	894	689	677	688	730
Ministrijas	667	922	846	770	770	851	818
Pašvaldības	492	549	441	482	459	470	481
Privātais sektors	1 396	1 332	1 320	1 281	1 313	1 380	1 530
VTPI darbinieku #	92	89	46	71	82	43	55
VTPI #	13	14	15	17	20	12	15
Ministriju darbinieku #	1	122	92	129	103	71	66
Ministriju #	1	10	6	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	22	22	21	27	27	28	28
Pašvaldību #	5	5	4	7	7	7	7
Priv. sekt. darbinieku #	78	82	81	83	85	87	92
Priv. sekt. iestāžu #	23	23	22	21	21	22	22

Pamatalga mēnesī, LVL



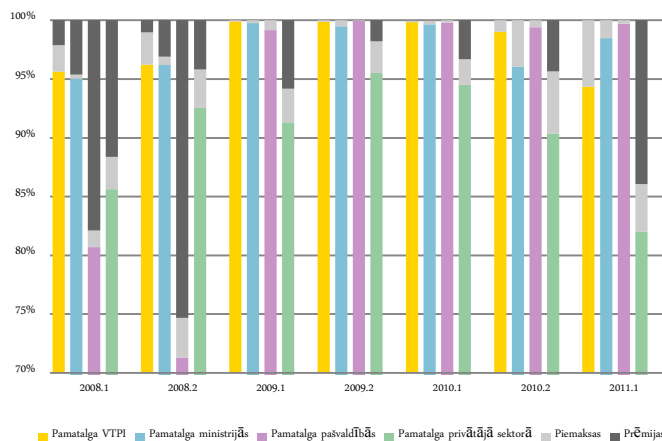
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	581	612	893	688	676	681	689
Ministrijas	634	887	844	766	767	818	805
Pašvaldības	397	391	437	481	458	467	480
Privātais sektors	1 196	1 233	1 205	1 224	1 241	1 246	1 255
VTPI darbinieku #	92	89	46	71	82	43	55
VTPI #	13	14	15	17	20	12	15
Ministriju darbinieku #	1	122	92	129	103	71	66
Ministriju #	1	10	6	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	22	22	21	27	27	28	28
Pašvaldību #	5	5	4	7	7	7	7
Priv. sekt. darbinieku #	78	82	81	83	85	87	92
Priv. sekt. iestāžu #	23	23	22	21	21	22	22

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	27	24	1	1	1	7	41
Ministrijas	33	35	2	4	3	34	12
Pašvaldības	95	158	4	0	1	3	1
Privātais sektors	201	99	114	58	72	133	275
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	32	34	5	6	15	29	178
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	33	58	5	9	10	58	50
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	167	239	50	15	14	17	27
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	482	322	438	301	311	379	500

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 458 līdz LVL 1 408 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 3,08 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 603 līdz LVL 1 347 (atšķirība 2,23 reizes).

Ministriņās 2008. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā bija viens darbinieku, kura vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 667. 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 684, bet augstākā LVL 1 220 (par 78% augstāka). Tātad ministrijās šajā periodā darba samaksa izmaiņas bija vienmērīgas.

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 500 līdz LVL 872 (par 74% augstāka), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 304 līdz LVL 705 (atšķirība 2,32 reizes).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 342 līdz LVL 3 692 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 11 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 498 līdz LVL 3 813 (atšķirība 7,66 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultātie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes apmēru, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 15 valsts tiešās pārvaldes iestādēm piecās tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā iestādē netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 10 no 13 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 4% no kopējās darba samaksas mēnesī. Vienā gadījumā piemaksas veidoja 28% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 8 no 10 ministrijām. Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 9% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 1 no 7 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet nevienā netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, prēmijas tika izmaksātas 3 no 5 pašvaldību darbiniekiem, bet piemaksas 2 no 5 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 3% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 22 uzņēmumiem 14 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 12 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (10 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 32% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar zemāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 25% no darba samaksas mēnesī.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies par 10-50%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgada līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Trīs gadījumos, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir būtiski palielinājusies (26-32%). Tas izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

Ņemot vērā, ka 2008. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā vienā ministrijā strādāja tikai 1 darbinieks, bet 2011. gada 1. pusgadā jau 10 ministrijās tika nodarbināti šīs amatu grupas darbinieki, tad vispārīgas darba samaksas izmaiņas tendences nevar analizēt.

Visās pašvaldībās vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies robežās no 5 - 25%, bet vienā gadījumā par 45%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā, salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu, ir samazinājusies par līdz pat 34%, bet citos palielinājusies pat par 92%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Samazinot darba samaksu, tiek samazināta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes), bet, palielinot darba samaksu, šajā amatu grupā galvenokārt tiek palielināta tikai pamatalga.

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieku ir speciālisti - attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 67%, ministrijās - 66%, pašvaldībās - 71%, un privātajā sektorā - 61%. Visos sektoros pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji, izņemot privāto sektoru, kur 38% ir vidēja līmeņa vadītāji un 1% ir augstākie vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 40%. To galvenokārt sekmē darbinieku skaita samazinājums divās valsts tiešās pārvaldes iestādēs - attiecīgi par 30 un 11 darbiniekiem.

Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā palielinājās no 1 darbinieka līdz 66 darbiniekiem.

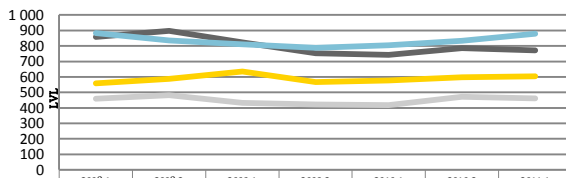
Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 27% (no 22 uz 28 darbiniekiem). Vairums pašvaldībās darbinieku skaits ir palielināts mēreni.

Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam ir palielināts par 18%. To sekmē darbinieku skaita palielināšana trīs uzņēmumos. Jāatzīmē, ka darbinieku skaita palielinājumu var radīt arī darbinieku ilgstoša prombūtne, piemēram, bērna kopšanas atvaļinājumā, aizvietošana.



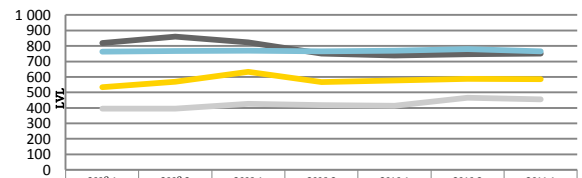
## 2.1.5. Grāmatvedība

Darba samaksa mēnesī, LVL



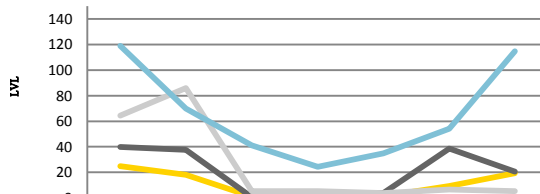
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	558	586	634	567	577	597	605
Ministrijas	858	897	824	753	741	785	772
Pašvaldības	460	481	432	423	418	471	460
Privātais sektors	883	836	811	788	804	833	879
VTPI darbinieku #	304	234	206	196	169	110	129
VTPI #	20	19	17	20	21	18	19
Ministriju darbinieku #	74	72	61	86	80	83	71
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	132	139	141	173	175	172	180
Pašvaldību #	7	7	7	10	10	10	10
Priv. sekt. darbinieku #	247	248	249	252	248	246	252
Priv. sekt. iestāžu #	25	25	26	25	26	26	25

Pamatālga mēnesī, LVL



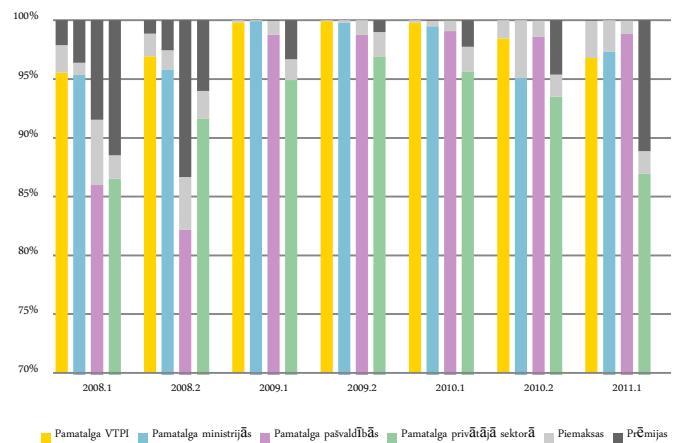
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	533	568	633	567	576	588	585
Ministrijas	818	859	823	752	738	747	751
Pašvaldības	395	396	427	418	414	465	455
Privātais sektors	764	766	769	764	769	779	765
VTPI darbinieku #	304	234	206	196	169	110	129
VTPI #	20	19	17	20	21	18	19
Ministriju darbinieku #	74	72	61	86	80	83	71
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	132	139	141	173	175	172	180
Pašvaldību #	7	7	7	10	10	10	10
Priv. sekt. darbinieku #	247	248	249	252	248	246	252
Priv. sekt. iestāžu #	25	25	26	25	26	26	25

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	25	18	1	0	1	9	19
Ministrijas	40	38	1	1	4	39	21
Pašvaldības	64	86	5	5	4	6	5
Privātais sektors	119	70	41	24	35	54	115
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	35	26	5	3	7	34	127
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	55	57	13	8	12	89	46
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	146	169	37	24	34	29	35
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	229	187	174	111	126	151	185

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 427 līdz LVL 883 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,07 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 486 līdz LVL 825 (atšķirība 1,7 reizes).

Ministrijās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 624, bet augstākā LVL 1 021 (par 64% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 691, bet augstākā LVL 866 (par 25% augstāka). Tātad ministrijās šajā periodā darba samaksa izmaiņas bija vienmērīgas.

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 427 līdz LVL 739 (par 73% augstāka), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 345 līdz LVL 768 (atšķirība 2,23 reizes).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 371 līdz LVL 1 819 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 4,9 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 451 līdz LVL 1 862 (atšķirība 4,13 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultātīvie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes apmēru, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 19 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 10 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet vienā no iestādēm tika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, prēmijas tika izmaksātas 19 no 20 iestādēm darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 10% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 9 no 10 ministrijās (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas arī 9 no 10 ministrijās). 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 7% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 6 no 10 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet vienā tika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu piemaksas un prēmijas tika izmaksātas 6 no 7 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 8% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 25 uzņēmumiem 15 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 13 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (9 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 35% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar mazāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 17% no darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās darbinieku un pašvaldībās darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 10-25%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Trīs gadījumos tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir palielinājusies (10-16%). Tas izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

7 no 10 ministrijām vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies no aptuveni 10 - 20%. Datu analīzes ietvaros tika konstatēts, ka trijās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī darbiniekiem šajā amatu grupā ir pieaugusi. Divās ministrijās vidēja darba samaksa mēnesī ir pieaugusi par 2%, bet vienā ministrijā par 22%.

6 no 7 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies robežās no 3 - 20%, bet vienā gadījumā par 42%. Vienā gadījumā vidējā darba samaksa mēnesī ir palielinājusies par 5%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies līdz pat 27%, bet citos palielinājusies pat par 66%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Gan samazinot, gan palielinot darba samaksu, tiek mainīta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes).

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieku ir speciālisti attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 89%, ministrijās - 78%, pašvaldībās - 93%, un privātajā sektorā - 92%. Visos sektoros pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji, izņemot pašvaldības, kur 6% ir vidēja līmeņa vadītāji un 1% ir augstākie vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 58%. To galvenokārt sekmē darbinieku skaita samazinājums trīs iestādēs - attiecīgi par 89, 43 un 32 darbiniekiem.

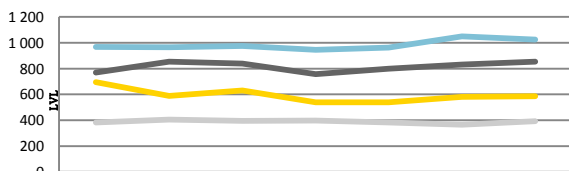
Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts par 4% (no 74 uz 71). Nevienā ministrijā darbinieku skaits nav būtiski samazināts vai palielināts.

Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 35% (no 133 uz 180 darbiniekiem). To galvenokārt sekmēja darbinieku skaita palielināšana četrās pašvaldībās.

Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam nav būtiski mainījies.

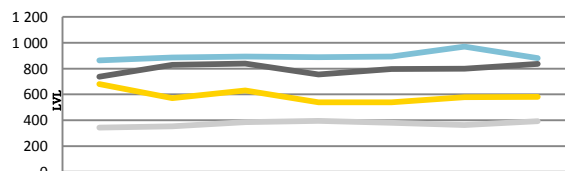
## 2.1.6. IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts

Darba samaksa mēnesī, LVL



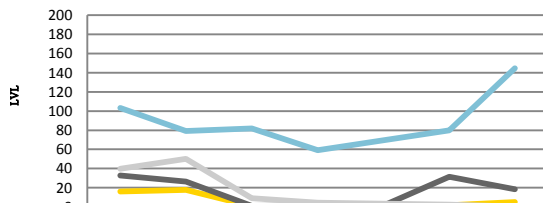
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	695	589	631	538	539	581	585
Ministrijas	769	855	840	757	799	831	854
Pašvaldības	382	404	395	398	383	366	393
Privātais sektors	967	964	976	946	964	1 049	1 024
VTPI darbinieku #	339	594	477	479	488	418	486
VTPI #	13	15	13	16	15	16	17
Ministriju darbinieku #	24	53	35	46	27	40	41
Ministriju #	6	9	5	7	6	9	9
Pašvaldību darbinieku #	31	31	29	33	32	33	36
Pašvaldību #	6	6	6	7	7	7	7
Priv. sekt. darbinieku #	130	140	140	140	142	144	146
Priv. sekt. iestāžu #	24	25	26	25	26	26	26

Pamatālga mēnesī, LVL



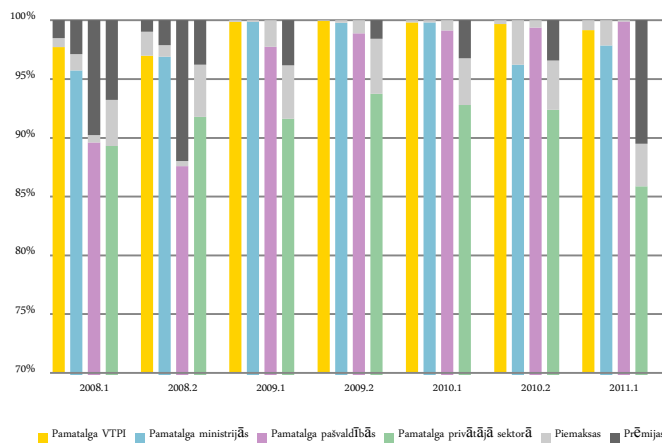
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	679	572	630	538	538	579	580
Ministrijas	736	828	839	756	797	800	835
Pašvaldības	343	354	386	394	380	364	392
Privātais sektors	864	885	894	887	895	969	880
VTPI darbinieku #	339	594	477	479	488	418	486
VTPI #	13	15	13	16	15	16	17
Ministriju darbinieku #	24	53	35	46	27	40	41
Ministriju #	6	9	5	7	6	9	9
Pašvaldību darbinieku #	31	31	29	33	32	33	36
Pašvaldību #	6	6	6	7	7	7	7
Priv. sekt. darbinieku #	130	140	140	140	142	144	146
Priv. sekt. iestāžu #	24	25	26	25	26	26	26

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	16	18	1	0	1	2	5
Ministrijas	33	26	1	2	1	31	18
Pašvaldības	40	50	9	4	3	2	0
Privātais sektors	103	79	82	59	69	80	145
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	29	29	10	6	16	21	75
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	48	44	38	6	4	70	54
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	110	115	60	23	23	19	29
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	301	209	273	219	204	223	207

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 474 līdz LVL 1 042 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,2 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 424 līdz LVL 763 (atšķirība par 80%).

Ministriņās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 615, bet augstākā LVL 955 (par 55% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 605, bet augstākā LVL 952 (par 57% augstāka). Tātad ministrijās šajā periodā darba samaksa izmaiņas bija vienmērīgas.

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 307 līdz LVL 861 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,8 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 247 līdz LVL 1 232 (atšķirība 4,99 reizes).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 514 līdz LVL 2 456 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 4,78 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 160 līdz LVL 2 917 (atšķirība 18 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultatīvie rādītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes apmēru, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 9 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 17 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā no iestādēm netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 12 no 13 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 2% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 7 no 9 ministrijām (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas 5 no 6 ministrijām). Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 5% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 2 no 7 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet nevienā netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas 5 no 6 pašvaldību darbiniekiem, bet piemaksas 2 no 6 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 9% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 26 uzņēmumiem 11 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 12 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (6 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 28% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar mazāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 1% no darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās darbinieku un pašvaldībās darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 5-20%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgada līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Divos gadījumos tā ir samazinājusies attiecīgi pat par 30 un 40%. Savukārt, divos gadījumos tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir nedaudz palielinājusies (7-8%).

Trijās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies par aptuveni 10 - 20. Datu analīzes ietvaros tika konstatēts, ka divās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī darbiniekiem šajā amatu grupā ir pieaugusi attiecīgi par 14% un 29%.

2 no 6 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies attiecīgi par 20 un 53%. 3 no 6 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī darbiniekiem šajā amatu grupā ir palielinājusies robežās no 2-22%, bet vienā gadījumā par 124%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā, salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies par 30%, bet citos palielinājusies pat par 36%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Gan samazinot, gan palielinot darba samaksu, tiek mainīta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes).

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieku ir speciālisti attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 75%, ministrijās - 73%, pašvaldībās - 94%, un privātajā sektorā - 93%. Visos sektoros pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielinājies par 43%. To galvenokārt sekmēja darbinieku skaita palielināšana vienā iestādē (par 243 darbiniekiem).

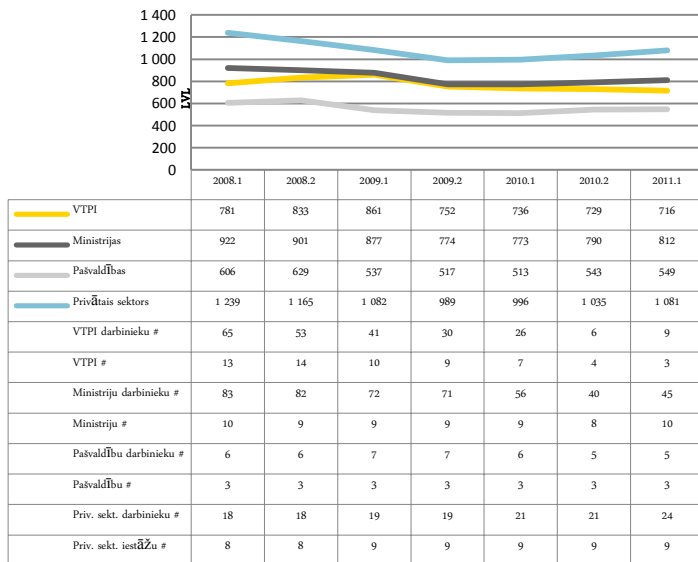
Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 71% (no 24 uz 41). Pieaugumu galvenokārt sekmēja darbinieku skaita palielināšanās ministrijās, kurās 2008. gada 1. pusgadā netika nodarbināti šīs amatu grupas darbinieki.

Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 16% (no 31 uz 36 darbiniekiem). Vairums pašvaldību darbinieku skaits ir palielināts mēreni.

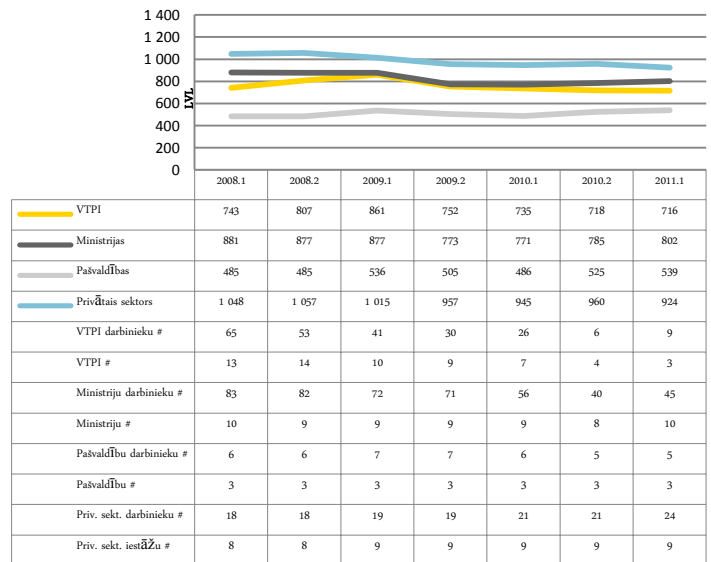
Privātajā sektorā uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam ir palielināts par 12%. Izmaiņas kopējos rādītājos galvenokārt ietekmē darbinieku skaita palielināšana vienā uzņēmumā.

## 2.1.7. Iekšējā kontrole

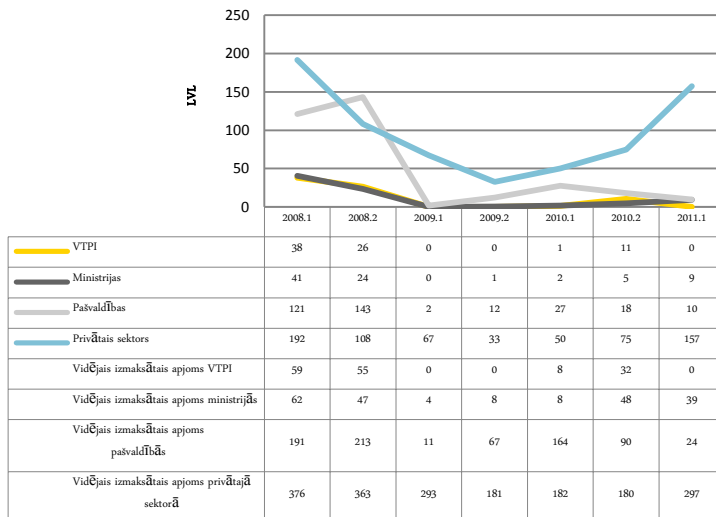
Darba samaksa mēnesī, LVL



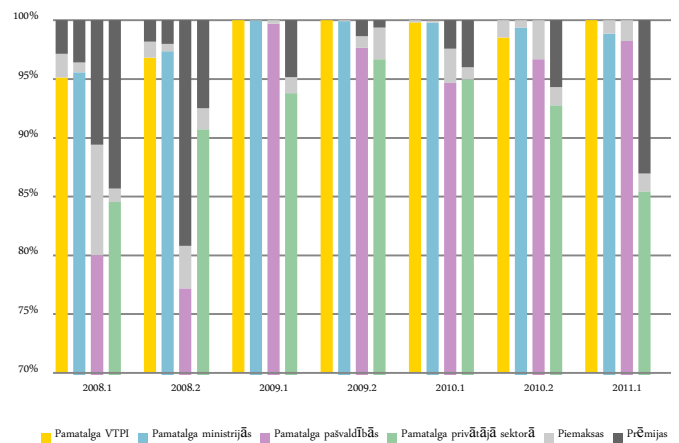
Pamatatga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 350 līdz LVL 1 060 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 3,03 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 674 līdz LVL 850 (atšķirība par 26%).

Ministrijās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 739, bet augstākā LVL 1 145 (par 55% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 644, bet augstākā LVL 1 018 (par 58% augstāka). Tātad ministrijās šajā periodā darba samaksa izmaiņas bija vienmērīgas.

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 532 līdz LVL 704 (atšķirība par 32%), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 450 līdz LVL 600 (atšķirība par 33%).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 465 līdz LVL 1 594 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 3,43 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 408 līdz LVL 2 262 (atšķirība 5,55 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultatīvie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes apmēru, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

Piemaksas un prēmijas 2011. gada 1. pusgadā nevienā no 3 valsts tiešās pārvaldes iestādēm netika izmaksātas. Salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta piemaksu un prēmiju izmaksa, piemaksas tika izmaksātas 8 no 13 iestādēs, bet prēmijas 10 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 5 no 10 ministrijām (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas 9 no 10 ministrijās). Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 4% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 1 no 3 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet nevienā netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu piemaksas un prēmijas tika izmaksātas 2 no 3 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 4% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 9 uzņēmumiem 3 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 6 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (2 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 27% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar mazāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 51% no darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās darbinieku un pašvaldībās darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Divās valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies attiecīgi par 10 un 27%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgada līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Vienā gadījumā, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (8%). Tas izskaidrojams ar to, ka iestādē būtiski tika samazināts darbinieku skaits (no 20 uz 6 darbiniekiem), līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

7 no 10 ministrijām vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies no aptuveni 10 - 25%. Datu analīzes ietvaros tika konstatēts, ka trijās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī darbiniekiem šajā amatu grupā ir mēreni pieaugusi (5 - 15%).

2 no 3 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies attiecīgi par 22 - 29%. Vienā gadījumā vidējā darba samaksa mēnesī ir palielinājusies par 13%.

Privātā sektora uzņēmumu darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā, salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies līdz pat 22% apmērā. Samazinot darba samaksu, tiek samazināta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes).

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieki ir speciālisti attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 89%, ministrijās - 64%, un privātajā sektorā - 79%, bet pašvaldībās tie ir visi šīs amatu grupas darbinieki. Valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un privātajā sektorā pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 86%. Vairumā gadījumu valsts tiešās pārvaldes iestādēs vispār tika pārstāts nodarbināt darbiniekus šajā amatu grupā.

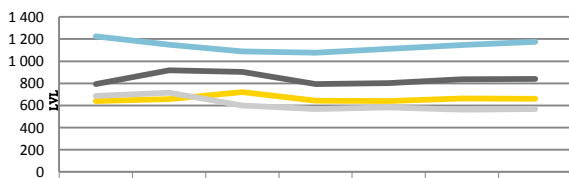
Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts uz pusi (no 83 uz 45). Vairākās ministrijās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies 3 - 4 reizes.

Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts par 17% (no 6 uz 5 darbiniekiem). To sekmē darbinieku skaita samazināšana vienā pašvaldībā.

Privātā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam ir palielinājies par 33%. To galvenokārt sekmē darbinieku skaita palielināšanās vienā uzņēmumā.

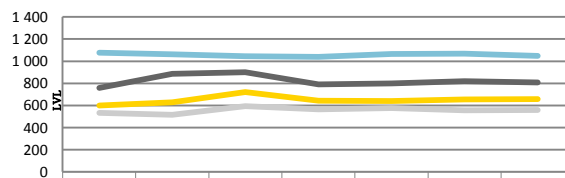
## 2.1.8. Juridiskie pakalpojumi

Darba samaksa mēnesī, LVL



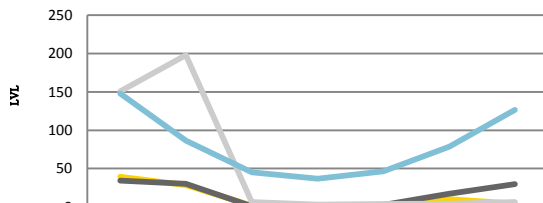
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTIPI	639	656	721	644	641	664	661
Ministrijas	793	917	902	793	803	838	839
Pašvaldības	685	715	599	569	581	562	567
Privātais sektors	1 224	1 149	1 089	1 076	1 110	1 147	1 174
VTIPI darbinieku #	461	408	405	369	371	310	305
VTIPI #	19	18	18	21	21	21	21
Ministriju darbinieku #	112	152	110	146	118	117	116
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	26	27	29	29	29	32	33
Pašvaldību #	6	6	6	7	7	7	7
Priv. sekt. darbinieku #	89	93	93	92	93	101	100
Priv. sekt. iestāžu #	12	12	12	12	13	13	13

Pamatatga mēnesī, LVL



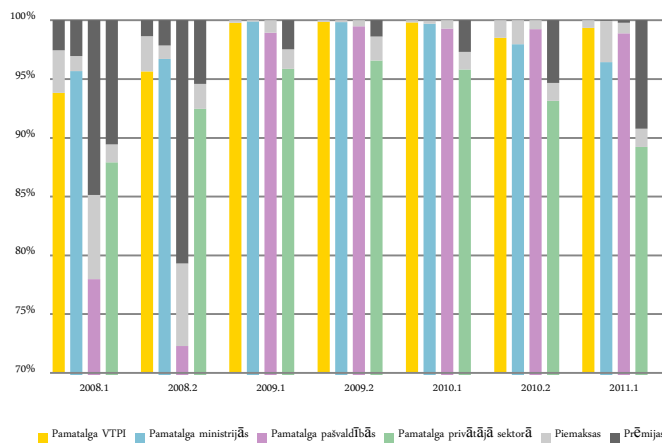
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTIPI	600	627	720	643	640	654	657
Ministrijas	759	887	901	792	801	820	809
Pašvaldības	534	516	593	566	577	557	560
Privātais sektors	1 076	1 062	1 044	1 039	1 064	1 068	1 048
VTIPI darbinieku #	461	408	405	369	371	310	305
VTIPI #	19	18	18	21	21	21	21
Ministriju darbinieku #	112	152	110	146	118	117	116
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	26	27	29	29	29	32	33
Pašvaldību #	6	6	6	7	7	7	7
Priv. sekt. darbinieku #	89	93	93	92	93	101	100
Priv. sekt. iestāžu #	12	12	12	12	13	13	13

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTIPI	39	29	2	1	1	10	4
Ministrijas	34	30	1	1	2	17	30
Pašvaldības	151	198	6	3	4	4	6
Privātais sektors	148	87	45	37	46	79	126
Vidējais izmaksātais apjoms VTIPI	50	42	8	4	6	24	11
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	50	49	7	7	7	46	116
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	203	280	33	20	39	76	54
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	281	225	243	198	230	194	217

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 554 līdz LVL 1 140 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,06 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 497 līdz LVL 1 157 (atšķirība 2,33 reizes).

Ministrijās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 640, bet augstākā LVL 982 (par 53% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 723, bet augstākā LVL 981 (par 36% augstāka).

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 431 līdz LVL 1 138 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,64 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 550 līdz LVL 659 (atšķirība par 20%).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 681 līdz LVL 2 103 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 3,09 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 600 līdz LVL 5 769 (atšķirība 9,61 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan

atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultātie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes apmēru, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 21 valsts tiešās pārvaldes iestādes 8 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā no iestādēm netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 16 no 19 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 2% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 7 no 10 ministrijām (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas 9 no 10 ministrijām). Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 8% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 3 no 7 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet divās tika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas visās 5 no 6 pašvaldību darbiniekiem, bet piemaksas 3 no 6 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 14% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 13 uzņēmumiem 5 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 8 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (3 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 31% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar mazāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 20% no darba samaksas mēnesī.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 10-30%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Piecos gadījumos, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (1-9%), bet vienā gadījumā darba samaksa palielinājusies pat par 18%. Tas izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

4 no 10 ministrijām vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies no aptuveni 5- 15%. Savukārt, pārējās sešās ministrijās darba samaksa šajā periodā ir palielinājusies robežās no 10 - 45%.

5 no 6 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies robežās no 5 - 30%, bet vienā gadījumā par 50%. Vienā gadījumā vidējā darba samaksa mēnesī ir palielinājusies par 34%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011.gada 1.pusgadā, salīdzinot ar 2008.gada 1.pusgadu ir samazinājusies līdz pat 30%, bet citos palielinājusies pat par 6%. Mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Samazinot darba samaksu, tiek samazināta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes), bet, palielinot darba samaksu, galvenokārt šajā amatu grupā tiek palielināta tikai pamatalga.

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieki ir speciālisti attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 69%, ministrijās - 91%, pašvaldībās - 88%, un privātajā sektorā - 88%. Visos sektoros pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 34%. Vairumā gadījumu valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts 2 - 3 reizes. Vienā iestādē darbinieku skaits ir palielināts par 44% (no 45 uz 65 darbiniekiem).

Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielinājies par 4% (no 112 uz 116). Nevienā ministrijā nav bijušas būtiskas darbinieku skaita izmaiņas.

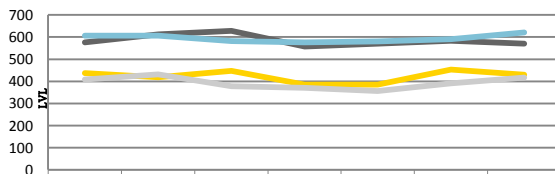
Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 27% (no 26 uz 33 darbiniekiem). Vairums pašvaldību darbinieku skaits ir palielināts mēreni.

Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam ir palielināts par 12%. To galvenokārt sekmē darbinieku skaita palielināšana vienā uzņēmumā.



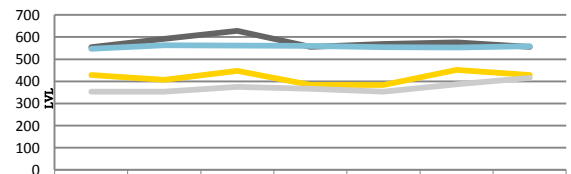
## 2.1.9. Lietvedība

Darba samaksa mēnesī, LVL



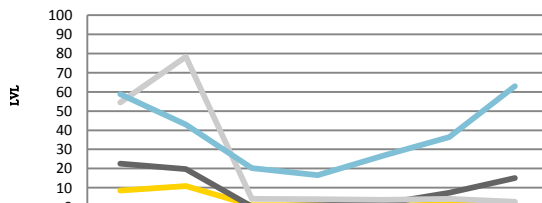
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTP	437	418	448	385	385	453	430
Ministrijas	576	612	628	557	571	583	570
Pašvaldības	408	431	379	371	356	390	418
Privātais sektors	606	606	582	576	581	590	621
VTP darbinieku #	238	415	391	364	391	306	381
VTP #	13	14	12	16	16	18	17
Ministriju darbinieku #	52	79	40	53	42	45	49
Ministriju #	6	9	6	7	6	9	10
Pašvaldību darbinieku #	78	79	84	107	114	120	123
Pašvaldību #	7	7	7	10	10	10	10
Priv. sekt. darbinieku #	87	93	92	93	92	97	95
Priv. sekt. iestāžu #	22	23	23	23	24	24	24

Pamatatga mēnesī, LVL



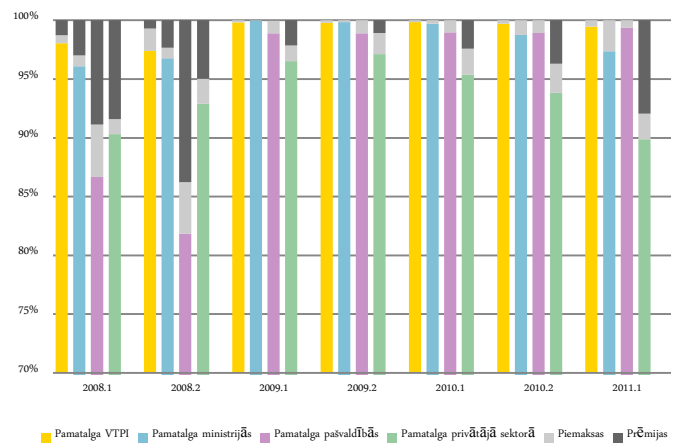
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTP	429	407	447	384	384	452	428
Ministrijas	554	592	628	556	569	576	555
Pašvaldības	354	353	374	367	353	386	415
Privātais sektors	547	563	562	560	554	554	558
VTP darbinieku #	238	415	391	364	391	306	381
VTP #	13	14	12	16	16	18	17
Ministriju darbinieku #	52	79	40	53	42	45	49
Ministriju #	6	9	6	7	6	9	10
Pašvaldību darbinieku #	78	79	84	107	114	120	123
Pašvaldību #	7	7	7	10	10	10	10
Priv. sekt. darbinieku #	87	93	92	93	92	97	95
Priv. sekt. iestāžu #	22	23	23	23	24	24	24

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTP	9	11	1	1	1	1	2
Ministrijas	23	20	0	1	2	7	15
Pašvaldības	54	78	4	4	4	4	3
Privātais sektors	59	43	20	17	27	36	63
Vidējais izmaksātais apjoms VTP	23	20	6	6	5	14	14
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	38	36	3	4	4	22	40
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	126	145	33	20	27	21	16
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	179	140	119	111	154	143	145

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 356 līdz LVL 667 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu ir 87%), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 279 līdz LVL 651 (atšķirība 2,33 reizes).

Ministriņās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 451, bet augstākā LVL 822 (par 82% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 430, bet augstākā LVL 693 (par 61% augstāka). Tātad ministrijās šajā periodā darba samaksa izmaiņas bija vienmērīgas.

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 409 līdz LVL 665 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu ir 62%), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 279 līdz LVL 862 (atšķirība 3,09 reizes).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 300 līdz LVL 1 164 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 3,88 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 280 līdz LVL 1 204 (atšķirība 4,3 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultātie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes dalījumu, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 17 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 13 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā no iestādēm netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 10 no 13 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja mazāk par 1% no kopējās darba samaksas mēnesī. Vienā gadījumā piemaksa veidoja 3,4% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 7 no 10 ministrijām (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas 5 no 6 ministrijām). Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 6% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 5 no 10 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet nevienā netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas visās 6 no 7 pašvaldību darbiniekiem, bet piemaksas 5 no 7 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 5% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 24 uzņēmumiem 11 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 12 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (7 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos gan ar augstāku, gan ar zemāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 29% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās darbinieku un pašvaldībās darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 10-30%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Trīs gadījumos, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (2-13%). Tas izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

Divās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies attiecīgi par 12 un 16%. Datu analīzes ietvaros tika konstatēts, ka četrās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī darbiniekiem šajā amatu grupā ir pieaugusi attiecīgi robežās no 3 - 20%. Pieaugums izskaidrojams ar to, ka ir būtiski samazināts darbinieku skaits šajā amatu grupā.

5 no 7 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies robežās no 2 - 30. Vienā gadījumā vidējā darba samaksa mēnesī ir palielinājusies par 16%, bet otrā gadījumā par 110%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011.gada 1.pusgadā salīdzinot ar 2008.gada 1.pusgadu ir samazinājusies līdz pat 29%, bet citos palielinājusies pat par 52%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Gan samazinot, gan palielinot darba samaksu, tiek mainīta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes).

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieki ir speciālisti attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 95%, ministrijās - 80%, pašvaldībās - 96%, un privātajā sektorā - 97%. Visos sektoros pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielinājies par 60%. To sekmē darbinieku skaita palielināšana vienā iestādē par 166 darbiniekiem. Jāmin arī, ka vienā iestādē iestādē darbinieku skaits ir samazināts par 26% (no 126 uz 93 darbiniekiem).

Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts par 6% (no 52 uz 49). Divās ministrijās darbinieku skaits ir samazinājies 3 - 4 reizes, savukārt, četrās ministrijās, kurās 2008. gada 1. pusgadā nebija strādājošie šajā amatu grupā, darbinieku skaits ir pieaudzis līdz 9 darbiniekiem.

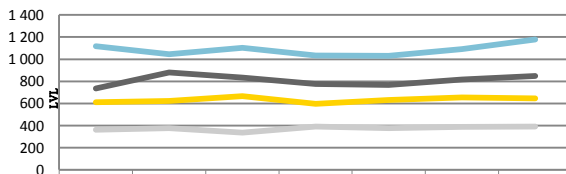
Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 58% (no 79 uz 125 darbiniekiem). To galvenokārt sekmēja darbinieku skaita palielināšana trīs pašvaldībās.

Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam ir palielināts par 9%. To galvenokārt sekmē darbinieku skaita palielināšana divos uzņēmumos.



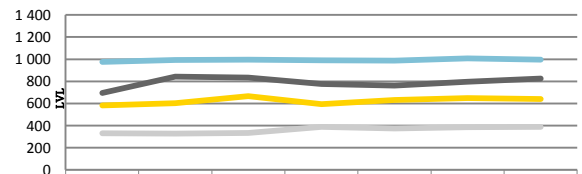
## 2.1.10. Personāla vadība

Darba samaksa mēnesī, LVL



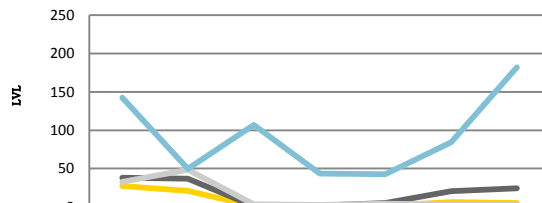
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	611	624	667	596	631	654	646
Ministrijas	734	880	835	777	768	818	848
Pašvaldības	363	376	337	391	378	390	391
Privātais sektors	1 119	1 044	1 103	1 053	1 031	1 093	1 177
VTPI darbinieku #	207	162	127	103	95	68	89
VTPI #	18	16	15	19	19	17	18
Ministriju darbinieku #	32	47	38	42	40	32	35
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	35	36	37	43	42	42	43
Pašvaldību #	5	5	5	7	7	7	7
Priv. sekt. darbinieku #	65	66	65	62	62	61	61
Priv. sekt. iestāžu #	20	20	20	19	19	20	20

Pamatalga mēnesī, LVL



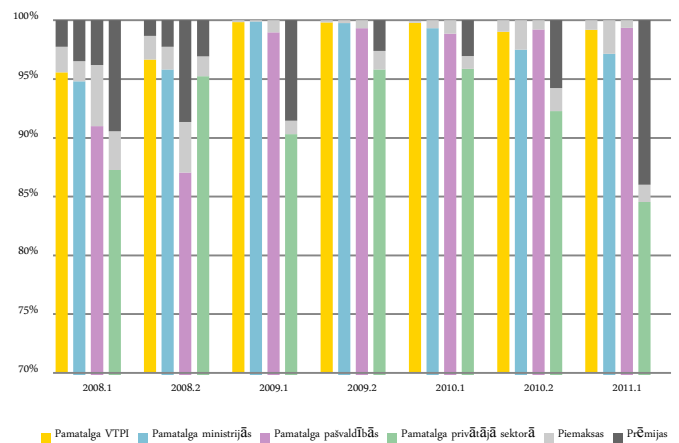
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	584	603	666	595	630	648	641
Ministrijas	696	843	834	775	763	797	824
Pašvaldības	330	327	334	388	374	387	389
Privātais sektors	976	994	996	990	988	1 008	995
VTPI darbinieku #	207	162	127	103	95	68	89
VTPI #	18	16	15	19	19	17	18
Ministriju darbinieku #	32	47	38	42	40	32	35
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	35	36	37	43	42	42	43
Pašvaldību #	5	5	5	7	7	7	7
Priv. sekt. darbinieku #	65	66	65	62	62	61	61
Priv. sekt. iestāžu #	20	20	20	19	19	20	20

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	27	21	1	1	1	6	5
Ministrijas	38	37	1	2	5	20	24
Pašvaldības	33	49	4	3	4	3	3
Privātais sektors	143	50	107	43	42	84	182
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	34	31	4	5	15	54	39
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	58	63	6	6	15	34	41
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	136	130	43	27	37	27	47
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	357	185	367	230	203	275	342

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 500 līdz LVL 941 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu ir 88%), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 493 līdz LVL 804 (atšķirība ir 63%).

Ministrijās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 451, bet augstākā LVL 822 (par 82% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 666, bet augstākā LVL 1 019 (par 53% augstāka). Tātad ministrijās šajā periodā darba samaksa izmaiņas bija vienmērīgas.

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 310 līdz LVL 859 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,77 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 200 līdz LVL 680 (atšķirība 3,4 reizes).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 430 līdz LVL 3 009 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 7 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 447 līdz LVL 2 703 (atšķirība 6,05 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan

atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultātie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatos datu izkliede dalījumā, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 18 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 6 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā no iestādēm netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 15 no 18 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 7% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 8 no 10 ministrijām (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas 5 no 6 ministrijām). Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 5% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 2 no 7 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet nevienā netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas visās 4 no 5 pašvaldību darbiniekiem, bet piemaksas 2 no 5 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 10% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 20 uzņēmumiem 9 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 12 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (6 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos gan ar augstāku, gan ar zemāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 29% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās darbinieku un pašvaldībās darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 10-30%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Divos gadījumos, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (3-4%), bet divos citos gadījumos darba samaksa palielinājusies pat par 19 un 28%. Tas izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

Vienā ministrijā vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies par 6%. Datu analīzes ietvaros tika konstatēts, ka piecās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī darbiniekiem šajā amatu grupā ir pieaugusi robežās no 20 - 45%. Pieaugums izskaidrojams ar to, ka ir būtiski samazināts darbinieku skaits šajā amatu grupā.

4 no 5 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Vienā gadījumā tā ir samazinājusies mēreni (par 7%), bet pārējos trīs gadījumos robežās no 35 - 47%. Vienā gadījumā vidējā darba samaksa mēnesī ir palielinājusies par 6%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies līdz pat 37%, bet citos palielinājusies pat par 62%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Samazinot darba samaksu, tiek samazināta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes), bet, palielinot darba samaksu, galvenokārt tiek palielinātas pamatalga vai prēmijas.

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieki ir speciālisti attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 62%, ministrijās - 51%, pašvaldībās - 77%, un privātajā sektorā - 66%. Visos sektoros pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 57%. Atsevišķās valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts 4 reizes.

Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts par 33% (no 52 uz 35). Četrās ministrijās darbinieku skaits ir samazinājies 2 - 4 reizes, savukārt, citās četrās ministrijās, kurās 2008. gada 1. pusgadā netika nodarbināti darbinieki šajā amatu grupā, darbinieku skaits ir pieaudzis līdz 5 darbiniekiem.

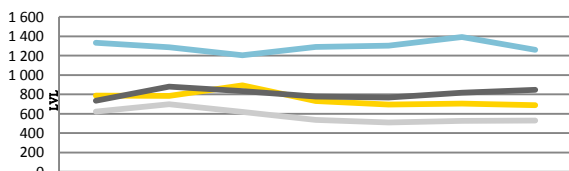
Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 23% (no 35 uz 43 darbiniekiem). Vairums pašvaldību darbinieku skaits ir palielināts mēreni.

Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam ir samazināts par 6%. To galvenokārt sekmē darbinieku skaita samazināšana vienā uzņēmumā.



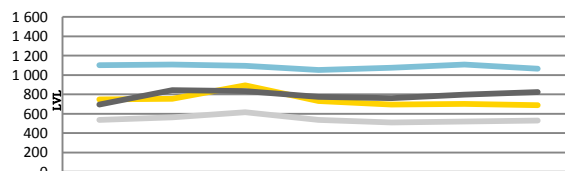
## 2.1.11. Projektu vadība

Darba samaksa mēnesī, LVL



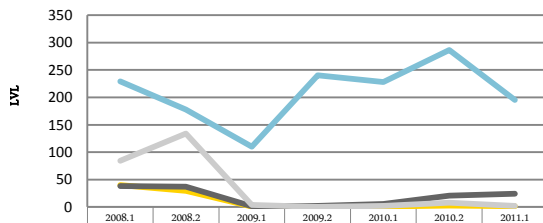
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	786	785	894	731	697	704	688
Ministrijas	734	880	835	777	768	818	848
Pašvaldības	621	698	621	536	510	526	531
Privātais sektors	1 332	1 288	1 206	1 291	1 302	1 394	1 262
VTPI darbinieku #	18	18	25	36	28	20	19
VTPI #	4	5	5	8	8	7	7
Ministriju darbinieku #	32	47	38	42	40	32	35
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	28	26	28	34	31	32	36
Pašvaldību #	7	7	7	10	10	10	10
Priv. sekt. darbinieku #	154	159	155	155	160	166	165
Priv. sekt. iestāžu #	15	16	16	17	17	17	18

Pamatālga mēnesī, LVL



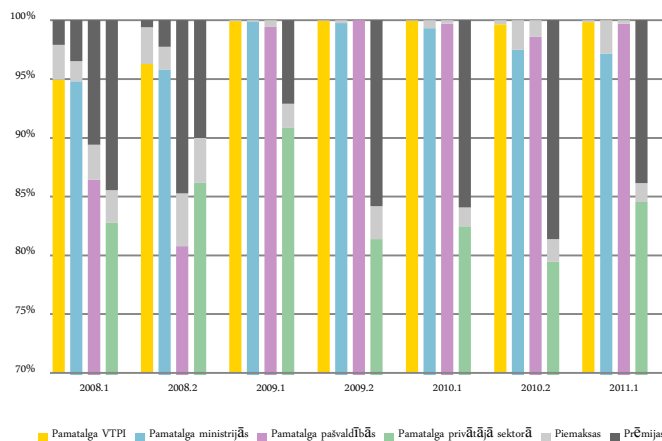
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	746	756	894	731	696	701	687
Ministrijas	696	843	834	775	763	797	824
Pašvaldības	537	563	617	536	509	519	529
Privātais sektors	1 103	1 110	1 096	1 051	1 074	1 108	1 067
VTPI darbinieku #	18	18	25	36	28	20	19
VTPI #	4	5	5	8	8	7	7
Ministriju darbinieku #	32	47	38	42	40	32	35
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	28	26	28	34	31	32	36
Pašvaldību #	7	7	7	10	10	10	10
Priv. sekt. darbinieku #	154	159	155	155	160	166	165
Priv. sekt. iestāžu #	15	16	16	17	17	17	18

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	40	29	1	0	0	2	1
Ministrijas	38	37	1	2	5	20	24
Pašvaldības	84	134	4	0	2	7	2
Privātais sektors	229	178	110	240	228	287	195
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	53	47	16	10	3	24	10
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	58	63	6	6	15	34	41
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	157	254	38	14	18	17	20
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	737	714	547	1 020	1 427	835	484

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 521 līdz LVL 848 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu ir 63%), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 571 līdz LVL 960 (atšķirība ir 68%).

2008. gada 1. pusgadā tikai vienā ministrijā bija darbinieki šajā amatu grupā un tiem vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 530. 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 741, bet augstākā LVL 1 312 (par 77% augstāka).

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 406 līdz LVL 947 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,33 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 364 līdz LVL 663 (atšķirība par 82%).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 200 līdz LVL 2 113 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 11 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 315 līdz LVL 3 352 (atšķirība 11 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultatīvie rādītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedi dalījumu, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 7 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 2 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā no iestādēm netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 2 no 4 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 3% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 3 no 7 ministrijām. Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 14% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 2 no 10 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet nevienā netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas visās 4 no 7 pašvaldību darbiniekiem, bet piemaksas 2 no 7 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 2% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 18 uzņēmuma 9 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 10 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (4 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 25% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar mazāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 34% no darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās darbinieku un pašvaldībās darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 5-30%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Tas divos gadījumos izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

Ņemot vērā, ka 2008. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā darbinieki bija tikai 1 ministrijā, bet 2011. gada 1. pusgadā 7 ministrijās tika nodarbināti šīs amatu grupas darbinieki, tad vispārīgās darba samaksas izmaiņas tendences nevar analizēt.

4 no 7 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies robežās no 10 - 43%. Divos gadījumos vidējā darba samaksa mēnesī ir palielinājusies attiecīgi par 15 un 23%, bet vienā gadījumā tā ir palikusi nemainīga.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies līdz pat 38%, bet citos palielinājusies pat par 24%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Samazinot darba samaksu, tiek samazināta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes), bet, palielinot darba samaksu, galvenokārt tiek palielinātas pamatalga vai prēmijas.

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieki ir speciālisti attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 68%, ministrijās - 57%, pašvaldībās - 72%, un privātajā sektorā - 81%. Visos sektoros pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielinājies par 6%. Vairums iestādēs darbinieku skaits ir palielināts mēreni, bet vienā gadījumā darbinieku skaits ir samazināts no 10 līdz 1 darbiniekam.

Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielinājies piecas reizes (no 5 uz 30). Galvenokārt to sekmēja darbinieku skaita pieaugums ministrijās, kurās 2008. gadā netika nodarbināti šīs amatu grupas darbinieki.

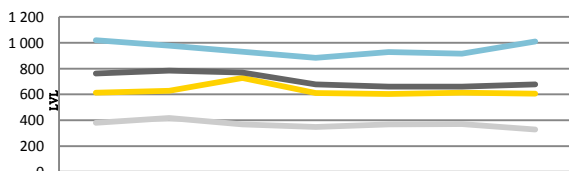
Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 32% (no 28 uz 37 darbiniekiem). To galvenokārt sekmēja darbinieku skaita palielināšana trīs pašvaldībās.

Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam ir palielināts par 7%. To galvenokārt sekmēja darbinieku skaita palielināšana trīs uzņēmumos.



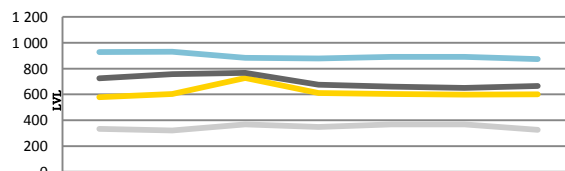
## 2.1.12. Sabiedriskās attiecības

Darba samaksa mēnesī, LVL



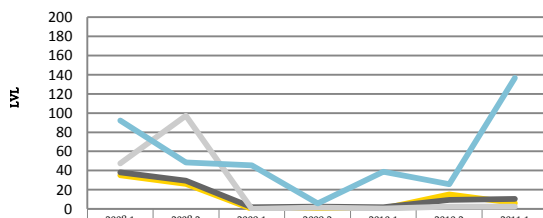
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	613	629	728	610	604	614	606
Ministrijas	763	785	769	678	661	660	676
Pašvaldības	381	417	367	349	367	369	327
Privātais sektors	1 020	978	930	884	929	916	1 010
VTPI darbinieku #	48	40	34	37	33	28	22
VTPI #	15	13	12	13	14	12	15
Ministriju darbinieku #	48	46	41	33	29	31	33
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	20	19	18	21	24	24	30
Pašvaldību #	4	3	3	5	6	6	5
Priv. sekt. darbinieku #	43	38	29	30	34	35	36
Priv. sekt. iestāžu #	9	8	10	11	11	10	10

Pamatatga mēnesī, LVL



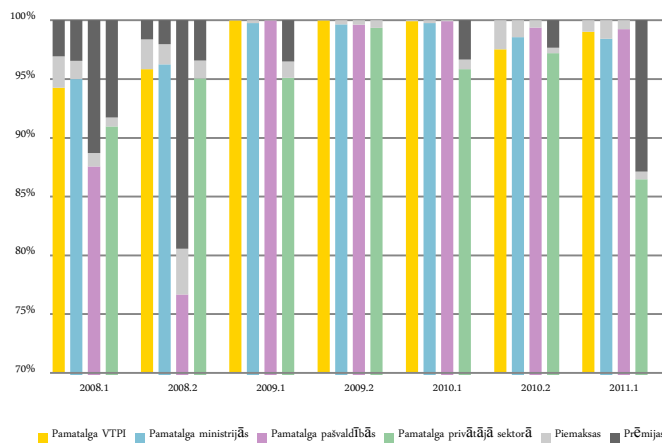
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	578	603	728	610	603	599	600
Ministrijas	725	756	767	676	660	651	666
Pašvaldības	334	320	367	347	366	367	324
Privātais sektors	928	930	884	879	890	890	874
VTPI darbinieku #	48	40	34	37	33	28	22
VTPI #	15	13	12	13	14	12	15
Ministriju darbinieku #	48	46	41	33	29	31	33
Ministriju #	10	10	10	10	9	9	10
Pašvaldību darbinieku #	20	19	18	21	24	24	30
Pašvaldību #	4	3	3	5	6	6	5
Priv. sekt. darbinieku #	43	38	29	30	34	35	36
Priv. sekt. iestāžu #	9	8	10	11	11	10	10

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	35	26	0	0	0	15	6
Ministrijas	38	30	2	2	2	9	11
Pašvaldības	47	97	0	1	0	2	2
Privātais sektors	92	48	45	6	39	26	137
Vidējais izmaksātais apjoms VTPI	44	36	4	2	2	60	26
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	56	50	10	15	7	20	31
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	142	203	5	11	7	35	35
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	350	198	377	44	307	113	229

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 442 līdz LVL 925 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,09 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 446 līdz LVL 714 (atšķirība par 60%).

Ministriņās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 513, bet augstākā LVL 914 (par 78% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 581, bet augstākā LVL 787 (par 35% augstāka).

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 376 līdz LVL 701 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu ir 87%), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 280 līdz LVL 500 (atšķirība par 78%).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 687 līdz LVL 3 244 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 4,72 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 522 līdz LVL 5 376 (atšķirība 10 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan

atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultātie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedes apmēru, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 15 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 5 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā no iestādēm netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 10 no 15 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 3% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 4 no 10 ministrijām (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas visās 10 ministrijās). Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 4% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 2 no 5 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet nevienā netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas visās 4 pašvaldībās, bet piemaksas 3 no 4 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 7% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 10 uzņēmumiem 4 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 7 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (3 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 41% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar mazāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 14% no darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās darbinieku un pašvaldībās darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 10-30%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Piecos gadījumos, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (1-20%).

6 no 10 ministrijām vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies no aptuveni 10 - 20%. Datu analīzes ietvaros tika konstatēts, ka četrās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī darbiniekiem šajā amatu grupā ir mēreni pieaugusi (no 4 - 6%), bet vēl vienā ministrijā pieaugusi pat par 29%. Pieaugums izskaidrojams ar to, ka ir samazināts darbinieku skaits šajā amatu grupā.

Visās pašvaldībās vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Dīvos gadījumos tā ir samazinājusies robežās no 2 - 6%, bet vienā gadījumā par 29%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies līdz pat 34%, bet citos palielinājusies pat par 33%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Gan samazinot, gan palielinot darba samaksu, tiek mainīta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes).

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieki ir speciālisti attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 73%, ministrijās - 58%, pašvaldībās - 67%, un privātajā sektorā - 78%. Visos sektoros pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 54%. To galvenokārt sekmēju darbinieku samazināšana vienā iestādē (no 23 darbiniekiem līdz 1 darbiniekam).

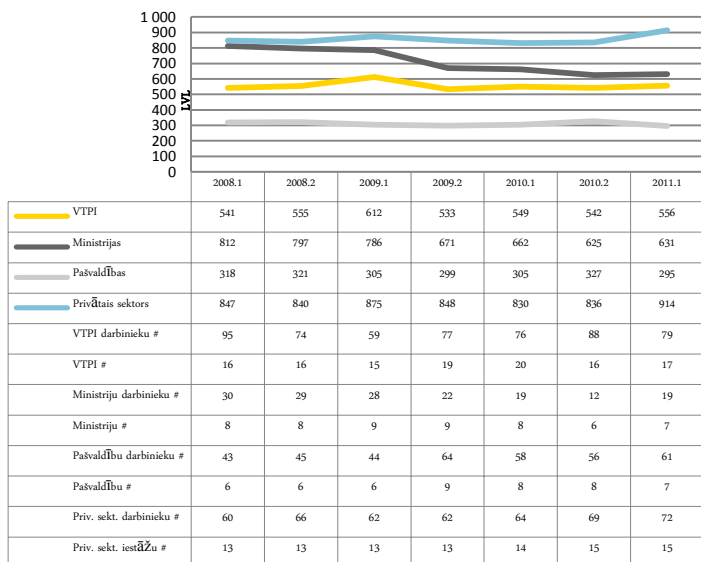
Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts par 31% (no 48 uz 33).

Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 50% (no 20 uz 30 darbiniekiem). Vairums pašvaldību darbinieku skaits ir palielināts mēreni.

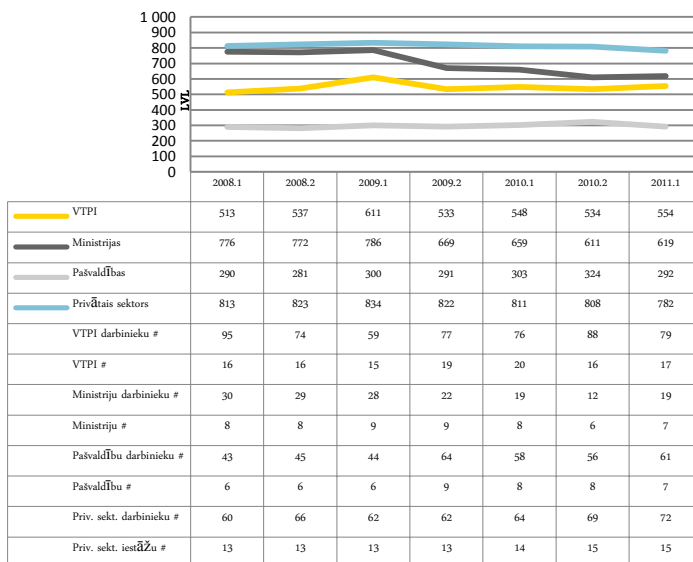
Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam ir samazināts par 16%. To galvenokārt ietekmē darbinieku skaita samazināšana divos uzņēmumos.

## 2.1.13. Apgāde, sagāde, iepirkšana

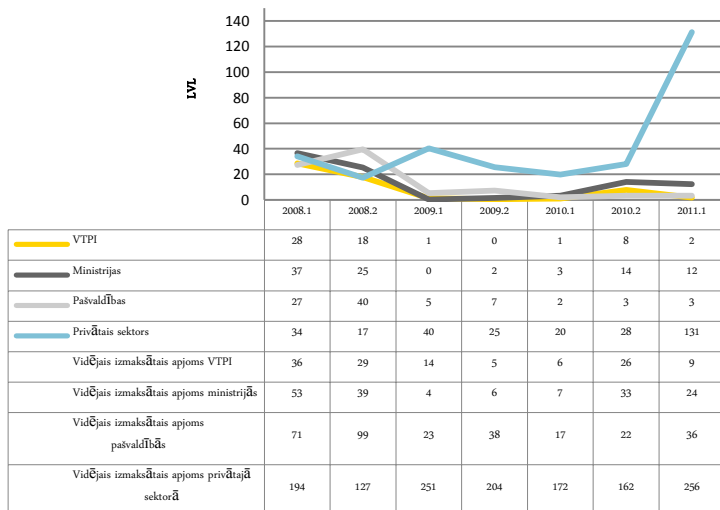
Darba samaksa mēnesī, LVL



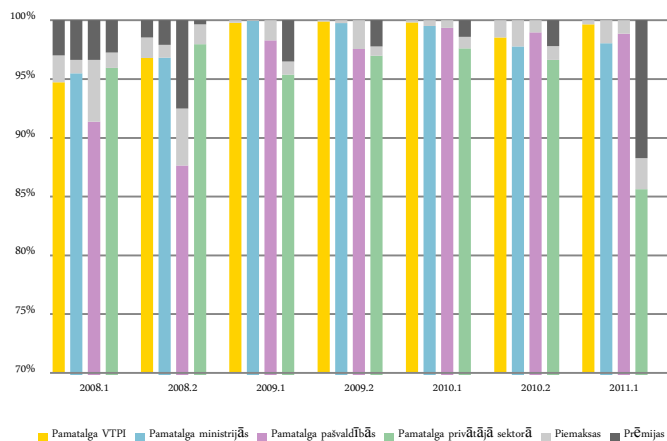
Pamatālga mēnesī, LVL



Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 359 līdz LVL 904 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,52 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 340 līdz LVL 971 (atšķirība 2,86 reizes).

Ministrijās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 669, bet augstākā LVL 1 233 (par 84% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 538, bet augstākā LVL 787 (par 46% augstāka).

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 282 līdz LVL 593 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,1 reizi), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 252 līdz LVL 619 (atšķirība 2,45 reizes).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 540 līdz LVL 1 992 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 3,69 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 300 līdz LVL 1 800 (atšķirība 6 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan

atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultatīvie radītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatos datu izkliede dalījumu, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 17 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 4 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet nevienā no iestādēm netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 14 no 16 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 6% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 3 no 7 ministrijās (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas 7 no 8 ministrijās). Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 4% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 4 no 7 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet nevienā netika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas visās 6 pašvaldībās, bet piemaksas 4 no 6 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 28% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 15 uzņēmumiem 7 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 9 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (5 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 31% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar mazāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 19% no darba samaksas mēnesī.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 5-20%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Vienā gadījumā kopējā darba samaksa mēnesī šajā periodā ir samazinājusies par 45%. Piecos gadījumos, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (3-17%). Tas pārsvarā izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā. Vienā gadījumā darba samaksa palielinājusies pat par 47%. Šis palielinājums nav izskaidrojams ar pieejamajiem datiem.

Visās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies no aptuveni 15 - 30%, bet divās no tām vidējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies par 50 - 55%.

4 no 5 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies robežās no 10 - 20%, bet vienā gadījumā par 40%. Vienā gadījumā vidējā darba samaksa mēnesī ir palielinājusies par 4%.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies līdz pat 44%, bet citos palielinājusies pat par 51%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Samazinot darba samaksu, tiek samazināta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes), bet, palielinot darba samaksu, galvenokārt tiek palielinātas tika pamatalga.

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā visos sektoros visvairāk darbinieki ir speciālisti attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs - 78%, ministrijās - 74%, pašvaldībās - 80%, un privātajā sektorā - 79%. Visos sektoros pārējie darbinieki ir vidējā līmeņa vadītāji.

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 17%. Vairumā gadījumu valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies mēreni. Savukārt vienā iestādē, kur 2008. gada 1. pusgadā šajā amatu grupā nebija strādājošie, 2011. gada 1. pusgadā strādāja 15 darbinieki.

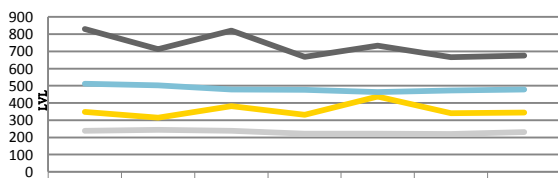
Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts par 37% (no 30 uz 19).

Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 39% (no 51 uz 71 darbiniekiem). To galvenokārt sekmēja darbinieku skaita palielināšana trīs pašvaldībās.

Privātajā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam ir palielināts par 20%. Pētījuma periodā visos pētījumā ietvertajos uzņēmumos ir saglabāts iepriekšējais darbinieku skaits vai notikusi neliela darbinieku skaita palielināšana šajā amatu grupā.

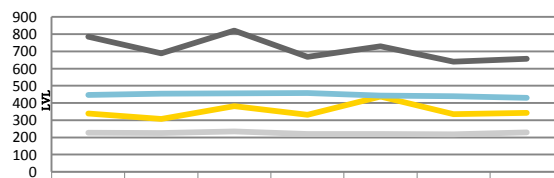
## 2.1.14. Apsaimniekošana

Darba samaksa mēnesī, LVL



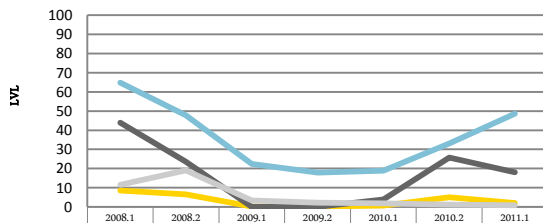
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	348	315	381	331	438	340	344
Ministrijas	829	713	822	668	733	666	675
Pašvaldības	239	245	238	222	222	219	231
Privātais sektors	512	503	478	476	463	473	479
VTPI darbinieku #	394	368	244	236	130	167	174
VTPI #	15	15	13	12	14	13	14
Ministriju darbinieku #	8	10	7	7	4	10	8
Ministriju #	5	5	5	5	4	6	5
Pašvaldību darbinieku #	126	129	127	130	128	128	129
Pašvaldību #	5	5	5	8	8	8	8
Priv. sekt. darbinieku #	105	107	107	106	110	110	117
Priv. sekt. iestāžu #	13	13	12	12	12	12	12

Pamatālga mēnesī, LVL



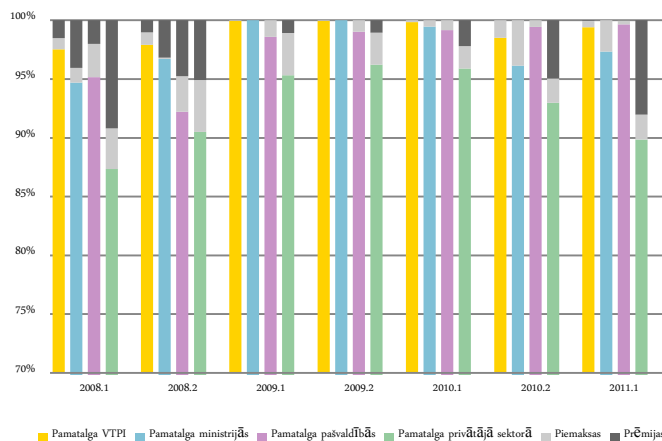
	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	339	308	381	331	437	335	342
Ministrijas	785	689	822	668	730	640	657
Pašvaldības	227	226	235	220	220	218	230
Privātais sektors	447	455	456	458	444	439	430
VTPI darbinieku #	394	368	244	236	130	167	174
VTPI #	15	15	13	12	14	13	14
Ministriju darbinieku #	8	10	7	7	4	10	8
Ministriju #	5	5	5	5	4	6	5
Pašvaldību darbinieku #	126	129	127	130	128	128	129
Pašvaldību #	5	5	5	8	8	8	8
Priv. sekt. darbinieku #	105	107	107	106	110	110	117
Priv. sekt. iestāžu #	13	13	12	12	12	12	12

Piemaksas un prēmijas mēnesī, LVL



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
VTPI	9	7	0	0	1	5	2
Ministrijas	44	23	0	0	4	26	18
Pašvaldības	12	19	3	2	2	1	1
Privātais sektors	65	48	22	18	19	33	49
Vidējais izmaksātais apjoms VTIPI	18	15	5	3	5	33	49
Vidējais izmaksātais apjoms ministrijās	80	46	0	0	16	64	48
Vidējais izmaksātais apjoms pašvaldībās	69	99	23	16	14	15	15
Vidējais izmaksātais apjoms privātajā sektorā	163	113	190	218	157	93	136

Darba samaksas struktūra, %



### Darba samaksa

Vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 198 līdz LVL 771 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 3,89 reizes), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 265 līdz LVL 728 (atšķirība 2,74 reizes).

Ministrijās 2008. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 667, bet augstākā LVL 1 042 (par 56% augstāka). 2011. gada 1. pusgadā zemākā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 588, bet augstākā LVL 812 (par 38% augstāka). Tātad ministrijās šajā periodā darba samaksa izmaiņas bija vienmērīgas.

Vidējā darba samaksa mēnesī pašvaldībās 2008. gada pirmajā pusgadā bija robežās no LVL 250 līdz LVL 626 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 2,51 reizi), savukārt 2011. gada 1. pusgadā tā bija robežās no LVL 225 līdz LVL 468 (atšķirība 2,08 reizes).

2008. gada beigās un 2009. gadā kopumā visās valsts sektora institūcijās, t.sk. ministrijās, valsts tiešās pārvaldes iestādēs un pašvaldībās darba samaksa tika samazināta vidēji par 25%, kā arī tika pārtraukta prēmiju un piemaksu izmaksa, ko noteica izmaiņas darba samaksu regulējošajā normatīvajā bāzē, ko ietekmēja pasaules un Latvijas ekonomikas krīze.

Privātajā sektorā 2008. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 375 līdz LVL 1 995 (atšķirība starp zemāko un augstāko darba samaksu 5,32 reizes). 2011. gada 1. pusgadā vidējā darba samaksa mēnesī bija robežās no LVL 400 līdz LVL 2 209 (atšķirība

5,52 reizes).

Starpību starp zemāko un augstāko darba samaksu visos sektoros nosaka gan atšķirīga darba samaksa dažādās iestādēs vai uzņēmumos, gan atšķirība darba samaksā dažādos amatu līmeņos.

Tā kā salīdzinošie rezultatīvie rādītāji par valsts sektoru, t.i. valsts tiešās pārvaldes iestādēm, ministrijām un pašvaldībām, un privāto sektoru ir ļoti atšķirīgi, tad papildus tika veikta šo datu jutīguma analīze (skat. 2.2.nodaļu), apskatot datu izkliedi dalījumu, noskaidrojot datu atbilstību salīdzināšanas veikšanai un analizējot darba samaksas izkliedi pret vidējo darba samaksas lielumu.

### **Piemaksas un prēmijas**

2011. gada 1. pusgadā no 14 valsts tiešās pārvaldes iestādēm 8 tika izmaksātas piemaksas darbiniekiem šajā amatu grupā, bet vienā no iestādēm tika izmaksātas prēmijas, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu, kad tika praktizēta plaša prēmiju izmaksa, prēmijas tika izmaksātas 11 no 15 iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 3% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas tika maksātas 3 no 5 ministrijām (2008. gada 1. pusgadā tās tika maksātas 2 no 5 ministrijām). Līdzīgi kā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, 2011. gadā nevienā ministrijā netika izmaksātas prēmijas. Ministrijās 2011. gada 1. pusgadā piemaksas veidoja līdz 7% no kopējās darba samaksas mēnesī.

2011. gada 1. pusgadā 3 no 8 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā tika izmaksātas piemaksas, bet vienā tika izmaksātas prēmijas, kur, salīdzinot ar 2008. gada 1. un 2. pusgadu prēmijas tika izmaksātas visās 5 pašvaldībās, bet piemaksas 4 no 5 pašvaldību darbiniekiem šajā amatu grupā. 2011. gada 1. pusgadā piemaksas un prēmijas veidoja līdz 9% no kopējās darba samaksas mēnesī.

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā no 12 uzņēmumiem 5 uzņēmumos tika praktizēta piemaksu izmaksa, bet 8 uzņēmumos - prēmiju izmaksa (3 uzņēmumos tika praktizēti abi). Datu analīzes ietvaros tika novērots, ka uzņēmumos ar augstāku vidējo darba samaksu mēnesī šajā amatu grupā piemaksas un prēmijas veidoja līdz pat 47% no kopējās darba samaksas mēnesī, bet uzņēmumos ar mazāku vidējo darba samaksu mēnesī piemaksas un prēmijas apmērs bija līdz 20% no darba samaksas mēnesī.

Valsts sektora institūcijās, t.sk., valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās, piemaksu un prēmiju izmaksa ir noteikta saskaņā ar darba samaksu regulējošo normatīvo bāzi, tādēļ iestādēm ir ierobežotas iespējas piemaksu un prēmiju izmaksai (prēmijas šobrīd vairs nav atļautas izmaksāt). Attiecīgi valsts tiešās pārvaldes iestādēs, ministrijās un pašvaldībās darbinieku un pašvaldībās darba samaksas struktūra ir līdzīga. Savukārt, privātajā sektorā, kur piemaksu un prēmiju apmērus nosaka pats uzņēmums, uzņēmumi izvēlās atšķirīgas piemaksu un prēmiju izmaksu pieejas.

### **Darba samaksas izmaiņas**

Vairumā valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku šajā amatu grupā kopējā darba samaksa mēnesī ir samazinājusies no 10-30%, salīdzinot 2008. gada 1. pusgadu līmeni ar 2011. gada 1. pusgadu. Trīs gadījumos, tika konstatēts, ka valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbiniekiem šajā amatu grupā darba samaksa ir mēreni palielinājusies (10-28%), bet piecos gadījumos darba samaksa palielinājusies būtiski - robežās no 43% līdz 124%. Tas izskaidrojams ar to, ka iestādēs būtiski tika samazināts darbinieku skaits, līdz ar to bija iespēja pārskatīt darba samaksas apmēru citiem darbiniekiem šajā amatu grupā.

Divās ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī laika periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam darbiniekiem šajā amatu grupā ir praktiski nav mainījies (tā ir samazinājusies par 1 - 2%), bet divās citās ministrijā tā ir samazinājusies par attiecīgi 20 un 35%.

4 no 5 pašvaldībām vidējā darba samaksa mēnesī periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgadam (ieskaitot) darbiniekiem šajā amatu grupā ir samazinājusies. Tā ir samazinājusies robežās no 10 - 20% un vienā gadījumā par 45%. Vienā gadījumā vidējā darba samaksa mēnesī nav mainījies.

Privātajā sektorā nav vienotas tendences vidējās mēneša darba samaksa izmaiņām. Atsevišķos privātā sektora uzņēmumos darbiniekiem šajā amatu grupā vidējā darba samaksa mēnesī 2011. gada 1. pusgadā salīdzinot ar 2008. gada 1. pusgadu ir samazinājusies līdz pat 24%, bet citos palielinājusies pat par 65%. Tomēr, mainot darba samaksas apjomu, ir novērojama atšķirīga pieeja darba samaksas struktūras noteikšanai. Samazinot darba samaksu, tiek samazināta pamatalga vai piemaksas un prēmijas (vai arī visas trīs komponentes), bet, palielinot darba samaksu, galvenokārt tiek palielinātas tika pamatalga vai prēmijas.

### **Amatu līmeņu struktūra**

2011. gada 1. pusgadā valsts tiešās pārvaldes iestādēs 51% darbinieku šajā amatu grupā ir mazkvalificēts darba spēks, bet pārējie ir speciālisti (37%) un vidēja līmeņa vadītāji (12%). Līdzīga tendence tika novērota arī privātajā sektorā, kur mazkvalificēts darba spēks ir 71% no kopējā darbinieku skaita šajā amatu grupā, bet pārējie ir speciālisti (20%) un vidēja līmeņa vadītāji (9%). Ministrijās 63% darbinieku šajā amatu grupā ir vidēja līmeņa vadītāji, bet 37% ir speciālisti. Savukārt, pašvaldībās 65% ir speciālisti, bet pārējie ir vidēja līmeņa vadītāji (19%) un augstākie vadītāji (16%).

### **Darbinieku skaita izmaiņas**

Salīdzinot 2008. gada 1. pusgada strādājošo skaitu šajā amatu grupā ar 2011. gada 1. pusgadu, valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazinājies par 54%. Vairumā gadījumu valsts tiešās pārvaldes iestādēs darbinieku skaits šajā amatu grupā ir samazināts 2 - 4 reizes.

Kopā visās ministrijās, kas tika iekļautas pētījuma izlasē, darbinieku skaits šajā amatu grupā nav mainījies.

Pašvaldībās darbinieku skaits šajā amatu grupā ir palielināts par 1% (no 313 uz 317 darbiniekiem). Nevienā pašvaldībā nav būtiskas darbinieku skaita izmaiņas.

Privātā sektora uzņēmumos darbinieku skaits šajā amatu grupā periodā no 2008. gada 1. pusgada līdz 2011. gada 1. pusgam ir palielināts par 11%. To galvenokārt sekmē darbinieku skaita palielināšana divos uzņēmumos.

## 2.2. Jūtīguma analīze

Šī pētījuma ietvaros apkopoti apjomīgi dati par valsts un privātā sektora institūcijām un uzņēmumiem, kas ļauj izsekot darba samaksas struktūras un apmēra izmaiņām pētījuma periodā, lai spriestu par atalgojuma izmaiņu tendencēm dažādos sektoros. Zemāk tabulā ir norādīta pētījumā iekļauto darbinieku skaita attiecība pret kopējo darbinieku skaitu pētījumā iekļautajās iestādēs un uzņēmumos dalījumā pa sektoriem. Kā redzams tabulā, tad salīdzinoši visvairāk no kopējā darbinieku skaita iestādēs vai uzņēmumos pētījumā ir iekļauti ministriju darbinieku (70% no kopējā apjoma), bet pārējos sektoros tas ir 14-24% līmenī.

**Tabula Nr. 1 Pētījumā iekļauto darbinieku skaita attiecība pret kopējo darbinieku skaitu pētījumā iekļautajās iestādēs un uzņēmumos dalījuma pa sektoriem**

Rādītājs	Sektors			
	Ministrijas	VPTI	Pašvaldības	Privātais sektors
<b>Pētījumā iekļauto darbinieku skaits</b>	• 1 426	• 2 787	• 1 183	• 1 422
<b>Kopējais darbinieku skaits pētījumā iekļautajās iestādēs/uzņēmumos</b>	• 2 034	• 11 663	• 6 300	• 10 200
<b>Pētījumā iekļauto darbinieku skaita attiecība pret kopējo darbinieku skaitu iestādēs/uzņēmumos</b>	• 70%	• 24%	• 19%	• 14%

Darba samaksas apmēra un struktūras salīdzināšana starp valsts un privāto sektoru ir apgrūtināta, jo pētījumā iegūtie dati liecina, ka privātajā un valsts sektorā līdzīgās amatu grupās un līmeņos veiktie darba pienākumi, kā arī atbildības apmērs un struktūra šajos līmeņos un grupās mēdz būt krasī atšķirīgi. Tas nozīmē, ka amati, kuru darba samaksas salīdzinājuma iegūšanai šobrīd ir klasificēti amatu grupas vienā līmenī, pēc būtības (atbildības, uzdevumiem) nav salīdzināmi un tas būtu sakāms par šo amatu atalgojumu.

Pētījuma ietvaros, vadoties pēc TS noteiktajām prasībām un sadarbībā ar Pasūtītāju, veikts darba samaksas salīdzinājums starp valsts un privāto sektoru. Salīdzināmie amati izvēlēti, balstoties uz amata grupu un līmeņu klasifikāciju nevis faktiskajiem darba pienākumiem katrā amatā (kas prasītu padziļinātu un personalizētu analīzi par katru darbinieku). Tomēr, lai novērtētu pētījuma datu salīdzināmību, nepieciešams pārliecināties par to, cik no amatu uzdevumu satura, sarežģītības, atbildības līmeņa u.c. homogēnas ir izvēlētas amatu grupas un amatu līmeņi, kuros darba samaksas dati ir salīdzināti. Šī iemesla dēļ veikta datu jutīguma analīze, kurā analizēta darba samaksas rādītāju izkliede pret vidējiem darba samaksas rādītājiem dažādās amatu grupās un līmeņos.

Analīze veikta amatu līmeņos - atbilstoši TS pētījuma ietvaros bija paredzēts izdalīt un atsevišķi apskatīti 8 amatu līmeņus. 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 jau 1.nodevuma ietvaros, tika pieņemts lēmums apvienot amatu līmeņus, kas veic līdzīgas funkcijas un kas ieņem līdzīgu vietu organizācijas struktūrā un amatu hierarhijā. 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.

Rezultātu izkliede jutīguma analīzē veikta atsevišķi privātajam sektoram, ministrijām un VTPI. Pašvaldības nav iekļautas analīzē, jo to dati ir neproporcionāli un to rezultātos rādītājus galvenokārt nosaka divu pašvaldību dati.

Jūtīguma analīze atspoguļo darba samaksas izkliedi, ar ko tiek saprasts noteiktas amatu grupas un amatu līmeņa darba samaksas maksimālās un minimālās vērtības attiecībā pret vidējo darba samaksas vērtību noteiktā laika periodā. Pieņemts, ka gadījumā, ja atbildību izkliede ir lielāka par 50% - t.i. maksimālā un/vai minimālā darba samaksa vienam un tam pašam amatam un amatu līmenim atšķiras no vidējās darba samaksas par vismaz 50% – konkrētā sektora (privātā/ ministriju/ VTPI) attiecīgās amatu grupas/ līmeņa vidējās darba samaksas, rezultātus nav iespējams objektīvi salīdzināt ar citu sektoru darba samaksas vidējiem rādītājiem.

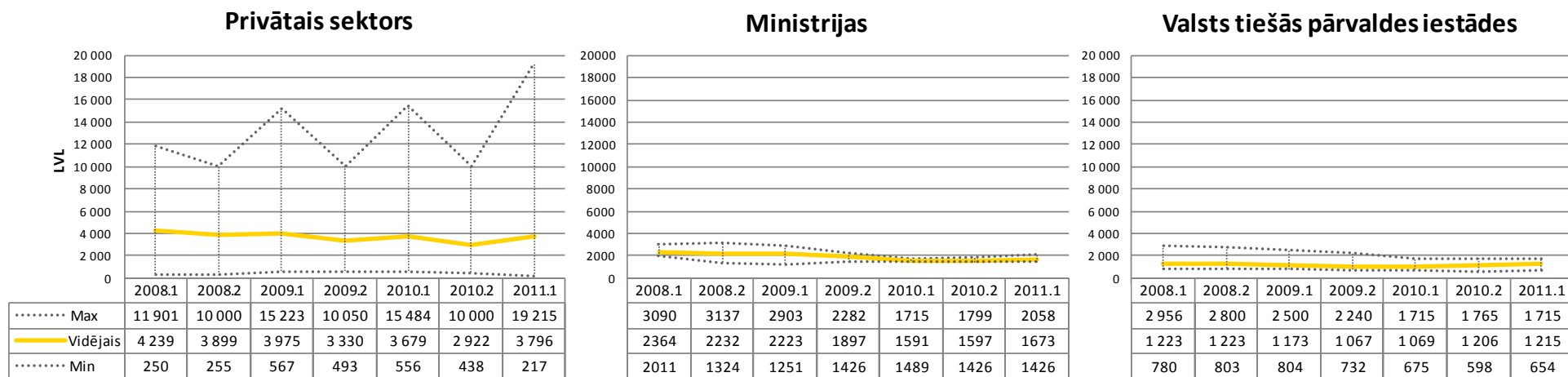
Jūtīguma analīzes ietvaros tika secināts, ka darba samaksas izkliede ministrijās un VTPI lielākoties ir minimāla, bet privātā sektora darba samaksas izkliede ir virs 50%. Tādējādi iespējams secināt, ka salīdzinājums starp valsts un privāto sektoru, izmantojot pētījumā pielietoto amata grupu un līmeņu klasifikāciju, var būt mazāk pamatots. Pamatotāka salīdzinājuma veidošanai būtu nepieciešams salīdzināt amatus, vispirms izanalizējot un salīdzinot katras amatu grupas amatu faktiski veiktās funkcijas. Privātā sektora datu izkliede atspoguļo gan valsts pārvaldes amata grupu un līmeņu klasifikācijas atšķirību no privātā sektora, gan arī pētījumā izmantotās privātā sektora uzņēmumu izlases apjoma ietekmi uz pētījumu.

Pieņemot lēmumu par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, veicot citus padziļinātus un personalizētus pētījumus un datu analīzi par amatu grupu darbiniekiem valsts un privātajā sektorā, turpmākā datu analīzē vajadzētu izslēgt privātā sektora datu izklandes augstākās un zemākās vērtības, jo tās atspoguļo tikai atsevišķu uzņēmumu darba samaksas praksi.



## 2.2.1. Administratīvā vadība

### 2.2.1.1. Augstākie vadītāji

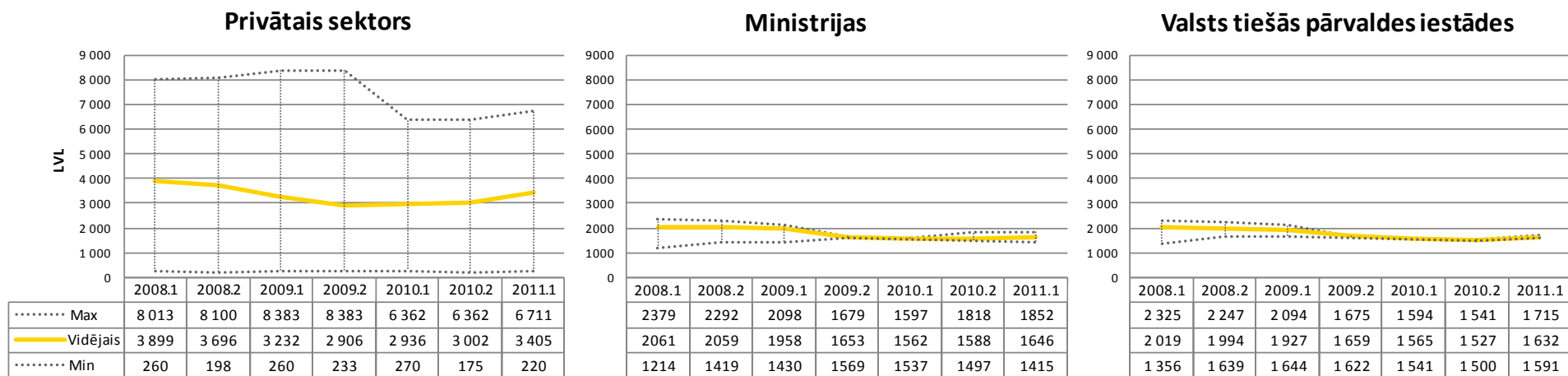


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 3 796. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 217, kamēr augstākā – LVL 19 215 (89 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 673. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 1 426, kamēr augstākā – LVL 2 058 (par 44% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 215. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 654, kamēr augstākā – LVL 1 715 (2,62 reizes augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (5,06 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (17,52 reizes zemāka). Arī valsts tiešās pārvaldes iestādēs ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp iestādi ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 86% zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variāciju, tādēļ privātā sektora un valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem. Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora un valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.2. Politikas plānošana

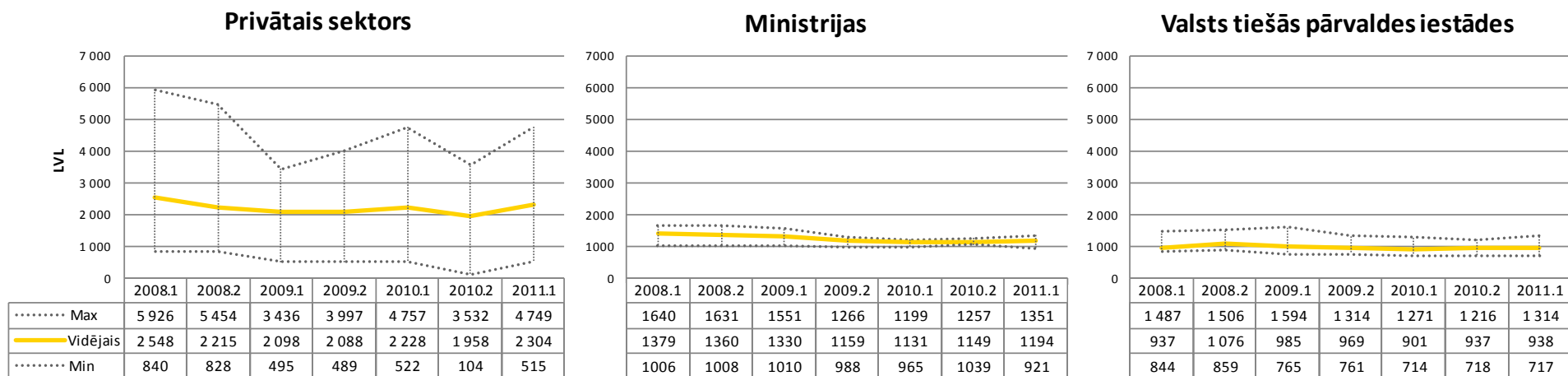
### 2.2.2.1. Augstākie vadītāji



2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 3 405. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 220, kamēr augstākā – LVL 6 711 (30 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 646. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 1 415, kamēr augstākā – LVL 1 852 (par 31% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 632. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 1 591, kamēr augstākā – LVL 1 715 (par 8% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 97% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (15 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.2.2. Vidēja līmeņa vadītāji

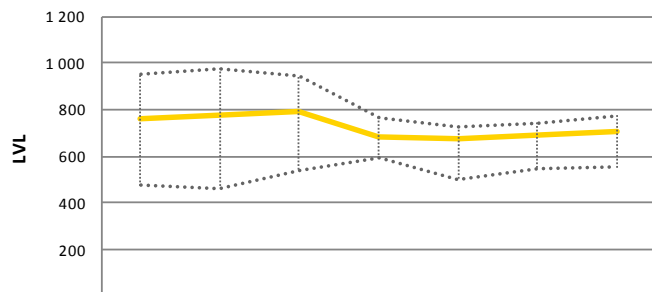


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 2 304. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 515, kamēr augstākā – LVL 4 749 (9,22 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 194. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 921, kamēr augstākā – LVL 1 351 (par 47% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 938. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 717, kamēr augstākā – LVL 1 314 (par 83% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,06 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (4,47 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

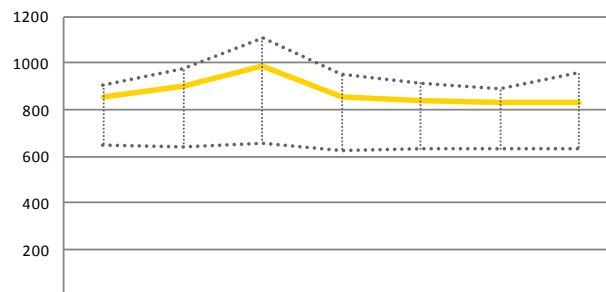
### 2.2.2.3. Speciālisti

#### Ministrijas



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
..... Max	951	978	941	767	727	745	773
— Vidējais	763	777	792	681	672	688	706
..... Min	474	463	541	597	503	545	554

#### Valsts tiešās pārvaldes iestādes



	2008.1	2008.2	2009.1	2009.2	2010.1	2010.2	2011.1
..... Max	909	976	1112	949	914	890	959
— Vidējais	858	904	985	854	836	831	835
..... Min	648	639	660	622	630	630	630

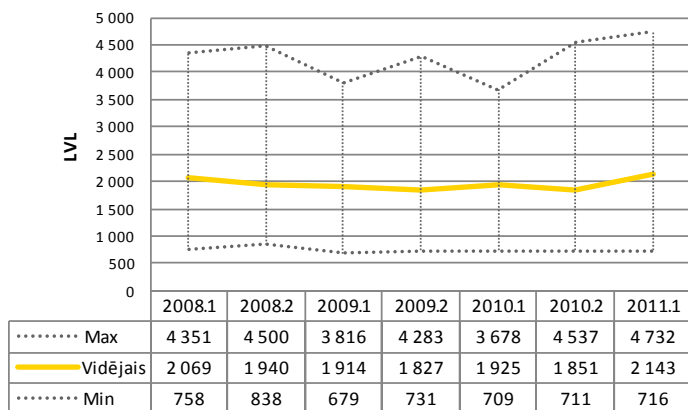
2011. gada 1. pusgadā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 706. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 554, kamēr augstākā – LVL 773 (par 40% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 835. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 630, kamēr augstākā – LVL 959 (par 52% augstāka).

Privātajā sektorā 2011. gada 1. pusgadā politikas plānošanas amatu grupā strādāja tikai viens speciālists. Ņemot vērā, ka viens mērījums ir nepietiekošs, lai to varētu uzskatīt par statistiski reprezentatīvu, tad privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem. Kopējie darba samaksas dati privātajā sektorā netiek parādīti, lai nodrošinātu darba samaksas konfidencialitāti.

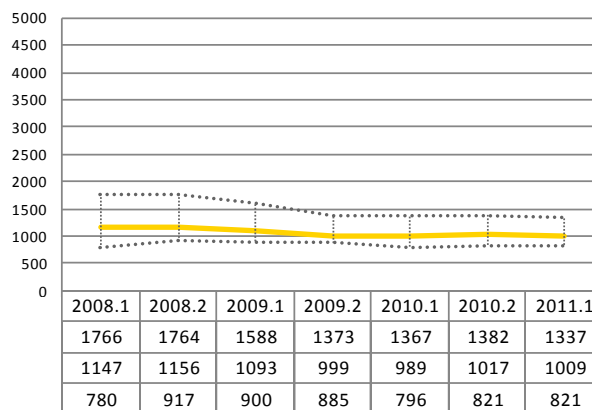
## 2.2.3. Politikas ieviešana

### 2.2.3.1. Vidēja līmeņa vadītāji

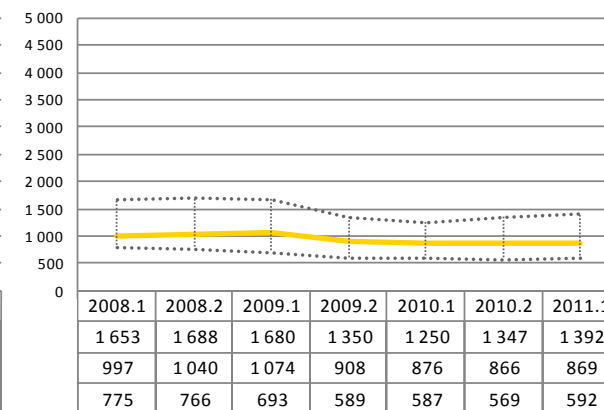
#### Privātais sektors



#### Ministrijas



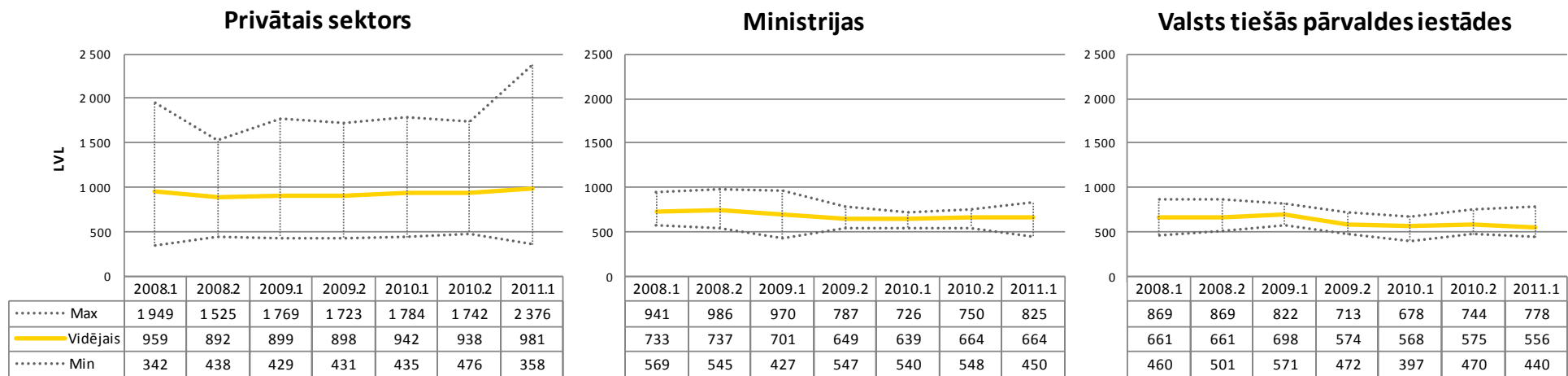
#### Valsts tiešās pārvaldes iestādes



2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 2 143. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 716, kamēr augstākā – LVL 4 732 (6,61 reizi augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 009. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 821, kamēr augstākā – LVL 1 337 (par 63% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 869. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 592, kamēr augstākā – LVL 1 392 (2,35 reizes augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,21 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,99 reizes zemāka). Arī valsts tiešās pārvaldes iestādēs ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp iestādi ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 62% augstāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variāciju, tādēļ privātā sektora un valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem. Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora un valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.3.2. Speciālisti

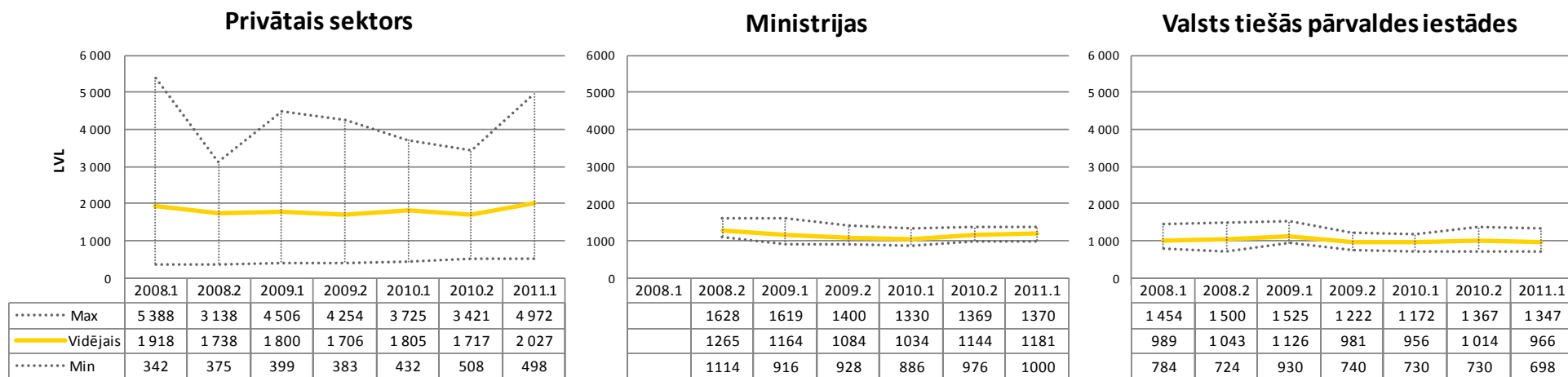


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 981. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 358, kamēr augstākā – LVL 2 376 (6,64 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 664. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 450, kamēr augstākā – LVL 825 (par 83% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 556. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 440, kamēr augstākā – LVL 778 (par 77% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,42 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,74 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.4. Finanšu analīze, plānošana un vadība

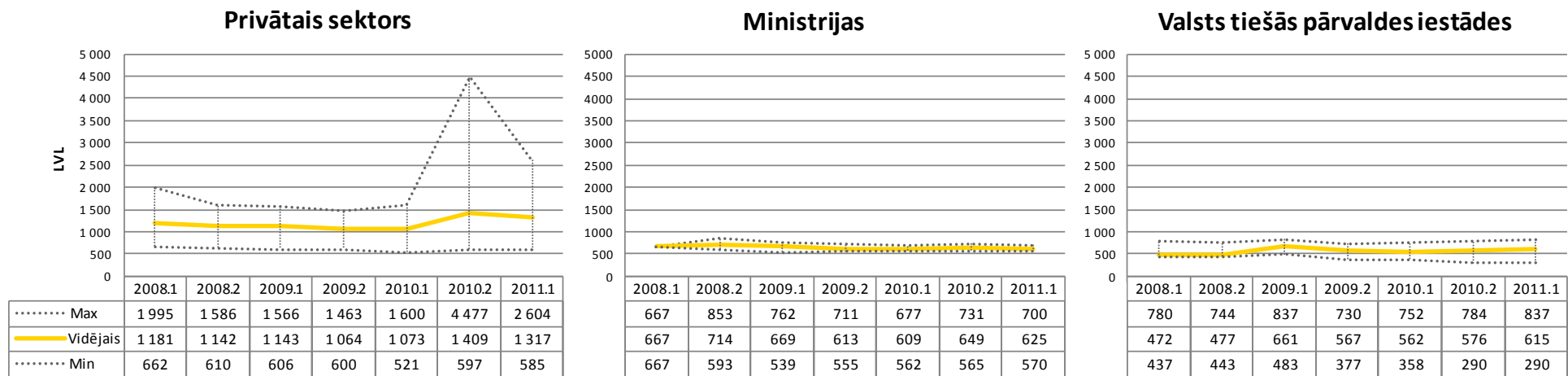
### 2.2.4.1. Vidēja līmeņa vadītāji



2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 2 027. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 498, kamēr augstākā – LVL 4 972 (9,98 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 181. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 1 000, kamēr augstākā – LVL 1 370 (par 37% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 966. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 698, kamēr augstākā – LVL 1 347 (par 93% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,45 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (4,07 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.4.2. Speciālisti



2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 317. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 585, kamēr augstākā – LVL 2 604 (4,45 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 625. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 570, kamēr augstākā – LVL 700 (par 23% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 615. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 290, kamēr augstākā – LVL 837 (2,89 reizes augstāka).

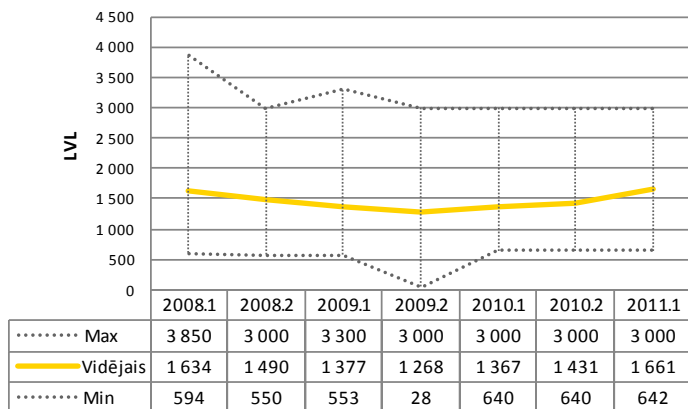
Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 98% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,25 reizes zemāka). Arī valsts tiešās pārvaldes iestādēs ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp iestādi ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,12 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variāciju, tādēļ privātā sektora un valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem. Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora un valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.



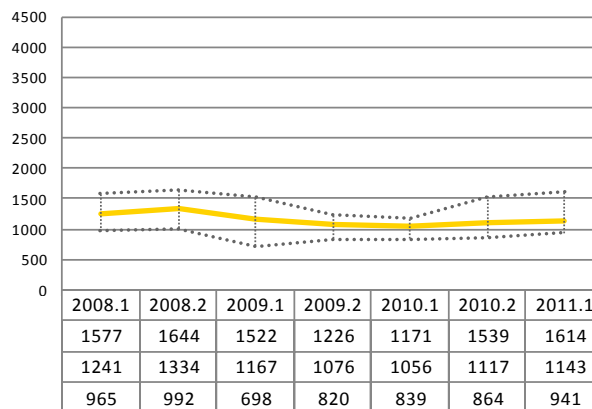
## 2.2.5. Grāmatvedība

### 2.2.5.1. Vidēja līmeņa vadītāji

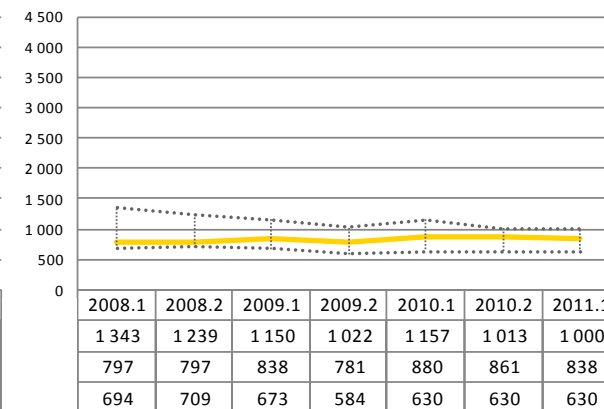
**Privātais sektors**



**Ministrijas**



**Valsts tiešās pārvaldes iestādes**

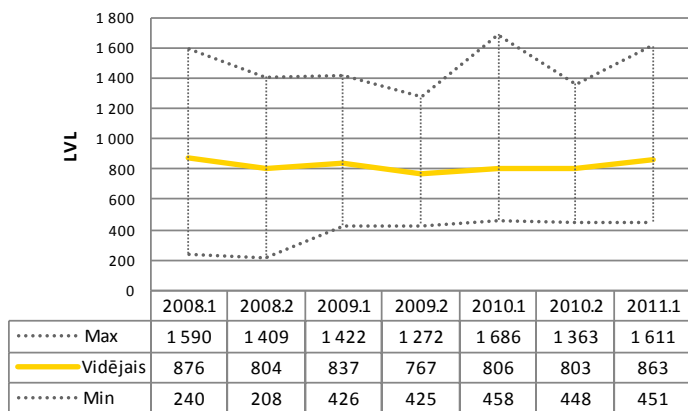


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 661. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 642, kamēr augstākā – LVL 3 000 (4,67 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 143. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 941, kamēr augstākā – LVL 1 614 (par 72% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 838. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 630, kamēr augstākā – LVL 1 000 (par 59% augstāka).

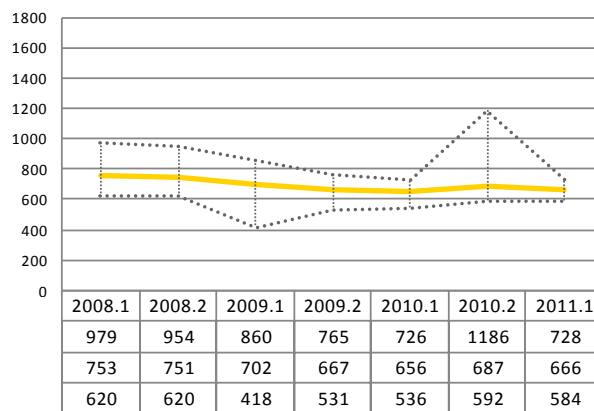
Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 81% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,59 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.5.2. Speciālisti

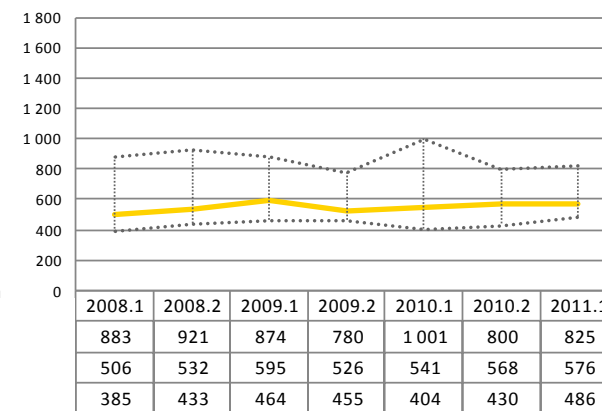
### Privātais sektors



### Ministrijas



### Valsts tiešās pārvaldes iestādēs

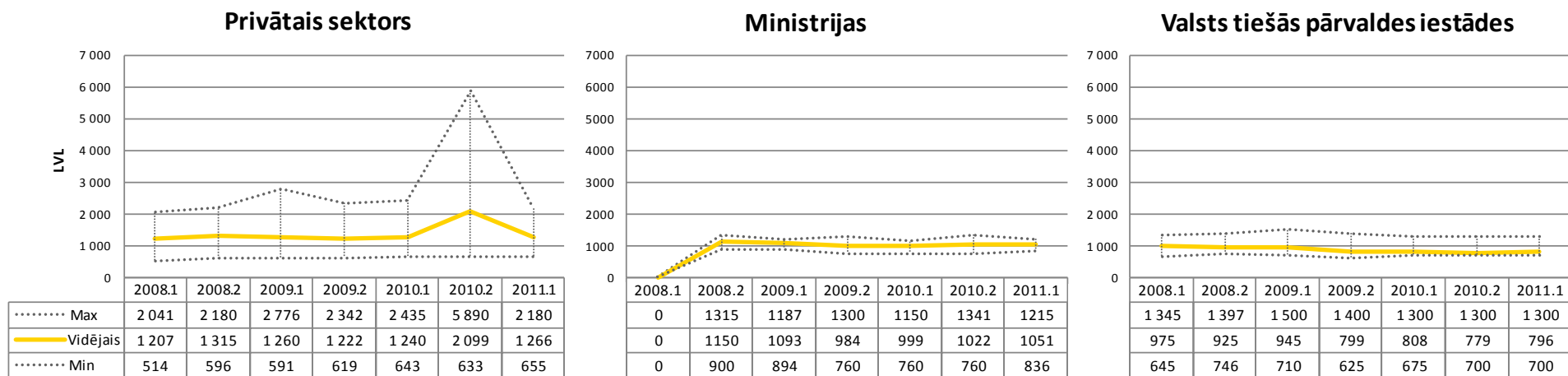


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 863. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 451, kamēr augstākā – LVL 1 611 (3,57 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 666. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 584, kamēr augstākā – LVL 728 (par 25% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 576. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 486, kamēr augstākā – LVL 825 (par 70% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 87% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 91% zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.6. IT sistēmu administrēšana, uzturēšana un IT lietotāju atbalsts

### 2.2.6.1. Vidēja līmeņa vadītāji

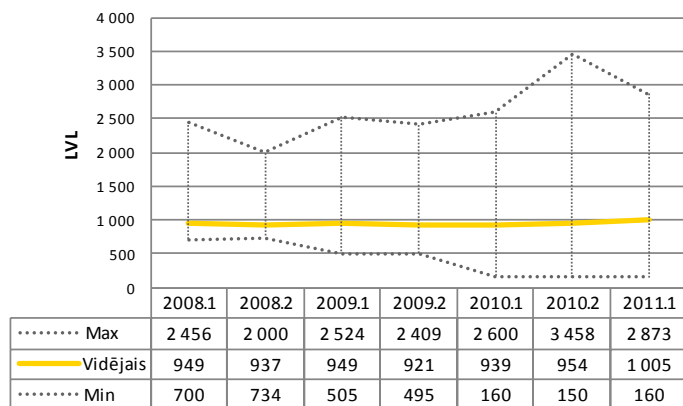


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 266. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 655, kamēr augstākā – LVL 2 180 (3,33 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 051. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 836, kamēr augstākā – LVL 1 215 (par 45% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 796. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 700, kamēr augstākā – LVL 1 300 (par 86% augstāka).

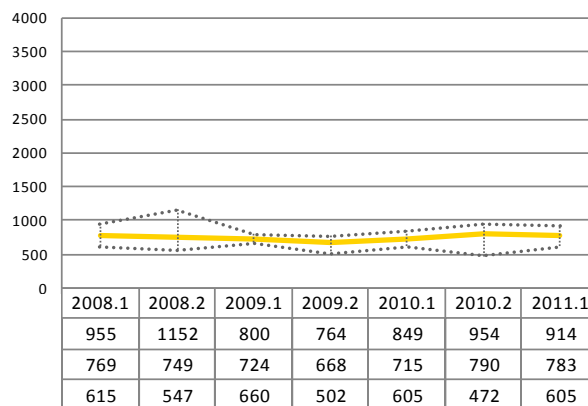
Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 72% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (1,93 reizes zemāka). Arī valsts tiešās pārvaldes iestādēs ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp iestādi ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 63% augstāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija, tādēļ privātā sektora un valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.6.2. Speciālisti

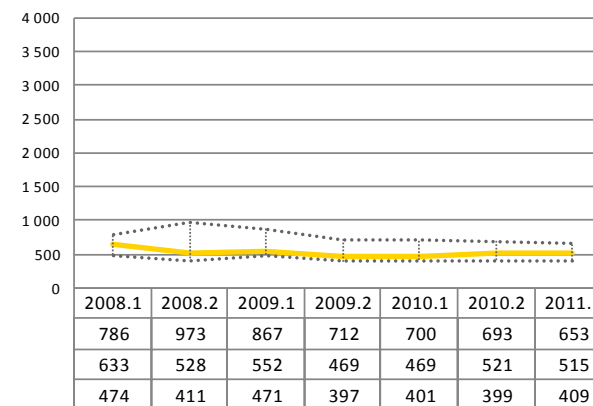
### Privātais sektors



### Ministrijas



### Valsts tiešās pārvaldes iestādes

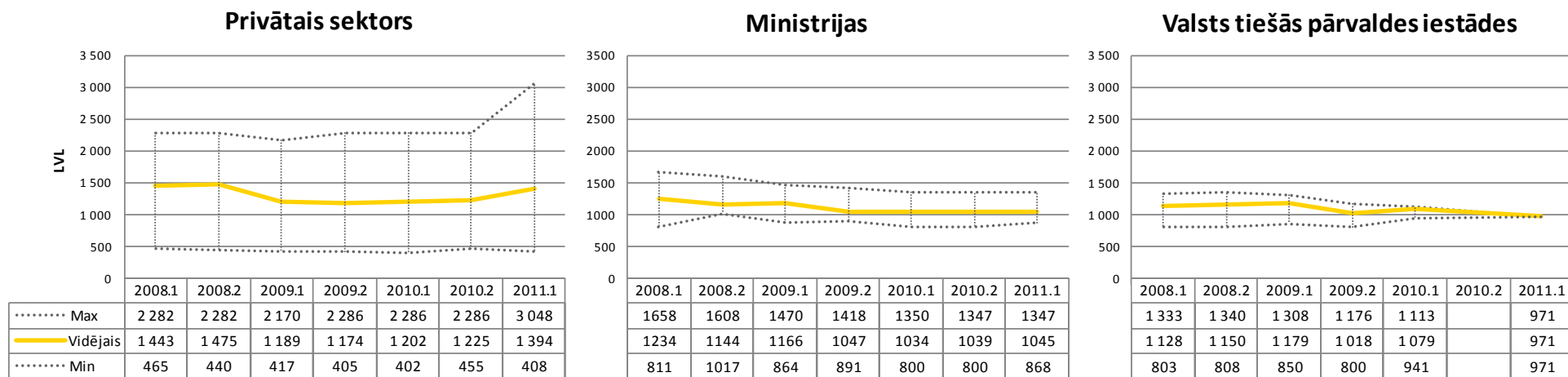


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 005. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 160, kamēr augstākā – LVL 2 873 (18 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 783. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 605, kamēr augstākā – LVL 914 (par 51% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 515. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 409, kamēr augstākā – LVL 653 (par 60% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,86 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (6,28 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.7. Iekšējā kontrole

### 2.2.7.1. Vidēja līmeņa vadītāji

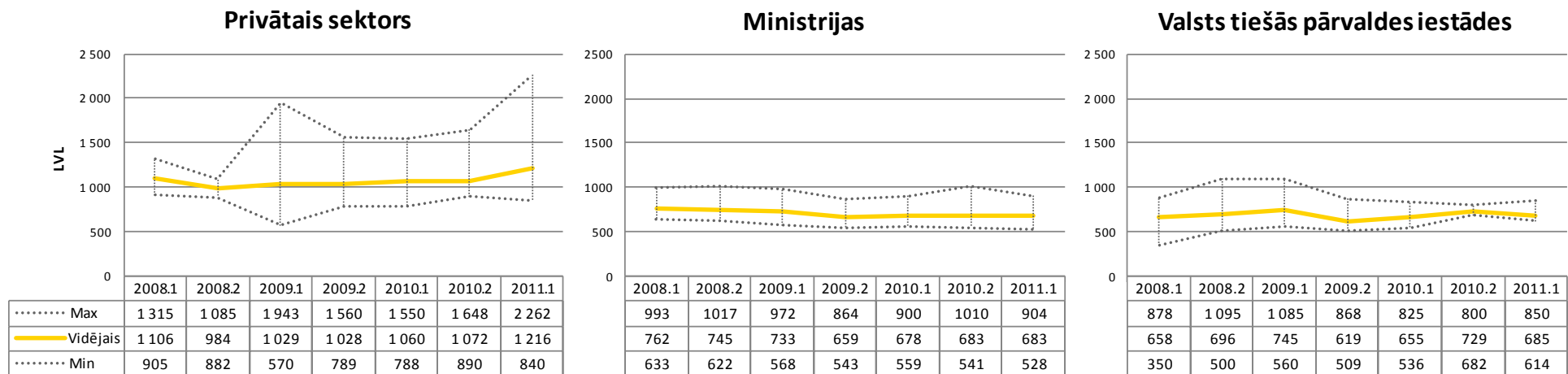


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 394. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 408, kamēr augstākā – LVL 3 048 (7,48 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 045. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 868, kamēr augstākā – LVL 1 347 (par 55% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 971. Ņemot vērā, ka 2011. gada 1. pusgadā valsts tiešās pārvaldes iestādēs strādāja tikai viens darbinieks šajā amatu līmenī, tad netiek noteikta zemākā un augstākā darba samaksa mēnesī.

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,19 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (3,42 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

Valsts tiešās pārvaldes iestādes 2011. gada 1. pusgadā iekšējās kontroles amatu grupā strādāja tikai viens speciālists. Ņemot vērā, ka viens mērījums ir nepietiekošs, lai to varētu uzskatīt par statistiski reprezentatīvu, tad valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.7.2. Speciālisti

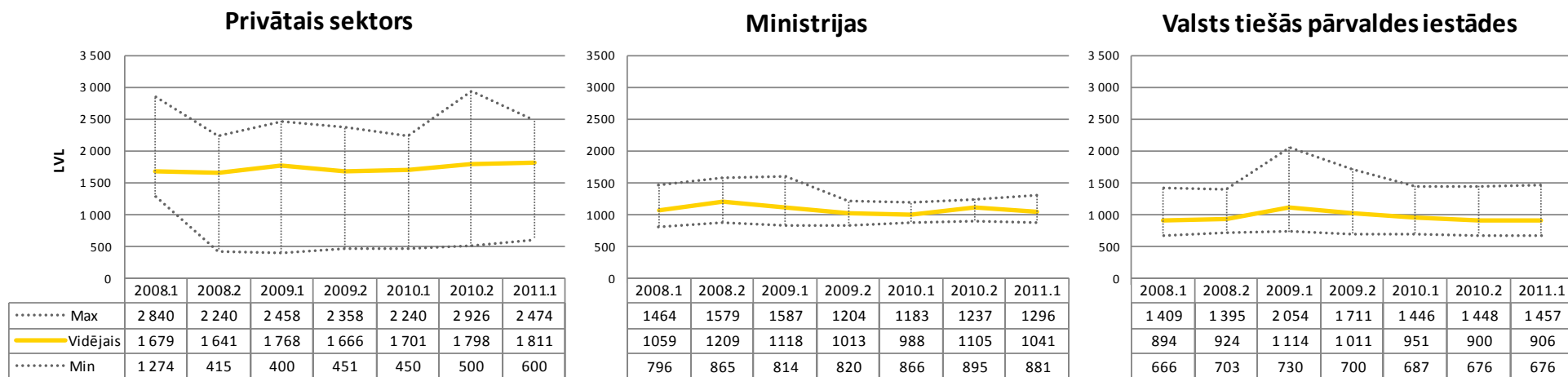


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 216. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 840, kamēr augstākā – LVL 2 262 (2,69 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 683. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 528, kamēr augstākā – LVL 904 (par 71% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 685. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 614, kamēr augstākā – LVL 850 (par 38% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 86% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 45% zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.8. Juridiskie pakalpojumi

### 2.2.8.1. Vidēja līmeņa vadītāji

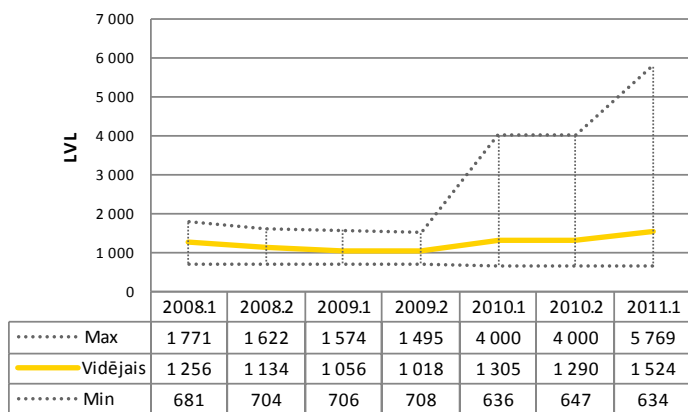


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 811. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 600, kamēr augstākā – LVL 2 474 (4,12 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 041. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 881, kamēr augstākā – LVL 1 296 (par 47% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 906. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 676, kamēr augstākā – LVL 1 457 (par 56% augstāka).

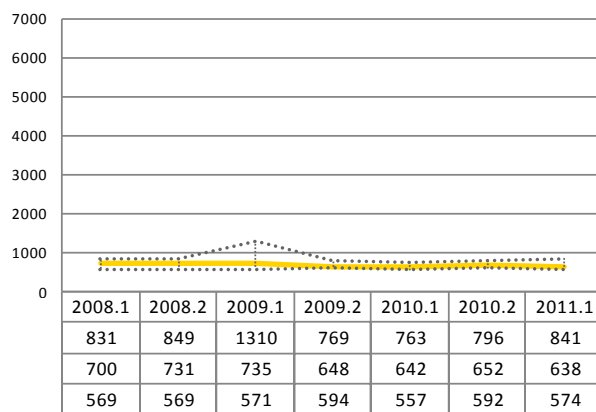
Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (3,02 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.8.2. Speciālisti

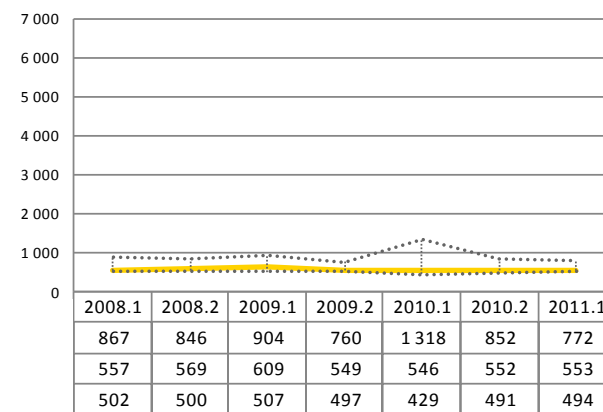
### Privātais sektors



### Ministrijas



### Valsts tiešās pārvaldes iestādēs



2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 524. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 634, kamēr augstākā – LVL 5 769 (9,1 reizi augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 638. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 574, kamēr augstākā – LVL 841 (par 47% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 553. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 494, kamēr augstākā – LVL 772 (par 56% augstāka).

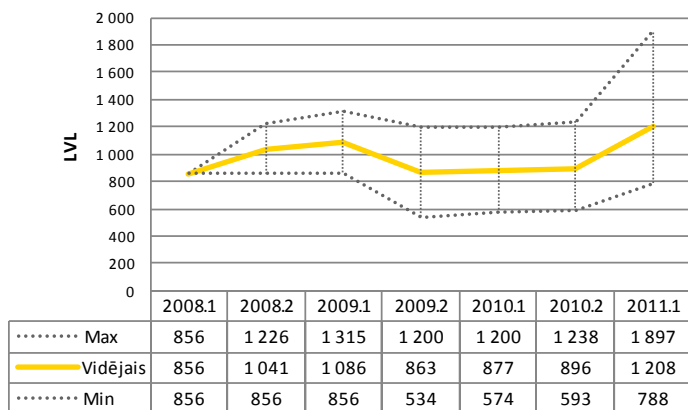
Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (3,79 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,4 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.



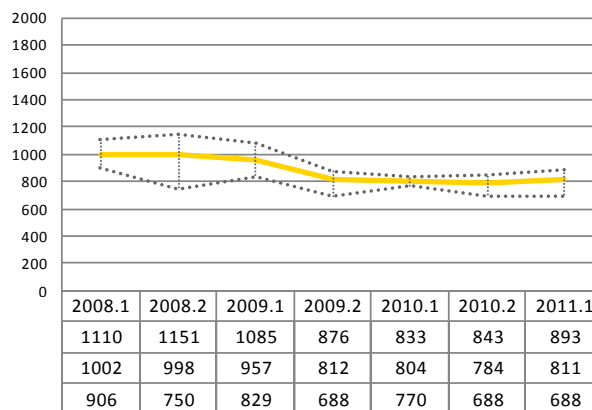
## 2.2.9. Lietvedība

### 2.2.9.1. Vidēja līmeņa vadītāji

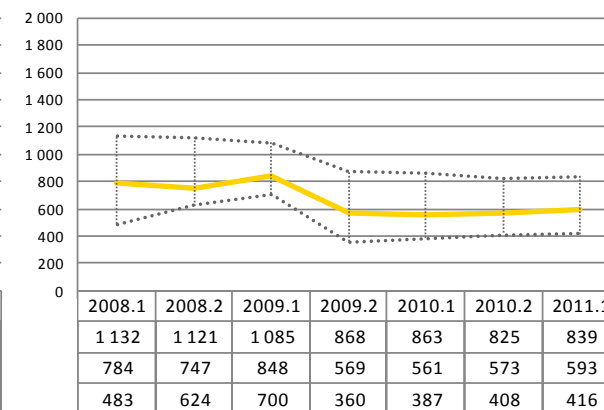
#### Privātais sektors



#### Ministrijas



#### Valsts tiešās pārvaldes iestādes

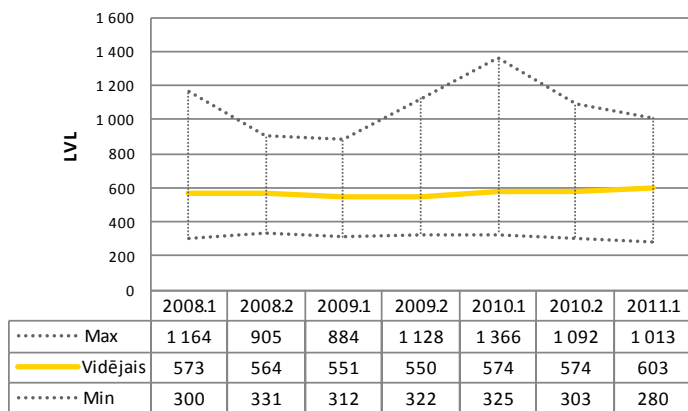


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 208. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 788, kamēr augstākā – LVL 1 897 (2,41 reizi augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 811. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 638, kamēr augstākā – LVL 893 (par 30% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 593. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 416, kamēr augstākā – LVL 839 (2,02 reizes augstāka).

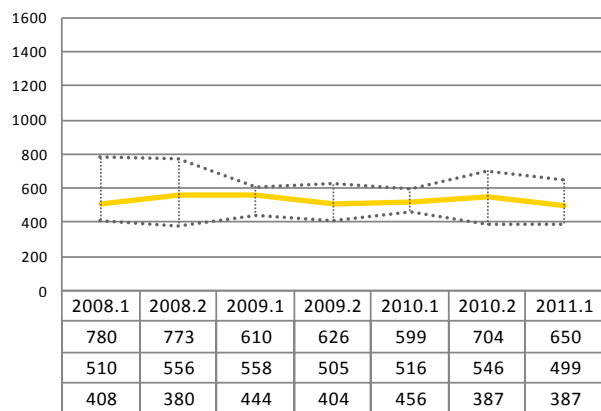
Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 57% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 53% zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.9.2. Speciālisti

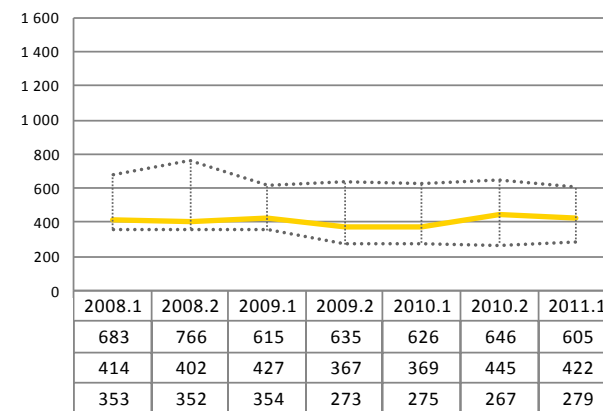
### Privātais sektors



### Ministrijas



### Valsts tiešās pārvaldes iestādēs

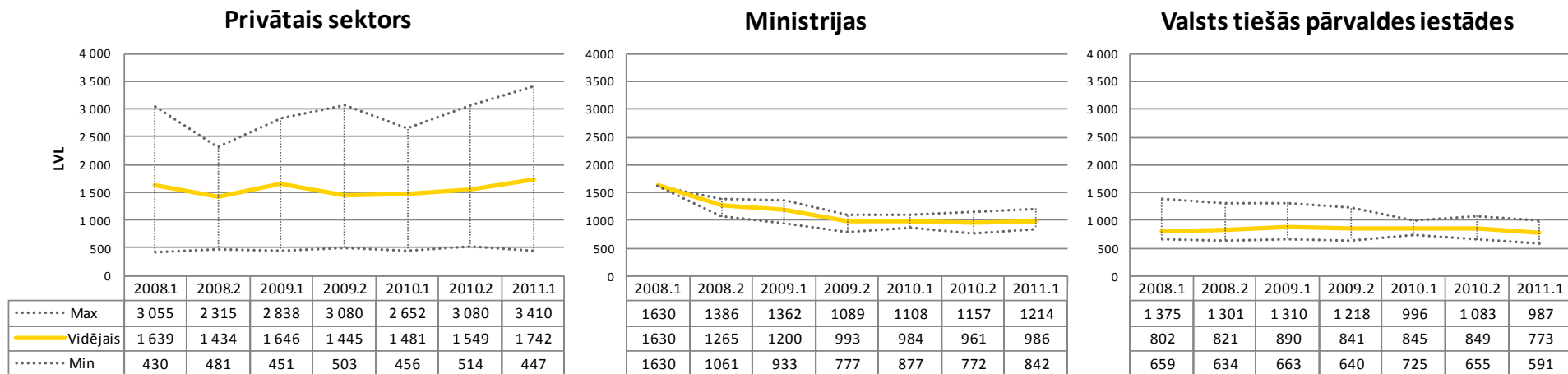


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 603. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 280, kamēr augstākā – LVL 1 013 (3,62 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 499. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 387, kamēr augstākā – LVL 650 (par 68% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 422. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 279, kamēr augstākā – LVL 605 (2,17 reizes augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 68% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,15 reizes zemāka). Arī valsts tiešās pārvaldes iestādēs ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp iestādi ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 51% zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variāciju, tādēļ privātā sektora un valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem. Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora un valsts tiešās pārvaldes iestāžu dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.10. Personāla vadība

### 2.2.10.1. Vidēja līmeņa vadītāji

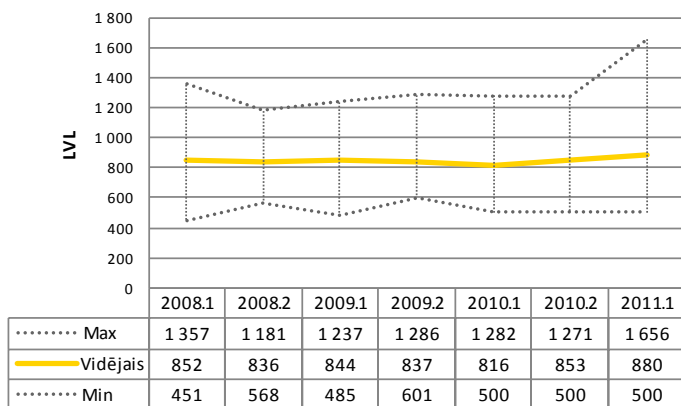


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 742. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 447, kamēr augstākā – LVL 3 410 (7,63 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 986. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 842, kamēr augstākā – LVL 1 214 (par 44% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 773. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 591, kamēr augstākā – LVL 987 (par 67% augstāka).

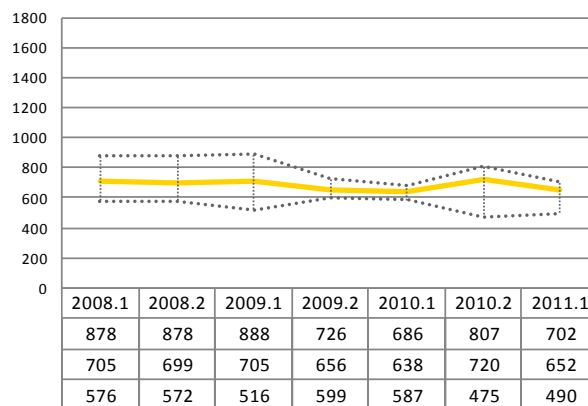
Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 96% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (3,9 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.10.2. Speciālisti

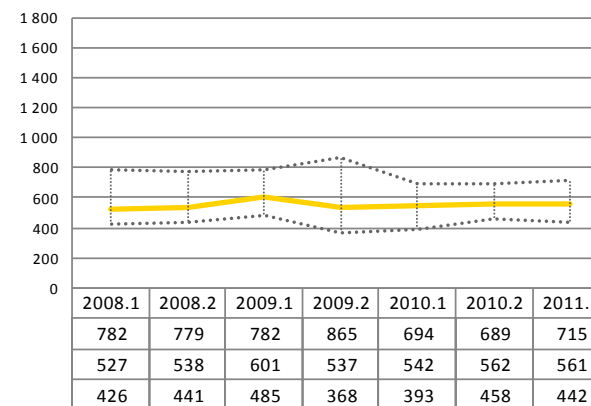
### Privātais sektors



### Ministrijas



### Valsts tiešās pārvaldes iestādes

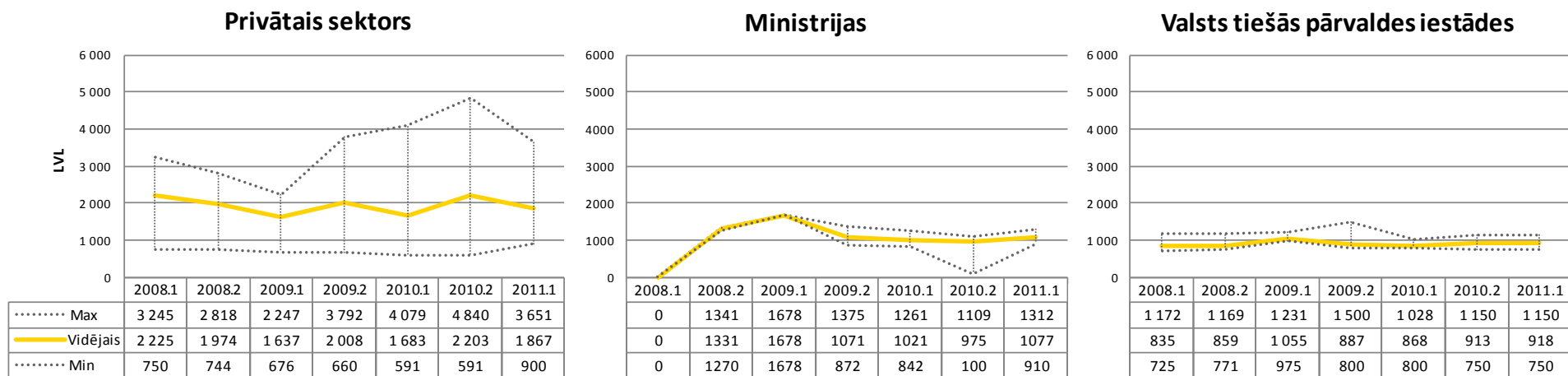


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 880. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 500, kamēr augstākā – LVL 1 656 (3,31 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 652. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 490, kamēr augstākā – LVL 702 (par 43% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 561. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 442, kamēr augstākā – LVL 715 (par 62% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 88% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (1,76 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.11. Projektu vadība

### 2.2.11.1. Vidēja līmeņa vadītāji

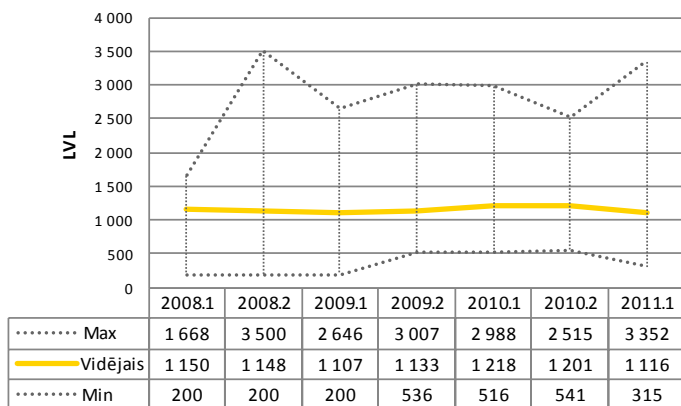


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 867. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 900, kamēr augstākā – LVL 3 651 (4,05 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 077. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 910, kamēr augstākā – LVL 1 312 (par 44% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 918. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 750, kamēr augstākā – LVL 1 150 (par 53% augstāka).

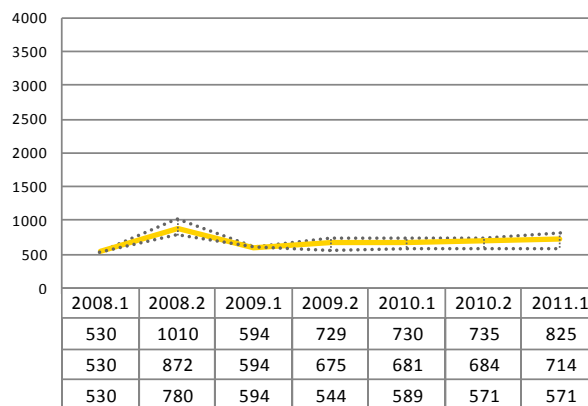
Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 95% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,07 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.11.2. Speciālisti

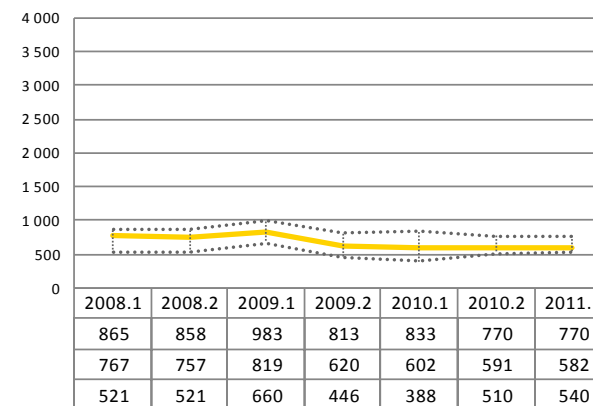
### Privātais sektors



### Ministrijas



### Valsts tiešās pārvaldes iestādes

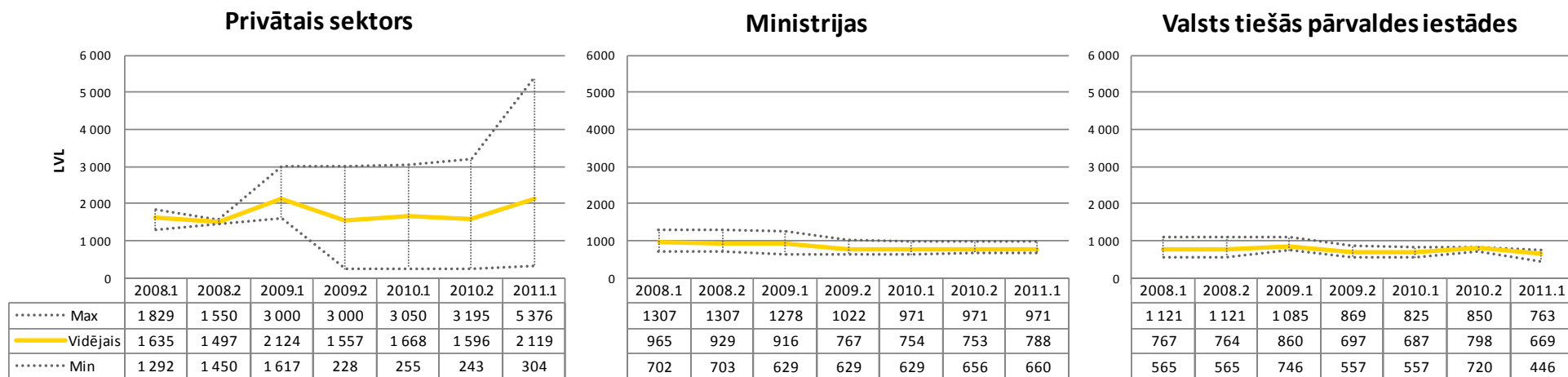


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 116. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 315, kamēr augstākā – LVL 3 352 (11 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 714. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 571, kamēr augstākā – LVL 825 (par 45% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 582. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 540, kamēr augstākā – LVL 770 (par 43% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (3 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (3,54 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.12. Sabiedriskās attiecības

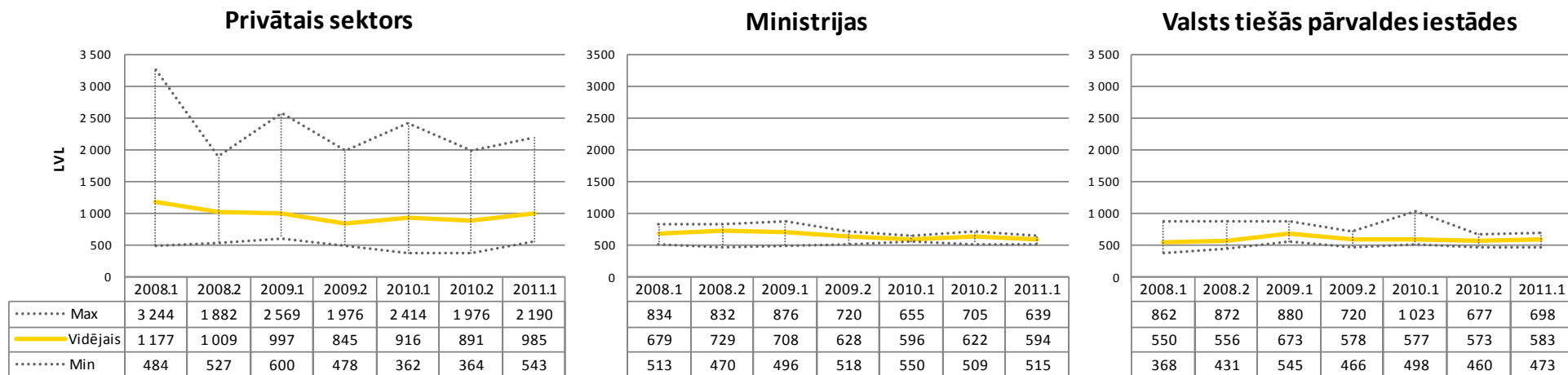
### 2.2.12.1. Vidēja līmeņa vadītāji



2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 2 119. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 304, kamēr augstākā – LVL 5 376 (18 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 788. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 660, kamēr augstākā – LVL 971 (par 47% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 669. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 446, kamēr augstākā – LVL 763 (par 71% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,54 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (6,97 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.12.2. Speciālisti



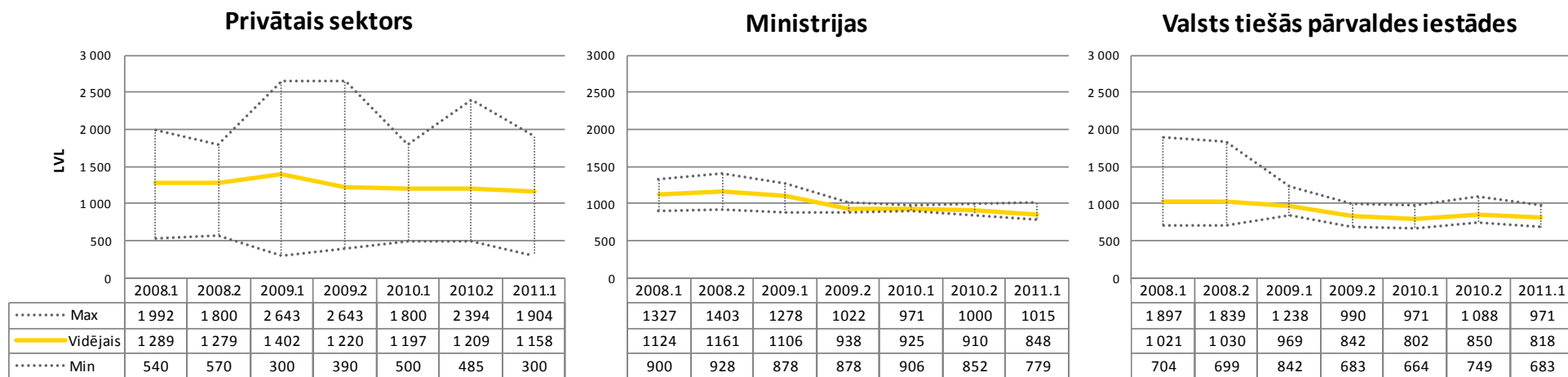
2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 985. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 543, kamēr augstākā – LVL 2 190 (4,04 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 594. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 515, kamēr augstākā – LVL 639 (par 24% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 583. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 473, kamēr augstākā – LVL 698 (par 48% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,22 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 82% zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.



## 2.2.13. Apgāde, sagāde, iepirkšana

### 2.2.13.1. Vidēja līmeņa vadītāji

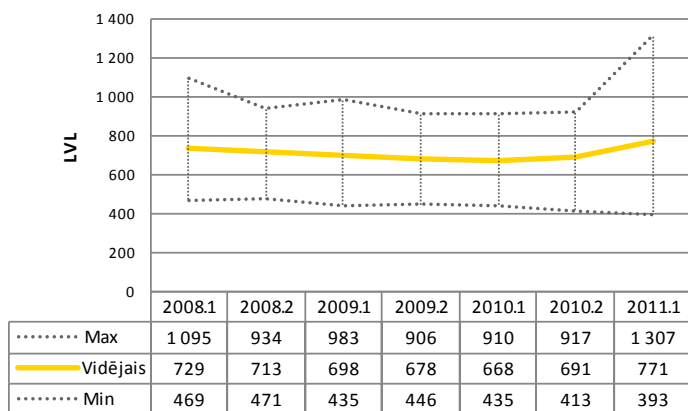


2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 158. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 300, kamēr augstākā – LVL 1 904 (6,35 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 848. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 779, kamēr augstākā – LVL 1 015 (par 30% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 818. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 683, kamēr augstākā – LVL 971 (par 42% augstāka).

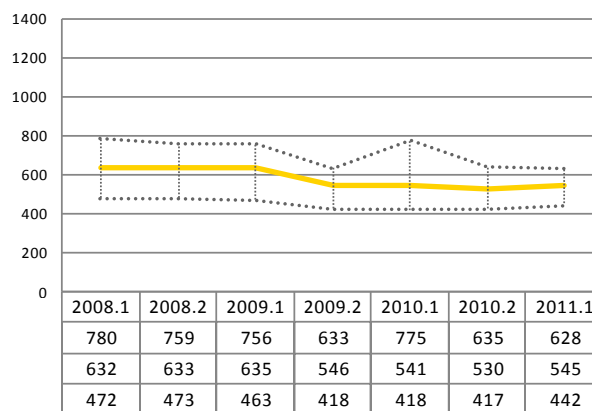
Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 65% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (3,86 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.2.13.2. Speciālisti

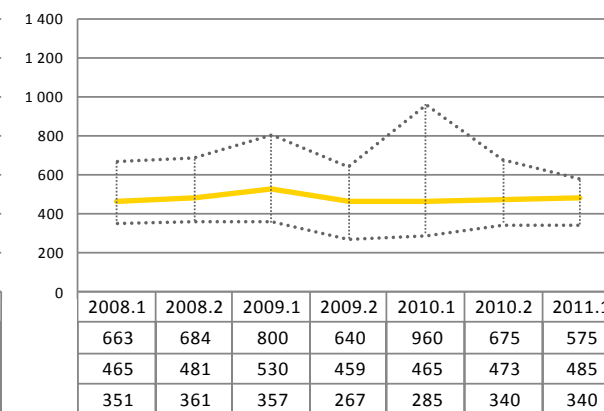
### Privātais sektors



### Ministrijas



### Valsts tiešās pārvaldes iestādēs



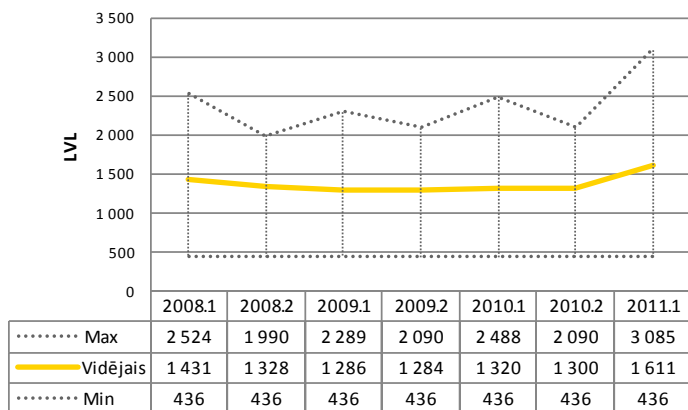
2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 771. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 393, kamēr augstākā – LVL 1 307 (3,32 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 545. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 442, kamēr augstākā – LVL 628 (par 42% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 485. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 340, kamēr augstākā – LVL 575 (par 69% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 70% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 96% zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

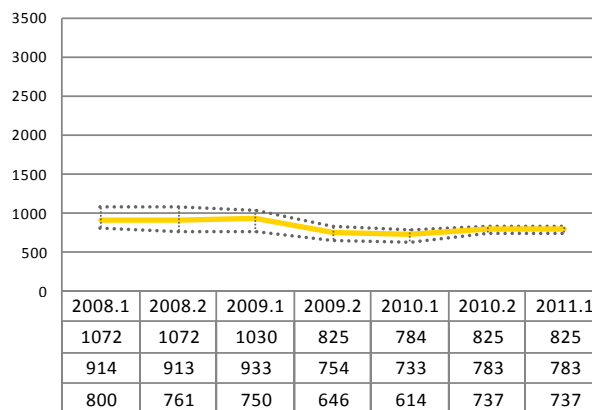
## 2.2.14. Apsaimniekošana

### 2.2.14.1. Vidēja līmeņa vadītāji

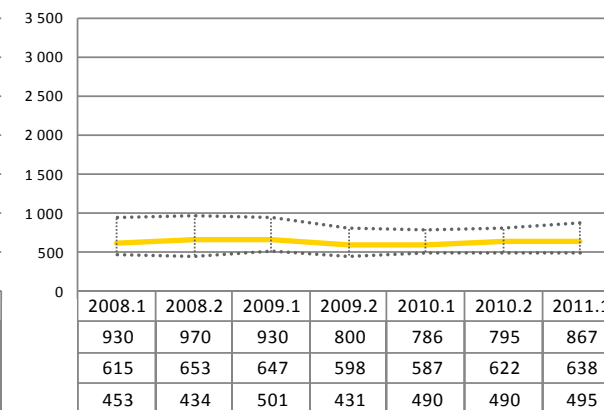
#### Privātais sektors



#### Ministrijas



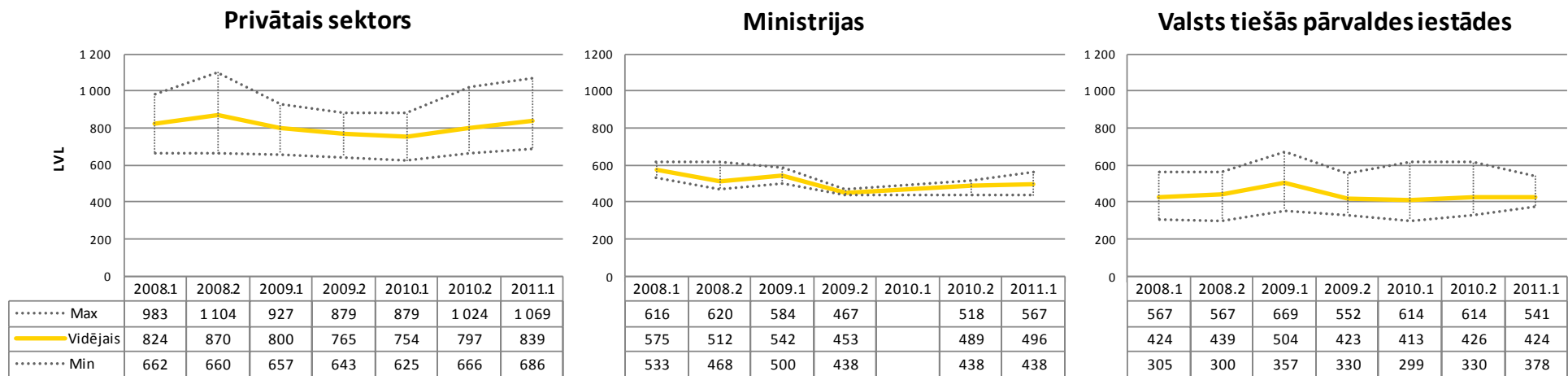
#### Valsts tiešās pārvaldes iestādes



2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 1 611. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 436, kamēr augstākā – LVL 3 085 (7,08 reizes augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 783. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 737, kamēr augstākā – LVL 825 (par 12% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 638. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 495, kamēr augstākā – LVL 867 (par 75% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 91% augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (3,7 reizes zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privāta sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

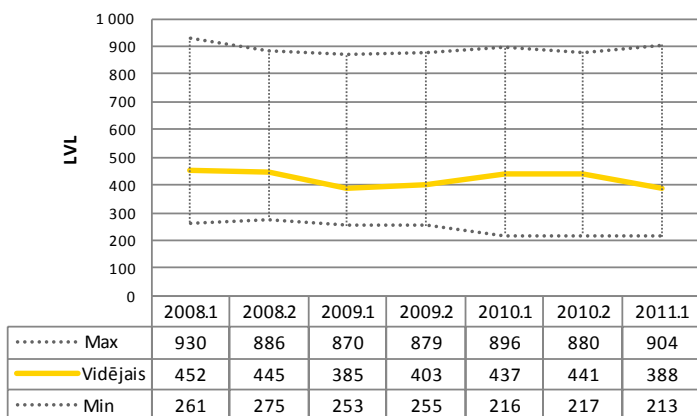
## 2.2.14.2. Speciālisti



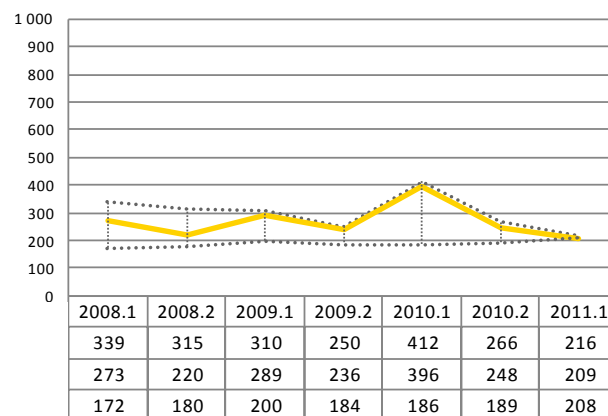
2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 839. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 686, kamēr augstākā – LVL 1 069 (par 56% augstāka). Šajā periodā ministrijās vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 496. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī ministrijās bija LVL 438, kamēr augstākā – LVL 567 (par 29% augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 424. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 378, kamēr augstākā – LVL 541 (par 43% augstāka).

### 2.2.14.3. Mazkvalificēti darbinieki

#### Privātais sektors



#### Valsts tiešās pārvaldes iestādes



2011. gada 1. pusgadā privātajā sektorā vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 388. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī privātajā sektorā bija LVL 213, kamēr augstākā – LVL 904 (4,24 reizes augstāka). Šajā periodā valsts tiešās pārvaldes iestādēs vidējā darba samaksa mēnesī bija LVL 209. Zemākā vidējā darba samaksa mēnesī valsts tiešās pārvaldes iestādēs bija LVL 208, kamēr augstākā – LVL 216 (par 4% augstāka).

Privātajā sektorā ir liela datu izkliede, jo ir liela atšķirība starp uzņēmumu ar augstāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (2,33 reizes augstāka) un uzņēmumu ar zemāko vidējo darba samaksu mēnesī pret vidējo nozares lielumu (par 82% zemāka). Tas nozīmē, ka ir liela datu variācija un privātā sektora dati nav atbilstoši salīdzinājumu veikšanai starp sektoriem.

## 2.3. Amatu grupu vispārīga analīze

Pētījuma ietvaros tika secināts, ka pastāv atšķirības starp izlasē iekļautajām amatu grupām un amatu līmeņiem valsts sektorā un privātajā sektorā, ņemot vērā šo amatu veicēju pamatfunkcijas dažāda lieluma valsts sektora institūcijās un uzņēmumos, kas rada ietekmi arī uz darba samaksas apmēru.

Lai identificētu šīs atšķirības, Tabulā Nr.1 ir atspoguļots vispārīgs valsts sektora un privātā sektora amatu grupu veicamo pamatfunkciju apkopojums. Valsts sektora amatu grupu dažādu amatu līmeņu veicamo pamatfunkciju uzskaitījums sagatavots, pamatojoties uz 2010.gada 30.novembra MK noteikumiem Nr.1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs”. Privātā sektora amatu grupu veicamo pienākumu vispārīgs apraksts sagatavots, balstoties uz pētījuma darba samaksas datu pieprasījuma anketā ietvertu amatu grupu definīcijām, ko privātā sektora uzņēmumu pārstāvji izmantoja, veicot sava uzņēmuma amatu klasifikāciju atbilstoši pētījuma mērķiem. Papildus, privātā sektora amatu grupu pienākumu aprakstu sagatavošanā izmantoti 2010. gada 18. maija MK noteikumi Nr.461 „Profesiju klasifikators”, kas veidots, lai nodrošinātu starptautiskajai praksei atbilstošu darbaspēka uzskaiti un salīdzināšanu Latvijā. Amatu grupu funkciju aprakstos izmantota daļa no profesiju klasifikatorā ietvertajiem amatu grupu uzdevumu aprakstiem, kas ir attiecināma uz privātā sektora uzņēmumu darbības specifiku. Visbeidzot, privātā sektora amatu grupu un līmeņu aprakstu sagatavošanā izmantota skaidrojoša informācija, kas tika iegūta uzņēmumu iesniegto pētījuma datu anketās ietvertu klasificēšanas rezultātu pārbaudes gaitā, tostarp pārrunās ar uzņēmumu pārstāvjiem par amatu darba saturu: atbildībām un pienākumiem.

Tā kā datu sagatavošanas procesā visbiežāk privātā sektora uzņēmumiem radās jautājumi par amatu grupām politikas plānošana un politikas ieviešana, attiecīgi par darbinieku funkcijām šajās amatu grupās pētījuma veicējiem ir pieejama salīdzinoši plašāka informācija.

Privātā sektora uzņēmumu amatu klasifikācijas, kā arī datu analīzes gaitā tika secināts, ka vienā amatu grupā un amatu līmenī klasificēto amatu darba saturs dažādos uzņēmumos var būtiski atšķirties salīdzinājumā ar valsts sektoru, kur vienas amatu grupas viena līmeņa ietvaros darbinieku funkciju klāsts ir homogēnāks. Galvenais iemesls būtiskām amatu satura atšķirībām privātā sektora uzņēmumos ir tas, ka privātajā sektorā nepastāv stingra funkciju standartizācija vienas amatu grupas ietvaros. Lai gan Darba likums<sup>2</sup> nosaka prasību darba līgumā norādīt darbinieka arodu, amatu vai specialitāti atbilstoši Profesiju klasifikatoram, uzņēmumi amatu darba satura veidošanā vairāk vadās no uzņēmumu vajadzībām nekā no Profesiju klasifikatorā aprakstītajiem amatu veicēju profesionālās darbības pamatuzdevumiem.

Pētījuma ietvaros tika secināts, ka amatu satura atšķirības konkrētā amatu grupā un līmenī nosaka ne tikai uzņēmuma lielums, kas pētījuma uzdevumā (TS) tika noteikts kā datu analīzes faktors, bet arī vēl vairāki citi faktori:

- uzņēmuma piederība (vietējs vai starptautisks uzņēmums, privāts vai valsts kapitālsabiedrība),
- uzņēmuma pārvaldības forma - vadītājs ir uzņēmuma īpašnieks vai vadītājs ir darba ņēmējs;
- uzņēmuma darbības virzienu skaits un nozaru dažādība, piemēram, uzņēmums strādā vairumtirdzniecības nozarē vai aptver tirdzniecības, ražošanas un pakalpojumu nozares;
- strādājošo skaits funkcijā;
- uzņēmuma darbības ģeogrāfija – vai Latvijas uzņēmumā strādājošie darbinieki veic uzdevumus Latvijas mērogā, vai plašākā reģionā; tāpat -vai uzņēmums strādā, piemēram, tikai Rīgā, vai vienā Latvijas reģionā, vai tā darbība aptver Latviju;
- uzņēmuma struktūra, piemēram, pakļautību, atbildību un pilnvaras, un darba uzdevumu atšķirības funkcionālā vai matricas tipa struktūrā;
- uzņēmuma darbības nozare;
- uzņēmuma eksporta politika – vai uzņēmumu ražotās preces/ pakalpojumi tiek eksportēti;
- uzņēmuma politika atbalsta funkciju nodrošināšanai, piemēram, vai kādas uzņēmuma darbības funkcijas ir nodotas ārpuspakalpojumu sniedzējiem;
- uzņēmuma personāla resursu plānošanas politika, piemēram, vai darbinieki veic dažādu amatu grupu funkcijas amatu apvienošanas kārtībā, vai tiek pieņemti darbā uz nepilnu slodzi), ja kādā amatā nevar nodrošināt pilnu slodzi.

Pētījuma gaitā tika secināts, ka pētījuma periodā vairākos privātā sektora uzņēmumos vairākās amatu grupās un līmeņos veiktās funkcijas ir mainījušās. Visbiežāk amatu saturs ir ticis paplašināts, tiem pievienotas jaunas funkcijas, ar mērķi samazināt izmaksas un uzlabot uzņēmumu darba efektivitāti.

Kopumā pētījuma ietvaros tika secināts, ka pastāv atšķirības darba samaksas apmērā starp izlasē iekļautajām amatu grupām un amatu līmeņiem valsts sektorā un privātajā sektorā. Darba samaksas apmēra salīdzināmības pakāpes starp privātā sektora un valsts sektora amatu grupām ir dažādas. Darba samaksas apmēra tendences starp valsts sektoru un privāto sektoru ir iespējams salīdzināt tikai tajās amatu grupās, kur veicamie darba pienākumi ir līdzīgi.

Tādās amatu grupās kā, piemēram, IT sistēmu administrēšana, lietvedība, grāmatvedība, apsaimniekošana darba samaksas apmēra starp

<sup>2</sup> 2001.gada 20.jūnija likums "Darba likums" 2012. gada 8. marta redakcijā

privāto un valsts sektoru salīdzināmības iespēja ir lielāka, jo šo amatu grupu pamatfunkciju realizācija valsts sektora institūcijās un privātajā sektora uzņēmumos ir līdzīga. Savukārt tādās amatu grupās kā, piemēram, administratīvā vadība, politikas plānošana, politikas ieviešana darba samaksas apmēra salīdzināmība ir ierobežota, jo šo amatu grupu darbinieku veiktās funkcijas un atbildības pakāpes ir ļoti atšķirīgas.

Tāpat pētījuma ietvaros tika secināts, ka atsevišķu amatu grupu, piemēram, finanšu analīze, plānošana, vadība, juridiskie pakalpojumi, funkciju realizācija valsts sektorā un privātajā sektorā ir līdzīga, bet vairumā gadījumu privātajā sektorā šo amatu grupu darbinieki veic arī citas papildus funkcijas, kas netiek realizētas valsts sektora institūcijās. Tādās amatu grupās kā apgāde, sagāde un iepirkšana, personāla vadība, sabiedriskās attiecības, projektu vadība, iekšējā kontrole kopumā pastāv atšķirības starp privātajā un valsts sektora šīs amatu grupas darbinieku pienākumu aprakstiem dažādos amatu līmeņos.

Valsts un privātajā sektora amatu grupu darba samaksas apmēra izmaiņu tendences var tikt salīdzinātas, lai noteiktu tās privātajā sektora amatu grupas, kurās darba samaksas apmērs ir proporcionāli pieaudzis, salīdzinot ar valsts sektora institūcijām, kurās darba samaksas apmērs pēdējo gadu laikā ir palicis nemainīgs vai pieaudzis minimāli. Darba samaksas apmēra izmaiņu tendenču salīdzinājums atspoguļotu to amatu grupu darba samaksas apmēra pieauguma nepieciešamību valsts sektora institūcijās, kurā darbinieki saņem zemāku darba samaksu nekā privātajā sektorā, un šis darba samaksas apmēra pieaugums būtu nepieciešams, lai šo amatu grupu darbiniekus noturētu un motivētu strādāt valsts sektorā.

Lai varētu objektīvi salīdzināt konkrētas amatu grupu un amatu līmeņu darba samaksas rādītājus, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātajā sektora amatu grupu dažādu amatu līmeņu amatu veicamās funkcijas, ņemot vērā gan institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus. Zemāk attēlotās tabulas mērķis ir atspoguļot galvenās pētījuma ietvaros apzinātās līdzības un atšķirības starp viena un tā paša nosaukuma amatu grupām privātajā un valsts sektorā, lai, nosakot darba samaksas principus, būtu iespējams ņemt vērā šīs atšķirības un nepieciešamības gadījumā veikt detalizētāku amatu grupu specifisko darba funkciju analīzi. Tomēr jānorāda, ka šāds salīdzinājums nav uzskatāms par pilnīgu un visaptverošu, tā kā pētījumā netika veikta detalizēta amatu analīze.

Tabula Nr. 2 Valsts sektora un privātā sektora amatu grupu pamatfunkciju apkopojums

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
1.	Administratīvā vadība	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti darbinieki, kuru pienākums ir administratīvi vadīt iestāžu darbu, kā piemēram, valsts sekretāri, valsts institūciju vadītāji, pašvaldību izpilddirektori un pašvaldības iestāžu vadītāji. Šajā amatu grupā var tikt klasificēti arī valsts sekretāru, padotības un pašvaldību iestāžu vadītāju vietnieki, kā arī padotības iestāžu teritoriālo struktūrvienību vadītāji un viņu vietnieki, ja to pamatfunkcija ir administratīvā vadība.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tikai tādi amatu līmeņi kā augstākais vadītājs un augstāko vadītāju vietnieks, izņemot pašvaldības, kur administratīvās vadības amatu grupā pašvaldības ir iekļāvušas arī darbiniekus ar amatu līmeni - vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Augstāko vadītāju pienākums ir administratīvi vadīt valsts sektora iestādes, padotības iestādes un padotības iestādes teritoriālo struktūrvienības darbu vai tādas iestādes darbu, kuras funkcijās ietilpst citu iestāžu darbības izvērtēšana, analīze un apstrīdēto lēmumu pārskatīšana. Augstākais vadītājs parasti ir, piemēram, pašvaldības izpilddirektors vai iestādes/ padotības iestādes vadītājs.</li> <li>Augstāko vadītāju vietnieki parasti palīdz valsts iestādes vadītājam, padotības iestādes vadītājam vai teritoriālās struktūrvienības vadītājam administratīvi vadīt tās darbu. Augstāko vadītāju vietnieki parasti ir pašvaldības izpilddirektora vietnieki, valsts sektora iestāžu vadītāju vietnieki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti uzņēmumu vadītāji - „pirmās personas” uzņēmumos, kam, raugoties no organizācijas struktūras viedokļa, ir pakļauti funkciju un darbības virzienu vadītāji un kuru pienākums ir nodrošināt uzņēmuma administratīvo vadību. Šajā grupā ir klasificēti arī uzņēmumu ar vairākiem darbības virzieniem atsevišķu darbības virzienu vadītāji, uzņēmumu vadītāju vietnieki, ja viņu pamatfunkcija ir administratīvā vadība.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (mazā grupa 112 – Rīkotājdirektori un uzņēmumu vadītāji) šīs amatu grupas pamatuzdevumi ir vadīt uzņēmumu, noteikt un formulēt uzņēmuma darbības pamatvirzienus, plānot, vadīt un koordinēt struktūrvienību darbu, veidot un vadīt uzņēmuma vadības grupas darbu.</li> <li>Šajā amatu grupā privātā sektora uzņēmumos ir iekļauti divu amatu līmeņu amati – augstākie vadītāji un augstāko vadītāju vietnieki.</li> <li>Augstāko vadītāju amata līmeni ir klasificēti, piemēram, valdes priekšsēdētāji, direktori, ģenerāldirektori, izpilddirektori, u.c. (skat. Pielikums Nr.1), kuru pamatuzdevums ir vadīt uzņēmumu.</li> <li>Augstāko vadītāju vietnieki (valdes priekšsēdētāja vietnieki, valdes locekļi), kas iekļauti šajā grupā, ir atbildīgi par kāda uzņēmuma darbības virziena administratīvo vadību, piemēram, ja ražošanas uzņēmumā ir vairākas fabrikas, tad visu fabrikas vadītāju amati ir klasificēti šajā līmenī.</li> <li>Daļā privātā sektora uzņēmumu šajā amatu grupā iekļautie vadītāji nodrošina un paši veic arī politikas plānošanas un/vai politikas ieviešanas funkcijas.</li> <li>Uzņēmumos, kur neatkarīgi no uzņēmuma lieluma administratīvās vadības funkcijas veic uzņēmuma īpašnieks/-i, viņi parasti veido arī uzņēmuma ilgtermiņa stratēģiju jeb veic uzņēmuma ilgtermiņa politikas plānošanu.</li> <li>Starptautiskos uzņēmumos, kuru administratīvā funkcija ir izveidota, piemēram, Baltijas mērogā, šīs amatu grupas veicēju uzdevums ir veikt administratīvās vadības funkcijas plašākā teritorijā, piemēram, Baltijas mērogā.</li> <li>Starptautiskos uzņēmumos, kuru organizācijas struktūra veidota, izmantojot matricas principu, šīs grupas amatu veicēji var veikt arī citas funkcijas, piemēram, būt atbildīgi par biznesa attīstību noteiktā klientu nozarē Baltijā vai Austrumeiropā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sektora un privātā sektora administratīvās vadības amatu grupas darbinieku pamatfunkcija ir institūcijas vai uzņēmuma administratīvā vadība, šīs amatu grupas darbinieku pienākums ir administratīvi vadīt iestādi vai uzņēmumu. Tomēr privātā sektora administratīvās vadības darbinieki bieži vien veic arī papildus funkcijas, piemēram, nodrošina un paši veic arī politikas plānošanas un/ vai politikas ieviešanas funkcijas.</li> <li>Liela nozīme funkciju noteikšanā ir uzņēmuma pārvaldības formai, uzņēmuma piederībai, jo starptautiskos uzņēmumos šīs grupas amatu veicēji var būt atbildīgi par uzņēmuma administratīvo vadību plašākā reģionā, piemēram, Baltijā vai Austrumeiropā. Tāpat šīs amatu grupas pārstāvji var veikt arī citas funkcijas, piemēram, vadīt un nodrošināt biznesa attīstību noteiktā klientu segmentā Latvijā vai plašākā ģeogrāfiskā reģionā. Šādas funkcijas nevar attiecināt uz valsts sektora institūcijām.</li> <li>Tāpat darba pienākumi var atšķirties, ņemot vērā institūcijas vai uzņēmuma lielumu, piemēram, mazās institūcijās un uzņēmumos šīs grupas darbinieki var veikt arī citām amatu grupām noteiktās funkcijas, tostarp, politikas plānošana un ieviešana, finanšu analīze plānošana un vadība, personāla vadība, sabiedriskās attiecības, apgāde, sagāde un iepirkšana.</li> <li>Lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> <li>Šīs amatu grupas ministriju darbinieki pārsvarā veic tādas funkcijas, kam ir augstāka atbildības pakāpe nekā privātā sektora darbiniekiem šajā amatu grupā, jo pienākumi tiek veikti valsts līmenī un lēmumiem ir valsts līmeņa ietekme. Savukārt privātā sektorā vairumā gadījumu šīs grupas darbinieki veic funkcijas,</li> </ul>

<sup>3</sup> 2010.gada 30.novembra MK noteikumi Nr.1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs”



ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mazos uzņēmumos parasti šīs amatu grupas pārstāvji amatam atbilstošās funkcijas veido daļu no slodzes, papildus tām veicot citām amatu grupām noteiktās funkcijas, tostarp, politikas plānošana un ieviešana, finanšu analīze, plānošana un vadība, personāla vadība, sabiedriskās attiecības, apgāde, sagāde un iepirkšana.</li> </ul>	kas ietekmē uzņēmuma un konkrētas nozares attīstību.
2.	Politikas plānošana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šīs amatu grupas darbinieku pienākums ir pārraudzīt konkrētas nozares vai apakšnozares attīstību valstī, izstrādāt nozares politiku vai koordinēt vienas vai vairāku nozaru politikas izstrādi un nodrošināt institūciju darbības plānošanu, gatavot nepieciešamos normatīvos aktus un grozījumus tajos, pārraudzīt un izvērtēt to ieviešanu, uzturēt sakarus ar amatpersonām, kas nodarbojas ar valsts politikas izstrādi un ieviešanu radniecīgajās nozarēs, sniegt atzinumus par to izstrādātajiem normatīvajiem aktiem.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītājs un augstāko vadītāju vietnieks.</li> <li>Augstāko vadītāju vietnieki vada un kontrolē vairāku savstarpēji saistītu nozaru vai lielas, stratēģiski svarīgas nozares politikas plānošanu, izstrādi un ietekmes novērtēšanu, vai arī vada un kontrolē fiskālās politikas, valsts budžeta politikas, valsts nodokļu politikas vai sabiedriskajā sektorā strādājošo atbildības politikas plānošanu, izstrādi un ietekmes novērtēšanu. Šajā līmenī var tikt klasificēti iestāžu vadītāju vietnieki, kuri atbild par vienu vai vairākām politikas nozarēm.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji un vidēja līmeņa vadītāji parasti vada un kontrolē nozares politikas plānošanu, izstrādi un ietekmes novērtēšanu konkrētā nozarē/apakšnozarē, vai arī vada fiskālās politikas, valsts budžeta politikas, valsts nodokļu politikas vai sabiedriskā sektora atbildības politikas plānošanas un izstrādes vienu vai vairākas struktūrvienības vai procesu/us.</li> <li>Speciālisti un vecākie speciālisti sniedz tehnisku un informatīvu atbalstu pirmā (zemākā) līmeņa vadītājiem un vidēja līmeņa vadītājiem, veic politikas plānošanu, izstrādi un ietekmes novērtēšanu noteiktā nozarē, vai arī veic finanšu ekonomista/finanšu plānotāja funkcijas, vai arī veic finanšu analītiķa funkcijas, izstrādā normatīvo aktu projektus, piedalās valsts budžeta projekta sastādīšanā.</li> <li>Pētījuma ietvaros tika secināts, ka šajā amatu grupā pašvaldībā nav norādīts nevienš darbinieks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēju pienākums ir nodrošināt uzņēmuma stratēģisko plānošanu, tostarp arī sadarboties ar attiecīgās nozares asociācijām.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (atsevišķā grupa 1213: Politikas un plānošanas vadītāji) šīs amatu grupas pamatuzdevumos ietverti šādi uzdevumi: plānot un vadīt darbības stratēģiju, nodrošināt tās izpildi, iesniegt augstākajam vadītājam lēmumu projektus, kas tieši ietekmē uzņēmuma politiku un stratēģiju, vadīt uzņēmuma struktūrvienību.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītājs, augstāko vadītāju vietnieks, augstākais vadītājs.</li> <li>Pētījuma gaitā tika noskaidrots, ka vairākums šajā amatu grupā klasificēto amatu veic ne tikai politikas plānošanas, bet arī citas funkcijas. Visbiežāk tā ir kādas uzņēmuma darbības jomas (piemēram, pamatdarbības joma, finanses, tirdzniecība, personāla vadība) vadība. Tikai atsevišķos ļoti lielos uzņēmumos vai lielos vietējos uzņēmumos, kas strādā vairākās darbības jomās, ir amati, kuru pienākumus pārsvārā veido stratēģijas (politikas) plānošanas funkcijas.</li> <li>Augstāko vadītāju (valdes priekšsēdētājs, padomes loceklis, padomes priekšsēdētājs) amata līmenī ir klasificēti vadītāji, kas pieņem lēmumus par uzņēmuma stratēģiju.</li> <li>Augstāko vadītāju vietnieku amatu līmenī uzņēmumos klasificēti uzņēmumu vadības komandas dalībnieki vai valdes locekļi, kas, savstarpēji sadarbojoties, veido uzņēmuma kopējos īstermiņa un vidēja termiņa stratēģiskos plānus.</li> <li>Ļoti lielos uzņēmumos augstāko vadītāju vietnieku līmenī klasificēti arī uzņēmuma darbības virzienu/ apakšuzņēmumu vadītāji, kuri nodrošina sava darbības virziena stratēģijas izstrādi, kā arī sava darbības virziena administratīvo vadību.</li> <li>Vidējos, lielos un ļoti lielos uzņēmumos šo amatu veicēji parasti vada kādu uzņēmuma funkcionālo jomu, piemēram, finanses, ražošana, marketing, personāla vadība, tirdzniecība, uzņēmuma pamatdarbības joma, biznesa attīstība. Mazos uzņēmumos šajā amatu līmenī vienā amatā var tikt apvienota vairāku funkcionālo jomu vadība.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji un vidēja līmeņa vadītāji šajā amatu grupā vada un koordinē uzņēmuma stratēģiskās plānošanas procesu ciešā sadarbībā ar uzņēmuma vadītāju un vai valdi. Ļoti lielos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sektora šīs amatu grupas darbinieki parasti nodrošina institūciju darbības politikas plānošanu, ministrijās pārrauga konkrētas nozares vai apakšnozares attīstību valstī, izstrādā nozares politiku vai koordinē vienas vai vairāku nozaru politikas izstrādi.</li> <li>Privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku pamatfunkcija ir nodrošināt uzņēmuma stratēģisko plānošanu, plānot un vadīt darbības stratēģiju, nodrošināt tās izpildi, iesniegt augstākajam vadītājam lēmumu projektus, kas tieši ietekmē uzņēmuma politiku un stratēģiju.</li> <li>Pētījuma ietvaros tika secināts, ka vairākums šajā amatu grupā klasificēto privātā sektora darbinieku veic ne tikai politikas plānošanas, bet arī citas funkcijas, visbiežāk tās ir kādas uzņēmuma funkcionālās jomas vadība.</li> <li>Šīs amatu grupas darbinieku pienākumi var atšķirties, ņemot vērā arī institūcijas vai uzņēmuma lielumu, uzņēmuma piederību, uzņēmuma pārvaldības formu, institūcijas vai uzņēmuma darbības specifiku utt. Piemēram, privātā sektora starptautiskajos uzņēmumos šīs amatu grupas pārstāvji var veikt politikas plānošanas funkcijas reģionālā mērogā, kas nenotiek valsts sektorā.</li> <li>Kopumā tika secināts, ka ministriju politikas plānošanas amatiem, kas veido attiecīgās nozares politiku, privātajā sektorā nav analoģu. Tāpat tika secināts, ka privātā sektora uzņēmumu atšķirība šajā amatu grupā ir tā, ka vairumā gadījumu politikas plānotāji ir atbildīgi arī par politikas ieviešanu - attiecīgi šīs amatu grupas pārstāvjiem privātā sektorā ir lielāka funkciju dažādība nekā valsts sektora institūcijās.</li> <li>Lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
			<p>uzņēmumos šajā līmenī veic kādas uzņēmuma funkcionālās jomas (personāla vadības, sabiedrisko attiecību), stratēģisko plānošanu, kā arī savas funkcionālās jomas administratīvo vadību.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vecākie speciālisti sniedz tehnisku un informatīvu atbalstu vadītājiem uzņēmuma stratēģisko plānu sagatavošanā, veic finanšu analītiķa, uzņēmumu vērtēšanas analītiķa vai makroekonomikas analītiķa funkcijas piedalās uzņēmuma attīstības stratēģijas scenāriju izstrādē.</li> <li>• Starptautiskos uzņēmumos augstāko vadītāju vietnieku un vidējā līmeņa vadītāju funkcija ir arī koordinēt un saskaņot stratēģiskos plānus ar mātes uzņēmuma stratēģiskajiem mērķiem uzņēmuma un/ vai funkcijas līmenī.</li> <li>• Starptautiskos uzņēmumos ar reģionālu pārvaldību Latvijas uzņēmuma amati ir integrēti plašāka reģiona struktūrā, piemēram, Baltijas, Ziemeļvalstu, Austrumeiropas valstu mērogā, tāpēc šīs amatu grupas pārstāvji (visbiežāk augstāko vadītāju vietnieku amatu līmenī) piedalās arī uzņēmuma stratēģijas plānošanā attiecīgi – Baltijas, Ziemeļvalstu vai Austrumeiropas mērogā.</li> <li>• Starptautiskos uzņēmumos, kur uzņēmuma stratēģisko mērķu noteikšana notiek grupas/ mātes uzņēmuma līmenī, Latvijā var nebūt šīs amatu grupas funkciju, taču atsevišķos gadījumos uzņēmumu administratīvās vadības vai politikas ieviešanas amatu grupu pārstāvji var tikt iesaistīti grupas uzņēmumu stratēģijas izstrādē.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šīs amatu grupas ministriju darbinieki pārsvarā veic tādas funkcijas, kam ir augstāka atbildības pakāpe nekā privātā sektora darbiniekiem šajā amatu grupā, jo pienākumi tiek veikti valsts līmenī un lēmumiem ir valsts līmeņa ietekme, piemēram, valsts budžeta politikas, valsts nodokļu politikas vai sabiedriskajā sektorā strādājošo atbildības politikas plānošanu. Savukārt privātā sektorā vairumā gadījumu šīs grupas darbinieki veic funkcijas, kas ietekmē uzņēmuma attīstību un stratēģisko plānošanu.</li> </ul>
3.	Politikas ieviešana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šīs amatu grupas atbildīgie darbinieki gan vada, kontrolē un pārrauga nozares politikas ieviešanu konkrētā nozarē, gan apkopo un sniedz informāciju un ieteikumus par politikas ieviešanas procesu, kā arī izstrādā normatīvo aktu ieviešanas procedūras.</li> <li>• Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītāja vietnieks un vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>• Vidēja līmeņa vadītājs parasti pārrauga un koordinē vairāku struktūrvienību darbu, nosaka uzdevumus un kontrolē to izpildi, analizē situāciju apakšnozarē, identificē jomas, kurām nepieciešams pievērst papildu uzmanību rīcībpolitikas ieviešanas procesā.</li> <li>• Vidēja līmeņa vadītāja vietnieki un pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji parasti pārrauga un kontrolē politikas ieviešanu konkrētā nozarē/apakšnozarē vai darbības jomā. Vidēja līmeņa vadītāja vietnieks var aizvietot lielas vai ļoti lielas struktūrvienības vadītāju. Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji parasti vada struktūrvienības darbu, nosaka uzdevumus un kontrolē to izpildi.</li> <li>• Speciālisti un vecākie speciālisti sniedz tehnisku un informatīvu atbalstu pirmā (zemākā) līmeņa vadītājiem un vidēja līmeņa vadītājiem, piemēram, veic specifiskus uzdevumus, ņemot vērā</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēju pienākums ir nodrošināt uzņēmuma stratēģijas īstenošanu, nodrošināt uzņēmumā nosprausto mērķu sasniegšanu, visbiežāk tie ir ar uzņēmuma pamatdarbību saistīto struktūrvienību vadītāji.</li> <li>• Raksturojot politikas ieviešanas amatu grupas funkcijas, balstoties uz profesiju klasifikatorā aprakstītajiem profesionālās darbības pamatuzdevumiem, var secināt, ka uz šīs amatu grupas amatiem privātajā sektorā atkarībā no uzņēmuma darbības nozares un jomas, var attiecināt kādas no 12 apakšgrupas (administratīvie vadītāji un komercdirektori), 13 apakšgrupas (ražošanas un specializēto pakalpojumu jomas vadītāji) vai 14 apakšgrupas (viesmīlības, ēdināšanas, tirdzniecības un citu pakalpojumu jomas vadītāji) mazajās grupās aprakstītajām funkcijām. Būtiskākās funkcijas, kas izriet no Profesiju klasifikatora, šajā amatu grupā ir vadīt darbības stratēģiju, nodrošināt tās izpildi, plānot, izīstot koordinēt darījumu norisi, plānot, vadīt un koordinēt uzņēmuma pamatdarbību pakalpojumus tiešā uzņēmuma vadītāja vadībā, konsultējoties ar citu struktūrvienību vadītājiem, piedalīties darbības plāna, budžeta, personāla un pārējo resursu plānu sastādīšanā.</li> <li>• Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītājs un vidēja līmeņa vadītāja vietnieks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valsts sektorā šīs amatu grupas darbinieku galvenā pamatfunkcija ir īstenot politikas ieviešanu konkrētā nozarē, to vadot, kontrolējot, pārraugot politikas ieviešanas procesu, bet privātā sektorā šajā amatu grupā iekļautie amati parasti nodrošina uzņēmuma stratēģijas īstenošanu, nodrošinot uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanu. Jāpatur prātā, ka visbiežāk uzņēmums darbojas vienā nozarē.</li> <li>• Privātā sektora šīs amatu grupas amatu pienākumi ir ļoti atšķirīgi un ir atkarīgi no uzņēmuma darbības nozares un jomas, uzņēmuma piederības (starptautisks vai vietējs uzņēmums), piemēram, veicamie pienākumi var būt saistīti gan uzņēmuma pamatdarbību saistītas struktūrvienības darba vadīšanu, nodrošinot tai noteikto stratēģisko mērķu izpildi, gan ar dažādu starptautisku uzņēmuma projektu realizāciju, lai nodrošinātu stratēģisko mērķu izpildi.</li> <li>• Faktori, kas ietekmē atšķirības darba pienākumu izpildē ir, piemēram, uzņēmuma ģeogrāfija, uzņēmuma darbības jomu skaits, uzņēmuma nozare un piederība, uzņēmuma darbības virzienu skaits un dažādība utt.</li> <li>• Privātā sektorā šīs amatu grupas amatu veicēji</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
		<p>vecāka speciālista vai vadītāja norādījumus, veic vienkāršus pienākumus, piemēram, informācijas apkopošanu, standarta dokumentu sagatavošanu, dokumentācijas kontroli, kā arī ļoti lielās un lielās valsts sektora iestādēs vecākie speciālisti nodarbojas ar politikas ieviešanu konkrētas apakšnozares ietvaros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pētījuma ietvaros tika secināts, ka šajā amatu grupā tikai vienā pašvaldībā ir norādīts viens darbinieks šajā amatu grupā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mazos un vidējos uzņēmumos vidējā līmeņa vadītāji parasti ir pakļauti uzņēmuma vadītājam. Lielos un ļoti lielos uzņēmumos vidējā līmeņa vadītāji parasti ir pakļauti uzņēmuma valdes loceklim vai vadības komandas loceklim. Abos gadījumos vidējā līmeņa vadītāji parasti vada ar uzņēmuma pamatdarbību saistītas struktūrvienības darbu, nodrošina tai noteikto stratēģisko mērķu izpildi.</li> <li>Starptautiskos uzņēmumos vidējā līmeņa vadītāji var būt pakļauti arī uzņēmuma reģionālās vadības komandas dalībniekam, un viņu uzdevums var būt nodrošināt, piemēram, vienas uzņēmuma pakalpojumu jomas darbību vairākās valstīs, ieskaitot Latviju.</li> <li>Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki un pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji vada ar uzņēmuma pamatdarbību saistītas struktūrvienības darbu, nodrošina tai nosprausto stratēģisko mērķu izpildi. Saīdzinot ar vidējā līmeņa vadītājiem, šo amata līmeņu vadītāji ir atbildīgi par mazāku/stratēģiski mazāk nozīmīgu struktūrvienību vadību.</li> <li>Vietējos un starptautiskos uzņēmumos, kuri savu darbību veic visā Latvijas teritorijā, vidējā un zemākā līmeņa vadītāju funkcijas var iekļaut: nodrošināt uzņēmuma filiāles darbību un tai nosprausto mērķu sasniegšanu noteiktā teritorijā.</li> <li>Vecāko speciālistu funkcijas šajā amatu grupā dažādos uzņēmumos ir ļoti atšķirīgas – tās var ietvert gan tehniska un informatīva atbalsta sniegšanu vadītājiem, gan atbildību par atsevišķu stratēģisko mērķu izpildes vadību un īstenošanu. Faktori, kas ietekmē atšķirības vecāko speciālistu līmeņa funkcijās ar uzņēmuma ģeogrāfija, uzņēmuma darbības jomu skaits, uzņēmuma nozare un piederība (vietējs vai starptautisks uzņēmums).</li> <li>Starptautiskos uzņēmumos vecākie speciālisti, kuru amata pienākumos ietilpst struktūrvienības darba plāna daļas īstenošana, kā arī uzdevumu izpilde, balstoties uz vadītāju norādījumiem, papildus var piedalīties vai vadīt starptautisku uzņēmuma projektus.</li> <li>Speciālisti sniedz tehnisku un informatīvu atbalstu vecākajiem speciālistiem un vadītājiem, balstoties uz vadītāja norādījumiem, tostarp, sagatavo un analizē informāciju, var būt atbildīgi par atsevišķu stratēģisko mērķu izpildi noteiktas funkcijas robežās.</li> <li>Vairākos gadījumos neatkarīgi no uzņēmuma lieluma politikas ieviešanas amatu veicējiem uz noteiktu laiku pētījuma periodā ir tikušas pievienotas papildus funkcijas. Piemēram - projektu vadība (vadības amatiem) vai daļa uzņēmuma projektos. Piemēram, uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanas projekti, jaunu produktu/ pakalpojumu izstrādes projekti, kvalitātes vadības sistēmas ieviešana un uzturēšana u.c.</li> <li>Pētījuma ietvaros tika secināts, ka tieši pētījuma periodā, īpaši 2009. – 2010. gadā, uzņēmumos tika īstenoti efektivitātes uzlabošanas un optimizācijas projekti. To rezultātā samazināts darbinieku, tostarp, šajā amatu grupā strādājošo skaits, savukārt palikušajiem</li> </ul>	<p>atsevišķos gadījumos realizē arī citas papildus funkcijas, piemēram, piedalās uzņēmuma projektos vai papildus tiešajiem darba pienākumiem uzņemas kādu projektu vadību. Šādu šīs amatu grupas papildus pienākumu realizācija netiek praktizēta valsts sektora institūcijās.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kopumā var secināt ka šīs amatu grupas vispārīgs pamatfunkciju apraksts būtiski atšķiras ne tikai starp privāto sektoru un valsts sektoru, bet arī privāta sektora uzņēmumu ietvaros - attiecīgi šīs amatu grupas pārstāvjiem privātā sektorā ir lielāka funkciju dažādība nekā valsts sektora institūcijās.</li> <li>Lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> <li>Šīs amatu grupas ministriju darbinieki pārsvarā veic tādas funkcijas, kam ir augstāka atbildības pakāpe nekā privātā sektora darbiniekiem šajā amatu grupā, jo pienākumi tiek veikti valsts līmenī un lēmumiem ir valsts līmeņa ietekme, piemēram, atbild par konkrētas nozares rīcībpolitikas ieviešanu. Savukārt privātā sektorā vairumā gadījumu šīs grupas darbinieki veic funkcijas, kas ietekmē uzņēmuma attīstību, stratēģisko mērķu īstenošanu un sasniegšanu.</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
			paplašinājies veicamo funkciju saraksts.	
4.	Finanšu analīze, plānošana, vadība	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šīs amatu grupas atbildīgie darbinieki veic iestādes, nozares vai starpnozaru finanšu rādītāju analīzi, sastāda budžetu un kontrolē tā izpildi, vada finanšu funkciju dažādos līmeņos, nodrošina grāmatvedības politikas izstrādi un ieviešanu, sagatavo normatīvos aktus finanšu jomā.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs un vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji un vidēja līmeņa vadītāji parasti vada iestādes finanšu analīzes/plānošanas struktūrvienību, vada finanšu analīzes un finanšu plānošanas vai grāmatvedības procesus iestādē, piemēram, pārrauga un vada finanšu plānošanas, prognozēšanas un analīzes procesus iestādē, vada budžeta sastādīšanas procesu iestādē, piedalās budžeta sastādīšanā un kontrolē budžeta izpildi, izstrādā un ievieš finanšu kontroles metodes, nodrošina gada pārskata sagatavošanu utt.</li> <li>Vidēja līmeņa vadītāji var nodrošināt gan finanšu analīzes un finanšu plānošanas procesus, gan grāmatvedības procesus iestādē, kā arī var vadīt finanšu plānošanu ministrijā vai ļoti lielā iestādē un tās padotības iestādēs.</li> <li>Speciālisti un vecākie speciālisti parasti veic iestādes finanšu ekonomista/finanšu plānotāja funkcijas, veic iestādes finanšu analītiskās funkcijas, piemēram, Sastāda finanšu prognozes un pārskatus, piedalās iestādes budžeta sastādīšanā, analizē ekonomiskos un finanšu rādītājus dažādos griezumos, izstrādā un ievieš ekonomisko un finanšu rādītāju novērtēšanas metodes. Vecākie speciālisti var pārraudzīt speciālistu darbu.</li> </ul>	<p>paplašinājies veicamo funkciju saraksts.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēji nodrošina uzņēmuma finanšu rādītāju analīzi, budžeta sastādīšanu un tā izpildes kontroli.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītāja vietnieks, vidējā līmeņa vadītājs.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (atsevišķā grupa 1211: administratīvie un finanšu vadītāji, kas pētījumā atbilst vidējā līmeņa vadītāju amata līmenim) paredzēts, ka finanšu vadītāji tiešā uzņēmuma vadītāja vadībā, konsultējoties ar citu struktūrvienību vadītājiem, plāno, vada un koordinē uzņēmuma finanšu operācijas, tai skaitā, sastāda budžetu, nosaka uzņēmuma nodokļu politiku atbilstoši finansiālajam stāvoklim.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (mazā grupa 241: finanšu vecākie speciālisti, kas pētījumā atbilst vecāko speciālistu amata līmenim) paredzēts, ka vecākie speciālisti pilnveido un piemēro saimnieciskās darbības organizēšanas un vadīšanas metodes, konsultē saimnieciskās darbības jautājumos, sniedz grāmatvedības pakalpojumus, izstrādā finansiālās darbības stratēģiju, piesaista un izvieto finanšu resursus.</li> <li>Vidēja līmeņa vadītāju amatus mazos un vidējos uzņēmumos ieņem šo uzņēmuma augstākie finanšu vadītāji (finanšu direktori, finanšu kontrolieri), kas pakļauti uzņēmuma vadītājam. Lielos un ļoti lielos uzņēmumos vidējā līmeņa vadītāji ar šīs amatu grupas funkcijām (finanšu kontrolieris, biznesa kontroles un plānošanas nodaļas vadītājs, galvenais grāmatvedis, u.c.) ir pakļauti citiem finanšu vadītājiem, kas šī pētījuma ietvaros klasificēti politikas plānošanas amatu grupā, jo viņu amatos lielāku īpatnību veido stratēģiskās plānošanas un tās izpildes uzraudzības funkcijas.</li> <li>Daļā uzņēmumu neatkarīgi no to lieluma šīs amatu grupas vadītāji nodrošina arī risku vadības funkcijas. Vairumā uzņēmumu vadītāji šajā amatu grupā nodrošina arī uzņēmuma administratīvo funkciju vadību, tostarp, uzņēmuma īpašumu apsaimniekošanas, iepirkumu, apgādes un sagādes funkcijas.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāju funkcijas dažādos uzņēmumos ir atšķirīgas. Lielos un ļoti lielos uzņēmumos tās ir šauras finanšu vadības jomas pārraudzība, piemēram, finanšu statistikas plānošana un uzraudzība vai uzņēmuma kredītkontroles vadība. Mazos un vidējos uzņēmumos šajā amata līmenī tiek klasificēti galvenie grāmatveži, kas nodrošina uzņēmuma grāmatvedības politikas īstenošanu. Tāpat pastāv atšķirības starp amatiem vietējos un starptautiskos uzņēmumos, jo starptautiskos uzņēmumos finanšu vadība ietver virkni papildu aspektu, piemēram, transfertcenu noteikšana, un citi, kas nav nepieciešami vietējos uzņēmumos.</li> <li>Speciālisti un vecākie speciālisti šajā amatu grupā uzņēmumos veic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sektora un privātā sektora finanšu analīzes, plānošanas un vadības amatu grupas amatu galvenā pamatfunkcija ir institūcijas vai uzņēmuma finanšu rādītāju analīze, budžeta sastādīšana un tā izpildes kontrole.</li> <li>Gan valsts sektora institūcijās, gan privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas amatu veicēju pienākumi ir saistīti ar finanšu plānošanas, prognozēšanas un analīzes procesu plānošanu un vadīšanu, budžeta sastādīšanu, budžeta izpildes kontrolēšanu, nodokļu politikas īstenošanu. Tomēr papildus šiem pienākumiem privātā sektora šīs amatu grupas darbinieki var sniegt grāmatvedības pakalpojumus, izstrādāt finansiālās darbības stratēģiju, nodrošināt arī risku vadības funkcijas, finanšu ieguldījumu pārvaldību, iepirkumu finanšu kontrole, finanšu produktu attīstības projektu vadība, u.c., kur šādu funkciju realizācija netiek praktizēta valsts sektora institūcijās.</li> <li>Atsevišķos gadījumos privātā sektora uzņēmumos šajā amatu grupā nodrošina arī uzņēmuma administratīvo funkciju vadību. Tāpat pastāv atšķirības starp amatiem vietējos un starptautiskos uzņēmumos, jo starptautiskos uzņēmumos finanšu vadība ietver virkni papildu funkciju, piemēram, transfertcenu noteikšana, kas nav nepieciešami vietējos uzņēmumos un kas tāpat netiek praktizēti valsts sektora institūcijās.</li> <li>Kopumā var secināt, ka atsevišķu funkciju realizācija valsts sektorā un privātajā sektorā ir līdzīga, bet vairumā gadījumu privātā sektora šīs amatu grupas darbinieki veic arī citas papildus funkcijas, kas netiek realizētas valsts sektora institūcijās.</li> <li>Bez tam arī privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas funkcijas var atšķirties, ko ietekmē tādi faktori kā uzņēmuma piederība, uzņēmuma struktūra, uzņēmuma darbības nozare un ar to saistītā nodokļu ietekmes plānošana un vadība, uzņēmuma apgrozījums un naudas plūsma.</li> <li>Lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
			<p>ekonomistu, finanšu analītiķu un plānotāju, kredītkontroles speciālistu funkcijas. Lielos uzņēmumos speciālistu un vecāko speciālistu funkcijas ir ar augstāku specializācijas pakāpi, piemēram, finanšu ieguldījumu pārvaldība, iepirkumu finanšu kontrole, finanšu produktu attīstības projektu vadība.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kopumā var secināt, ka līdzīga lieluma uzņēmumos funkcijas šajā amatu grupā dažādos amata līmeņos un uzņēmumos ir atšķirīgas, ko nosaka šādi faktori: uzņēmuma piederība (vietējs vai starptautisks); uzņēmuma struktūra, piemēram, tā var noteikt, ka finanšu uzskaitē un budžeta veidošana notiek vairākos griezumos – pa nozarēm, pa valstīm, pa funkcionālajām vienībām; uzņēmuma darbības nozare un ar to saistītā nodokļu ietekmes plānošana un vadība, uzņēmuma apgrozījums un naudas plūsma.</li> </ul>	<p>specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</p>
5.	Grāmatvedība	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļautie darbinieki nodrošina ar iestādes darbību saistīto izdevumu un ieņēmumu uzskaiti, izstrādā iekšējās kārtības, analizē citu sagatavotos dokumentus par finanšu uzskaiti.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs un vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji vada iestādes grāmatvedības funkciju, ir atbildīgi par pārskatu sastādīšanu, analizē līdzekļu izlietojumu, bet vidēja līmeņa vadītāji nodrošina grāmatvedības funkciju ministrijā vai īpaši lielā iestādē un tās padotības iestādēs, piemēram, izstrādā un ievieš iestādes grāmatvedības politiku, grāmatvedības procedūras, organizē inventarizācijas un analizē to rezultātus, nodrošina visu regulāro pārskatu sagatavošanu un iesniegšanu, tai skaitā pārbauda un pieņem padotības iestāžu ceturkšņa un gada pārskatus, izstrādā normatīvos aktus, administrē grāmatvedības uzskaites sistēmas programmu.</li> <li>Speciālisti un vecākie speciālisti parasti gatavo un reģistrē grāmatvedības dokumentus atbilstoši instrukcijām, iegrāmato darījumus noteiktā grāmatvedības jomā, gatavo pārskatus un veic nepieciešamos aprēķinus, gatavo pārskatus vairākās grāmatvedības jomās, veic tiem nepieciešamos aprēķinus, piedalās gada un ceturkšņa pārskatu sastādīšanā.</li> <li>Vecākais speciālists var aizvietot vidējas, lielas un ļoti lielas struktūrvienības vadītāju un pārrauga speciālistu darbu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēji nodrošina ar uzņēmuma darbību saistīto izdevumu un ieņēmumu uzskaiti, izstrādā iekšējās kārtības, analizē citu sagatavotos dokumentus par finanšu uzskaiti.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītāja vietnieks, vidējā līmeņa vadītājs.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (atsevišķā grupa 2411: grāmatveži) paredzēts, ka šī amata pienākumos ietilpst grāmatvedības pakalpojumu sniegšana un konsultēšana grāmatvedības jautājumos.</li> <li>Vidējā līmeņa vadītāji un viņu vietnieki šajā amatu grupā dažāda lieluma uzņēmumos nodrošina grāmatvedības departamenta darbību un grāmatvedības pakalpojumu sniegšanu. Ļoti lielos uzņēmumos šajā līmenī ir amati, kuru pienākums ir nodrošināt un vadīt funkcijas ar šaurāku specializācijas pakāpi, piemēram, grāmatvedības datu konsolidācija vai ieņēmumu uzskaites nodrošināšana vai rēķinu izrakstīšanas un maksājumu attiecināšanas procesa uzturēšana un tā nodrošināšana.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāju amatos ir dažu mazo un vidējo uzņēmumu galvenie grāmatveži, kas nodrošina visu grāmatvedības funkciju veikšanu šajos uzņēmumos. Lielu un ļoti lielos, kā arī dažos starptautiskos uzņēmumos šajā līmenī tiek nodrošinātas funkcijas šaurākā grāmatvedības jomā.</li> <li>Speciālisti un vecākie speciālisti gatavo un reģistrē grāmatvedības dokumentus atbilstoši uzņēmuma grāmatvedības procedūrām, iegrāmato darījumus noteiktā jomā, gatavo un iesniedz atskaites vadībai un valsts iestādēm, piedalās gada pārskatu sastādīšanā.</li> <li>Dažāda lieluma uzņēmumos, kuros grāmatvedības funkcija tiek nodrošināta, izmantojot ārpakalpojumu, šajā amatu grupā var nebūt darbinieku vai tas var būt viens darbinieks, kas nodrošina komunikāciju starp uzņēmumu un ārpakalpojumu sniedzēju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gan valsts sektora institūcijās, gan privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas amatu veicēju pamatfunkcija ir nodrošināt ar institūcijas/uzņēmuma darbību saistīto izdevumu un ieņēmumu uzskaiti, izstrādāt iekšējās kārtības, analizēt citu sagatavotos dokumentus par finanšu uzskaiti.</li> <li>Šīs amatu grupas darbinieki pārsvarā nodrošina grāmatvedības departamenta darbību un grāmatvedības pakalpojumu sniegšanu, piemēram, gatavo un reģistrē grāmatvedības dokumentus, iegrāmato darījumus noteiktā grāmatvedības jomā, gatavo pārskatus un veic nepieciešamos aprēķinus.</li> <li>Kopumā var secināt, ka pamatfunkciju realizācija valsts sektora institūcijās un privātajā sektora uzņēmumos šajā amatu grupā ir līdzīga, tomēr, lai darba samaksas rādītāju salīdzināšanai analizētos rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām darba samaksā valsts sektorā strādājošiem, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā gan institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>



ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Kopumā var secināt, ka līdzīga lieluma uzņēmumos funkcijas šajā amatu grupā dažādos amata līmeņos un uzņēmumos ir atšķirīgas, ko nosaka šādi faktori: uzņēmuma piederība (vietējs vai starptautisks); uzņēmuma darbības nozare un ar to saistītā nodokļu grāmatvedības sarežģītība.</li> </ul>	
6.	IT sistēmas administrēšana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šīs amatu grupas atbildīgie darbinieki nodrošina iestāžu IT sistēmas veidošanu, attīstību un uzturēšanu, administrē datu bāzes, sniedz atbalstu programmatūras galalietotājiem, veido un uztur iestāžu mājas lapas internetu, vada IT un IS struktūrvienības, projektus vai darba grupas, izstrādā un attīsta programmatūru, administrē un uztur informācijas sistēmas un programmatūru (lietojumus) utt.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs vada, uzrauga, kontrolē IT struktūrvienības darbu, t.sk. vada IS izstrādi, IT funkciju, veic sistēmu analīzi un izstrādā programmēšanas uzdevumus visas iestādes darbības procesu mērogā, koordinē un uzrauga citu darbinieku darbu, vada un kontrolē sarežģītu datorsistēmu, operētājsistēmu un lietojumu (programmatūras) pakešu ar lielu lietotāju skaitu administrēšanu, vada datu lietotāju atbalsta funkciju.</li> <li>Vecākie speciālisti parasti veic iestādes mājas lapas izveidošanas un attīstības darbus, vada datu administrēšanas funkciju iestādē, vada IT projektus vai darba grupas, veic sistēmu analīzi un izstrādā programmēšanas uzdevumus atsevišķu procesu līmenī, nodrošina datorsistēmu/lietojumu uzturēšanu, administrēšanu un attīstīšanu, risina sarežģītas lietotāju problēmas.</li> <li>Speciālisti parasti veic vienkāršus iestādes mājas lapas uzturēšanas darbus un maketēšanas darbus, programmēšanas uzdevumus, strādā ar datiem un uztur datubāzes, risina vienkāršas lietotāju problēmas utt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēji nodrošina uzņēmuma IT sistēmas veidošanu, attīstību un uzturēšanu, sniedz atbalstu programmatūras galalietotājiem.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (atsevišķās grupas 2521: datu bāzu veidotāji un administratori, 2522: sistēmu administratori un 2523: datortīklu vecākie speciālisti) paredzēts, ka šo amatu pienākumos ietilpst izstrādāt, attīstīt, kontrolēt, uzturēt un atbalstīt optimālu informācijas tehnoloģiju sistēmu un tās infrastruktūras darbu un drošību, tai skaitā datu bāzes, aparatūru, programmatūru, tīklu un operētājsistēmas.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji vada, uzrauga, kontrolē IT struktūrvienības darbu, t.sk. vada IS izstrādi, IT funkciju, veic sistēmu analīzi un izstrādā programmēšanas uzdevumus uzņēmuma darbības nodrošināšanai, vada sarežģītus IT projektus, koordinē un uzrauga citu darbinieku darbu, vada un kontrolē sarežģītu datorsistēmu, operētājsistēmu un lietojumu (programmatūras) pakešu ar lielu lietotāju skaitu administrēšanu, vada datu lietotāju atbalsta funkciju, nodrošina uzņēmuma IT sistēmu drošību. Ļoti lielos uzņēmumos šis vadītājs var būt pakļauts augstākās vadības līmeņa IT amatiem, piemēram, IT direktoram, IT stratēģijas direktoram, kurus uzņēmuma pārstāvji šī pētījuma ietvaros ir klasificēja kā politikas plānošanas vai politikas īstenošanas amatus.</li> <li>Starptautiskos uzņēmumos šīs amatu grupas vadītāji nodrošina uzņēmuma IT sistēmu vadības koordinēšanu ar mātes uzņēmumu un/ vai reģiona uzņēmumu sistēmām, piedalās vai vada starptautiskus ar IT sistēmu izstrādi, ieviešanu vai uzturēšanu saistītus projektus.</li> <li>Vecākie speciālisti parasti veic uzņēmuma mājas lapas izveidošanas un attīstības darbus, var vadīt datu administrēšanas funkciju, vada IT projektus, veic sistēmu analīzi un izstrādā programmēšanas uzdevumus atsevišķu procesu līmenī, nodrošina datorsistēmu/lietojumu uzturēšanu, administrēšanu un attīstīšanu, risina sarežģītas lietotāju problēmas.</li> <li>Speciālisti parasti veic vienkāršus uzņēmuma datubāzu uzturēšanas un programmēšanas uzdevumus, mājas lapas uzturēšanas un maketēšanas uzdevumus, programmēšanas uzdevumus, risina standartizētas lietotāju problēmas.</li> <li>Dažāda lieluma uzņēmumos, kuros IT atbalsta funkcija tiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sektora un privātā sektora IT sistēmas administrēšanas amatu grupas amatu galvenā pamatfunkcija ir nodrošināt uzņēmuma IT sistēmas veidošanu, attīstību un uzturēšanu, sniedz atbalstu programmatūras galalietotājiem, administrēt datu bāzes, izstrādāt, attīstīt, kontrolēt, uzturēt un atbalstīt optimālu informācijas tehnoloģiju sistēmu un tās infrastruktūras darbu un drošību.</li> <li>Privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas darbinieki var uzņemties arī papildus pienākumus, piemēram, apsaimniekošanas, iepirkumu apgādes sagādes funkcijas.</li> <li>Privātā sektora starptautiskos uzņēmumos šīs amatu grupas darbinieki parasti nodrošina uzņēmuma IT sistēmu koordinēšanu un saskaņošanu? ar mātes uzņēmumu un/ vai reģiona uzņēmumu sistēmām, piedalās vai vada starptautiskus ar IT sistēmu izstrādi, ieviešanu vai uzturēšanu saistītus projektus.</li> <li>Kopumā var secināt, ka pamatfunkciju realizācija valsts sektora institūcijās un privātajā sektora uzņēmumos šajā amatu grupā un amatu līmeņos ir līdzīga, tomēr, lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
			<p>nodrošināta, izmantojot ārpakalpojumu, šajā amatu grupā var nebūt darbinieku vai lielos uzņēmumos, piemēram, ir viens speciālista vai vecākā speciālista līmeņa darbinieks, kas darbojas kā ārpakalpojuma pasūtītājs un saņemšanas koordinators.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mazos uzņēmumos šīs grupas amatos apvienošanas kārtībā var tikt veiktas arī citas funkcijas, piemēram, apsaimniekošanas, iepirkumu apgādes sagādes funkcijas.</li> <li>Uzņēmumos, kuru darbības nozare ir Informācijas Tehnoloģijas, IT speciālisti nodrošina sistēmu uzturēšanu un lietotāju atbalstu vairākiem klientu uzņēmumiem, kuri savā darbā izmanto dažādas IT sistēmas.</li> <li>Kopumā var secināt, ka līdzīga lieluma uzņēmumos funkcijas šajā amatu grupā dažādos amata līmeņos un uzņēmumos ir atšķirīgas, ko nosaka šādi faktori: uzņēmuma piederība (vietējs vai starptautisks); uzņēmuma darbības nozare un darbības nodrošināšanai nepieciešama IT sistēmu lietošanas intensitāte un sistēmu sarežģītība, u.c.</li> </ul>	
7.	Iekšējā kontrole	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauto darbinieku pienākumi ir veikt iekšējo auditu un kontroli, nodrošināt ārējā audita, tai skaitā Valsts kontroles revīziju ieteikumu ieviešanas uzraudzību un citu kontrolējošo institūciju ieteikumus.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs un vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji un vidēja līmeņa vadītāji parasti vada vienu vai vairākas iekšējā audita struktūrvienību, t.sk. nodrošina iekšējā audita izpildi un darba kvalitātes uzraudzību visos iekšējā audita posmos, nodrošina iekšējā audita rezultātu ziņošanu vadībai, nodrošina iekšējo un ārējo auditu ieteikumu uzraudzību, sagatavo iekšējā audita struktūrvienības darba plānus un pārskatus utt.</li> <li>Vidēja līmeņa vadītāji parasti vada vairākas iekšējā audita struktūrvienības un nodrošina to koordināciju un metodisko vadību vai nodrošina ministrijas un padotības iestāžu iekšējā audita funkciju. Var vadīt iekšējā audita struktūrvienību, kas nodrošina auditu padotībā esošajās iestādēs, nodrošināt iekšējā audita izpildi un darba kvalitātes uzraudzību visos iekšējā audita posmos, nodrošināt iekšējā audita rezultātu ziņošanu vadībai utt.</li> <li>Vecākie speciālisti parasti veic iekšējo kontroli, t.sk. auditu vairākās iestādes darbības jomā vai par vairākām funkcijām vai procesiem, piemēram, patstāvīgi veic auditu, sniedz konsultācijas un sagatavo audita ziņojumus, vada auditu norisi un nodrošina iekšējā audita izpildi un darba kvalitātes uzraudzību visos iekšējā audita posmos, izsaka ieteikumu procesu un sistēmu darbības uzlabošanai,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kas veic iekšējo auditu un nodrošina iekšējo un ārējo revīziju ieteikumu ieviešanas uzraudzību.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (atsevišķā grupa 2411: grāmatveži, kur grupas profesiju sarakstā ir 08: iekšējais auditors) paredzēts, ka šī amata pienākumos ietilpst izdarīt atzinumus, gatavot normatīvus un metodiskos dokumentus, veikt analītisko darbu; identificēt iestādes iekšējā audita apjomā esošo audītājamo sistēmu kopumu; sagatavot uzņēmuma iekšējā audita ilgtermiņa attīstības plānu, stratēģisko plānu, gada plānu un iekšējo auditora mācību plānu; nodrošināt finanšu, vadības, izpildes novērtējuma, kvalitātes un citu veidu iekšējo auditu veikšanu; organizēt iekšējos auditus atbilstoši iekšējā audita standartiem un ētikas principiem; analizēt un izvērtēt kapitāla izlietojumu.</li> <li>Vidēja līmeņa vadītāju un pirmā (zemākā) līmeņa amati šajā amatu grupā pētījuma ietvaros sastopami tikai ļoti lielos uzņēmumos, kur to funkcijas ir nodrošināt iekšējā audita darba plāna sagatavošanu un tā izpildi.</li> <li>Tāpat arī vecāko speciālistu amata līmenī pētījumā iegūti dati tikai no ļoti lieliem uzņēmumiem, kur viņu funkcijās ir īstenot iekšējā audita darba uzdevumus, balstoties uz vadītāju sagatavotu audita plānu un vadītāju norādījumiem.</li> <li>Speciālistu amata līmeņa darbinieki pētījuma ietvaros ir sastopami visu lielumu uzņēmumos. Mazos un vidējos uzņēmumos šajā līmenī tiek veiktas iekšējā audita ekspertu funkcijas, tostarp, iekšējā audita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sektora un privāta sektora iekšējās kontroles amatu grupas amatu galvenā pamatfunkcija ir veikt iekšējo auditu un kontroli, nodrošināt iekšējo un ārējo revīziju ieteikumu ieviešanas uzraudzību.</li> <li>Kopumā var secināt, ka pastāv atšķirības starp privāta sektora un valsts sektora šīs amatu grupas darbinieku pienākumu aprakstiem dažādos amatu līmeņos, jo privāta sektora šīs amatu grupas vidēja līmeņa vadītāji, pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji un vecākie speciālisti pētījuma ietvaros identificēti tikai ļoti lielos uzņēmumos, kas nav salīdzināms ar valsts sektora institūciju amatu līmeņiem, kas identificēti dažāda lieluma institūcijās.</li> <li>Lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privāta sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
		<p>piedalās iekšējā audita darba plānu un pārskatu sagatavošanā. Vecākie speciālisti var vadīt vairākus speciālistus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Speciālisti parasti palīdz vecākajiem speciālistiem, pirmā (zemākā) līmeņa un vidēja līmeņa vadītājiem, piemēram, palīdz veikt iekšējo auditu, palīdz sagatavot nepieciešamos dokumentus audita veikšanai, veic vienkāršus, tehniskus uzdevumus pēc iekšējā audita veicēja norādījumiem.</li> </ul>	<p>plāna sagatavošana un izpilde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Starptautiskos uzņēmumos tiek izmantota prakse, ka iekšējā audita funkcijas noteiktās uzņēmuma darbības jomās veic citu amatu grupu, piemēram, finanšu vadības, grāmatvedības, pārstāvji no citu valstu birojiem, savukārt Latvijas biroju darbinieki veic iekšējā audita funkcijas ārvalstu uzņēmumos, kas gan netiek klasificēti šajā amatu grupā, jo viņu pamatdarbības funkcijas atbilst citai amatu grupai.</li> </ul>	
8.	Juridiskie pakalpojumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šīs amatu grupas atbildīgie darbinieki nodrošina tiesību aktu un attīstības plānošanas dokumentu juridisko analīzi, juridisko dokumentu sagatavošanu, analīzi, juridisko pakalpojumu sniegšanu, pārstāvēšanu tiesā u.c.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs un vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji parasti veic tiesību aktu un attīstības plānošanas dokumentu juridisko analīzi un juridiski noformē tiesību aktu vai attīstības plānošanas dokumentu projektus un sagatavo tos iesniegšanai MK, kā arī vada mazu vai vidēju juridisko struktūrvienību.</li> <li>Vidēja līmeņa vadītāji parasti vada lielu juridisko struktūrvienību vai koordinē vairāku juridisko struktūrvienību darbu, vai veic MK iesniegto attīstības plānošanas dokumentu un tiesību aktu projektu juridisko ekspertīzi, izvērtē ar valsts interešu pārstāvību tiesvedības procesos saistītus jautājumus un sagatavo valsts interešu pozīciju attiecīgajā lietā utt.</li> <li>Speciālisti parasti sniedz tehnisku atbalstu juridiskās struktūrvienības vecākajiem speciālistiem un vadītājiem, risina juridiskus jautājumus atsevišķā iestādes darbības jomā, izvērtē iestādes vai citu iestāžu speciālistu sagatavoto dokumentu kvalitāti no juridiskā viedokļa un to atbilstību tiesību aktos noteiktajiem uzdevumiem un amatpersonu lēmumiem, izskata, sagatavo un vizē vienkāršus vai viena veida juridiskos dokumentus, var pārstāvēt iestādi tiesā, izvērtē iesniegto dokumentu atbilstību nomaatīvo aktu prasībām utt.</li> <li>Vecākie speciālisti izskata sarežģītus vai dažādu veidu dokumentus un sagatavo atzinumus, juridiski noformē administratīvos aktus, sagatavo sarežģītus juridiskos dokumentus, pārstāv iestādi tiesā, var aizvietot struktūrvienības vadītāju un vadīt jaunāko juristu darbu utt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēji nodrošina uzņēmuma attīstības plānošanas dokumentu juridisko analīzi, juridisko dokumentu sagatavošanu, analīzi, juridisko pakalpojumu sniegšanu, uzņēmuma interešu pārstāvēšanu tiesā u.c.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītāja vietnieks, vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (mazā grupa 261: juristi, kurā ietilpst atsevišķās grupas 2611: juristi un 2619: citur neklasificēti juridisko lietu speciālisti), norādīts, ka šo profesiju pārstāvji konsultē klientus dažādos juridiskajos jautājumos, tiesā veic aizstāvja funkcijas, gatavo juridiskos dokumentus, vada citus darbiniekus, u.c..</li> <li>Speciālistu līmenī Profesiju klasifikatorā (atsevišķā grupa 3411: Juristi un tiem radniecīgu profesiju speciālisti) noteiktas šādas funkcijas: izpētīt juridiskos vai tamlīdzīgus dokumentus vai organizēt to izpēti; gatavot ziņojumus, kas apkopo juridisko stāvokli, darījumu norises apstākļus izklāstu; konsultēt klientus juridiskajos vai tehniskajos jautājumos; gatavot dokumentus, kas saistīti ar nekustamā īpašuma, akciju vai citu lietu nodošanas formālu reģistrāciju; pārbaudīt dokumentu likumību un tos nosūtīt; rediģēt juridiska satura tekstus, pārbaudot to atbilstību gan no juridiskā, gan filoloģiskā viedokļa un nodrošinot to korektūru; pārbaudīt tekstā sastopamo tiesību aktu izmantošanas juridisko pamatojumu, to nosaukumu un satura valodisko precizitāti; izvērtēt no citām valodām tulkoto juridisko tekstu un tiesību aktu satura atbilstību juridiskajai terminoloģijai latviešu valodā.</li> <li>Pētījuma rezultātā tika secināts, ka balstoties uz datu anketu analīzes gaitā un padziļinātās intervijās iegūto informāciju, nav pietiekamas informācijas, lai veiktu funkciju analīzi šīs amatu grupas dažādu līmeņu amatiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gan valsts sektora institūcijās, gan privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas amatu veicēju pamatfunkcija ir nodrošināt tiesību aktu un attīstības plānošanas dokumentu juridisko analīzi, juridisko dokumentu sagatavošanu, analīzi, juridisko pakalpojumu sniegšanu, pārstāvēšanu tiesā.</li> <li>Tā kā šī pētījuma ietvaros, balstoties uz datu anketu analīzes gaitā un padziļinātās intervijās iegūto informāciju, nav pietiekamas informācijas, lai veiktu privātā sektora funkciju analīzi šīs amatu grupas dažādu līmeņu amatiem, tad, lai darba samaksas rādītāju salīdzināšanai analizē rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>
9.	Lietvedība	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šīs amatu grupas atbildīgie darbinieki nodrošina dokumentu radīšanu, reģistrēšanu, klasificēšanu, sistematizāciju, izvērtēšanu, virzības noteikšanu, apriti, kontroli, nosūtīšanu, glabāšanu, sagatavošanu nodošanai arhīvā un pieejamību līdz nodošanai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēji nodrošina dokumentu radīšanu, reģistrēšanu, klasificēšanu, sistematizāciju, izvērtēšanu, virzības noteikšanu, apriti, kontroli, nosūtīšanu, glabāšanu, sagatavošanu nodošanai arhīvā un pieejamību līdz nodošanai arhīvā,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gan valsts sektora institūcijās, gan privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas amatu veicēju pamatfunkcija ir nodrošināt dokumentu radīšanu, reģistrēšanu, klasificēšanu, sistematizāciju,</li> </ul>



ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
		<p>arhīvā, kā arī iznīcināšanu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists un pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji parasti veic vadītāja pienākumus, uzņemoties pilnu atbildību par lietvedības struktūrvienības darbu. Nodrošina lietvedības un arhivēšanas sistēmu attīstību, ieviešanu un uzturēšanu iestādē, organizē un nodrošina dokumentu pārvaldību.</li> <li>Vecākie speciālisti veic procedūrās aprakstītus uzdevumus iestādes dokumentu pārvaldības nodrošināšanai, piemēram, izvērtē, atlasa un kārtu dokumentus informatīvā atbalsta nodrošināšanai dažādos dokumentu pārvaldības posmos, kontrolē dokumentu (arī klasificētu dokumentu) izpildes termiņus, gatavo priekšlikumus uzdevumu izpildes nodrošināšanai, savas kompetences ietvaros piedalās dokumentu radīšanā, kā arī var piedalīties iestādes dokumentu pārvaldības sistēmas izstrādē un var vadīt zemāka līmeņa darbiniekus.</li> <li>Speciālisti veic salīdzinoši vienkāršus ar lietvedību saistītus uzdevumus, piemēram, dokumentu kopēšanu, iesiešanu, pakošanu/iesūšanu, uzskaiti, glabāšanu, nosūtīšanu un piegādi, datu tehnisku ievadīšanu datubāzēs, kā arī nodrošina dokumentu atbilstību lietvedības (sevišķās lietvedības) prasībām, kontrolē dokumentu, arī klasificēto dokumentu, izpildes termiņu, veic pienākumus, kas saistīti ar dokumentu sistematizāciju, glabāšanu līdz nodošanai arhīvā, kā arī sagatavošanu nodošanai arhīvā.</li> </ul>	<p>kā arī iznīcināšanu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (atsevišķā grupa 3341: biroja vadītāji, kurā ietilpst profesijas vecākais lietvedis, lietvedis, lietvedības inspektors) noteikts, ka speciālistu līmenī šīs amatu grupas pārstāvji kārtu personāla lietvedību; sagatavo, noformē, reģistrē, uzskaita, sadala un nosūta dokumentus; veido lietas saskaņā ar lietu nomenklatūru; sagatavo dokumenta atvasinājumus; pārzina un nodrošina dokumentu arhivēšanu atbilstoši normatīvo aktu prasībām, izmantojot informācijas tehnoloģijas un biroja tehniku; kontrolē dokumentu un iesniegumu izpildes termiņus; gatavo pārskatus, apkopo materiālus.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji parasti veic vadītāja pienākumus, uzņemoties atbildību par lietvedības struktūrvienības darbu, lielos un ļoti lielos uzņēmumos. Nodrošina lietvedības un arhivēšanas sistēmu attīstību, ieviešanu un uzturēšanu uzņēmumā, organizē un nodrošina dokumentu pārvaldību. Mazos un vidējos uzņēmumos vadītāja līmeņa amatu šajā amatu grupā pētījuma ietvaros nav.</li> <li>Vecākie speciālisti veic lietvedības darba nodrošināšanu mazos un vidējos uzņēmumos. Lielos uzņēmumos vecākie speciālisti nodrošina lietvedības funkcijas kādai noteiktai uzņēmuma funkcionālajai struktūrvienībai, piemēram, personāla lietvedība.</li> <li>Speciālisti veic salīdzinoši vienkāršus ar lietvedību saistītus uzdevumus, piemēram, dokumentu kopēšanu, iesiešanu, pakošanu/iesūšanu, uzskaiti, glabāšanu, nosūtīšanu un piegādi, datu tehnisku ievadīšanu datubāzēs, kā arī nodrošina dokumentu atbilstību lietvedības prasībām, veic pienākumus, kas saistīti ar dokumentu sistematizāciju, glabāšanu līdz nodošanai arhīvā, kā arī sagatavošanu nodošanai arhīvā.</li> </ul>	<p>izvērtēšanu, virzības noteikšanu, apriti, kontroli, nosūtīšanu, glabāšanu, sagatavošanu nodošanai arhīvā un pieejamību līdz nodošanai arhīvā, kā arī iznīcināšanu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kopumā var secināt, ka pamatfunkciju realizācija valsts sektora institūcijās un privātajā sektora uzņēmumos šajā amatu grupā un amatu līmeņos ir līdzīga, tomēr, lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>
10.	Personāla vadība	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauto darbinieku pienākumi ir uzturēt personāla lietas un lietvedību, izstrādāt un ieviest personāla politiku, nodarboties ar personāla plānošanu un piesaisti, atlasī, noturēšanu, vērtēšanu un attīstīšanu.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs un vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji parasti vada personāla vadības funkciju iestādē, piemēram, vada (organizē, plāno, kontrolē un motivē) personāla vadības struktūrvienību, nodrošina un sniedz personāla vadības konsultācijas augstākajai vadībai, kā arī nodrošina administratīvo pakalpojumu sniegšanu ar personāla vadību saistītajos jautājumos, izsaka priekšlikumus darba samaksas noteikšanai, vada personāla politikas izstrādāšanu un ieviešanu, u.c., bet vidēja līmeņa vadītāji parasti vada personāla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēji nodrošina personāla lietu un lietvedības uzturēšanu, izstrādā un ievieš personāla politiku, nodarbojas ar personāla plānošanu un piesaisti, atlasī, noturēšanu, vērtēšanu un attīstīšanu.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītāja vietnieks, vidējā līmeņa vadītājs.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (atsevišķā grupa 1212: personāla vadītāji) noteikts, ka vadītāju amatu līmenī šīs amatu grupas pārstāvju pamatuzdevumi ir tiešā uzņēmuma vadītāja vadībā, konsultējoties ar citu struktūrvienību vadītājiem, plānot, vadīt un koordinēt uzņēmuma politiku personāla jautājumos.</li> <li>Kopumā amatu veicēju funkcijas šajā amatu grupā dažādos amatu līmeņos un uzņēmumos ir atšķirīgas, ko nosaka vairāki faktori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gan valsts sektora institūcijās, gan privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas amatu veicēju pamatfunkcija ir nodrošināt personāla lietu un lietvedības uzturēšanu, izstrādāt un ieviest personāla politiku, nodarbojas ar personāla plānošanu un piesaisti, atlasī, noturēšanu, vērtēšanu un attīstīšanu.</li> <li>Privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas veicēju funkcijas dažādos amatu līmeņos ir atšķirīgas, ko ietekmē tādi faktori kā uzņēmuma darbības mērogs un organizācijas struktūra, uzņēmuma piederība, uzņēmuma politika atbalsta funkciju nodrošināšanā (daudzos uzņēmumos šī funkcija tiek nodrošināta, piesaistot ārpusvalsts pakalpojuma sniedzēju).</li> <li>Tāpat šīs amatu grupas amatu veicēji privātā sektora uzņēmumos var uzņemties arī papildus funkcijas,</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
		<p>vadības funkciju vairākās iestādēs vai īpaši lielā iestādē, koordinē un metodiski vada personāla vadības funkciju padotības iestādēs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vecākie speciālisti konsultē personāla jautājumos noteiktās jomās, piedalās personāla politikas izstrādē un personāla plānošanā, vada (izstrādā, ievieš, kontrolē un attīsta) noteiktus personāla vadības procesus organizācijā, var vadīt/pārraudzīt vienu vai vairākus darbiniekus, koordinē un sagatavo ierēdņu un darbinieku vērtēšanas procesa dokumentāciju, vada un plāno ierēdņu un darbinieku vērtēšanas procesu utt.</li> <li>• Speciālisti uztur un kārtro personāla lietas un personāla lietvedību, apkopo informāciju par darbiniekiem un vakancēm, ievada informāciju datubāzē, sagatavo ar personālu saistītos dokumentus un līgumus, veic personāla atlasī, arī vērtē kandidātus un sagatavo raksturojumus utt.</li> </ul>	<p>Piemēram, uzņēmuma darbības mērogs un organizācijas struktūra – vairākos starptautiskos uzņēmumos vidējā līmeņa vadītāji Latvijā vada arī personāla funkcijas darbu visās Baltijas valstīs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tāpat šis amatu grupas funkcijas ietekmē uzņēmuma politika atbalsta funkciju nodrošināšanā – vairākos uzņēmumos personāla vadības funkcijas ir nodotas ārpalpojumu sniedzējiem, tostarp, lietvedība, darbinieku atlase, darbinieku attīstība, līdz ar to personāla vadītāju/vecāko speciālistu loma vairāk šajās funkcijās ir būt kā pakalpojumu brokerim starp uzņēmumu un piegādātāju.</li> <li>• Starptautiskos uzņēmumos šis amatu grupas dažādu amatu līmeņu pārstāvji piedalās starptautisku projektu vadīšanā un/ vai īstenošanā, piemēram, darba izpildes vadības sistēmas izveide, iekšējās komunikācijas plāna sagatavošana u.c..</li> <li>• Personāla vadības amatu saturu ietekmē arī uzņēmuma vadības kultūra. Piemēram, uzņēmumos, kur neatkarīgi no to lieluma būtisku lomu darbinieku atlasē, motivēšanā un attīstīšana ieņem tiešie vadītāji, personāla vadītāja funkcijas ir vairāk vērstas uz vadītāju konsultēšanu un viņu personāla vadības kompetenču attīstīšanu.</li> </ul>	<p>piemēram, piedalīšanās starptautisku projektu vadīšanā un/ vai īstenošanā - darba izpildes vadības sistēmas izveide, iekšējās komunikācijas plāna izstrāde utt.. Šādas funkcijas neietilpst atbilstoša līmeņa amatos valsts sektora institūcijās.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kopumā var secināt, ka pastāv atšķirības starp privātā sektora un valsts sektora šīs amatu grupas darbinieku pienākumu aprakstiem dažādos amatu līmeņos, un, lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>
11.	Projektu vadība	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šajā amatu grupā iekļauto darbinieku pienākumi ir projektu organizēšana, plānošana un izpildes kontrole, projektu izpildes gaitā radušos problēmu risināšana, projektiem atbilstošas informācijas un datu vākšana, izpēte un analīze, pārskatu sastādīšana, kā arī organizēt un vadīt projekta komandas darbu.</li> <li>• Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>• Vidēja līmeņa vadītāji vada specifiskus un valstiski svarīgus projektus, piemēram, Latvijas Nacionālās bibliotēkas projekta īstenošana, veic Latvijas Nacionālajā Eiropas Savienības vienotās valūtas ieviešanas plānā noteikto uzdevumu izpildi</li> <li>• Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji parasti vada lielus, sarežģītus un/vai nestandarta projektus, koordinē vai pārrauga citus darbiniekus, piemēram, izstrādā projekta budžetu, kontrolē tā izpildi, nosaka kvalitātes un darba izpildes standartus, identificē un paredz riskus, plāno un veic nepieciešamās izmaiņas.</li> <li>• Speciālisti veic noteiktus uzdevumus projekta ietvaros citu speciālistu pārraudzībā, piemēram, piedalās projekta plānošanā, apkopo, analizē un sagatavo projektam nepieciešamo informāciju, uztur un gatavo projekta dokumentāciju utt., bet vecākie speciālisti vada (plāno, organizē, kontrolē) projektu, piemēram, kontrolē projekta izpildi atbilstoši noteiktajam termiņam, budžetam un kvalitātes prasībām, sagatavo pārskatus par projekta izpildes gaitu un sasniegtajiem rezultātiem, nodrošina kvalitatīvu informācijas apmaiņu starp projekta dalībniekiem/partneriem un iesaistītajām personām, var koordinēt vai pārraudzīt speciālistus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēji nodrošina projektu organizēšanu, plānošanu un izpildes kontroli, projektu izpildes gaitā radušos problēmu risināšanu, projektiem atbilstošas informācijas un datu vākšanu, izpēti un analīzi, pārskatu sastādīšanu.</li> <li>• Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītāja vietnieks, vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>• Vidēja līmeņa vadītāji vada sarežģītus un apjomīgus projektus uzņēmuma pamatdarbības nozarē jaunu produktu vai pakalpojumu izstrādi un palaišanu tirgū, vada lielas projektu komandas, izstrādā projekta budžetu, kontrolē to izpildi. Starptautiskos uzņēmumos šī līmeņa vadītāji var vadīt starpnacionālus projektus.</li> <li>• Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji parasti vada vidēji lielus un/vai nestandarta projektus, koordinē vai pārrauga citus darbiniekus, piemēram, izstrādā projekta budžetu, kontrolē tā izpildi, nosaka kvalitātes un darba izpildes standartus, identificē un paredz riskus, plāno un veic nepieciešamās izmaiņas.</li> <li>• Vecākie speciālisti un speciālisti var vadīt nelielus projektus vai piedalās lielos sarežģītos projektos, balstoties uz vadītāja norādījumiem, gatavo projektam nepieciešamo informāciju. Vecākie speciālisti var pārraudzīt speciālistu darbu noteiktās projektu jomās vai mazākos projektos.</li> <li>• Kopumā amatu veicēju funkcijas šajā amatu grupā dažādos amatu līmeņos un uzņēmumos ir atšķirīgas, ko nosaka vairāki faktori, tostarp, uzņēmuma darbības nozare, uzņēmuma piederība (vietējs vai starptautisks uzņēmums) uzņēmuma mērogs un organizācijas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gan valsts sektora institūcijās, gan privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas amatu veicēju pamatfunkcija ir nodrošināt projektu organizēšanu, plānošanu un izpildes kontroli, projektu izpildes gaitā radušos problēmu risināšanu, projektiem atbilstošas informācijas un datu vākšanu, izpēti un analīzi, pārskatu sastādīšanu.</li> <li>• Privātā sektora uzņēmumos šajā amatu grupā pastāv atšķirība starp amatu veicēju funkcijām dažādos amatu līmeņos, ko ietekmē tādi faktori kā uzņēmuma darbības nozare, uzņēmuma piederība (vietējs vai starptautisks uzņēmums) uzņēmuma mērogs un organizācijas struktūra, līdz ar to, lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
			<p>struktūra – piemēram starptautiskos uzņēmumos ar matricas tipa struktūru, var būt sarežģīti projekti, kas aptver dažāds ieinteresētās puses no dažādām valstīm, funkcijām, utml.</p>	
12.	Sabledriskās attiecības	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šīs amatu grupas atbildīgie darbinieki nodrošina iestādes sabiedriskās attiecības un komunikāciju.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists un pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji parasti vada iestādes sabiedrisko attiecību struktūrvienību vai atbild par sabiedrisko attiecību un komunikācijas funkcijas nodrošināšanu iestādē, piemēram, plāno un vada komunikācijas/sabiedrisko attiecību struktūrvienību, nosaka uzdevumus un kontrolē to izpildi, atbild par visiem ar komunikāciju un sabiedriskajām attiecībām saistītajiem jautājumiem iestādē, var izstrādāt nozares un iestādes komunikācijas stratēģiju utt.</li> <li>Speciālisti un vecākie speciālisti veic konkrētus uzdevumus ar komunikāciju/sabiedriskajām attiecībām saistītajā jomā, t.sk. sagatavo projektus un nosūta plašsaziņas līdzekļiem paredzētus informatīvos materiālus un paziņojumus, apkopo informāciju no plašsaziņas līdzekļiem jautājumos, kas saistīti ar iestādes darbības jomu, iestādi un tās amatpersonām, sagatavo un ievieto informāciju iestādes mājas lapā internetā vai iekšējā informācijas kanālā utt.</li> <li>Bez tam vecākie speciālisti var vadīt arī mazu struktūrvienību.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuru veicēji nodrošina uzņēmuma sabiedriskās attiecības un komunikāciju.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidējā līmeņa vadītāja vietnieks, vidējā līmeņa vadītājs.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (atsevišķā grupa 1222: reklāmas un sabiedrisko attiecību jomas vadītāji), noteikts, ka vadītāju amata līmenī šīs amatu grupas pārstāvji pamatzdevumi ir plānot, vadīt un koordinēt uzņēmuma darbību sabiedrisko attiecību jautājumos, plānot un vadīt informatīvās programmas preses un plašākas sabiedrības daļas informēšanai par uzņēmuma plāniem, sasniegumiem vai iecerēm.</li> <li>Vidējā līmeņa vadības amatos šajā amatu grupā ir klasificēti amatu veicēji, kas vada vairāku uzņēmumu apjomīgus un nozīmīgus sabiedrisko attiecību projektus, pārrauga šīs jomas ekspertu darbu.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji vada uzņēmuma sabiedrisko attiecību struktūrvienību vai atbild par sabiedrisko attiecību un komunikācijas funkcijas nodrošināšanu uzņēmumā, piemēram, plāno un vada komunikācijas, atbild par visiem ar komunikāciju un sabiedriskajām attiecībām saistītajiem jautājumiem uzņēmumā. Vada citu uzņēmumu sabiedrisko attiecību vai komunikācijas projektus, pārrauga speciālistu un vecāko speciālistu darbu.</li> <li>Pētījuma ietvaros secināts, ka speciālistu un vecāko speciālistu amati ir tikai lielos un ļoti lielos uzņēmumos, izņemot uzņēmumu, kura pamatdarbības joma ir sabiedrisko attiecību pakalpojumi.</li> <li>Vairākos uzņēmumos darbinieki/ vadītāji apvieno sabiedrisko attiecību un marketinga funkcija.</li> <li>Starptautiskos uzņēmumos šīs amatu grupas veicējiem jānodrošina vietējo sabiedrisko attiecību aktivitāšu atbilstība mātes/ grupas uzņēmuma prasībām.</li> <li>Kopumā amatu veicēju funkcijas šajā amatu grupā dažādos amata līmeņos un uzņēmumos ir atšķirīgas, ko nosaka vairāki faktori, tostarp, uzņēmuma darbības nozare, piemēram, uzņēmuma piederība (vietējs vai starptautisks uzņēmums) uzņēmuma mērogs un organizācijas struktūra u.c.,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sektora un privātā sektora sabiedrisko attiecību amatu grupas amatu galvenā pamatfunkcija ir nodrošināt uzņēmuma sabiedriskās attiecības un komunikāciju.</li> <li>Kopumā tika secināts, ka privātā sektora uzņēmumu atšķirība šajā amatu grupā ir tā, ka vairumā gadījumu šīs amatu grupas pārstāvjiem privātā sektorā ir lielāka funkciju daudzveidība nekā valsts sektora institūcijās.</li> <li>Privātā sektora uzņēmumos šajā amatu grupā pastāv atšķirība starp amatu veicēju funkcijām dažādos amata līmeņos, ko ietekmē tādi faktori kā uzņēmuma darbības nozare, uzņēmuma piederība (vietējs vai starptautisks uzņēmums) uzņēmuma mērogs un organizācijas struktūra, līdz ar to, lai darba samaksas rādītāju salīdzināšanai analizēs rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>
13.	Apgāde, sagāde, iepirkšana, iepirkumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šīs amatu grupas atbildīgie darbinieki nodarbojas ar iestādes darba saimniecisko nodrošināšanu, tai nepieciešamo preču vai pakalpojumu iegādi, vai arī veic publiskos iepirkumus, t.sk. centralizētos iepirkumus saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kas veic publiskos iepirkumus, (t.sk. centralizētos iepirkumus) saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu, veicot pilnu iepirkumu ciklu, ieskaitot līgumu sagatavošanu un slēgšanu, kā arī nodarbojas ar uzņēmuma darba saimniecisko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gan valsts sektora institūcijās, gan privātā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas amatu veicēju pamatfunkcija ir veikt publiskos iepirkumus, (t.sk. centralizētos iepirkumus) saskaņā ar Publisko</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs un vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Vidēja līmeņa vadītāji vada iepirkumu funkciju ļoti lielās iestādēs un tās padotības iestādēs, t.sk. vada iepirkšanas procesu iestādē, izstrādā iepirkuma procedūru un līgumprojektus, nodrošina līgumu slēgšanu ar piegādātājiem un tā izpildi utt.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji veic eksperta funkciju un dziļi pārzina iepirkuma jomu, vada struktūrvienību vai pilnībā atbild par apgādes jomu. Šī amatu līmeņa darbinieki parasti plāno, organizē, kontrolē struktūrvienības darbu, kontrolē materiālo resursu iegādi iestādes funkciju nodrošināšanai, vada iepirkuma procedūras izstrādāšanu un pilnveidošanu, vada konkursu nolikumu izstrādes procesu, izvērtē citu sagatavotos konkursu nolikumus, atbild par līgumprojektu izstrādi, vada valsts iepirkuma komisijas darbu utt.</li> <li>Vecākie speciālisti patstāvīgi veic noteiktus uzdevumus apgādes, sagādes jomā vai nodarbojas ar valsts centralizētajiem iepirkumiem. Vecākie speciālisti parasti piedalās konkursa nolikuma un darba uzdevuma sastādīšanā, piedalās iekšējās iepirkuma procedūras izstrādē, nodrošina iepirkuma organizēšanai nepieciešamās dokumentācijas sagatavošanu, piedalās līgumprojektu izstrādē, iepirkuma komisiju darbā, kontrolē piegādātāja saistību izpildi un, ja nepieciešams, pārstāv iestādi tiesā utt.</li> <li>Speciālisti veic noteiktus uzdevumus patstāvīgi vai citu speciālistu pārraudzībā, piemēram, apkopo informāciju par nepieciešamajām precēm un pakalpojumiem, sagatavo priekšlikumus par iegāžu apjomiem, risina dažādus organizatoriskus jautājumus saskaņā ar dotajiem uzdevumiem utt.</li> </ul>	<p>nodrošināšanu, tai nepieciešamo preču vai pakalpojumu iegādi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā ietilpst šādi amatu līmeņi: speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītāja vietnieks, vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Profesiju klasifikatorā (atsevišķā grupa 1324: transporta, sakaru, noliktavu, sagādes, sadales, loģistikas un tām radniecīgu jomu vadītāji, kurās ietilpst profesija 1324 37 sagādes struktūrvienības vadītājs) noteikts, ka vadītāju amata līmenī šīs amatu grupas pārstāvju pamatuzdevumi ir plānot, izriņot un koordinēt darījumu norisi, tiešā uzņēmuma vadītāja vadībā, konsultējoties ar citu struktūrvienību vadītājiem.</li> <li>Vidēja līmeņa vadītāji vada iepirkumu funkciju un struktūrvienību lielos un ļoti lielos uzņēmumos, izstrādā iepirkumu procedūru, nodrošina līgumu slēgšanu ar piegādātājiem un to izpildi, nodrošina uzņēmuma resursu optimizāciju, vada/ koordinē pārrunas ar piegādātājiem par līguma nosacījumiem.</li> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji vada iepirkumu funkciju un struktūrvienību lielos uzņēmumos, izstrādā iepirkumu procedūru, nodrošina līgumu slēgšanu ar piegādātājiem un to izpildi.</li> <li>Starptautiskos uzņēmumos, kā arī, piemēram, ražošanas uzņēmumos, kas iepērk uzņēmuma darbībai nepieciešamas izejvielas un materiālus ārzemēs, iepirkuma funkcijas vadītājs ir atbildīgs par plašāku ģeogrāfisko darbības jomu.</li> <li>Speciālisti veic noteiktus uzdevumus patstāvīgi vai citu speciālistu pārraudzībā, piemēram, apkopo informāciju par nepieciešamajām precēm un pakalpojumiem, sagatavo priekšlikumus par iegāžu apjomiem, risina dažādus organizatoriskus jautājumus saskaņā ar dotajiem uzdevumiem.</li> <li>Mazos un vidējos uzņēmumos parasti šīs amatu grupas funkcijas tiek apvienotas ar citu funkciju veikšanu, piemēram, tās var tikt nodotas finanšu vadības amatniekiem vai projektu vadības amatu veicējiem.</li> </ul>	<p>iepirkumu likumu, kā arī nodarboties ar institūcijas/uzņēmuma darba saimniecisko nodrošināšanu, tai nepieciešamo preču vai pakalpojumu iegādi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kopumā var secināt, ka pamatfunkciju realizācija valsts sektora institūcijās un privātajā sektora uzņēmumos šajā amatu grupā un amatu līmeņos ir līdzīga, tomēr privātajā sektorā ir lielāka funkciju dažādība nekā valsts sektora institūcijās un šīs amatu grupas pārstāvji veic arī citas funkcijas.</li> <li>Lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātajā sektora šīs amatu grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</li> </ul>
14.	Apsaimniekošana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šīs amatu grupas atbildīgie darbinieki nodrošina atbildību par iestādes īpašuma un tās valdījumā vai lietošanā nodotā īpašuma (tai skaitā valsts vai pašvaldības īpašuma) uzturēšanu un apsaimniekošanu.</li> <li>Šajā amatu grupā ietilpst tādi amatu līmeņi kā mazkvalificēts un fizisks darbs, speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Vidēja līmeņa vadītāji nodrošina ļoti lielu uzņēmumu un to struktūrvienību ar plašu ģeogrāfisko izvietojumu saimniecisko un tehnisko funkciju darbību.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Šajā amatu grupā iekļauti amati, kuros darbinieki ir atbildīgi par uzņēmuma īpašuma un tā valdījumā vai lietošanā nodotā īpašuma (tai skaitā valsts vai pašvaldības īpašuma) uzturēšanu un apsaimniekošanu.</li> <li>Šajā amatu grupā iekļauti šādi amatu līmeņi: mazkvalificēts un fizisks darbs, speciālists, vecākais speciālists, pirmā (zemākā) līmeņa vadītājs, vidēja līmeņa vadītājs.</li> <li>Vidēja līmeņa vadītāji nodrošina ļoti lielu uzņēmumu un to struktūrvienību ar plašu ģeogrāfisko izvietojumu saimniecisko un tehnisko funkciju darbību.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gan valsts sektora institūcijās, gan privātajā sektora uzņēmumos šīs amatu grupas amatu veicēju pamatfunkcija ir nodrošināt atbildību par institūcijas/uzņēmuma īpašumu un tās valdījumā vai lietošanā nodotā īpašuma (tai skaitā valsts vai pašvaldības īpašuma) uzturēšanu un apsaimniekošanu.</li> <li>Kopumā var secināt, ka pamatfunkciju realizācija valsts sektora institūcijās un privātajā sektora uzņēmumos šajā amatu grupā un amatu līmeņos ir līdzīga, tomēr, lai darba samaksas rādītāju salīdzinošās analīzes rezultātus varētu izmantot lēmumu pieņemšanai par</li> </ul>

ID	Amatu grupa	Valsts sektors <sup>3</sup>	Privātais sektors	Secinājumi
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji vada apsaimniekošanas dienestu, pārvalda iestādes valdījumā vai lietošanā nodoto kustamo un nekustamo valsts īpašumu vai īpašas nozīmes valsts nekustamo īpašumu un autoparku, nodrošina lielas iestādes saimniecisko funkciju darbību ar plašu ģeogrāfisko izvietojumu.</li> <li>Vecākie speciālisti nodrošina iestādes saimniecisko un tehnisko apgādi, patstāvīgi veic sarežģītus uzdevumus specifiskā jomā, nodrošinot nekustamā īpašuma apsaimniekošanu, t.sk. nodrošina materiālu, iekārtu, mēbeļu un inventāra iegādi un organizē to tehnisko apkopi un remontu, uzskaita pamatlīdzekļus un mazvērtīgo inventāru, kontrolē saimniecisko līgumu izpildi, koordinē autotransporta izmantošanu, uzskaita un kontrolē nobraukumu, plāno un organizē remontu, var vadīt struktūrvienību un tehniskos darbiniekus.</li> <li>Speciālisti rūpējas par kārtību iestādes un tās valdījumā vai lietošanā nodotā valsts īpašuma teritorijā, nodrošina tam nepieciešamo materiālu sagādi vai pārvalda un apsaimnieko iestādei pārvaldīšanā nodoto īpašas nozīmes valsts nekustamo īpašumu.</li> <li>Darbinieki, kuri veic mazkvalificētu un fizisku darbu, uzkopj un uztur kārtībā iestādes pārziņā esošās telpas un teritoriju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji nodrošina vidēju un lielu uzņēmumu apsaimniekošanas funkciju, pārvalda uzņēmuma valdījumā vai lietošanā esošo kustamo un nekustamo mantu. Ļoti lielos uzņēmumos šī līmeņa vadītāji atbild par kādas apsaimniekošanas jomas, piemēram, ugunsdrošības vai elektroapgādes nodrošināšanu.</li> <li>Vecākie speciālisti nodrošina uzņēmumu nekustamo īpašumu pārvaldības funkciju ļoti lielu uzņēmumu dažādās ģeogrāfiskās teritorijās.</li> <li>Speciālisti rūpējas par kārtību uzņēmuma teritorijā, nodrošina kārtības uzturēšanai nepieciešamo materiālu sagādi.</li> <li>Darbinieki, kuri veic mazkvalificētu un fizisku darbu, uzkopj un uztur kārtībā uzņēmuma telpas un teritoriju, uzrauga kārtības saglabāšanu uzņēmuma telpās un teritorijā.</li> </ul>	<p>iespējamām izmaiņām valsts sektora darba samaksā, ir nepieciešams detalizēti un padziļināti analizēt valsts sektora un privātā sektora šīs amata grupas darbinieku veicamās funkcijas, ņemot vērā institūcijas un uzņēmuma lielumu, uzņēmuma vai institūcijas darba specifiku un citus iepriekš minētos faktorus.</p>



### 3. Priekšlikumi par iespējamajiem pilnveidojumiem darba samaksas sistēmā valsts pārvaldē

#### 3.1. Priekšlikumi darba samaksas sistēmas valsts pārvaldē sasaistei ar padarītā darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem

##### 3.1.1. Sistēmas sagatavošana

Darba samaksas sasaiste ar darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem iespējama tikai tad, ja ir iespējams precīzi definēt darba rezultātus un izmērīt darba efektivitāti. Praksē visvieglāk precīzu darba rezultātu un efektivitātes mērījumus iespējams veikt ražošanas procesos, kur katru darbību iespējams novērot, tās veikšanas ilgumu var izmērīt un katras procesu veidojošās darbības rezultātu – uzskaitīt un novērtēt.

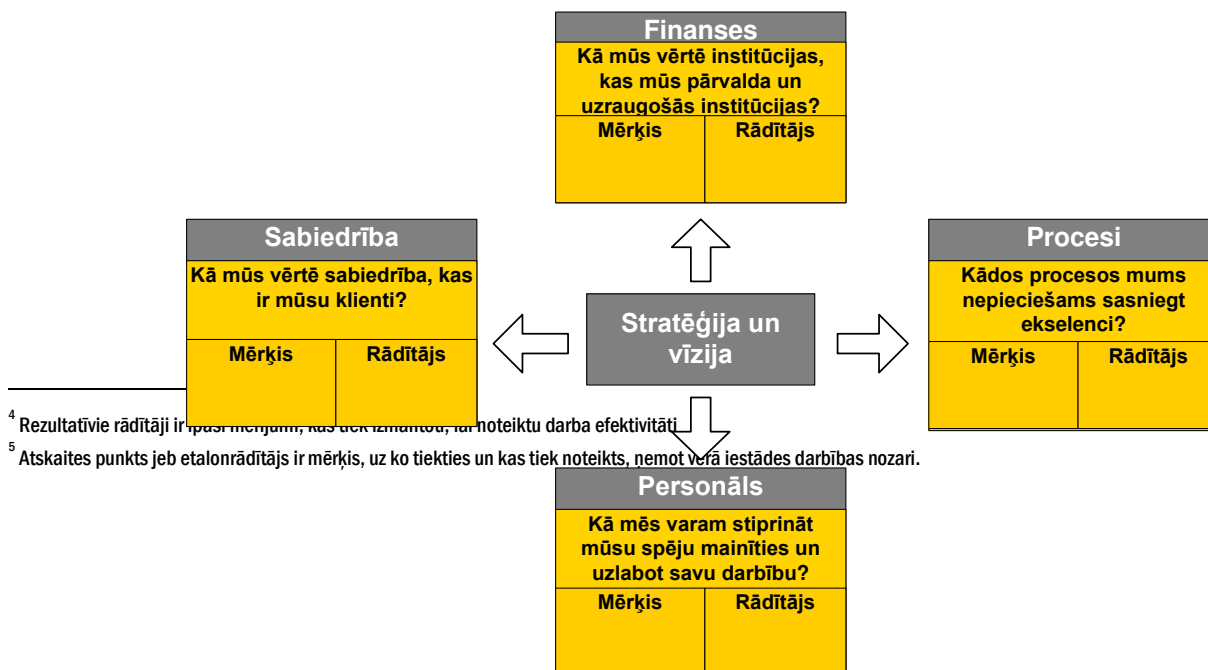
Valsts pārvaldes darba specifika bieži vien neļauj pilnībā veikt šādu uzskaiti un mērījumus, jo intelektuālā darba procesa novērošana ir sarežģīta, un darba rezultātu ietekmē dažādi ar darbinieku un darba vidi saistīti faktori, un dažādās institūcijās pat vienādās amatu grupās darba rezultāti var būt ļoti atšķirīgi. Tāpat arī valsts pārvaldē ir sarežģīti izmērīt procesu laika efektivitāti, jo procesi sastāv no darbībām, kas tieši attiecināmas uz darba rezultāta sasniegšanu un tādām darbībām, kas uz šo rezultātu attiecināmas netieši. Turklāt pie šādas mērīšanas sistēmas, nepieciešama arī kļūdu uzskaitē – lai kvalitātes pazemināšanās gadījumā darbinieku atlīdzības būtu iespējams pazemināt. Tādējādi pilnīgai darba rezultātu un efektivitātes novērtēšanas sistēmai valsts pārvaldē būtu nepieciešamas komplicētas uzskaites sistēmas, kur nepieciešams izvērtēt sistēmu lietderību un atdevi.

Pētījuma ietvaros tika konstatēts, ka viens no elementiem darba rezultātu un darba efektivitātes uzskaites sistēmā, kas jau šobrīd daļēji tiek izmantots dažās valsts sektora institūcijās un var kalpot kā instruments darba rezultātu un darba efektivitātes novērtēšanai, ir darba laika uzskaites sistēmas, kur katrs darbinieks atskaitās par dažāda veida pienākumu veikšanai patērēto laiku konkrētā laika periodā. Šādas sistēmas ieviešana katrā valsts sektora institūcijā dotu iespēju salīdzināt darba efektivitāti starp līdzīgām amatu grupām, noskaidrot procesa/ funkcijas izmaksas, palīdzētu plānot nepieciešamās apmācības un cilvēkresursus, mērīt darba efektivitāti ne vien institūcijas ietvaros, bet arī struktūrvienību un darbinieku līmenī. Tomēr šādas sistēmas ieviešana būtu jāuzsāk pakāpeniski, sākot ar, piemēram, ministrijām, jo šādas sistēmas ieviešana ir komplicēts un sarežģīts process. Tāpat jāmin, ka ar šīs sistēmas palīdzību nebūs iespējams salīdzināt visu amatu grupu darba rezultātus un efektivitāti, jo pat amati ar līdzīgu nosaukumu bieži vien ietver atšķirīgas funkcijas.

Balstoties uz ārvalstu praksi – izplatītākā pieeja darba rezultātu un efektivitātes mērīšanai ir dažādu rezultatīvo rādītāju<sup>4</sup> (no angļu val. – *key performance indicators* – jeb *KPIs*) un atskaites punktu jeb etalonrādītāju<sup>5</sup> (no angļu val. – *benchmarks*) izmantošana. Darbinieku padarītais tiek salīdzināts ar šiem rādītājiem, kas kalpo par „mērķi” un kritēriju, uz kuru darba rezultātiem (un tādējādi arī darbiniekiem) būtu jātiecas.

Šādu rādītāju izvirzīšana institūcijās var notikt ar t.s. līdzsvarotās vadības kartes palīdzību (no angļu val. – *balanced scorecard*), ko pamatā izmanto institūciju stratēģiskās vadības sistēmas uzturēšanai un kas balstās uz institūcijas hierarhisku darbības rādītāju noteikšanu un mērīšanu.

Līdzsvarotas vadības kartes ietvaros tiek noteikti rezultatīvie rādītāji institūcijas stratēģisko mērķu sasniegšanai. Šie rādītāji parasti tiek grupēti vairākās dimensijās; katrs rādītājs atbilst kāda mērķa sasniegšanai. Valsts sektoram pielāgotās līdzsvarotās vadības kartes modelis attēlots zemāk.



<sup>4</sup> Rezultatīvie rādītāji ir īpaši mērījumi, kas tiek izmantoti, lai noteiktu darba efektivitāti.

<sup>5</sup> Atskaites punkts jeb etalonrādītājs ir mērķis, uz ko tiek tieciet un kas tiek noteikts, ņemot vērā iestādes darbības nozari.

### Attēls 1 – Valsts sektoram pielāgotais līdzsvarotās vadības kartes modelis (Howard Rohm, Balanced Scorecard Institute)

Līdzīgā veidā kā līdzsvarotās vadības kartē iespējams noteikt un pēc dažādām dimensijām grupēt rādītājus, pēc kuriem var izvērtēt viena vai otra darba rezultāta vai efektivitātes kritērija sasniegšanu, ko tālāk iespējams pielietot darba samaksas koriģēšanai valsts pārvaldē. Lai tas būtu iespējams, vispirms nepieciešams radīt iespēju sasaistīt darba samaksu ar darba rezultātu/ efektivitātes rādītājiem. Lai to varētu izdarīt, tad līdzīgi kā privātajā sektorā, nepieciešams noteikt atlīdzību fiksēto un mainīgo daļu apmēru tā, lai mainīgās daļas apmērs būtu pietiekami būtisks darbinieku motivācijai tiekties uz nosprausto darba rezultātu vai efektivitātes rādītāju sasniegšanu.

Šis pētījums parādījis, ka privātajā sektorā fiksētā darba samaksas daļa svārstās aptuveni 85% robežās no kopējās darba samaksas – atlikusī daļa sastāv no piemaksām un prēmijām. Savukārt valsts sektorā – fiksētā darba samaksas īpatsvars ir virs 95%. Tādējādi privātajā sektorā šobrīd pastāv iespējas variēt darba samaksu atkarībā no sasniegtajiem rezultātiem, tai skaitā, efektivitātes rādītājiem, bet valsts sektorā šāda iespēja praktiski nepastāv. Tādējādi, lai nodrošinātu darba samaksas sasaisti ar padarītā darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem valsts sektorā, ir jāpalielina valsts sektorā strādājošo darba samaksas mainīgā daļa.

Būtiski ir arī pārskatīt fiksētās un mainīgās darba samaksas daļas proporcijas izmaiņas, ņemot vērā darbinieka amata līmeni. Līdzīgi kā privātajā sektorā, valsts sektora darbinieku amata līmenis var kalpot kā indikators mainīgās un fiksētās darba samaksas daļas noteikšanai, ņemot vērā piemērus no privāta sektora – jo augstāks amata līmenis, jo lielāks mainīgās darba samaksas daļas īpatsvars kopējā darba samaksā.

#### 3.1.2. Rādītāju identificēšana

Otrkārt, darba samaksas sistēmas valsts pārvaldē sasaistei ar padarītā darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem ir jānodrošina, ka rezultatīvie rādītāji un etalonrādītāji tiek noteikti valsts institūcijām no to pārraugošajām institūcijām un struktūrām. Piemēram, ministriju rezultatīvos rādītājus un etalonrādītājus nosaka specifiskos stratēģiskos politikas plānošanas dokumentos, bet ministriju padotības iestādēm šos rādītājus atbilstoši nepieciešamībai kaskadē tālāk pašas ministrijas (iespējams, ar atsevišķiem politikas plānošanas dokumentiem).

Izmantojot kaskadēšanas principus, tiek noteikta caurspīdīga un saprotama sistēma, kā noteikto konkrēto rādītāju sasniegšana/ izpilde ietekmē darba samaksas mainīgo daļu. Piemēram, 100% noteikto rādītāju sasniegšana/ izpilde var nozīmēt 100% darba samaksas mainīgā daļas izmaksu, bet noteikto rādītāju izpilde par 70% varētu nozīmēt 0-70% darba samaksas mainīgās daļas izmaksu darbiniekiem (ja rādītāji netiek izpildīti – mainīgo daļu var arī neizmaksāt). Svarīgi piebilst, ka prēmijas par labu rezultātu sasniegšanu (noteikto rādītāju pārsniegšanu) izmaksājamas, ievērojot normālsadalījumu, prēmijas izmaksājot, piemēram, 10% darbinieku. Tādējādi tiktu nodrošināts, ka lielākie ieguvēji darba samaksas sistēmā ir tieši kompetentākie darbinieki. Tas pats attiecas arī uz darbinieku novērtējuma sasaisti ar darba samaksu, kur augstākais novērtējums var tikt piešķirts, ievērojot normālsadalījumu, piemēram, 10% darbinieku.

Noteiktajiem rezultatīvajiem rādītājiem un etalonrādītājiem jābūt pēc iespējas vienkāršākiem. Tos, līdzīgi kā līdzsvarotās vadības kartes modeli, iespējams grupēt vairākās dimensijās, izmantojot vismaz šādus etalonrādītājus un rezultatīvos rādītājus, kas apkopoti tabulā zemāk.

Rezultatīvos rādītājus un etalonrādītājus var iedalīt kvalitatīvajos un kvantitatīvajos rādītājos, piemēram, kvalitatīvie rādītāji būtu tie rādītāji, kuri raksturotu politisko un stratēģisko mērķu izpildi, bet kvantitatīvie rādītāji atspoguļotu finanšu un darbības efektivitātes rezultātu izpildi.

Tabula Nr. 3 Rezultatīvo rādītāju un etalonrādītāju dimensijas un rādītāju piemēri

Rezultatīvo rādītāju un etalonrādītāju <i>dimensijas</i>	Rezultatīvo rādītāju un etalonrādītāju kritēriju <i>piemēri</i>
<b>Politisko/ stratēģisko mērķu izpilde</b>  <i>(Piemēram, mērķi no valdības rīcības plāna, kuru izpildi iespējams</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Mērķis:</b>                      Atbalstītas jauniešu bezdarbnieku (18–24 gadi) bīvprātīgā darba aktivitātes sabiedrības labā, kuru rezultātā iegūta noderīga darba pieredze biedrībās vai nodibinājumos. (Mērķis izvirzīts LM.)                 </li> </ul>

Rezultatīvo rādītāju un etalonrādītāju <i>dimensijas</i>	Rezultatīvo rādītāju un etalonrādītāju kritēriju <i>plemērī</i>
<i>noteikt pēc principa „izpildīts-neizpildīts”)</i>	<p><b>Rezultatīvie rādītāji:</b></p> <p>Pasākumā iesaistītas 1200 personas 2012.gadā, 1000 personas 2013.gadā un 1000 personas 2014.gadā.<sup>6</sup></p> <p>• <b>Mērķis:</b> Panākt ievērojamu uzlabojumu ēnu ekonomikas mazināšanā, atklājot un novēršot ienākumu un darījumu nedeklarēšanu, kā arī krāpšanu saistībā ar pievienotās vērtības nodokli.</p> <p><b>Rezultatīvais rādītājs:</b> Nodrošināts nodokļu kontroles pasākumu skaita pieaugums 2012.gadā par 19 % un 2013.gadā par 25 % salīdzinājumā ar 2011.gadu.<sup>7</sup></p>
<p><b>Finanšu vadības rezultatīvie rādītāji</b></p> <p><i>(Saistīti ar institūcijai piešķirto finanšu līdzekļu pārvaldību un pašas institūcijas budžeta pārvaldību)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grāmatvedības funkcijas ikgadējās izmaksas uz vienu grāmatvedības funkcijas darbinieku nepārsniedz LVL 7 564.<sup>8</sup></li> <li>• Personāla vadības funkcijas ikgadējās izmaksas uz vienu personāla vadības funkcijas darbinieku nepārsniedz LVL 3 308.<sup>9</sup></li> <li>• Iepirkumu organizēšanas funkcijas ikgadējās izmaksas uz vienu iepirkumu organizēšanas funkcijas darbinieku nepārsniedz LVL 2 133.<sup>10</sup></li> <li>• Autoparka uzturēšanas un vadības funkcijas ikgadējās izmaksas uz vienu funkcijas darbinieku nepārsniedz LVL 4 265.<sup>11</sup></li> <li>• Institūcijas administratīvais budžets nepārsniedz 3% no kopējiem institūcijas administratīvajiem nozares finanšu resursiem.<sup>12</sup></li> </ul>
<p><b>Darbības efektivitātes rādītāji</b></p> <p><i>(Piemēram, nosakot sasniedzamos etalonrādītājus grāmatvedības, personāla vadības, iepirkumu organizēšanas u.c. funkcijām, kā arī nosakot darba rezultatīvos rādītājus citām funkcijām)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audita nodaļā – vismaz 10 iekšējo auditu veikšana gada laikā.<sup>13</sup></li> <li>• Juridiskajā nodaļā – vismaz 300 līgumu apstrāde uz vienu nodaļas darbinieku gada laikā.<sup>14</sup></li> <li>• ES fondu projektu administrēšanas nodaļā – viena administrētā ES fondu naudas vienības (lata) administrācijas izmaksas – ne vairāk kā 3 santīmi.<sup>15</sup></li> <li>• Politikas plānošanas nodaļas darbinieku darba laiks – vismaz 80% no darba laika pavadīti pamatfunkciju pildīšanai.<sup>16</sup></li> <li>• Ikgadējais apstrādāto/ veikto transakciju skaits uz vienu grāmatvedības darbinieku – vismaz 19 769.<sup>17</sup></li> <li>• Darbinieku skaits uz vienu personāla vadības slodzi iestādē – vismaz 116.<sup>18</sup></li> <li>• Ikgadējais iepirkumu skaits uz vienu iepirkumu organizēšanas funkcijas darbinieku – vismaz 8.<sup>19</sup></li> <li>• Viena institūcijas transportlīdzekļa nobraukums gadā – vismaz 18 900 km.<sup>20</sup></li> <li>• Darbinieku ikgadējā rotācija – vismaz 8% apmērā no kopējo darbinieku skaita.</li> </ul>

Jāatzīmē, ka augstāk tabulā minētos rādītājus jānosaka atbilstoši iestāžu un nozaru specifikai, bet rādītāju vērtības jāizvirza rūpīgas analīzes rezultātā, ņemot vērā, piemēram, pasaulē pieņemtos etalonrādītājus, funkciju vidējos rādītājus valsts pārvaldē vai arī izmantojot salīdzinājumu starp vairākām valsts institūcijām.

Noteiktie rezultatīvie rādītāji un etalonrādītāji var tikt mērīti un salīdzināti starp dažādām valsts tiesās pārvaldes institūcijām, kas strādā vienā nozarē un veic līdzīgas funkcijas. Šāda pieeja ļautu noteikt rādītāju izpildes augstāko/zemāko vērtību un identificēt institūcijas, kur rādītāju izpilde būtu jāuzlabo, uzlabojot darba efektivitāti.

<sup>6</sup> Vadības rīcības plāns - Deklarācijas par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai (Aptiprināts ar Ministru kabineta 2012.gada 16.februāra rīkojumu Nr. 84)

<sup>7</sup> Turpat

<sup>8</sup> Valsts pārvaldes atbalsta funkciju nodošanas iespēju izpēti un rekomendējamā modeļa izstrādes pakalpojums” Skat. <http://www.mk.gov.lv/lv/esstrukturfondi/vk-realizetie-projekti/strukturaloreformuistenosana/reformu-novertejumi-un-petijumi/>

<sup>9</sup> Turpat

<sup>10</sup> Turpat

<sup>11</sup> Turpat

<sup>12</sup> Tipiska projektu administrēšanas likme ES fondu finansētajos projektos.

<sup>13</sup> Arbitrāra vērtība – atkarīga no institūcijas specifikas un izmēriem

<sup>14</sup> Arbitrāra vērtība – atkarīga no institūcijas specifikas un izmēriem

<sup>15</sup> Tipiska projektu administrēšanas likme (3%) ES fondu finansētajos projektos

<sup>16</sup> Nepieciešama detalizēta darba laika uzskaites sistēma

<sup>17</sup> Valsts pārvaldes atbalsta funkciju nodošanas iespēju izpēti un rekomendējamā modeļa izstrādes pakalpojums” Skat. <http://www.mk.gov.lv/lv/esstrukturfondi/vk-realizetie-projekti/strukturaloreformuistenosana/reformu-novertejumi-un-petijumi/>

<sup>18</sup> Turpat

<sup>19</sup> Turpat

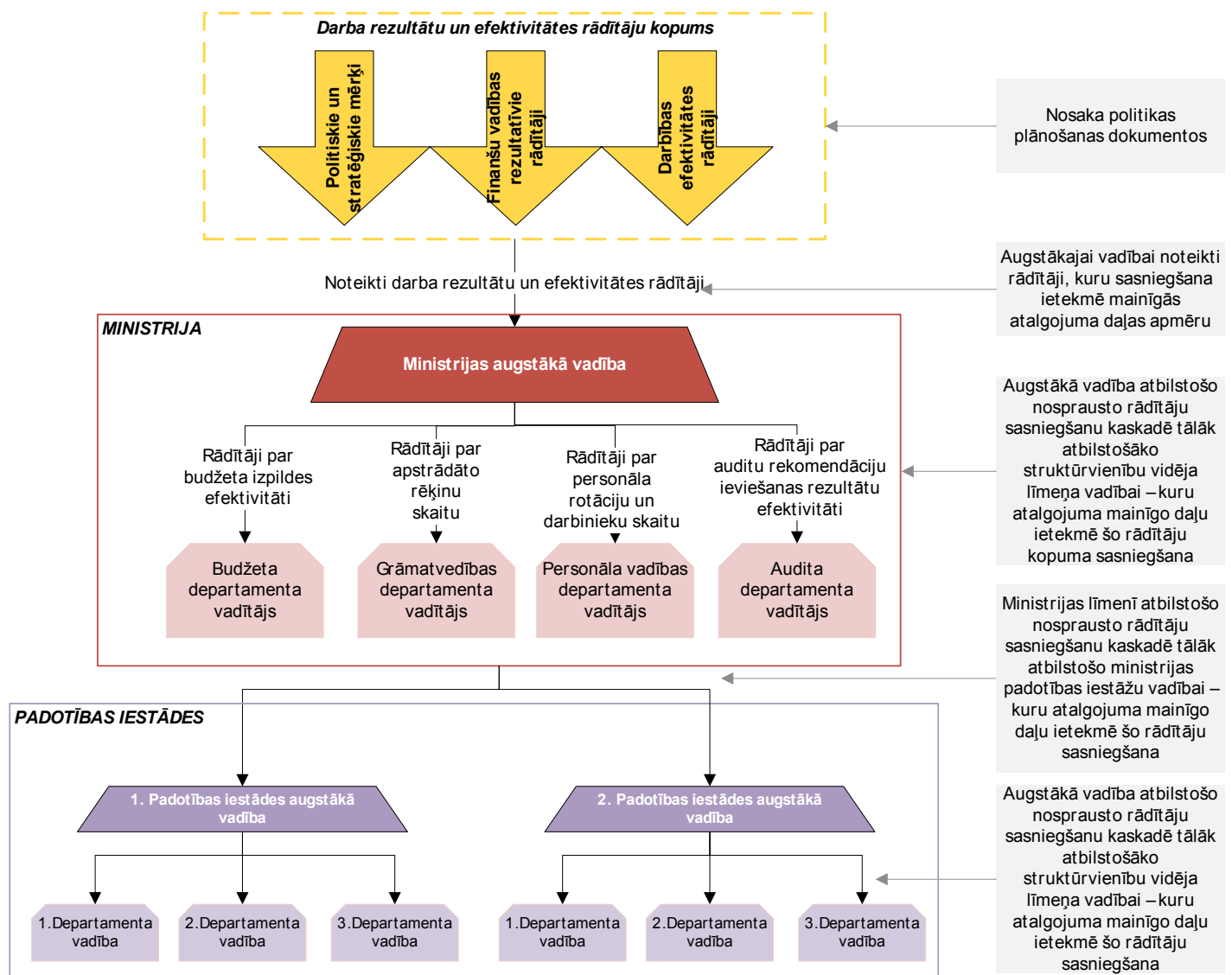
<sup>20</sup> Turpat



### 3.1.3. Sistēmas ieviešana

Darba samaksas sistēmas valsts pārvaldē sasaisti ar padarītā darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem jāveic pakāpeniski. Tas ietvertu rādītāju sākotnējo identificēšanu un noteikšanu institūciju augstākās vadības līmenī, bet institūciju iekšienē šie rādītāji tiktu kaskadēti atbilstošiem departamentu (vidēja līmeņa) vadītājiem. Iestāžu ietvaros atbilstošos sasniedzamos rādītājus var arī kaskadēt tālāk iestāžu padotības institūcijām, kurās attiecīgi notiktu atbilstoša šo mērķu kaskadēšanas vidēja līmeņa vadītājiem. Šie amatu līmeņi (augstākie un vidēja līmeņa vadītāji) tiktu integrēti darba samaksas sasaistes ar rezultātu un efektivitātes rādītājiem sistēmas pirmajā posmā, bet otrajā posmā varētu šādu sasaisti izstrādāt visiem darbiniekiem.

Visām struktūrvienībām jāizvirza darba rezultātu efektivitātes rādītāju komplekss, kas sastāv no vairāku rādītāju kopuma, lai izvairītos no vienvērtīgas un šauras struktūrvienību darba efektivitātes mērīšanas pieejas. Iespējamā darba samaksas sistēmas valsts pārvaldē sasaiste ar padarītā darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem shematiski attēlota attēlā zemāk.



Attēls 2 – Darba samaksas valsts pārvaldē sasaistes ar padarītā darba rezultātiem un darba efektivitātes rādītājiem sistēmas ieviešanas pirmais posms – shematisks piedāvājums

Augstāk attēlotās sistēmas ieviešanai nepieciešams ne tikai detalizēts kritēriju un rezultātīvo rādītāju noteikšanas mehānisms, bet arī kompleksa atskaitīšanās un uzraudzības sistēma. Darba rezultātu sasaistes ar darba samaksu mehānisma pamatā būtu darba samaksas mainīgās daļas noteikšana un izmaksāšana tikai pēc noteikto rezultātu izvērtēšanas. Tas nozīmē, ka katram darbiniekam tiktu noteikta maksimālā darba samaksas mainīgās daļas proporcija pret nemainīgo darba samaksu. To var gradēt pēc darbinieku ieņemamā amata līmeņa vai kā noteiktu procentuālu daļu no nemainīgās darba samaksas. Darba samaksas mainīgās daļas izmaksāšana būtu tieši saistīta ar rezultātīvo rādītāju sasniegšanu, kur lielāka darba samaksas mainīgā daļa tiktu izmaksāta pie augstāka novērtējuma, bet mazāka darba samaksas mainīgā daļa pie zemāka novērtējuma.

Tā kā vairāki rezultāti saistīti ar, piemēram, vidēja termiņa politikas mērķu ieviešanu – tad, iespējams, darba efektivitāti un darba rezultātu vērtēšana jāveic periodiski, piemēram, reizi trijos gados, izvērtējot ilgtermiņa mērķus, vai reizi gadā, izvērtējot īstermiņa mērķus. Tādējādi darba samaksas mainīgās daļas ieturēšana veicinātu ne tikai labāku darba kvalitāti, bet arī lielāku darbinieku pastāvīgumu; darba samaksas mainīgā daļa tiktu izmaksāta pēc visu rādītāju izvērtēšanas, piemēram, prēmijas veidā.

## 3.2. Priekšlikumi motivācijas elementu iekļaušanai darba samaksas struktūrā

Pētījuma 1.nodenuma ietvaros tika veiktas padziļinātas intervijas ar pētījumā iekļautajām iestādēm un uzņēmumiem, lai noskaidrotu pielietotos motivācijas sistēmas elementus valsts un privātajā sektorā un identificētu, kuri motivācijas elementi, t.sk. materiālie un nemateriālie stimuli papildus darba samaksai, šobrīd tiek izmantoti iestādēs/ uzņēmumos, motivācijas elementi, kurus pētījuma periodā pārtraukts izmantot un motivācijas elementi, kas pētījuma periodā ieviesti vai atjaunoti..

Lai identificētu valsts sektorā un privātā sektorā izmantotos motivācijas elementus, intervijās tika izmantots sagatavotais darbinieku motivācijas elementu un labumu saraksts (Pielikums Nr.2).

Pētījuma ietvaros tika secināts, ka vairumā gadījumu valsts sektora iestādēs kopš 2009.gada vairs neizmanto šādus motivācijas sistēmas elementus:

- Veselības un dzīvības apdrošināšanas polises.
- Dāvanas darbiniekiem apaļās jubilejās un Ziemassvētkos.
- Kafijas un tējas izdevumu apmaksa un nodrošināšana iestādes 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.
- Iestādes apmaksāti Ziemassvētku/Jaungada pasākumi, sporta svētki Ziemassvētku pasākumi darbinieku bērniem.

Kopumā motivācijas elementu samazinājumu noteica tādi ārējie faktori kā globālā finanšu krīze, kopējais ekonomikas rādītāju kritums, darba samaksu regulējošās normatīvās bāzes izmaiņas, iestādes finansējuma samazinājums, u.c.

Ekonomiskajai situācijai uzlabojoties, būtu nepieciešams pakāpeniski atsākt izmantot tos motivācijas elementus, kas tika likvidēti dažādu ārējo faktoru rezultātā, kā arī ieviest jaunus motivācijas elementus, lai uzlabotu un pilnveidotu valsts sektora iestādes motivācijas sistēmu.

Zemāk uzskaitīti dažādi jauni motivācijas elementi, kas tika identificēti valsts un privātā sektora motivācijas sistēmas izvērtējuma ietvaros un kurus būtu nepieciešams apsvērt ieviešanai valsts sektora iestādēs:

- Elastīga darba laika prakses izmantošana tajās iestādēs, kur šādu praksi ir iespējams ieviest. Biežāk izmantotā pieeja ir tāda, ka ir noteikts, ka darbiniekam jānostrādā 8 stundas katru darba dienu laika periodā no plkst. 7 – 19, taču darba dienas sākuma un līdz ar to arī beigu laiku var izvēlēties pats darbinieks, vienojoties ar savas struktūrvienības vadību.
- Mērķtiecīga labāko darbinieku karjeras plānošana, tostarp, rotācijas pasākumu nodrošināšana un labāko darbinieku iesaistīšana starpinstiuciju projektos, tādējādi nodrošinot labāko darbinieku pieredzes un zināšanu paaugstināšanu.
- Struktūrvienību darbinieku saliedēšanas pasākumu finansēšana, piešķirot noteiktu finansējumu (piemēram, privātā sektora uzņēmumos robežās no LVL 7 līdz LVL 20 uz cilvēku), kuru struktūrvienības vadītājs var izmantot, piemēram, organizējot saliedēšanas un komandas veidošanas pasākumus.
- Pasākumi darbinieku bērniem, piemēram, „Ēnu dienas” vai atvērto durvju dienas, kur bērns iepazīstina ar vecāku darba vietu, tādējādi radot pozitīvu un atvērtu darba vidi darbiniekiem, kā arī veicina pozitīvu jauniešu priekšstatu par darbu valsts pārvaldē.
- Sporta nodarbību apmaksa, piemēram, ietverot šo piedāvājumu veselības apdrošināšanas polisē, vai arī irējot sporta zāli vai peldēšanas celiņu baseinā, tādējādi rūpējoties par darbinieku veselīgu atpūtu, kas ir nozīmīga viņu intelektuālās efektivitātes uzturēšanai.
- Iemaksas pensiju fondos – darbiniekiem, kas nostrādājuši vismaz 5 gadus, tādējādi uzsverot šo darbinieku lojalitātes nozīmību iestādei.
- Starptautisku sertifikācijas eksāmenu apmaksu darbiniekiem viņu profesionālajās jomās, tādējādi parādot, ka iestāde ir ieinteresēta investēt savu darbinieku attīstībā un izaugsmē.

Valsts sektora motivācijas elementu atjaunošana un papildināšana varētu tikt īstenota pakāpeniski, izvērtējot šo motivācijas elementu nozīmīgumu, ieviešanas izmaksas un nepieciešamību pēc tiem – attiecīgi visiem vai atsevišķiem darbiniekiem.

Tabulā Nr.4 ir ietverts motivācijas elementu uzskaitījums valsts pārvaldē, ņemot vērā finansējuma nepieciešamību (izmaksas) šī motivācijas

elementa ieviešanai vai motivācijas elementa turpmākai izmantošanai. Jāņem vērā, ka katra motivācijas elementa reālās izmaksas var būt atšķirīgas katrā iestādē atkarībā no dažādiem faktoriem, kas tālāk aprakstīti sīkāk.

Motivācijas elementu līdzšinējā izmantošana ir atspoguļota, izmantojot šādus kritērijus:

- Pilnībā – motivācijas elements tiek izmantots gandrīz visās valsts sektora iestādēs (90% - 100% valsts sektora iestādēs), kas piedalījās pētījumā;
- Daļēji – motivācijas elements ir ieviests un tiek izmantots daļēji, t.i. atsevišķas valsts sektora iestādēs, kas piedalījās pētījumā, izmanto šo motivācijas elementu, bet citas neizmanto (40% – 80% valsts sektora iestādēs);
- Reti – motivācijas elements ir ieviests tikai dažās valsts sektora iestādēs (10% -30% valsts sektora iestādēs);
- Netiek izmantots – motivācijas elements netiek izmantots valsts sektora iestādēs, kas piedalījās pētījumā (0% -10% valsts sektora iestādēs).

Tabula Nr. 4 Valsts sektora motivācijas elementu uzskaitījums atbilstoši nepieciešamā finansējuma lielumam

Motivācijas elements	Motivācijas elementa veids	Motivācijas elementa līdzšinējā izmantošana	Nepieciešamais papildus finansējums
Mutiskas uzslavas	Apbalvojums	Daļēji	Nav nepieciešams papildus finansējums
Goda raksti, atzinības raksti	Apbalvojums	Pilnībā, ar dažiem izņēmumiem	Nav nepieciešams papildus finansējums
Elastīga darba laika nodrošināšana	Darba un brīvais laiks	Reti	Nav nepieciešams papildus finansējums
Papildus apmaksātas atvaļinājuma dienas (par darba stāžu, par īpašiem sasniegumiem utt.)	Darba un brīvais laiks	Daļēji	Finansējuma apmēru nosaka piešķirto brīvdienu skaits un darbinieka vidējās darba samaksas apmērs
Apmaksāta brīvdiena izlaiduma dienā (1 diena)	Darba un brīvais laiks	Daļēji	Finansējuma apmēru nosaka darbinieka vidējās darba samaksas apmērs
Apmaksāta brīvdiena saistībā ar 1.septembri 1-4.klašu bērnu vecākiem (1 diena)	Darba un brīvais laiks	Daļēji	Finansējuma apmēru nosaka darbinieka vidējās darba samaksas apmērs
Apmaksātas brīvdienas saistībā ar stāšanos laulībā (1-3 dienas)	Darba un brīvais laiks	Daļēji	Finansējuma apmēru nosaka piešķirto brīvdienu skaits un darbinieka vidējās darba samaksas apmērs
Mācību atvaļinājums (dažādu dienu skaits, ņemot vērā mācību atvaļinājuma mērķi)	Darba un brīvais laiks	Daļēji	Finansējuma apmēru nosaka mācību atvaļinājuma ilgums un darbinieka vidējās darba samaksas apmērs
Mērķtiecīga labāko darbinieku karjeras plānošana.	Darba vide	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka vadītāju/ personāla vadības speciālistu esošās kompetences karjeras plānošanā – vai ir nepieciešamas apmācības karjeras plānu veidošanā un karjeras plānošanas sarunu darbiniekiem vadīšanā
Rotācijas pasākumu, dalības starpinstitūciju projektos nodrošināšana darbiniekiem	Darba vide	Netiek izmantots	Nepieciešamību pēc papildu finansējuma nosaka nepieciešamība organizēt darbinieku atlasī, lai aizpildītu rotācijas rezultātā radušos vakanci.
Ūdens, kafijas un tējas izdevumu apmaksa un nodrošināšana institūcijas darbiniekiem	Darba vide	Daļēji (pārsvarā apmaksā tikai ūdeni)	Nepieciešams papildu finansējums atkarībā no darbinieku skaita
Struktūrvienību darbinieku saliedēšanas pasākumu finansēšana	Darba vide	Netiek izmantots	Nepieciešams papildu finansējums atkarībā no darbinieku skaita un aktivitāšu. Iesaistot darbiniekus pasākuma satura veidošanā, šādu pasākumu iespējams organizēt ar minimāliem finanšu līdzekļiem
Pasākumi darbinieku bērniem – atvērto durvju diena, "Ēnu dienas".	Iestādes organizēti pasākumi	Reti	Nav nepieciešams papildu finansējums
Ziemassvētku/ Jaungada pasākums	Iestādes organizēti pasākumi	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka pasākuma budžets, kā arī darbinieku gatavība līdzfinansēt pasākuma izmaksas
Sporta svētki	Iestādes organizēti pasākumi	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka pasākuma budžets, kā arī darbinieku gatavība līdzfinansēt pasākuma izmaksas
Iestādes jubilejas pasākumi	Iestādes organizēti pasākumi	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka pasākuma budžets, kā arī darbinieku gatavība līdzfinansēt pasākuma izmaksas
Dāvanas darbiniekiem apaļās jubilejās un Ziemassvētkos	Dāvanas	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka izvēlēto dāvanu vērtība un darbinieku skaits
Dāvanas nozīmīgās institūcijas jubilejās	Dāvanas	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka izvēlēto dāvanu vērtība

Motivācijas elements	Motivācijas elementa veids	Motivācijas elementa līdzšinējā izmantošana	Nepieciešamais papildus finansējums
Apmaksāta darbinieku dalība semināros un pieredzes apmaiņas pasākumos	Mācības un attīstība	Reti	Izmantojot iestādes speciālistus / noteiktas profesionālās jomas ekspertus vai, sadarbojoties vairāku iestāžu speciālistiem mācību sagatavošanā un vadīšanā, darbinieku apmācībai nepieciešams minimāls papildu finansējums. Izmantojot ārējas mācības finansējuma apmērs ir atkarīgs no mācību ilguma, mācību jomas un mācību vietas.
Profesionālo organizāciju biedra naudu apmaksā	Mācības un attīstība	Reti	
Dalība iestādes organizētos mācību semināros	Mācības un attīstība	Dažreiz	
Dalība ārpakalpojumu sniedzēju organizētās apmācībās	Mācības un attīstība	Dažreiz	
Daļēji apmaksātas studijas augstskolā	Mācības un attīstība	Reti	
Starptautisku sertifikācijas eksāmenu apmaksā darbiniekiem viņu profesionālajās jomās	Mācības un attīstība	Reti	
Iestādes mašīna	Darba vajadzībām nepieciešamie darba līdzekļi	Reti	Finansējuma apmēru nosaka mašīnu skaits un izvēlētais modelis
Samaksa par personīgās mašīnas izmantošanu	Darba vajadzībām nepieciešamie darba līdzekļi	Reti	Finansējuma apmēru nosaka amata funkcijas un nepieciešamība izmantot mašīnu darba vajadzībām
Transporta izdevumu kompensācija	Darba vajadzībām nepieciešamie darba līdzekļi	Reti	Finansējuma apmēru nosaka amata funkcijas un nepieciešamība amata pienākumu veikšanai pārvietoties
Darba devēja piešķirts mobilais telefons	Darba vajadzībām nepieciešamie darba līdzekļi	Dažreiz	Finansējuma apmēru nosaka darbinieku skaits un telefona aparāta modelis
Apmaksāta mobilo telefonu un stacionāro telefonu abonēšana un sarunas	Darba vajadzībām nepieciešamie darba līdzekļi	Pilnībā, ar dažiem izņēmumiem (noteiktiem amatiem/ amatu grupām)	Finansējuma apmēru nosaka darbinieku skaits, amatu funkcijas un nepieciešamība sazināties par tālruni amata pienākumu veikšanai
Iemaksas pensiju fondā	Apdrošināšanas pasākumi	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka darbinieku skaits, izvēlēta pensiju fonda programma un izvēlētais iemaksas pensiju fondā lielums.
Dzīvības apdrošināšana	Apdrošināšanas pasākumi	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka darbinieku skaits, izvēlēta dzīvības apdrošināšanas programma un apdrošināšanas summa
Veselības apdrošināšana, t.sk. sporta nodarbību apmaksā	Apdrošināšanas pasākumi	Reti	Finansējuma apmēru nosaka darbinieku skaits, izvēlēta veselības apdrošināšanas programma un apdrošināšanas summa
Iespēja iegādāties apdrošināšanas polisi ģimenes locekļiem	Apdrošināšanas pasākumi	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka darbinieku skaits, kas vēlas iegādāties apdrošināšanas polisi ģimenes locekļiem, izvēlēta veselības apdrošināšanas programma un apdrošināšanas summa
Nelaiemes gadījumu apdrošināšana	Apdrošināšanas pasākumi	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka darbinieku skaits, izvēlēta nelaiemes gadījuma apdrošināšanas programma un apdrošināšanas summa
Pabalsts īpašos gadījumos - slimību, krīzes situācijas	Finansiāls atbalsts	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka piešķirtā pabalsta apjoms un apmērs
Finansiāls pabalsts vai pabalsts bērna piedzimšanas gadījumā	Finansiāls atbalsts	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka piešķirtā pabalsta apjoms un apmērs
Pabalsts laulību slēgšanas gadījumā	Finansiāls atbalsts	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka piešķirtā pabalsta apjoms un apmērs
Pabalsts dzīves vai darba jubilejās	Finansiāls atbalsts	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka piešķirtā pabalsta apjoms un apmērs
Pabalsts vai praktisks atbalsts pirmklasnieku vecākiem	Finansiāls atbalsts	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka piešķirtā pabalsta apjoms un apmērs
Pabalsts daudz bērnu ģimeņu vecākiem	Finansiāls atbalsts	Netiek izmantots	Finansējuma apmēru nosaka piešķirtā pabalsta apjoms un apmērs
Pabalsts tuvinieku nāves gadījumā	Finansiāls atbalsts	Pilnībā (ja ir finansējums)	Finansējuma apmēru nosaka piešķirtā pabalsta apjoms un apmērs.

Ņemot vērā, ka papildu iestādes finansējums motivācijas elementu ieviešanai šobrīd netiek paredzēts, tad motivācijas elementu ieviešanas

process visās valsts pārvaldes iestādēs varētu tikt uzsākts ar to motivācijas elementu ieviešanu, kuru ieviešanai nav nepieciešams papildu finansējums vai nepieciešamais finansējums ir neliels.

Tāpat motivācijas elementu ieviešanas secīgums būtu jāizvērtē ņemot vērā ne tikai to izmaksas, bet arī nozīmīgumu, lietderību (kā tie tiks uztverti no darbinieku puses) un pieprasījumu (nepieciešamību). Piemēram veselības apdrošināšanas polišu atkal ieviešanai valsts sektora iestādēs būtu nepieciešams piesaistīt lielu papildu finansējumu, bet šis motivācijas elements ir viens no nozīmīgākajiem motivācijas elementiem valsts sektorā strādājošajiem darbiniekiem, kas visbiežāk padziļināto interviju ietvaros tika minēts kā liels motivācijas elementa zaudējums.

Jāapzinās, ka no darbinieku skatu punkta vēlami motivācijas elementi var atšķirties atkarībā no šādiem darbinieku raksturojošiem aspektiem:

- Darbinieka vecums – gados jaunāki darbinieki, piemēram, zemāk novērtē veselības apdrošināšanas polisi kā gados vecāki kolēģi;
- Ģimenes stāvoklis – darbinieki, kuriem ir sākumskolas vecuma bērni, novērtēs papildus brīvdienu 1.septembrī, savukārt darbinieki bez bērniem šo labumu var uztvert pat kā diskriminējošu. Lai no tā izvairītos nepieciešama iekšējā komunikācija, skaidrojot konkrētā labuma mērķi;
- Izglītības līmenis - darbiniekiem, kas nav ieguvuši augstāko izglītību, visticamāk aktuāli būs motivācijas elementi, kas saistīti ar mācību apmaksu, mācību atvaļinājuma piešķiršanu;
- Interesēm – piemēram, darbinieki, kuru hobijs ir ceļošana, augstu vērtēs papildus brīvas dienas par darba stāžu.

Katrai iestādei ieteicams apzināt savu darbinieku vēlmes, piemēram, veidojot iekšējās darbinieku aptaujas, un attiecīgi – iekļaut savā motivācijas sistēmā tos elementus, kas ir visnozīmīgākie konkrētās iestādes darbiniekiem un kuru iekļaušanas izmaksas un citi resursi ir samērīgi ar ieguvumiem. Izvērtējot konkrēta labuma iekļaušanu motivācijas sistēmā, ieteicams ņemt vērā šādus faktorus:

- Darbinieku ieinteresētība. Piemēram, izmantojot darbinieku aptauju vai darba rezultātu novērtēšanas pārrunas, noskaidrot – kāda veida labumus darbinieki novērtētu visvairāk;
- Labuma mērķis/ sagaidāmie ieguvumi. Piemēram, elastīga darba laika mērķis ir stimulēt darbiniekus uzturēt līdzsvaru starp darbu un personīgo dzīvi, tāpat, izmantojot elastīgu darba laiku, tiek veicināta intelektuālā darba produktivitāte, jo, darbinieks var vairāk strādāt tajā diennakts laikā, kad atbilstoši viņa bioloģiskajām īpatnībām, darbs veicas labāk.
- Prognozējamās labuma tiešās izmaksas. Nepieciešams aprēķināt aptuvenas konkrētā labuma izmaksas iestādei, ņemot vērā tās darbinieku skaitu u.c. labumam būtiskus raksturlielumus. Piemēram, veselības apdrošināšanas izmaksas var būt atkarīgas no darbinieku vecuma sastāva.
- Citi nepieciešamie resursi/ pasākumi. Piemēram, elastīga darba laika ieviešanai nepieciešams sagatavot iestādes iekšējos noteikumus, tāpat jāreķinās, ka struktūrvienību vadītājiem šī labuma administrēšanai būs jāvelta laiks, piemēram, 2 stundas mēnesī.

Ilgtermiņā ieteicams apsvērt valsts sektorā ieviest vienotu valsts pārvaldes labumu sistēmu, kas paredz, ka darbinieki paši izvēlas no dažādu labumu saraksta tos, kas viņiem ir nepieciešami.

Veidojot labumu sistēmu, katram labumam tiek piešķirta noteikta vērtība, piemēram, izteikta punktos, kas ir atkarīga no labuma reālajām izmaksām darba devējam. Katram darbiniekam tiek piešķirts noteikts punktu skaits, un darbinieks pats izvēlas kā šos punktus iztērēt. Piemēram, viņš var visu iztērēt, ņemot papildus brīvas dienas vai kombinēt, piemēram dāvanu karti dzimšanas dienā un apmaksātu mobilo telefonu. Punktu piešķiršanas principi var būt dažādi, piemēram, egalitāra pieeja, kur visiem darbiniekiem tiek piešķirts vienāds punktu skaits, vai piešķiramo punktu skaits var variēt, balstoties uz darbinieka darba stāžu iestādē/ valsts pārvaldē vai amata līmeņa.

Šādas labumu sistēmas ieviešana ir sarežģīts ilgtermiņa projekts, un tā ieviešanai nepieciešama centralizēta valsts pārvaldes personāla datu administrēšana, kā arī personāla vadības IT sistēma, labumu administrēšanai, kas prasa nozīmīgus finanšu ieguldījumus. Vienotas labumu sistēmas priekšrocības ir izmaksu optimizācija, jo, slēdzot līgumus, piemēram, par visu valsts sektora darbinieku veselības apdrošināšanu vai sporta nodarbībām, iespējams nodrošināt būtiski labākus līguma nosacījumus, nekā iepērkot šos pakalpojumus katrai iestādei atsevišķi. Tāpat šī sistēma ļauj katram darbiniekam izvēlēties sev piemērotākos un motivējošākos labumus. Šāda prakse tiek izmantota vienā privātā sektora uzņēmumā Latvijā un ir plaši izplatīta ārvalstīs.

### **3.3. Pasākumi kompetentāko darbinieku saglabāšanai vidējā termiņā un ilgtermiņā**

#### **3.3.1. Esošās situācijas izpēte un priekšlikumu sagatavošanas process**

Lai sagatavotu priekšlikumus kompetentāko darbinieku saglabāšanai valsts pārvaldē, kas balstīti uz esošās situācijas izpēti un analīzi, pētījuma ietvaros tika veiktas padziļinātas intervijas ar pētījumā iekļautajām iestādēm un uzņēmumiem, kur viena no interviju tēmām bija labāko<sup>21</sup> darbinieku motivācijas sistēma.

<sup>21</sup> Interviju jautājumu formulējumā tika izmantots jēdziens labākie darbinieki nevis kompetentākie darbinieki, kā norādīts tehniskās specifikācijas punktā 2.2.2., lai aptvertu maksimāli plašu darbinieku grupu, kuru noturēšanai valsts tiešās pārvaldes iestādēs un privātā sektora uzņēmumos tiek pievērsta īpaša uzmanība.

Darba tirgū valsts sektora iestādēs kā darba devēji konkurē ar privātā sektora uzņēmumiem tāpēc, sagatavojot ieteikumus valsts pārvaldes kompetentāko darbinieku saglabāšanai, tika izmantoti arī intervijās iegūtie labākās prakses privātajā sektorā piemēri, kā arī konsultantu pieredze par labāko praksi darbinieku noturēšanā un motivēšanā.

Visās pētījumā iekļautajās valsts tiešās pārvaldes iestādēs (30 iestādes) un privātā sektora uzņēmumos (32 uzņēmumi) intervijās tika pārrunāti šādi jautājumi:

Vai iestādē/ uzņēmumā ir darbinieki, par kuru noturēšanu un motivēšanu tiek īpaši domāts? Vai iestādē/ uzņēmumā pastāv labāko darbinieku motivācijas sistēma? Vai šai programmai/ programmām ir īpašs nosaukums? Kad tā/ tās tika izveidotas?

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?

Kādus konkrētus motivācijas elementus iekļauj labāko darbinieku motivācijas sistēmas?

Tabulā Nr. 4 ir apkopoti interviju rezultāti un labāko darbinieku motivēšanas un noturēšanas programmu piemēri valsts un privātajā sektorā.

Tabula Nr. 5 Labāko darbinieku noturēšana un motivēšana valsts un privātajā sektorā

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
1.1.	<p><b>Labāko darbinieku identificēšanas principi un sistēma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apkopojot interviju pierakstus tiks konstatēts, ka valsts sektora iestādēs nav vienotas pieejas, definējot jēdzienu „labākais darbinieks” un atšķiras labāko darbinieku identificēšanas un noturēšanas prakse. Atsevišķu institūciju pārstāvji norādīja, ka, viņuprāt, labākais darbinieks ir tas, kas ikgadējā darbinieku darbības un tās rezultātu novērtējuma ietvaros ir saņēmis „A” līmeņa novērtējumu, bet citi minēja, ka labākie darbinieki tiek noteikti, pamot vērā darbības rezultātus, sniegumu, pieredzi un zināšanas.</li> <li>• Puse no intervējamo institūciju pārstāvjiem (50%) norādīja, ka institūcijā nepastāv labāko darbinieku identificēšanas un noturēšanas sistēma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% intervēto privāta sektora uzņēmumu atbildējuši, ka viņu uzņēmumā ir darbinieki, par kuru noturēšanu un motivēšanu tiek īpaši domāts.</li> <li>• Privāta sektora uzņēmumos viedokļi par jēdzienu “labākie darbinieki” ir atšķirīgi – par labākajiem vai īpašiem dažādos uzņēmumos tiek uzskatīti darbinieki, kuriem ir labāki darba rezultāti, darbinieki ar īpašām kompetencēm, cilvēki uzņēmumam nozīmīgos amatos un citi.</li> <li>• Balstoties uz interviju rezultātiem, var izdalīt šādas “labākā darbinieka” kategorijas, kuriem uzņēmumos tiek pievērsta īpaša uzmanība: <ul style="list-style-type: none"> <li>- darbinieki ar konsekventi augstiem darba rezultātiem (71% intervēto uzņēmumu);</li> <li>- potenciālie darbinieki vadības pēctecības nodrošināšanai, darbinieki ar augstu prasmju vai potenciāla atbilstību uzņēmuma plānotajam attīstības virzienam (33%);</li> <li>- darbinieki apveltīti ar īpašu talantu, iniciatīvu (25%);</li> <li>- darbinieki ar lielu nozīmi uzņēmumā, zināšanām par nozari, īpašām sociālām kompetencēm (21%);</li> <li>- vadošie darbinieki un cilvēki uzņēmuma darbības nodrošināšanai svarīgos amatos (17%);</li> <li>- uzticami, uz sadarbību ar vadību orientēti darbinieki (13%);</li> <li>- darbinieki, kas iekšējās kolēģu aptaujās vai klientu apmierinātības pētījumos saņem augstu kolēģu un klientu novērtējumu (13%);</li> <li>- darbinieki (neatkarīgi no amata līmeņa), kas ieņem unikālus amatus, kuros nepieciešamas īpašas kompetences un cilvēciskās īpašības, un kādas ir retums darba tirgū (8%);</li> <li>- darbinieki ar augstu zinātnisko grādu, kas vajadzīgi konkrētai nozarei (4%).</li> </ul> </li> <li>• 50% uzņēmumu savās labāko darbinieku programmās ietver darbiniekus no vairākām iepriekšminētajām kategorijām.</li> <li>• Labāko darbinieku motivēšanai uzņēmumos ir izveidotas programmas ar šādiem nosaukumiem: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pēctecības programma un Pēctecības plānošanas programma;</li> <li>- Talantu vai Jauno talantu programma;</li> <li>- Atslēgas darbinieki;</li> <li>- Jaunie darbinieki ar augstu potenciālu (<i>Young potential</i>);</li> <li>- Labākais darbinieks;</li> <li>- Kompetentu vadītāju (valdes un funkcionālo vadītāju līmeņa vadītāji) programma.</li> </ul> </li> <li>• Dažos gadījumos labāko darbinieku motivācijas sistēmām īpašu nosaukumu nav.</li> </ul>
1.2.	<p><b>Labāko darbinieku motivācijas sistēmas un to raksturojums</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptuveni 40% intervēto institūciju pārstāvji norādīja, ka labāko darbinieku motivēšanai tiek piešķirta neregulāra piemaksa par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti – līdz 20% no darbiniekam noteiktās mēnešalgas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikai 46% uzņēmumu, kuros pastāv labāko darbinieku identificēšanas sistēma, ir izveidota īpaša motivācijas sistēma labākajiem.</li> </ul>



ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atsevišķās institūcijās labākiem darbiniekiem tiek piedāvātas rotācijas vai paaugstinājuma amatā iespējas institūcijas ietvaros, lai apgūtu jaunas iemaņas un/ vai būtu iespēja paaugstināt darba samaksu.</li> <li>80% institūciju pārstāvju norādīja, ka labākiem darbiniekiem tiek piešķirti goda vai atzinības raksti.</li> <li>Viena institūcija norādīja, ka viens no institūcijas struktūrvienību vadītāju uzdevumiem saskaņā ar augstākās vadības norādījumiem ir rūpēties par labāko darbinieku motivēšanu, tostarp, sniedzot mutiskas uzslavas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>45% uzņēmumu īpašā motivācijas sistēma ir izveidota ar mērķi vadības vai uzņēmumam nozīmīgu amatu pēctecības plānošanai un nodrošināšanai.</li> <li>27% uzņēmumu izveidota programma talantīgo darbinieku atbalstam un motivācijai.</li> <li>Uzņēmumos, kuros nav izveidota īpaša motivācijas sistēma, praksē labākajiem darbiniekiem tiek pievērsta papildus uzmanība, t.i., tiek īstenota individuāla pieeja viņu vajadzību un motivācijas analīzē, elastīgāk un plašāk piemērojot esošos motivācijas elementus, piemēram, vienā uzņēmumā labākajiem darbiniekiem tiek dota priekšroka, piesakoties uz projektu komandējumā, citā uzņēmumā – labākajiem darbiniekiem ir plašākas iespējas, izvēloties uzņēmuma apmaksātu auto.</li> <li>Uzņēmumi, kuros nav definēta kategorija “labākie darbinieki” un nav izveidota īpaša motivācijas sistēma, uzsver, ka tiešajiem vadītājiem jā rūpējas par saviem darbiniekiem, bet viņiem, savukārt, ir iespēja pašiem ar savu iniciatīvu ietekmēt savas karjeras attīstību.</li> <li>Balstoties uz interviju rezultātu analīzi, iezīmējas divas galvenās tendences motivācijas sistēmu labākajiem darbiniekiem izmantošanā: <ul style="list-style-type: none"> <li>Daļā uzņēmumu darbinieku, kuru īpašās kompetences un nozares pārzināšana ir būtiska visai uzņēmuma darbībai, noturēšana tiek izvirzīta priekšplānā. Tas nozīmē, ka, lai noturētu šos darbiniekus, var tikt pieļautas atkāpes no uzņēmuma motivācijas politikā noteiktajām pamatīgām maksimālajām likmēm noteiktās amatu grupās.</li> <li>Citos uzņēmumos vērtīgi darbinieki tiek atbalstīti un stimulēti, tomēr šo darbinieku noturēšanai neveltot vairāk resursu, kā tas paredzēts kopējā darbinieku motivācijas politikā. Dažos gadījumos šo pieeju nosaka uzņēmumu pārliecība, ka “labākā darbinieka” zaudēšanas gadījumā būs iespējams atrast līdzvērtīgu aizvietotāju. Atsevišķos gadījumos uzņēmumi šo pieeju izmanto, apzinoties, ka viņu darba samaksas budžets nepieļauj papildus līdzekļu novirzīšanu īpašu motivācijas pasākumu īstenošanai labākajiem darbiniekiem.</li> </ul> </li> <li>Lielākajā daļā pētījuma privātā sektora dalībnieku (73% intervēto uzņēmumu) labāko darbinieku motivācijas sistēma tika izveidota pirms 2008.gada.</li> <li>Divos uzņēmumos motivācijas sistēma izveidota pētījumā ietvertā laika periodā, savukārt vēl viens uzņēmums šo programmu ieviesa 2012.gadā.</li> </ul>
<b>1.3.</b>	<b>Kritēriji labāko darbinieku identificēšanai un iekļaušanai labāko darbinieku grupā</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% interviju pārstāvju norādīja, ka vienīgais kritērijs, kas tiek ņemts vērā labāko darbinieku identificēšanai, ir ikgadējais darbinieku darbības un tās rezultātu novērtējums.</li> <li>Atsevišķu interviju pārstāvji norādīja, ka labāko darbinieku identificēšanai un iekļaušanai labāko darbinieku grupā tiek ņemti vērā arī šādi kritēriji: <ul style="list-style-type: none"> <li>padarītā darba kvalitāte;</li> <li>padarītā darba termiņu ievērošana;</li> <li>ikmēneša darbības rezultātu novērtējums;</li> <li>darba sniegums;</li> <li>darbinieka pieredze un zināšanas;</li> <li>darbinieka profesionalitāte (grūti aizvietojams darbinieks);</li> <li>darbinieka izrādītā iniciatīva un izdoma.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviju rezultāti liecina, ka vairumā intervēto uzņēmumu darbiniekus iekļauj „labāko darbinieku” grupā, balstoties uz vairāku faktoru/ kritēriju kombināciju. Visbiežāk uzņēmumos tiek izmantoti šādi kritēriji:</li> <li>Darbinieka darba rezultāti un personīgās kvalitātes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Mērķu sasniegšana, darba rezultāti;</li> <li>Īpašas kompetences, talants;</li> <li>Iniciatīva, vēlme un gatavība sevi pierādīt;</li> <li>Lojalitāte, darbinieka attieksme pret uzņēmumu kā „uzņēmuma saimniekam” uzticamība, spēja saprasties ar vadību;</li> <li>Amatam nepieciešamo kompetenču unikalitāte, zināšanas par nozari, nozīme uzņēmumā;</li> <li>Vienā uzņēmumā kā būtisks faktors ir arī zinātniskais grāds uzņēmuma darbības jomā.</li> </ul> </li> <li>Darbinieka pozīcija uzņēmumā:</li> </ul>



ID	Valsts sektors	Privātais sektors
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iepemamais amats (augstākās vadības amati, noteiktu funkciju vadības amati uzņēmumā);</li> <li>- Potenciāls vadības pēctecības nodrošināšanai;</li> <li>- Unikāls amats uzņēmumā;</li> <li>- Amata vai darbinieka atbilstība uzņēmuma attīstības plānam, prioritāšu virzieniem.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Citu vērtējums: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitīvas klientu/ sadarbības partneru atsauksmes.</li> </ul> </li> <li>• Intervētajos uzņēmumos atšķiras laika periods, uz kādu darbinieks var tikt atzīts par labāko. <ul style="list-style-type: none"> <li>- 38% uzņēmumu laika periods darbinieka iekļaušanai labāko darbinieku grupā nav definēts vai nav limitēts – darbinieks tiek uzskatīts par īpašu, kamēr atbilst noteiktajiem kritērijiem.</li> <li>- 29% uzņēmumu darbiniekus iekļauj labāko kategorijā uz vienu gadu.</li> <li>- Dīvos uzņēmumos "labākā" statuss darbiniekam tiek piešķirts uz vienu mēnesi. Ar kolēģu balsojumu tiek noteikts „mēneša darbinieks”, kurš nākamajā mēnesī saņem naudas balvu vai iespēju izmantot uzņēmuma pakalpojumus. Ja kādā mēnesī nav viennozīmīgu kolēģu balsojuma rezultātu „mēneša darbinieka” statuss netiek piešķirts.</li> </ul> </li> </ul>
<b>1.4.</b>	<p>Lēmuma pieņēmējs par labākā darbinieka statusa piešķiršanu vai iekļaušanu labāko darbinieku grupā</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% institūciju pārstāvju norādīja, ka lēmuma pieņēmējs, par darbinieka izvirzīšanu un iekļaušanu labāko darbinieku grupā, ir tiešais vadītājs, kas parasti ir struktūrvienības vai departamenta vadītājs.</li> <li>• Tiešais vadītājs (struktūrvienības vadītājs/ departamenta vadītājs) visbiežāk pieņem lēmumus arī par piemaksas par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti apmēru.</li> <li>• Viena institūcija norādīja, ka piemaksu par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti pārskata vienu reizi ceturksnī, izvērtējot tās nepieciešamību un pamatojumu, kā arī ņemot vērā finansējuma iespējas.</li> <li>• Divas institūcijas intervijās norādīja, ka labākos darbiniekus reizi gadā izvirza paši institūcijas darbinieki, sniedzot ieteikumus šai nominācijai. Galvenais kritērijs darbinieka izvirzīšanai šīs nominācijas saņemšanai ir darbinieka sadarbības kompetence ar kolēģiem un klientiem. Gala lēmumu pieņem īpaši izveidota komisija, kas uzklaua arī tiešā vadītāja viedokli un ņem vērā novērtējuma rezultātus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 46% intervēto privātā sektora uzņēmumu labākā darbinieka statusa piešķiršanu nosaka tiešais vadītājs (atsevišķos gadījumos, apspriežoties ar personāldaļu).</li> <li>• 37% intervēto uzņēmumu lēmumu par darbinieka iekļaušanu labāko grupā pieņem vadības grupa vai valde.</li> <li>• Vienā uzņēmumā lēmumu par labākā darbinieka statusa piešķiršanu pieņem uzņēmuma vadītājs, savukārt vēl vienā – personāla vadītājs.</li> <li>• Vienā uzņēmumā labākais darbinieks tiek noteikts kolēģu aizklāta balsojuma rezultātā.</li> </ul>
<b>1.5.</b>	<p>Motivācijas elementi labāko darbinieku noturēšanai un iekļaušanai labāko darbinieku motivācijas sistēmā</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institūcijas izmantotie nemateriālie labumi labāko darbinieku noturēšanai un motivēšanai: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atzinības/ goda raksti/ ministriju apbalvojumi (80% aptaujāto institūciju). Atsevišķas institūcijas norādīja, ka kopā ar atzinības/goda rakstu tiek piešķirta zelta vai sudraba nozīmīte vai pildspalva. Pārsvarā šie atzinības vai goda raksti tiek piešķirti vienreiz gadā;</li> <li>- Mutiska uzslava/pateicība (50%).</li> <li>- Medaļas piešķiršana (10%).</li> <li>- Apmācības un pilnveides kursi (30%). Viena institūcija norādīja, ka labākiem darbiniekiem tiek piedāvātas apmācības un pieredzes apmaiņa apmaksātos komandējumos.</li> <li>- Rotācijas iespējas institūcijas ietvaros (40%), lai apgūtu jaunus iemaņus, celtu darbinieku kvalifikāciju, zināšanu līmeni. Rotācijas ietvaros parasti tiek piedāvāts augstāks amats, kur ir</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pamatojoties uz kritērijiem darbinieku iekļaušanai labāko grupā, kā arī motivācijas programmas mērķiem, izemējas divas būtiskākās pieejamo motivācijas elementu pamatgrupas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programmās, kuras veidotas ar mērķi vadības un citu kritisko amatu pēctecības plānošanai un nodrošināšanai: <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuālas attīstības konsultācijas;</li> <li>- individuāli piemeklēti semināri un/ vai treniņi;</li> <li>- iesaistīšana nozīmīgos un/ vai starptautiskos projektos;</li> <li>- komandējumi un konferences;</li> <li>- starptautisko uzņēmumu darbiniekiem - grupas apmācības un rotācijas komandējumi, mācības</li> </ul> </li> </ol> </li> </ul>

ID	Valsts sektors	Privātais sektors
	<p>iespēja saņemt augstāku darba samaksu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piedalīšanās starptautiskās darba grupās (10%). Viena institūcija norādīja, ka labākiem darbiniekiem tiek piedāvāts darboties kā pārstāvim starptautiskās darba grupās, kur darbinieks var palielināt savas zināšanas un iegūt jaunu pieredzi;</li> <li>- Papildus atvaļinājuma dienas. Aptuveni 30% intervēto institūciju norādīja, ka labākajiem darbiniekiem tiek piešķirtas papildus atvaļinājuma dienas, piemēram, 1 atvaļinājuma diena, ja saņemts apbalvojums un 2 atvaļinājuma dienas, ja saņemts ministrijas apbalvojums.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institūcijas izmantotie materiālie labumi labāko darbinieku noturēšanai un motivēšanai: <ul style="list-style-type: none"> <li>- piemaksa par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti – līdz 20% no darbiniekam noteiktās mēnešalgas (40% institūciju);</li> <li>- viena institūcija norādīja, ka labākiem darbiniekiem reizi gadā tiek izmaksāta naudas balva minimālās mēnešalgas apmērā.</li> </ul> </li> </ul>	<p>starptautiskās biznesa skolās, kuras piedāvā īpaši konkrēto uzņēmumu vadītājiem veidotas attīstības programmas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- algu pārskatīšana.</li> </ul> <p>2. Programmas, kuras veidotas ar mērķi motivēt labākos darbiniekus un izteikt atzinību par konsekventi izciliem individuālā darba rezultātiem, īpašām kompetencēm, darbiniekiem ar lielu nozīmi uzņēmumā:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iespēja saņemt individuālas prēmijas;</li> <li>- dāvanas (dāvanu kartes, ceļazīme uz sanatoriju);</li> <li>- goda raksti;</li> <li>- regulāra (1x gadā) algas pārskatīšana, sekojot tirgus tendencēm;</li> <li>- dienesta automašīnas piešķiršana vai esošā auto markas uzlabojums;</li> <li>- iespēja saņemt augstskolas mācību maksas kompensāciju;</li> <li>- papildus, labāku apmācību iespēja;</li> <li>- papildus uzmanība/ laiks no vadītāja puses;</li> <li>- iekšējā mentoringa iespējas;</li> <li>- iespēja saņemt aizdevumu no uzņēmuma vai garantijas bankas aizdevumam.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kopumā trešā daļa intervēto uzņēmumu norāda, ka labākajiem darbiniekiem kā viņus motivējošais faktors tiek nodrošināts uzņēmuma ieguldījums darbinieka profesionālajā izaugsme, kas ietver gan papildus mācības, kursus, gan starptautiskas konferences, iesaistīšanu projektos.</li> <li>• Piektā daļa intervēto uzņēmumu norāda, ka labākajiem darbiniekiem tiek nodrošināta regulāra algu pārskatīšanu, ar mērķi nodrošināt darba samaksas apmēru atalgojuma tirgus līmenī, lai nezaudētu vērtīgos darbiniekus. Būtiski atzīmēt, ka algu pārskatīšana ne vienmēr nozīmē algu paaugstināšanu, piemēram, gadījumos, kad darba tirgū salīdzināmiem amatiem darba samaksa nav mainījusies.</li> <li>• Uzņēmumā, kur darbinieki tiek nodarbināti uz noteiktu projektu laiku, par labiem darba rezultātiem ir iespēja iegūt jaunus projektus un pasūtījumus, tādējādi nodrošinot sev lielākus ienākumus.</li> </ul>

### **3.3.2. Secinājumi par labāko darbinieku noturēšanas praksi valsts pārvaldē**

Balstoties uz interviju rezultātu analīzi par valsts pārvaldes iestāžu šī brīža praksi labāko darbinieku noturēšanā, var secināt, ka lielākajā daļā pētījumā ietvertu valsts pārvaldes iestāžu netiek īstenoti sistemātiski pasākumi labāko darbinieku apzināšanai un noturēšanai. Iestādēs, kurās labākie darbinieki tiek identificēti, tas notiek, galvenokārt pamatojoties uz katras struktūrvienības vadītāja iniciatīvu un personisku ieinteresētību savu darbinieku noturēšanā. Netiek īstenota vienota pieeja iestādes līmenī, kas būtu vērsta uz labāko darbinieku karjeras attīstīšanu, viņu virzīšanu amatam, kas visprecīzāk atbilstu viņu kompetencēm un interesēm.

### **3.3.3. Valsts pārvaldes labāko darbinieku programmas izveide**

Lai pilnveidotu valsts pārvaldē izmantoto praksi labāko darbinieku apzināšanā un noturēšanā, iesakām veidot Valsts pārvaldes labāko darbinieku programmu, (VP LDP), kuras mērķis būtu nodrošināt sistemātisku valsts pārvaldes labāko darbinieku apzināšanu un motivēšanu, lai veicinātu šo darbinieku noturēšanu vidējā termiņā un ilgtermiņā.

Piedāvātajā programmas nosaukumā lietots jēdziens labāko darbinieku, jo, lai gan TS 2.2.2 punktā norādīta prasība sagatavot priekšlikumus kompetentāko darbinieku saglabāšanai, valsts pārvaldei kā darba devējam ir svarīgi noturēt tos darbiniekus, kuriem ne tikai piemīt nozīmīgas kompetences, bet kuri arī demonstrē šo kompetenču izmantošanu darba pienākumu izpildē.

Lai stimulētu labākos darbiniekus strādāt un attīstīt karjeru valsts sektora iestādēs vidējā termiņā un ilgtermiņā, nepieciešama kompleksa labāko darbinieku vadības pieeja. Pirmkārt, jānodrošina sistemātiska labāko darbinieku apzināšana. Otrkārt, labāko darbinieku noturēšanai nepieciešams izmantot ar dažādām personāla vadības sistēmām, tostarp, darba samaksas, darba izpildes rezultātu novērtēšanas, motivācijas un attīstības saistītos risinājumus. Darba samaksa nav vienīgais motivācijas elements, ko izmantot labāko darbinieku noturēšanai.

### 3.3.4. Labāko darbinieku sistemātiska apzināšana valsts pārvaldē

Tabula Nr. 6 apkopoti priekšlikumi, šo priekšlikumu pamatojums un ieteicamie ieviešanas risinājumi attiecībā uz labāko darbinieku sistemātisku apzināšanu valsts pārvaldē.

Tabula Nr. 6 Priekšlikumi, pamatojums un ieteicamie ieviešanas risinājumi labāko darbinieku sistemātiskai apzināšanai

ID	Priekšlikums	Pamatojums	Ieteicamie ieviešanas risinājumi
1.1.	Apzināt labākos darbiniekus, balstoties uz Amatpersonu (darbinieku) darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtībā (turpmāk – novērtēšana), noteiktiem novērtēšanas rezultātiem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izmantojot novērtēšanas rezultātus labāko darbinieku apzināšanai, tiks identificēti tie darbinieki, kas novērtējuma periodā ir konsekventi demonstrējuši vērtētās kompetences un kuru darba izpilde pārsniedz prasības attiecīgajā jomā.</li> <li>Darbinieku novērtēšana valsts pārvaldē atbilstoši normatīvo aktu prasībām notiek regulāri, tāpēc tās rezultātu izmantošana labāko darbinieku apzināšanai neprasīs būtiskus papildus ieguldījumus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbiniekus, kas novērtēšanā ieguvuši augstāko – „A” novērtējumu, izvirzīt par VP LDP kandidātiem.</li> </ul>
1.2.	VP LDP kandidātus katrā iestādē izvērtē salīdzinoši (kalibrē) speciāla, šim mērķim izveidota komisija.  Komisija apstiprina novērtēšanas rezultātus tā, lai nodrošinātu iestādes novērtēšanas rezultātu atbilstību šo priekšlikumu 2.2. (skat. 3.3.5. nodaļas Tabulu Nr. 6 ) aprakstītajām vērtējumu kvotām. Nepieciešamības gadījumā komisija pieņem lēmumu par vērtējumu izmaiņām.  Kalibrēšanas komisija apstiprina iestādes VP LDP dalībnieku sarakstu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalibrēšanas mērķis - nodrošināt konsekventu pieeju un vērtējumu salīdzināmību dažādās iestādes struktūrvienībās. Kalibrēšanas procesā tiks nodrošināts, ka, piemēram, “A” vērtējumu saņēmušo darbinieku darba izpilde un kompetences būtu līdzvērtīgas atbilstoši katra darbinieka amata līmenim un novērtēšanas periodā nospraustajiem mērķiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komisiju veido visu iestādes darbības virzienu vai visu iestādes struktūrvienību vadītāji (piemēram, ministrijās – valsts sekretāru vietnieki vai departamentu direktori), kā arī iestādes personāla vadības funkcijas vadītājs/ personāla vadības eksperts.</li> <li>Lai nodrošinātu kalibrēšanas procesa efektivitāti, var izvērtēt iespēju izmantot privātā sektora uzņēmumos izmantoto praksi, kur kalibrēšanas procesā tiek piesaistīti ārējie konsultanti – eksperti. Konsultantu loma sākotnēji ir vadīt komisiju sēdes, vienlaikus nododot zināšanas un pilnveidojot komisijas dalībnieku kompetences kalibrēšanas procesā. Valsts pārvaldes darbiniekiem, iegūstot praktisku pieredzi, perspektīvā no konsultantu - ekspertu līdzdalības ir iespējams atteikties.</li> </ul>
1.3.	Lai identificētu labākos valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājus, kas kļūtu par VP LDP dalībniekiem, viņu novērtēšanas rezultātu kalibrēšanu nepieciešams nodrošināt iestādei ar pārresoru atbildību un funkcijām	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepieciešams nodrošināt objektivitāti un taisnīgumu VP LDP dalībnieku apzināšanas procesa gaitā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lai nodrošinātu neatkarīgu un objektīvu augstākā līmeņa vadītāju novērtēšanas rezultātu kalibrēšanu, šajā nepieciešams iesaistīt iestādi ar pārresoru atbildību un funkcijām, piemēram, Valsts kanceleju.</li> </ul>
1.4.	Komisija var lemt par darbinieku ar augstu attīstības potenciālu iekļaušanu VP LDP.  Komisija var noteikt 6 vai 12 mēnešu termiņu darbinieka dalībai VP LDP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mērķis – veicināt labāko darbinieku noturēšanu un orientāciju uz ilgtspējīgu valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstību.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VP LDP varētu tik iekļauti arī tie darbinieki, kas savā pašreizējā amatā nav varējuši demonstrēt ar “A” vērtētu sniegumu, taču viņos tiek saskatīts augsts attīstības potenciāls esošā vai cita amata ietvaros.</li> <li>Piemēram, VP LDP iesakām apsvert iekļaut arī tādus darbiniekus, kuri novērtēšanā saņēmuši “B” novērtējumu, demonstrējuši augstu gatavību mācīties un attīstīt savas kompetences.</li> <li>Pamatotu pieteikumu par šāda darbinieka iekļaušanu VP LDP sagatavo viņa tiešais vadītājs vai iestādes personāla funkcijas vadītājs un to apstiprina kalibrēšanas komisija</li> </ul>
1.5.	Veidot pēctecības plānošanas sistēmu valsts pārvaldē, kuras ietvaros katram vadības līmeņa darbiniekam tiek apzināts vismaz viens iespējama sekotājs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privātā sektora pieredze liecina, ka mērķtiecīga sekotāju apzināšana un attīstīšana stimulē vadības kompetenču attīstību iestādes līmenī, kā arī samazina iestādes riskus, ka, rodoties vadības līmeņa vakancei, uz laiku netiek nodrošināta kvalitatīva struktūrvienības/ iestādes funkciju izpilde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pēctecības plānošanu katrā iestādē vada tās augstākais vadītājs, nosakot, ka visu vadītāju uzdevums ir apzināt iespējamus sava amata sekotājus. Pēctecības plānošanas procesu iespējams integrēt ar ikgadējo Novērtēšanu.</li> <li>Pēctecības plānošanu augstākā līmeņa vadības amatam vada un koordinē iestāde ar pārresoru funkcijām, piemēram, Valsts kanceleja.</li> </ul>

ID	Priekšlikums	Pamatojums	Ieteicamie ieviešanas risinājumi
----	--------------	------------	----------------------------------

### 3.3.5. Priekšlikumi par iespējamiem pilnveidojumiem darbinieku darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtībā

Tabula Nr. 7 apkopoti priekšlikumi, šo priekšlikumu pamatojums un ieteicamie ieviešanas risinājumi attiecībā uz iespējamiem pilnveidojumiem darbinieku darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtībā.

Tabula Nr. 7 **Priekšlikumi, pamatojums un ieteicamie ieviešanas risinājumi darbinieku darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtībā**

ID	Priekšlikums	Pamatojums	Ieteicamie ieviešanas risinājumi
2.1.	Pārskatīt novērtēšanas kritēriju, tostarp, vērtējamo prasmju, sarakstu, lai aptvertu visas būtiskākās valsts sektorā strādājošo kompetences.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kritēriju pārskatīšanas mērķis - nodrošināt, ka novērtēšanas rezultāti ļauj skaidri identificēt labākos darbiniekus, balstoties uz viņu darba izpildes un darbā demonstrēto prasmju rezultātiem.</li> <li>Spēkā esošā ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība<sup>22</sup> paredz, ka darbības rezultātu novērtēšanā tiek izmantota piecu burtu kā vērtējumu sistēma, kuras ietvaros tiek vērtētas darbinieku demonstrētās prasmes un darba izpilde. Novērtēšanas veidlapas V. daļā - Darbības un tās rezultātu novērtējums, nav konkrētu kritēriju darbinieka kopējam novērtējumam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ieteicams noteikt konkrētus darba uzdevumu izpildes analīzes kritērijus, lai nodrošinātu vienotu vērtētāju pieeju vērtēšanai. Izmantojamie kritēriji var būt, piemēram, darba izpilde noteiktajos termiņos, darbības efektivitāte u.c.</li> </ul>
2.2.	Noteikt fiksētu novērtējumu sadalījumu, nosakot kvotas dažādu novērtējumu (A, B, C, D, vai E) piešķiršanai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvotu izmantošana novērtēšanā tiek izmantota vairākos privātā sektora uzņēmumos Latvijā un tā ir plaši izmantota ārvalstīs īpaši situācijās, kad darba izpildes novērtēšanas rezultāti tieši ietekmē darba samaksas apmēru. Kvotu sistēma ļauj izvairīties no situācijas, kad vadītāji tiecas vērtēt savus darbiniekus augstāk, lai nodrošinātu iespēju darbiniekiem saņemt augstāku atalgojumu. Kvotu noteikšana ir balstīta uz normālā sadalījuma principu. Attiecībā uz darba izpildi tas paredz, ka jebkurā iestādē vairākums darbinieku demonstrē vidēju sniegumu jeb optimālu sniegumu. Neliels skaits darbinieku sasniedz izcilus vai ļoti sliktus rezultātus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepieciešams noteikt precīzu kvotu apjomu katram vērtējumam. Iespējamais vērtējumu sadalījums var būt, piemēram, šāds: <ul style="list-style-type: none"> <li>„A” novērtējums – 10% darbinieku iestādē;</li> <li>„B” novērtējums – 15 – 20% darbinieku iestādē;</li> <li>„C” novērtējums – 40 – 50% darbinieku iestādē;</li> <li>„D” novērtējums – 15 – 20% darbinieku iestādē;</li> <li>„E” novērtējums – līdz 10% darbinieku iestādē. Ja iestādē nav darbinieku, kam atbilstoši novērtēšanas kārtībai piešķirams „E” vērtējums, to nepiešķir.</li> </ul> </li> <li>Iestādes novērtēšanas rezultātu atbilstību noteiktajām kvotām var uzraudzīt katras iestādes personāla vadības funkcijas eksperti, strīdīgos jautājumus risinot kalibrēšanas komisijā.</li> </ul>

### 3.3.6. Priekšlikumi par iespējamiem pilnveidojumiem darba samaksas sistēmā

Tabula Nr. 8 apkopoti priekšlikumi, šo priekšlikumu pamatojums un ieteicamie ieviešanas risinājumi attiecībā uz iespējamiem pilnveidojumiem darbinieku darba samaksas sistēmā.

Tabula Nr. 8 **Priekšlikumi, pamatojums un ieteicamie ieviešanas risinājumi darbinieku darba samaksas sistēmā**

<sup>22</sup> MK instrukcija Nr.2. „Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība”. Redakcija uz 23.12.2009.

ID	Priekšlikums	Pamatojums	Ieteicamie ieviešanas risinājumi
3.1.	Izveidot piemaksu VP LDP dalībniekiem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piemaksas mērķis – sekmēt labāko darbinieku noturēšanu, materiāli novērtējot viņu darba ieguldījumu un celt viņu darba samaksas konkurētspēju salīdzinājumā ar privāto sektoru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ieteicamais piemaksas apmērs 15 – 20% apmērā no mēnešalgas. Precīzu piemaksas apmēru nosaka, izvērtējot iestādes darba samaksas budžeta iespējas.</li> <li>Piemaksas piešķiršanas termiņš – 6 vai 12 mēneši, balstoties uz kalibrēšanas komisijas (skat. Tabulu Nr.5, priekšlikums 1.3.) lēmumu.</li> </ul>
3.2.1	Noteikt valsts pārvaldes darbinieka kvalifikācijas pakāpi <sup>23</sup> darba samaksas noteikšanai, balstoties tikai uz amata (darba) pienākumu izpildes rezultātu novērtēšanu.  Izvērtēt iespēju atteikties no valsts pārvaldē nostrādātā laika kā kritērija darbinieka kvalifikācijas pakāpes noteikšanai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darba samaksas sasaiste tikai ar darba rezultātiem stimulē darbinieku gatavību izmantot savas zināšanas un prasmes, lai sasniegtu augstus darba izpildes rezultātus. Likumsakarīgi – darbiniekiem ar lielāku valsts pārvaldē nostrādāto laiku un attiecīgi – labāku izpratni par valsts pārvaldes darbību ir lielākas iespējas sasniegt augstus darba rezultātus.</li> <li>Principa, kas paredz, ka darbinieki, kas nesasniedz pietiekami labus darba rezultātus (saņem novērtējumu „D” vai „E”) ievērošana ir būtiska iestāžu labāko darbinieku noturēšanai. Ārvalstu pētījumi<sup>24</sup> liecina, ka darbiniekiem, kuru organizācijas nepietiekoši efektīvi atrisina problēmas, ko rada darbinieki ar neapmierinošiem darba izpildes rezultātiem, samazinās entuziasms, jeb gatavība aktīvi iesaistīties (engagement) darba uzdevumu veikšanā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izmantot valsts dienestā nostrādāto laiku kā kritēriju citu atbildības pasākumu piešķiršanā, piemēram, piešķirot papildu vienu apmaksātu brīvdienu par katrām 5 (pieciem) valsts dienestā nostrādātajiem gadiem.</li> <li>Alternatīvi, ja nav iespējams atteikties no valsts dienestā nostrādātā laika kā darbinieka kvalifikācijas pakāpi noteicošā faktora, ieteicams pārskatīt kvalifikācijas pakāpju noteikšanas kārtību. Jāparedz, ka darbinieku, kuru vērtējums ir „E” vai „D”, kvalifikācijas pakāpe netiek paaugstināta arī tad, ja valsts dienestā nostrādātais laiks sasniedz nākamo stāža grupu atbilstoši kvalifikācijas pakāpju noteikšanas tabulai<sup>25</sup>.</li> </ul>
3.2.2.	Ja darbinieka kvalifikācijas pakāpes noteikšana notiek, balstoties tikai uz darba izpildes rezultātu novērtējumu, saglabāt sešas kvalifikācijas pakāpes darbinieka mēnešalgas noteikšanai lai stimulētu noturīgu augstākā līmeņa sniegumu ilgtermiņā.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Piešķirt kvalifikācijas pakāpi atbilstoši vērtējumam: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vērtējums „E” – 1. kvalifikācijas pakāpe;</li> <li>Vērtējums „D” – 2. kvalifikācijas pakāpe;</li> <li>Vērtējums „C” – 3. kvalifikācijas pakāpe;</li> <li>Vērtējums „B” – 4. kvalifikācijas pakāpe;</li> <li>Vērtējums „A” – 5. kvalifikācijas pakāpe.</li> </ul> </li> <li>Piešķirt sesto kvalifikācijas pakāpi darbiniekiem, kas divus vai trīs un vairāk gadus pēc kārtas novērtēšanā saņēmuši „A” vērtējumu.</li> </ul>
3.3.	Pārskatīt MK 2009. gada 22.decembra noteikumu Nr.1651 2. un 3. pielikumos noteiktās kvalifikācijas pakāpēm atbilstošās maksimālās mēnešalgas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mērķis - īpaši stimulēt darbiniekus ar augstākajiem novērtējumiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ieviest darba samaksas kārtībā principu, ka, darbiniekiem ar augstāk vērtētajiem darba izpildes rezultātiem, piemēram, ar 4., 5., un 6. kvalifikācijas pakāpēm ir iespējams lielāks mēnešalgas pieaugums savas mēnešalgu grupas ietvaros salīdzinājumā ar zemāk novērtētajiem darbiniekiem.</li> <li>Lai nodrošinātu šī principa īstenošanu, nepieciešams paaugstināt 4., 5. un 6. kvalifikācijas pakāpēm atbilstošās mēnešalgu maksimālās likmes.</li> </ul>

### 3.3.7. Citi pasākumi labāko darbinieku noturēšanai, t.sk. pasākumi VP LDP ietvaros

Tabula Nr. 9 apkopoti priekšlikumi, šo priekšlikumu pamatojums un ieteicamie ieviešanas risinājumi attiecībā uz citiem pasākumiem labāko darbinieku noturēšanai, kā arī aprakstīti pasākumi VP LDP ietvaros.

<sup>23</sup> 22.12.2009. MK noteikumu Nr.1651 „Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestāžu amatpersonu un darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un to noteikšanas kārtību” 4. pielikums.

<sup>24</sup> Failure to Deal With Poor Performers May Decrease „Engagement” of Other Employees, Sirota Survey Intelligence, 2006.

<sup>25</sup> Turpat

Tabula Nr. 9 Priekšlikumi, pamatojums un ieteicamie ieviešanas risinājumi labāko darbinieku noturēšanai

ID	Priekšlikums	Pamatojums	Ieteicamie ieviešanas risinājumi
4.1.	VP LDP ietvaros plānot īpašus attīstības pasākumus tās dalībniekiem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mērķis - stimulēt labāko darbinieku potenciāla un prasmju attīstīšanu un izmantošanu valsts pārvaldes darbā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ieteicamie attīstības risinājumi: <ul style="list-style-type: none"> <li>individuālā ikgadējā attīstības plāna veidošana. Svarīgi, ka plāna veidošana notiek diskusijā ar tiešo vadītāju (zemākā un vidējā līmeņa vadītājiem) vai ārējiem vadītāju attīstības ekspertiem (augstākā līmeņa vadītājiem un vietniekiem). Nepieciešams materiāls atbalsts šajā plānā paredzēto attīstības pasākumu īstenošanā;</li> <li>individuālās attīstības konsultācijas;</li> <li>iekšējo/ ārējo mentoru konsultācijas;</li> <li>mācību semināri atbilstoši VP LDP dalībnieku prioritārajām attīstības vajadzībām.</li> </ul> </li> </ul>
4.2.	Turpināt praksi, piešķirot iestādes apbalvojumus par īpašiem nopelniem un personisko ieguldījumu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mērķis – atzinīgi novērtēt labāko darbinieku īpašus nopelnus valsts pārvaldes darbā.</li> <li>Pētījuma ietvaros veikto interviju rezultātu analīze liecina, ka 80% intervēto valsts pārvaldes iestāžu jau izmanto praksi piešķirt atzinības rakstus/ goda rakstus/ ministriju apbalvojumus labākajiem darbiniekiem. Šāda veida atzinības paušana labākajiem darbiniekiem neprasa būtiskus finanšu resursus, taču atzinība ir nozīmīgs nemateriāls motivēšanas elements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ieviest labāko darbinieku apbalvošanas praksi visās valsts sektora iestādēs.</li> <li>Ja tiek īstenots priekšlikums veidot VP LDP, kas paredz labāko darbinieku apzināšanu un motivēšanu, tostarp, materiālu stimulu (piemaksas) un nemateriālu stimulu, piemēram, mācību un attīstības iespējas izmantošanu, iestādes apbalvojumus ieteicams piešķirt darbiniekiem par īpašiem nopelniem iestādes/ valsts pārvaldes mērķu izpildē attiecīgajā laika periodā.</li> </ul>
4.3.	Veicināt VP LDP dalībnieku mērķtiecīgu karjeras attīstību valsts pārvaldē, kas vērsta uz viņu potenciāla efektīvu izmantošanu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karjeras attīstības plānošana šādā, kas vērsta uz viņu potenciāla efektīvu izmantošanu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veidot VP LDP dalībnieku karjeras attīstības plānus, kas paredz plašas un daudzveidīgas darba pieredzes iegūšanu, tostarp, dalību vietējās un/ vai starptautiskās darba grupās, rotācijas kārtībā ieņemot amatus citos departamentos/ struktūrvienībās vai iestādēs, lai veicinātu plašāka skatījuma veidošanos un darba pieredzes iegūšanu.</li> <li>Svarīgi, ka rotācija tiek izmantota kā pozitīva karjeras attīstības iespēja nevis kā sods.</li> </ul>
4.4.	Mērķtiecīgi attīstīt valsts pārvaldes augstāko amatpersonu (augstākā un vidējā līmeņa) vadības kompetences.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pētījumi liecina, ka labāko un talantīgāko darbinieku motivēšanā liela nozīme ir viņu tiešo vadītāju cilvēku vadības un citām kompetencēm.</li> <li>Viens no visu līmeņu vadītāju darba uzdevumiem ir darbinieku attīstīšana, tostarp, savu sekotāju apzināšana un attīstīšana, darbinieku motivēšana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veidot vienotu valsts pārvaldes augstāko amatpersonu (augstākā un vidējā līmeņa vadītāju) attīstības programmu viņu vadības kompetenču pilnveidošanai.</li> </ul>

ID	Priekšlikums	Pamatojums	Ieteicamie ieviešanas risinājumi
4.5	Mērķtiecīgi paaugstināt valsts sektora darba prestižu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valsts sektorā strādājošie ikdienā saskaras ar spiedienu, ko rada pastiprināta mediju uzmanība valsts sektora iestāžu vadītājiem, darbiniekiem, viņu rīcībai un darba rezultātiem. Sabiedriskajā telpā izskan negatīvi komentāri par publiskā sektora iestāžu darba efektivitāti un profesionalitāti. Neatkarīgi no tā, vai komentāri ir pamatoti vai pauž kādas personas subjektīvo viedokli, šāds informācijas fons ilgtermiņā rada risku zaudēt valsts pārvaldes labākos darbiniekus.</li> <li>Ar līdzīga rakstura problemātiku saskaras arī ārvalstu valsts sektora iestādes<sup>26</sup>. Problēmas iespējams risinājums tiek saskatīts darbinieku atlasē, paredzot, ka jaunajiem vadītājiem valsts sektora iestādēs nepieciešams vērtēt emocionālās noturības kompetenci, kā arī prasmes motivēt darbiniekus sarežģītos apstākļos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lai veicinātu labāko darbinieku noturēšanu, vēlams mērķtiecīgi plānot valsts sektora darbinieku prestiža sabiedrībā celšanu. <ul style="list-style-type: none"> <li>Nepieciešama regulāra pozitīva un pārliecinoša iekšējā komunikācija iestādēs, kas vērsta uz valsts sektora darbinieku labi veikto uzdevumu atzīšanu un atzinīgu novērtēšanu, viņu nozīmīguma izjūtas vairošanu, uzslavu izteikšanu labākajiem darbiniekiem.</li> <li>Tāpat svarīgi veidot ārējo komunikāciju, piemēram, iesaistot visas ministrijas un iestādes, kas ikdienā saskaras ar privātpersonām vai uzņēmējiem, kampaņā LabsServiss.lv.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>26</sup> Public sector talent management: the influence of the private sector. Hudson Public 2009.



# Pielikumi

## Pielikums Nr. 1 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, personāldaļas 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 uzskaites sistēmas koordinators, datortīkla administrators, programmmēšanas 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 programmmētājs, 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
	Pirmā (zemākā) līmeņa vadītāji			juriskonsults, juridiskās struktūrvienības vadītāja vietnieks/direktora vietnieks
	Vidējā līmeņa vadītāju vietnieki			vispārtiesiskās daļas vadītājs, juriskonsults

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	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 saturs 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
	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

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
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
	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

Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	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
	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



Amata grupa TS	Amatu līmenis TS	Amatu nosaukumi M/V uzņēmumā	Amatu nosaukumi L uzņēmumā	Amatu nosaukumi ĻL uzņēmumā
	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



ORGANIZATION  
DEVELOPMENT  
ACADEMY



### Darbinieku motivācijas elementu un labumu saraksts

<p><b>Darba laiks</b> 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</p> <p><b>Apdrošināšana</b> Iemaksas pensiju fondā Uzkrājošā dzīvības apdrošināšana Dzīvības apdrošināšana Veselības apdrošināšana Iespēja uzlabot apdrošināšanas segumu Iespēja iegādāties apdrošināšanas polisi ģimenes locekļiem Nelaiemes gadījumu apdrošināšana</p> <p><b>Transports</b> Uzņēmuma mašīna Samaksa par personīgās mašīnas izmantošanu Kompensācija par transporta izdevumiem Uzņēmuma autobuss uz darbu</p> <p><b>Mobilie telefoni un datori</b> Uzņēmuma mobilais telefons Apmaksāta abonēšana un sarunas Otrs dators lietošanai mājās</p> <p><b>Uzņēmuma darba vide</b> Dotēta uzņēmuma ēdnīca/ kafetērija Dzērieni darba vietā (kafija, tēja, ūdens)</p> <p><b>Brīvā laika pavadīšana</b> Apmaksātas vai daļēji apmaksātas sporta nodarbības Apmaksātas nodarbības hobiju</p>	<p><b>Mācības un attīstība</b> Apmaksātas (daļēji) studijas augstskolā Dalība uzņēmuma organizētos mācību semināros Uzņēmuma apmaksāts koučings Starptautisku sertifikācijas eksāmenu (ACCA, CFA, CIA, apmaksā) Profesionālo organizāciju biedra naudu apmaksā Svešvalodu apmācība Datorprasmju apmācība</p> <p><b>Finansiāls atbalsts</b> Pabalsts bērna piedzimšanas gadījumā Pabalsts laulības slēgšanas gadījumā Pabalsts pirmklasnieku vecākiem Pabalsts skolēnu vecākiem Pabalsts daudz bērnu ģimenēm Pabalsts tuvinieku nāves gadījumā Pabalsts dzīves vai darba jubilejās Garantiju sniegšana banku aizdevumiem Pabalsti īpašos gadījumos (slimības, krīzes situācijas)</p> <p><b>Uzņēmuma organizēti pasākumi</b> Ziemassvētku/ Jaungada pasākums Ziemassvētku Jaungada pasākums darbinieku bērniem Sporta svētki Uzņēmuma jubilejas pasākumi</p> <p><b>Dāvanas</b> Darba jubilejās Dzīves jubilejās Ziemassvētkos</p> <p><b>Iespēja iegādāties ar atlaidi/ saņemt uzņēmuma produkciju/ pakalpojumus</b></p> <p><b>Apbalvojumi</b></p>
--	---