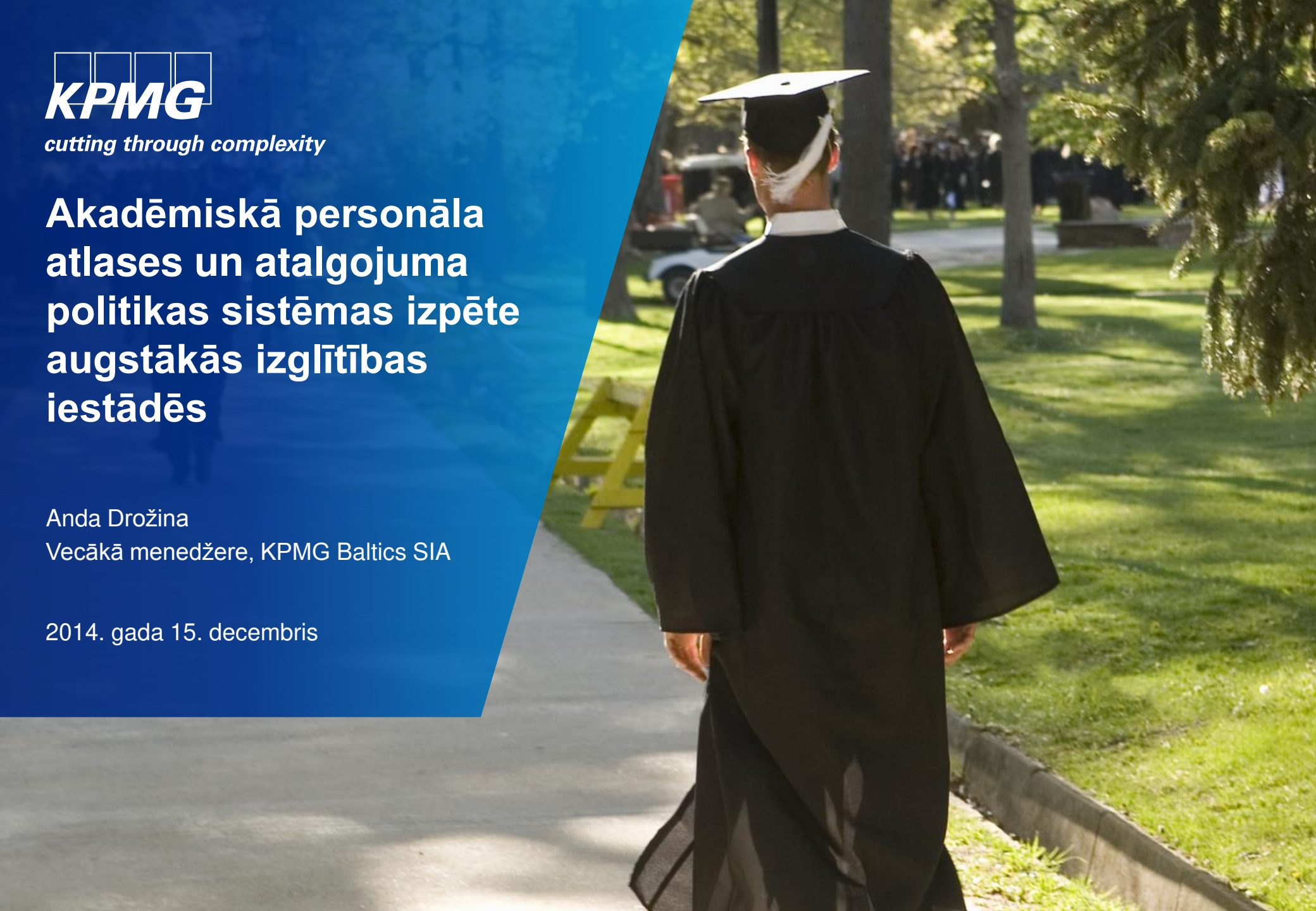
KPMG

cutting through complexity

Akadēmiskā personāla atlases un atalgojuma politikas sistēmas izpēte augstākās izglītības iestādēs

Anda Drožina
Vecākā menedžere, KPMG Baltics SIA

2014. gada 15. decembris



Audita uzdevumi

Audita uzdevumi saskaņā ar IZM noteikto darba plānu

1. Izpētīt akadēmiskā personāla atlases un atalgojuma politiku augstākās izglītības iestādēs, t.sk. finansējuma avotus akadēmiskā personāla atalgojuma noteikšanā, saistošos rezultatīvos rādītājus, atbildību, tiesību un pienākumu sadali Sistēmas ietvaros izlases AII u.c. Sistēmas aspektus

2. Izpētīt akadēmiskā personāla motivācijas sistēmu, tālākizglītības iespējas un akadēmiskā personāla ilgtspējas nodrošināšanu augstākās izglītības iestādēs

3. Norādīt uz darba gaitā identificētajiem ierobežojošiem ārējiem normatīviem aktiem un to punktiem, kas kavē efektīvas / motivējošas atalgojuma sistēmas ieviešanu un uzturēšanu (t.sk. normatīvajos aktos identificētās pretrunas)

4. Ziņot par kopējiem sistēmas trūkumiem un ierobežojošiem faktoriem, kā arī sniegt secinājumus un priekšlikumus sistēmas pilnveidošanai

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Audita procedūras

Darba metodes esošās situācijas izpētei:

- Ārējo normatīvo aktu izpēte
- Augstākās izglītības iestāžu iekšējo normatīvo aktu un citu dokumentu izpēte un analīze
- Intervijas ar augstākās izglītības iestāžu pārstāvjiem
- Akadēmiskā personāla aptauja

Mūsu novērojumi, secinājumi un ieteikumi tika balstīti uz informāciju, kas tika iegūta, izmantojot augstāk minētās darba metodes.

Izlases augstākās izglītības iestādes:

1. Latvijas Universitāte
2. Rīgas Stratiņa universitāte
3. Rīgas Tehniskā universitāte
4. Latvijas Lauksaimniecības universitāte
5. Daugavpils Universitāte
6. Vidzemes Augstskola
7. Rīgas Celtniecības koledža

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

AII akadēmiskā personāla darba samaksas noteikšanas kārtības regulējošo normatīvo aktu hierarhija

Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. - 2020. gadam

Izglītības attīstības pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam

Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam

Izglītības likums Darba samaksas noteikumi

Augstskolu likums Darba likums

AII Satversme

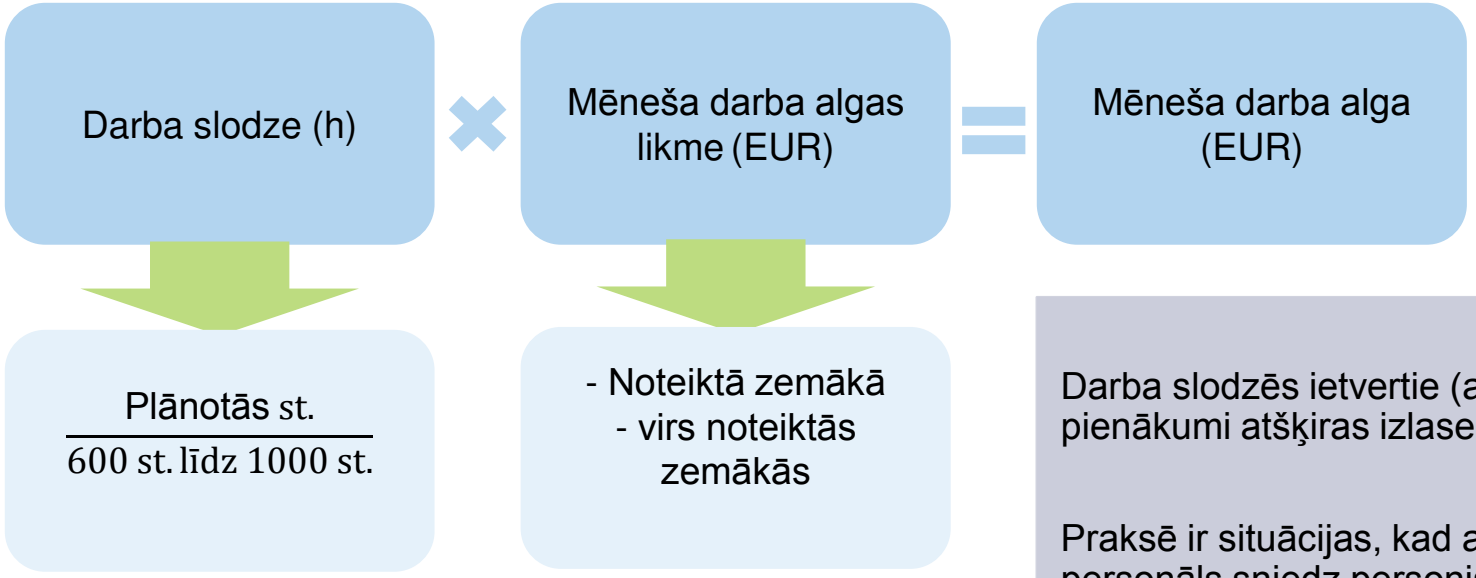
AII iekšējie normatīvie akti par akadēmiskā personāla darba samaksu, t.sk. Senāta lēmumi, iekšējās kārtības, nolikumi

AII akadēmiskā personāla darba līgumi, amatu apraksti

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Augstskolu autonomija un pastāvošais valsts normatīvais regulējums attiecībā uz darba samaksas organizāciju AII - secinājumi

AII akadēmiskā personāla darba samaksas komponentes saskaņā ar Darba samaksas noteikumiem	
Zemākā mēneša darba algas likme (EUR)	Darba slodze, kas atbilst viena mēneša darba algas likmei (h gadā)



Darba slodzēs ietvertie (apmaksājamie) pienākumi atšķiras izlases AII.

Praksē ir situācijas, kad akadēmiskais personāls sniedz personisko ieguldījumu akadēmiskajā un zinātniskajā darbībā, nesaņemot par to atlīdzību.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Augstskolu autonomija un pastāvošais valsts normatīvais regulējums attiecībā uz darba samaksas organizāciju AII - secinājumi

AII akadēmiskā personāla darba samaksas komponentes saskaņā ar Darba samaksas noteikumiem	
Zemākā mēneša darba algas likme (EUR)	Darba slodze, kas atbilst viena mēneša darba algas likmei (h gadā)
• Ir lietderīga, lai regulētu zemākās mēneša darba algas slieksni	• 3. pielikumā noteiktais stundu skaita gadā rāmis nav sasaistīts ar Darba likumā noteikto normālo nedēļas darba laiku – 40h nedēļā; • Darba samaksas noteikumu regulējums (40h nedēļā) ierobežo AII efektīvi pielāgot darba laika un samaksas organizāciju to faktiskajām vajadzībām (kā tas būtu, piemērojot summēto darba laiku); • 3. pielikumā nav ietverti tādi pedagogu veidi kā vecākais pasniedzējs un pasniedzējs. Reglamentācija nepastāv arī pārējam vēlētajam akadēmiskajam personālam kā vadošajiem pētniekiem un pētniekiem. • 3. pielikumā termina «stunda» nozīme ir interpretējama dažādi – astronomiskā stunda vai kontaktstunda, ko dažādās izlases AII piemēro dažādi.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Augstskolu autonomija un pastāvošais regulējums attiecībā uz darba samaksas organizāciju AII - ieteikumi

- Atcelt Darba samaksas noteikumu 3. pielikumā noteikto stundu skaita rāmi gadā;
- Aizstāt AII akadēmiskā personāla zemākās mēneša darba algas likmes saskaņā ar Darba samaksas noteikumiem ar zemāko stundas likmi;
- Noteikt, ka darba laika organizācija AII ir iespējama saskaņā ar Darba likuma 140. pantu par summēto darba laiku, kas nodrošinātu elastību akadēmiskā personāla darba laika organizācijā AII;
- Precizēt darba slodzē ietveramos pienākumus, lai akadēmiskā personāla kopējais sniegtais ieguldījums akadēmiskajā un zinātniskajā darbībā tiktu attiecīgi atalgots.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Akadēmiskā personāla piemaksas

KPMG novērojumi un secinājumi

Ne visās izlases AII amata pienākumi ir skaidri noteikti darba līgumos, kā to nosaka Darba līgums. Piemaksas var tikt piešķirtas par dažādiem papildus pienākumiem, kā arī par pamatpienākumu kvalitāti un darba ieguldījumu. Piemaksu izmaksāšanas kārtība attiecībā uz darba kvalitāti, sniegumu atsevišķās AII ir vispārīga, kas negatīvi ietekmē procesa caurskatāmību un izpratni.

Tāpat pastāv risks, ka par tiešajiem darba pienākumiem (pamatdarbu) var tikt maksāts piemaksu veidā, ja darba pienākumi nav skaidri un precīzi definēti darba līgumos, kā to nosaka Darba likums, ko apliecina arī aptaujas rezultāti.

Ieteikumi

Nepieciešams precīzi definēt tiešos darba pienākumus darba līgumos akadēmiskajam personālam, lai nodrošinātu atbilstību Darba likumam, kā arī lai skaidri varētu izšķirt pienākumus, par ko var tikt izmaksātas piemaksas par papildus darbu.

Noteikt, ka piemaksas ir aprēķināmas par papildus darbu vai darbu virsstundas saskaņā ar Darba likumu, nodalot piemaksas par pamatdarbu kā prēmijas un attiecīgi nosakot skaidrus kritērijus, kā un kad šādas prēmijas ir aprēķināmas.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Vēlēta akadēmiskā personāla un viesakadēmiskā personāla nodarbinātības juridiskās formas

KPMG novērojumi un secinājumi

AII piemēro dažādas nodarbinātības juridiskās formas, katra AII dibina tiesiskās attiecības ar akadēmisko personālu, t.sk. viesakadēmisko personālu, meklējot praktiskām vajadzībām piemērotāko tiesisko attiecību veidu.

Praksē vēlētam personālam papildus darba līgumiem tiek slēgti arī uzņēmuma līgumi, par to pašu darbu, ko darbinieks veic saskaņā ar darba līgumu, kas neatbilst Darba likumam.

Nodarbinot viesakadēmisko personālu īstermiņā (izmantojot uzņēmuma līgumu) uz AII attiecas Publisko iepirkumu likums, kas ierobežo iespējas nodarbināt viesakadēmisko personālu, nerīkojot iepirkuma procedūru.

Attiecīgi Augstskolu likums, kurš paredz pamatā darba tiesisko attiecību dibināšanu, neatbilst praktiskajām vajadzībām.

Ieteikumi

Iesakām precizēt Augstskolu likuma normas, nosakot gadījumus, kad ar vēlētu akadēmisko var slēgt arī cita veida līgumus.

Ievērot Darba likuma prasības attiecībā uz uzņēmuma līgumu piemērošanas gadījumiem.

Attiecībā uz viesakadēmiskā personāla nodarbināšanu iesakām virzīt Publisko iepirkumu likuma un Augstskolu likuma regulējuma izmaiņas, paredzot, ka ar viesakadēmisko personālu ir iespējams slēgt arī citus līgumus, un nepiemērot iepirkuma procedūru saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Darba snieguma novērtēšana un tā sasaiste ar atalgojumu

KPMG novērojumi un secinājumi

Izlases AII, izņemot divās, ir izvirzīti rezultatīvie radītāji akadēmiskajam personālam un ir ieviesta akadēmiskā personāla darba snieguma novērtēšana.

Izlases AII, izņemot vienā, atalgojuma noteikšanā vai pārskatīšanā izmanto izvirzītos rezultatīvos rādītājus un darba snieguma vērtējumu, ko apstiprina arī aptaujas rezultāti.

AII stratēģijas nav uzskatāmi sasaistītas ar izvirzītajiem mērķiem (rezultatīvajiem rādītājiem) akadēmiskajam personālam (izņemot vienu), ko apliecina arī apstiprina arī aptaujas rezultāti.

Ieteikumi

Iesakām visās AII veidot tādu darba snieguma novērtēšanas sistēmu, kas dotu iespēju novērtēt akadēmisko personālu, nodrošinot objektīvu rezultātu sasniegšanas mērīšanu, ņemot vērā izvirzītos rezultatīvos rādītājus.

Ja iespējams, iesakām atalgojumu un tā veidošanās komponentes (likme, slodze) darba snieguma novērtēšanas sistēmā sasaistīt ar darba izpildes rezultatīvajiem rādītājiem. Darba snieguma novērtēšanu iekļaut kā vienu no komponentēm iekšējos normatīvajos aktos attiecībā uz darba samaksas veidošanu.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Akadēmiskā personāla atalgojuma vienlīdzība AII

KPMG novērojumi un secinājumi

Visās AII, izņemot vienu AII, ir izveidota tāda akadēmiskā personāla atalgojuma sistēma, kas veicina vienlīdzīgu atalgojumu pa amatu kategorijām dažādu struktūrvienību ietvaros.

Ieteikumi

AII vadībai iesakām realizēt tādas ekonomiskās vadības un kontroles metodes, kas nodrošinātu to rīcībā esošu finanšu līdzekļu racionālu un mērķtiecīgu izlietošanu, lai neveidotos būtiskas atalgojuma atšķirības dažādu AII struktūrvienību līmenī, piemēram, centralizējot atalgojuma apmēra noteikšanas politiku.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Akadēmiskā personāla atlases politika AII

KPMG novērojumi un secinājumi

Visās AII ir ieviesta personāla politika attiecībā uz akadēmiskā personāla atlasi, saskaņā ar Augstskolu likumā un Zinātniskās darbības likumā, tāpat arī ir noteiktas atbildīgās personas un institūcijas, kas iesaistītas akadēmiskā personāla ievēlēšanas procesā un viesakadēmiskā personāla atlases procesā.

Ieteikumi

Iesakām AII akadēmiskajam personālam regulāri komunicēt ar personāla atlasi saistītus procesus un to izpildi, kā piemēram, sniegt informāciju par izsludinātiem konkursiem, aizpildītām vakancēm utt.

Izvērtēt iespējamību akadēmiskajam pārstāvim dot iespēju novērot faktisko atlasi (sēdēs), veicinot atlases procesa caurskatāmību.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Akadēmiskā personāla atjaunošana/ pēctecība

KPMG novērojumi un secinājumi

Kopumā akadēmiskā personāla atjaunotnes un pēctecības process netiek formāli vadīts izlases AII. Nav izstrādāta un ieviesta skaidra akadēmiskā personāla atjaunošanas un pēctecības politika, kur būtu definētas nostādnes akadēmiskajam personālam, atjaunošanas mērķi un rīki un sagaidāmie rezultatīvie rādītāji jauno akadēmiķu piesaistei un virzībai augstākās izglītības sistēmā, ko apstiprina arī veiktās aptaujas rezultāti.

Neefektīvs process, ko apstiprina aptaujas rezultāti.

Ieteikumi

Iesakām AII izstrādāt un ieviest skaidru akadēmiskā personāla atjaunotnes un pēctecības politiku, iekļaujot tajā rezultatīvos rādītājus, kas regulētu pēctecības un atjaunotnes kārtību. Tāpat iesakām AII pēctecības politiku veidot tādu, kas motivētu akadēmisko personālu (profesorus), kas sasniedzis vai ir tuvu pensionēšanās vecumam, nodot savas zināšanas jaunajai akadēmiskai personāla paaudzei.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

AII motivācijas sistēma

KPMG novērojumi un secinājumi

Izlases AII piemēro dažādu motivācijas instrumentus gan materiālos, gan nemateriālos, lai motivētu akadēmisko personālu, lai veidotu tādu darba vidi, iekšējo kultūru, sistēmu, kas veicinātu akadēmiskajam personālam izvirzīto uzdevumu sasniegšanu, studiju kvalitāti, inovācijas studiju procesā.

Motivācijas process lielākajā daļā AII tiek vadīts neformāli, nav izstrādāta skaidra motivācijas programma un nav apkopoti izmantojamie rīki, kas samazina izmantoto motivācijas efektivitāti, ko apstiprina arī aptaujas rezultāti.

Ieteikumi

AII iesakām skaidri formulēt un komunicēt AII akadēmiskā personāla motivācijas programmu, kuras mērķis būtu ar dažādiem materiāliem un nemateriāliem motivācijas instrumentiem panākt, lai akadēmiskais personāls strādātu ar iniciatīvu un būtu ieinteresēts darba rezultātos.

Iesakām paplašināt nemateriālo motivācijas instrumentu izmantošanu, kā piemēram, nodrošināt sakārtu darba vidi, nodrošināt darba/ brīvā laika balansu organizācijā, skaidrot karjeras attīstības iespējas, sniegt iespēju bez maksas piedalīties kvalifikācijas celšanas semināros u.c.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Akadēmiskā personāla tālākizglītība

KPMG novērojumi un secinājumi

Izlases AII netiek vadīts akadēmiskā personāla tālākizglītības process, izņemot trīs izlases AII. Process ir atstāts paša akadēmiskā personāla ziņā vai arī akadēmiskajam personālam tiek piedāvāts pilnveidot savas kompetences starptautisko mobilitāšu programmu ietvaros.

Norādām, ka tālākizglītības procesa trūkums Sistēmā var radīt risku studiju kvalitātei.

Ieteikumi

Iesakām AII nodrošināt akadēmiskajam personālam tālākizglītības procesu, iespēju paaugstināt savu kvalifikāciju, pilnveidot savas kompetences utt.

Iesakām to īstenot, sasaistot ar darba snieguma novērtēšanas procesu, kur, novērtējot darbinieku, būtu iespējams noteikt trūkstošās kompetences, nepieciešamību paaugstināt kvalifikāciju vai citas prasmes, vai otrādi – izcelt stiprās puses un, iespējams, dalīties prasmē ar kolēģiem.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Akadēmiskā personāla prēmijas

KPMG novērojumi un secinājumi

Prēmiju izmaksāšana AII akadēmiskajam personālam normatīvajos aktos netiek regulēta, augstskolām ir piešķirta autonomija prēmiju noteikšanā un piešķiršanā. 4 no 7 izlases AII nav izstrādāti skaidri prēmiju noteikšanas un izmaksāšanas kritēriji. Tajās, kurās ir noteikta prēmiju izmaksāšanas kārtība, tā ir noteikta vispārīga (izņemot RSU), kas samazina kārtības caurskatāmību un izpratni no personāla puses, ko apstiprina arī aptaujas rezultāti.

Ieteikumi

Prēmiju piešķiršanas kārtību ir skaidri jādefinē iekšējos normatīvos aktos. Tāpat normatīvajos aktos nepieciešams atrunāt, ka prēmiju noteikšanā jāveido sasaisti ar akadēmiskā personāla darba sniegumu un rezultatīvajiem rādītājiem, lai nodrošinātu skaidrus prēmiju izmaksāšanas kartības kritērijus un procesa caurskatāmību.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

Akadēmiskais personāls koledžās

KPMG novērojumi un secinājumi

Augstskolu likums nosaka augstskolu tiesības veidot personālsastāvu, taču tajā nav skaidri definēts, vai uz koledžas akadēmisko personālu ir pilnībā attiecināms Augstskolu likumā paredzētais augstskolu personāla regulējums. Tikai atsevišķi Augstskolu likuma panti satur norādes, ka tie attiecas arī uz koledžu akadēmisko personālu.

Attiecīgi pastāvošais regulējums no normatīvo aktu precizitātes viedokļa nav visaptverošs attiecībā uz koledžu akadēmisko personālu, kas rada normatīvo aktu dažādas, nekonsekventas interpretācijas risku.

Ieteikumi

Augstskolu likumā būtu nepieciešams precizēt regulējumu attiecībā uz koledžu akadēmisko personālu, papildinot to ar norādēm, ka regulējums attiecināms arī uz koledžu akadēmisko personālu, vai likumā ietverot papildus regulējumu, kas tikai attiektos uz koledžu akadēmisko personālu.

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

cutting through complexity™

Paldies par sadarbību!

Anda Drožina
Vecākā menedžere
Riska un vadības konsultāciju pakalpojumi
KPMG Baltics SIA
+371 67 038 000
adrozina@kpmg.com

© 2014 KPMG Baltics SIA, Latvijā reģistrēta sabiedrība ar ierobežotu atbildību un KPMG neatkarīgu dalībfirmu, kuras saistītas ar Šveices uzņēmumu KPMG International Cooperative (KPMG International), tīkla dalībfirma. Visas tiesības pieder autoram.

KPMG nosaukums, logo un „cutting through complexity" ir reģistrētas preču zīmes vai KPMG International Cooperative (KPMG International) preču zīmes.