

Fontes Vērtības:

- ◊ Izpilde saskaņā ar solīto
- ◊ Konfidencialitāte
- ◊ Elastība
- ◊ Atvērtība un savstarpējā uzticēšanās
- ◊ Patstāvība un iniciatīva
- ◊ Pastāvīga individuālā attīstība
- ◊ Sociālā atbildība

Salīdzinošais pētījums par atalgojuma apmēru

Kontakti:

Fontes Vadības konsultācijas, SIA
Brīvības iela 43, Rīga, LV-1010
Tālr.: +371 67846151
E-pasts: fontes@fontes.lv
www.fontes.lv



IEVADS

Pēdējo gadu laikā ir notikušas būtiskas pārmaiņas, kuru mērķis ir efektīvas valsts pārvaldes nodrošināšana. Līdztekus valsts pārvaldes funkciju optimizācijai un institucionālās sistēmas pilnveidošanai tika veikti pasākumi arī attiecībā uz valsts pārvaldē nodarbinātajiem – samazināts valsts pārvaldē nodarbināto skaits un to darba samaksa, atceltas daudzas sociālās garantijas, ierobežoti izdevumi mācībām, līdz ar to samazinot arī profesionālās izaugsmes iespējas valsts pārvaldē. Tomēr arī optimizācijas procesa gaitā jādoma par profesionālu un kompetentu darbinieku piesaisti un noturēšanu. Uzlabojoties ekonomiskajai situācijai, pieaug privātā sektora pieprasījums pēc darbaspēka, un konkurence starp privāto sektoru un valsts pārvaldi rada kvalificēta un pieredzējuša darbaspēka aizplūšanas draudus no valsts sektora.

Pamatojoties uz 2016. gada 27. jūnija Valsts kancelejas līgumu Nr.69 SIA “Fontes Vadības konsultācijas” (turpmāk tekstā - *Fontes*) veica Salīdzinošo pētījumu par atalgojuma apmēru valsts pārvaldē. Pētījuma mērķis ir noskaidrot, vai pastāv un cik liela ir atšķirība atalgojumam, kuru saņem līdzvērtīga amata veicēji privātajā sektorā un valsts pārvaldē. Pētījumā ir apkopota informācija par valsts pārvaldes 162 iestāžu 34 447 darbinieku atalgojumu (mēnešalgas, piemaksas, prēmijas) un salīdzināts ar atalgojuma līmeni amatos ar līdzīgām funkcijām, atbildības līmeņiem un darba sarežģītības pakāpēm (amatu saimēm un līmeņiem) 181 atsevišķas juridiskas vienības (147 nesaistītu organizāciju/organizāciju grupu) privātā sektora organizācijām un to 17 906 darbiniekiem.

Pētījums ļauj noteikt sabiedriskajā sektorā nodarbināto atalgojuma konkurētspēju ar privātajā sektorā nodarbināto atalgojumu līdzvērtīgos amatos. Datus plānots izmantot valsts pārvaldes cilvēkresursu, tai skaitā civildienesta, attīstības politikas izstrādē, jo īpaši izstrādājot informatīvo ziņojumu ar iespējamajiem risinājumiem valsts tiešās pārvaldes iestāžu augsti kvalificētu ekspertu un augstākā līmeņa vadītāju konkurētspējīgas atbildības nodrošināšanai.

Pētījuma gaitā tika apkopots darba samaksas apmērs gan valsts tiešās pārvaldes iestādēs (atsevišķi nodalot arī ministrijas) visās Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga saimēs un saimes līmeņos, mēnešalgu grupās, gan privātajā sektorā. Dalījums amatu saimēs un līmeņos tiek veikts, ņemot vērā darba sarežģītību un atbildību.

Tālākajā pētījumā darba samaksa tiek atspoguļota attiecīgajos darba samaksas līmeņos (vidējais, 80% no vidējā atalgojuma (valsts pārvaldes mērķa atalgojuma), mediāna, 10% decile, 25% kvartile, 75% kvartile, 90% decile) katrā amatu saimes līmeņa mēnešalgu grupā:

- mēneša un gada vidējā darba samaksa kopā (mēnešalga, piemaksas, prēmijas);
- detalizētā dalījumā
 - ✓ mēnešalga,
 - ✓ piemaksas un prēmijas;

Nodevuma nobeigumā tiek sniegti secinājumi un priekšlikumi par būtiskākajām darba samaksas atšķirībām privātajā un sabiedriskajā sektorā, tai skaitā norādīts uz tām amatu grupām, kurām nepieciešams veltīt īpašu uzmanību (šī brīža aktuālie amati privātā sektorā). Sniegti secinājumi par darba samaksas mainīgās daļas (piemaksu un prēmiju) pielietošanu privātajā sektorā.

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	2
SATURA RĀDĪTĀJS	3
KOPSAVILKUMS	4
PĒTĪJUMĀ IZMANTOTIE TERMINI	9
METODOLOĢIJA	11
Pētījumā iekļautās piemaksas un bonusi valsts pārvaldes darbiniekiem	12
Specifiskās piemaksas	13
Pētījumā neiekļautās piemaksas un bonusi valsts pārvaldes darbiniekiem:	13
Pētījuma izņēmumi	15
PĒTĪJUMA DALĪBNIEKU STRUKTŪRA UN DALĪJUMS	16
Valsts pārvaldes Pētījuma dalībnieku dalījums	16
Privātā sektora Pētījuma dalībnieku dalījums	16
TENDENCES DARBA TIRGŪ	18
Privātā sektora atalgojuma politika un aktuālie amati	20
Aktuālās amatu grupas	20
Aktuālie amati Privātajā sektorā: 2016.gada dati	21
Atalgojuma mainīgā daļa privātajā sektorā	22
Īstermiņa prēmijas	22
Atalgojuma mainīgā daļa: salīdzinājums	25
REZULTĀTI	27
Atalgojuma atšķirības valsts pārvaldē un privātajā sektorā	27
Salīdzinājums pēc mēnešalgu grupām	27
Salīdzinājums pēc amatu saimēm	31
Kritiskie amati	32
SECINĀJUMI UN IETEIKUMI	33
Atalgojuma pārskatīšana	33
Kritiski svarīgi amati	33
Izņēmuma jeb atslēgas amati	34
Atalgojuma Mainīgās daļas atšķirības	34
Amata līmeņu un algu grupu pārskatīšana	35
Funkciju audits	35
Funkciju audita mērķi	35
Audita ieguvumi	36
Regulāra algu salīdzināšana	36
PIELIKUMS	37

KOPSAVILKUMS

Laika posmā no 2016.gada jūnija līdz augustam SIA “Fontes Vadības konsultācijas” veica Salīdzinošo pētījumu par atalgojuma apmēru valsts pārvaldē (atsevišķi nodalot arī ministrijas) no vienas puses un līdzvērtīgos amatos nodarbināto darba samaksas apmēru privātajā sektorā no otras puses.

Valsts pārvaldē (kopumā analizēti dati no 162 iestādēm) 34 447 darbinieku atalgojums tika salīdzināts ar 181 atsevišķu juridisku vienību (147 nesaistītu organizāciju/organizāciju grupu) privātā sektora uzņēmumu 17 906 darbinieku atalgojumu. 88.5% salīdzināto privātā sektora darbinieku strādā Rīgā un bijušajā Rīgas rajonā, 11.5% darbinieku citos Latvijas reģionos.

Dati par privātā sektora darbinieku atalgojumu tika apkopota un klasificēta laika posmā no 2015. gada marta līdz jūnijam. Kopumā apkopota informācija par atalgojumu 181 privātā sektora uzņēmumos par 17 906 privātā sektora darbiniekiem, kuri tika **klasificēti pēc Fontes amatu kataloga (Fontes amatu saime, līmenis un punkti)**, kas tiek pielietots ikgadējo atalgojuma pētījumu veikšanai. *Fontes* amatu katalogi ir īpaši pielāgoti vietējam darba tirgum un tie ik gadu tiek pilnveidoti sadarbībā ar Vispārējā atalgojuma pētījuma dalībniekiem. Šī metode vairāk kā 12 gadus tiek izmantota atalgojuma sistēmu veidošanā Latvijā un citās valstīs, publiskā (valsts un pašvaldību) un privātā sektora organizācijās, tāpēc ar šo metodi iespējams iegūt salīdzināmus datus par amatu vērtību.

2016. gada jūlijā valsts pārvaldes pārstāvis nodod *Fontes* konsultantu rīcībā datus par valsts pārvaldē nodarbinātajiem, kas ir klasificēti pēc **Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga (amatu saime un līmenis, mēnešalgu grupa)**. Valsts pārvaldes amatu kataloga sistēma ir izstrādāta kopā ar vienoto valsts sektorā nodarbināto darba samaksas sistēmu, kuru pamatā izmantota *Fontes* intelektuālā darba novērtēšanas metode. Tā ir izveidota tā, lai spētu salīdzināt atšķirīgus, bet līdzīgu funkciju pildošus amatus dažādās organizācijās.

Gadu gaitā amatu saimes valsts pārvaldē ir attīstītas un pilnveidotas atbilstoši aktuālajai situācijai, kā arī *Fontes* amatu katalogs ik gadu tiek piemērots aktuālākajai tirgus situācijai. Tā rezultātā šī brīža amatu saimes *Fontes* katalogā un Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogā zināmā mērā atšķiras. 2016. gada jūlijā samēro *Fontes* un Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogus un klasifikāciju. Tā kā abu katalogu pamatā ir izmantota līdzīga sistēma, to samērošanu ir iespējams veikt gan samērā īsā laika posmā, gan kvalitatīvi, izvērtējot un salīdzinot darbiniekus ar līdzīgiem darba pienākumiem privātā un valsts sektorā. Tas nozīmē, ka pētījumā iegūtos rezultātus un datus relatīvi atšķirīgās sfērās privātajā un publiskajā sektorā ir iespējams reāli salīdzināt un analizēt.

Pēc amatu katalogu samērošanas tika konstatēts, ka vienai valsts pārvaldes amatu saimei, var atbilst vairākas *Fontes* amatu saimes.

Šajā pētījumā ir veikta datu analīze salīdzinot atalgojumu līdzvērtīga darba veicējiem privātajā un publiskajā sektorā. Rezultāti tiek atspoguļoti, par pamatu ņemot Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga saimes un mēnešalgu grupas.

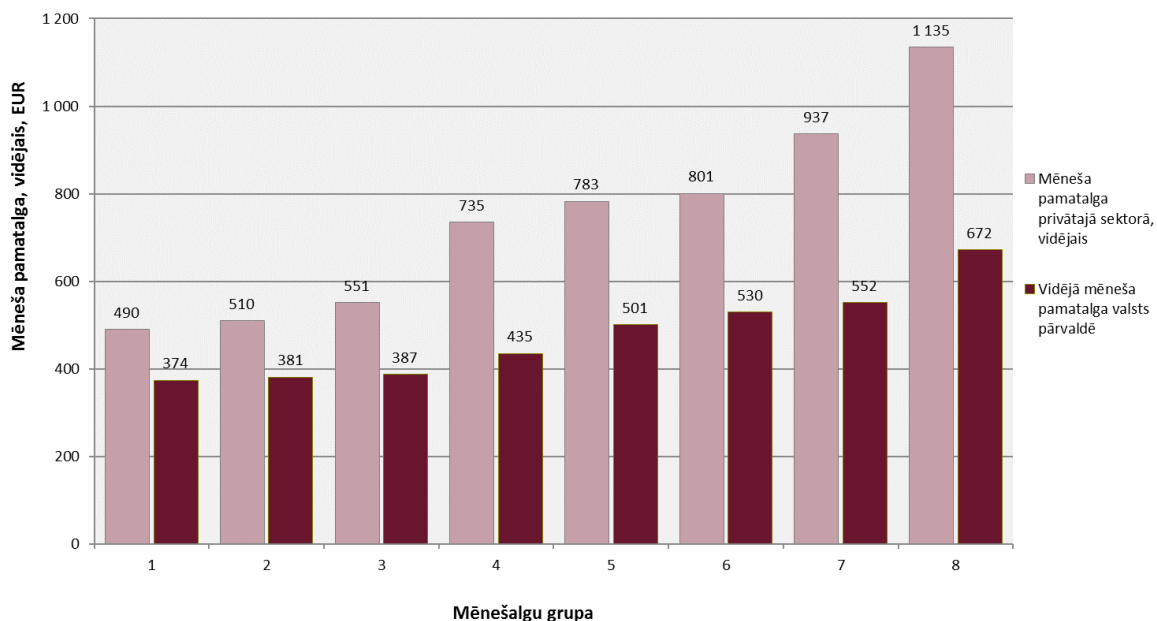
Valsts pārvaldes atalgojuma apmēra mērķis ir 80% no privātā sektora darba samaksas.

Termins *privātais sektors* pētījumā attiecināms uz darba tirgus daļu, kurā tiek analizētas privātā sektora organizācijas – akciju sabiedrības un privātas sabiedrības. Šajā grupā netiek apskatītas valsts un pašvaldību institūcijas un kapitālsabiedrības.

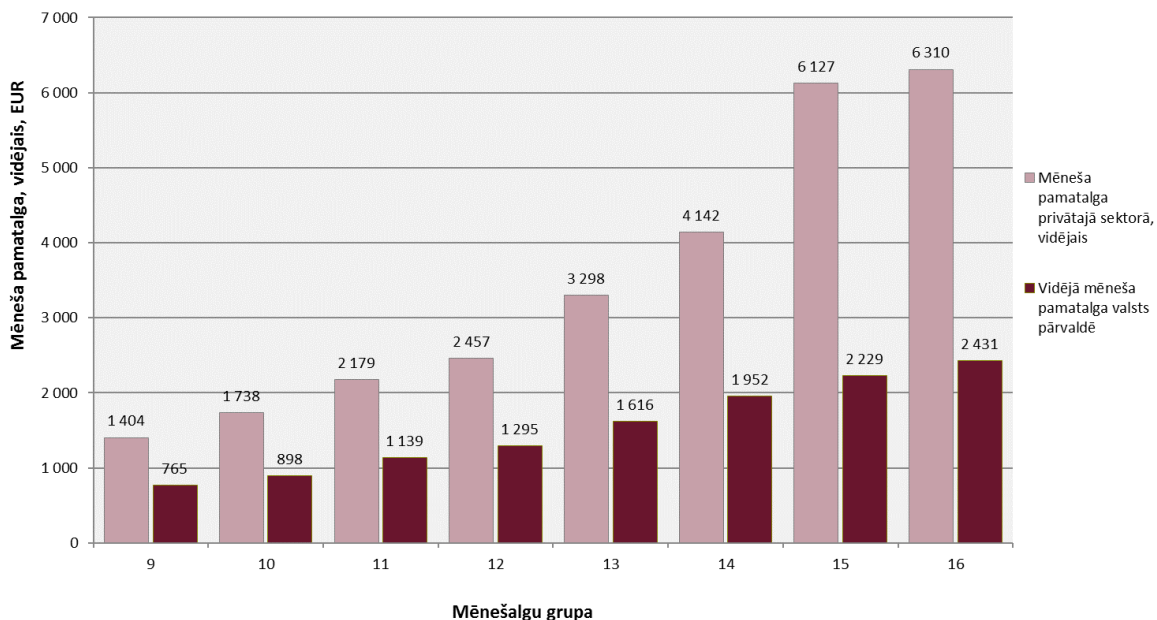
Pētījumā valsts pārvaldes atalgojuma dati tiek apskatīti pret privātā sektora vidējo atalgojumu – vidējo aritmētisko lielumu, kurš iegūts izdalot visu vērtību summu ar konkrēto vērtību skaitu. Savukārt, mediāna apzīmē lielumu, kas iegūts ņemot datu virknes vidējo elementu.

Attēls Nr.1

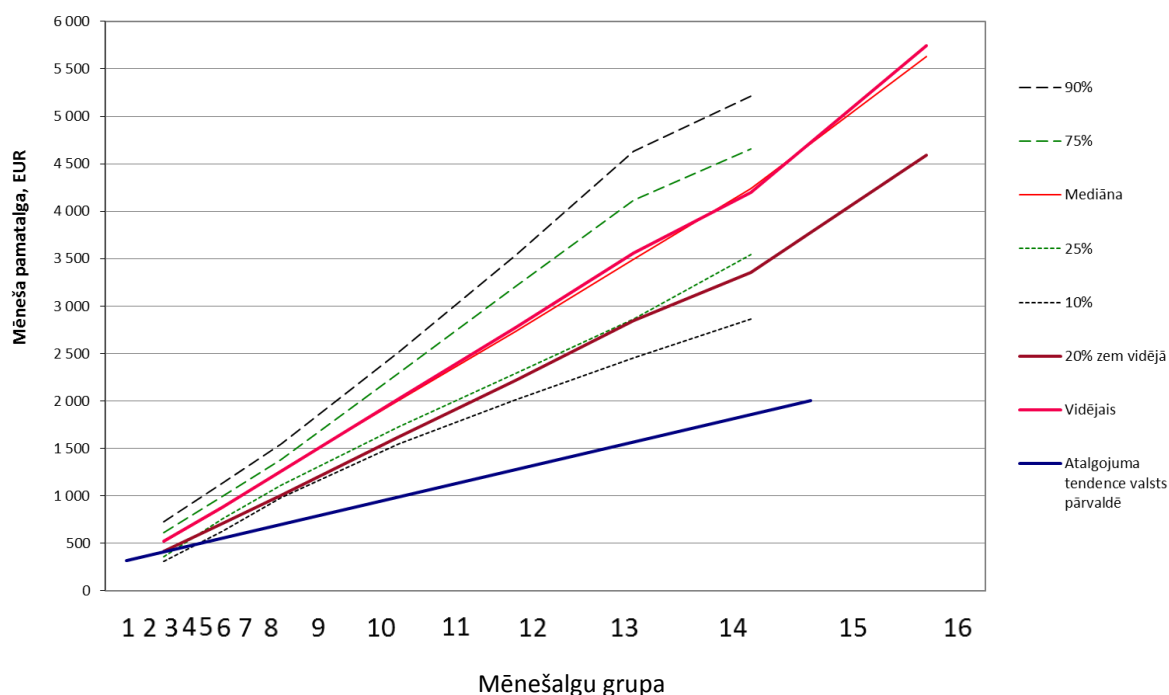
Vidējais mēneša pamatalgas salīdzinājums privātajā un valsts sektorā, mēnešalgu grupās 1. – 8.

**Attēls Nr.2**

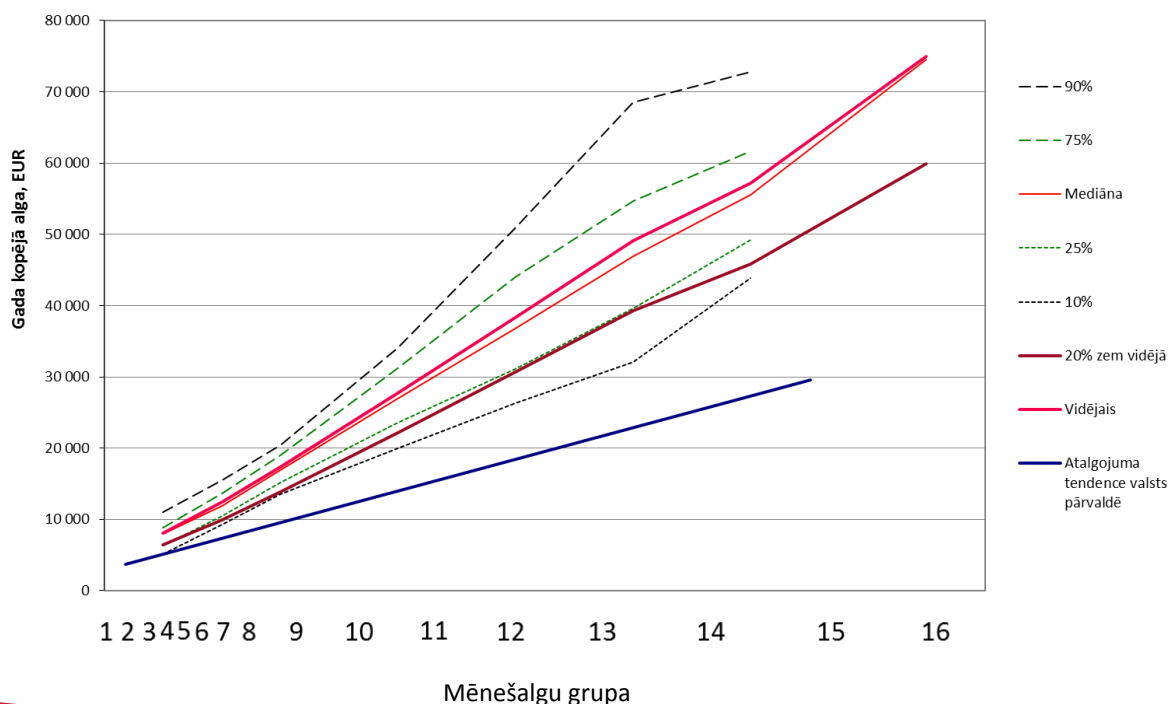
Vidējais mēneša pamatalgas salīdzinājums privātajā un valsts sektorā, mēnešalgu grupās 9. – 16.



Attēlos Nr.1 un Nr.2 ir uzskatāmi redzams, ka, salīdzinot vidējo mēneša pamatalgu (bruto mēneša pamatalga, kas noteikta darba līgumā **pilna laika ekvivalentā**, un kurā nav iekļauts atalgojuma mainīgās daļas apjoms), valsts pārvaldē strādājošie saņem ievērojami zemāku atalgojumu. Īpaši izteikts tas ir augstākajās mēnešalgu grupās. Līdzīga situācija ir, salīdzinot datus ar privātā sektora mediānu.

Attēls Nr.3**Mēneša pamatalgas tendence privātajā sektorā un valsts pārvaldē**

Attēlā Nr.3 tiek uzskatāmi parādīts, ka šobrīd valsts sektorā strādājošie darbinieki saņem mēneša pamatalgu, kas ne tikai ir zem privātā sektora vidējā atalgojuma, bet arī krietni zem 80% no vidējā atalgojuma, kas ir valsts pārvaldes mērķa atalgojuma apjoms kopš 2006. gada.

Attēls Nr. 4**Gada kopējās algas tendence privātajā sektorā un valsts pārvaldē**

Attēli Nr.3 un Nr.4 parāda, ka ne tikai mēneša pamatalga, bet arī gada kopējā alga valsts pārvaldē ir daudz zemāka kā privātā sektora vidējais atalgojums. Vēl vairāk, privātajā sektorā nozīmīgu atalgojuma daļu sastāda atalgojuma mainīgā daļa, korekti būtu salīdzināt arī gada kopējo algu, kur ieskaitīta ne tikai pamatalga, bet arī piemaksas, bonusi, prēmijas. Attēlos redzams, ka tā ir krietni zem valsts pārvaldes uzstādītā mērķa atalgojuma apmērā, respektīvi, -20% no privātā sektora vidējā atalgojuma. Īpaši izteikta šī tendence ir augstākā līmeņa vadītājiem.

Attēlā Nr. 4 ir redzams, ka atšķirība starp privātā sektora un valsts pārvaldes atalgojumu šajā griezumā ir vēl lielāka.

Tabulā Nr.1 apkopotā analīze norāda, ka 87.24% valsts pārvaldē strādājošo saņem mēneša pamatalgu, kas ir zemāka kā 80% no privātā sektora vidējā atalgojuma (datu kopuma vidējais aritmētiskais lielums); 86.52% saņem mazāku mēneša pamatalgu nekā privātā sektora 25% kvartile (lielums, kas liecina, ka 25% organizāciju atalgojums vidēji ir zemāks par norādīto lielumu), bet 80.97% zemāku kā 10% decile (lielums, kas liecina, ka 10% organizāciju atalgojums vidēji ir zemāks par norādīto lielumu).

Tabula Nr.1

Valsts pārvaldes darbinieku atalgojuma pozīcijas pret privātajā sektorā nodarbināto vidējo atalgojumu

	Mēneša pamatalga	Mēneša kopējā alga	Gada pamatalga	Gada kopējā alga
Vidējais atalgojums privātajā sektorā - 20%	87.24%	98.17%	84.27%	90.81%
25%	86.52%	95.23%	84.46%	89.95%
10%	80.97%	91.38%	78.91%	82.63%

2015.gada *Fontes* Vispārējā atalgojuma pētījumā apkopotā informācija liecina, ka šobrīd tirgū aktuālie amati ir:

- Vecākie speciālisti un pieredzējuši vadītāji;
- IT;
- Mārketinga un pārdošanas speciālisti;
- Juristi;
- Klientu apkalpošanas, mazumtirdzniecības speciālisti;
- Kvalificēti strādnieki;
- Organizāciju vadītāji produktu un pakalpojumu attīstībā, finansēs;
- Produktu un pakalpojumu attīstības speciālisti.

Valsts pārvaldē tie būtu amati, kas klasificēti augstākajās mēnešalgu grupās (12-16) – vadītāji un eksperti – tieši tie darbinieki, kuriem ir vislielākā atalgojuma atšķirība salīdzinot ar darba tirgu privātajā sektorā.

Svarīgi ir ņemt vērā, ka pamatā grafikos tiek attēlota atalgojuma *vidējais* – vērtība, kas nozīmē, ka daļa no darbiniekiem var saņemt arī ievērojami lielāku summu, kamēr pastāv arī daļa, kas saņems būtiski zemāku atalgojumu.

Skatoties pēc amatu saimēm - amati 19. amatu saimē (IT amati) un 1. amatu saimē (administratīvā vadība), 10. amatu saimē (ekspertīze), 20. amatu saimē (inženiertehniskie darbi) valsts pārvaldē ir kritiskākie. IT amati un inženieri ir vieni no tiem, kuriem pēc *Fontes* atalgojuma pētījuma datiem pārskata periodā ir bijis visstraujākais atalgojuma pieaugums. Tāpat tie ir amati, kurus darba devēji privātajā sektorā uzskata par visgrūtāk piesaistāmajiem, noalgojamajiem un noturamajiem.

Konkrēti šie amati privātajā sektorā bauda augstu novērtējumu un nereti arī augstāku atalgojumu, nekā to būtu paredzējusi konkrētā amatu saime un iedalījums punktos. Zīmīgi ir tas, ka tieši konkrētie amati pētījumā iezīmē lielākās atšķirības atalgojuma apmērā, kas nozīmē, ka valsts pārvaldē attiecīgos amatus nenovērtē tādā pašā līmenī, kā tos vērtē privātais sektors.

PĒTĪJUMĀ IZMANTOTIE TERMINI

10% jeb apakšējā decile	Lielums, kas liecina, ka 10% organizāciju mērījums (piem., atalgojums) vidēji ir zemāks par norādīto lielumu.
25% jeb apakšējā kvartile	Lielums, kas liecina, ka 25% organizāciju mērījums (piem., atalgojums) vidēji ir zemāks par norādīto lielumu.
60% procentile	Lielums, kas liecina, ka 60% organizāciju mērījums (piem., atalgojums) vidēji ir zemāks par norādīto lielumu.
75% jeb augšējā kvartile	Lielums, kas liecina, ka 75% organizāciju mērījums (piem., atalgojums) vidēji ir zemāks par norādīto lielumu.
90% jeb augšējā decile	Lielums, kas liecina, ka 90% organizāciju mērījums (piem., atalgojums) vidēji ir zemāks par norādīto lielumu.
Mediāna	Augošā vai dilstošā secībā sakārtotas datu virknes vidējais elements (piem., rezultātiem 1, 2, 3, 4, 100, mediānas vērtība ir 3).
Vidējais	Vidējais aritmētiskais lielums, kas aprēķināts, summējot visas vērtības un izdalot tās ar vērtību skaitu (piem., rezultātiem 1, 2, 3, 4, 100, vidējā vērtība ir 22).
Atalgojuma komponentes	
Mēneša pamatalga	Bruto mēneša pamatalga, kas noteikta darba līgumā pilna laika ekvivalentā . Mēneša pamatalgā nav iekļauts atalgojuma mainīgās daļas apjoms.
Mēneša/ceturkšņa prēmijas	Bruto mainīgā samaksa (prēmijas un piemaksas, iekļaujot pārdošanas prēmijas), kas atkarīga no mēneša/ceturkšņa individuālajiem, komandas un/vai organizācijas rezultātiem un tiek izmaksātas reizi mēnesī vai ceturksnī. Tiek rēķināts vidējais apjoms mēnesī.
Mainīgās piemaksas	Bruto mainīgā samaksa, kas sastāv no atlīdzības par darbu naktīs, brīvdienās vai svētku dienās, kā arī citām piemaksām (piem., piemaksa par kaitīgiem darba apstākļiem). Tiek rēķināts vidējais apjoms mēnesī.
Mēneša kopējā alga	Bruto mēneša kopējā alga, kurā iekļauta mēneša pamatalga un vidējais mainīgo mēneša/ceturkšņa prēmiju un piemaksu apjoms mēnesī.
Garantētās prēmijas un piemaksas	Bruto samaksa, kas ietver fiksētās piemaksas, t.sk. „13to algu”.
Gada pamatalga	Bruto gada pamatalga, kurā iekļauta pamatalga un garantētās prēmijas un piemaksas.

Pusgada/gada prēmijas	Bruto mainīgā samaksa (prēmijas un piemaksas, iekļaujot pārdošanas prēmijas), kas atkarīga no pusgada/gada individuālajiem, komandas un/vai organizācijas rezultātiem un tiek izmaksāta reizi pusgadā vai gadā. Tiek rēķināts apjoms gadā. Garantētās prēmijas un piemaksas netiek iekļautas.
Gada kopējā alga	Bruto gada kopējā alga, kur iekļauta pamatalga un visas prēmijas un piemaksas.
Īstermiņa prēmijas	Bruto mainīgā samaksa, kas atkarīga no mēneša, ceturkšņa, pusgada vai gada individuālajiem, komandas un/vai organizācijas rezultātiem. Iekļauj gan mainīgās prēmijas, gan pārdošanas prēmijas.
Mainīgās prēmijas (neiekļaujot pārdošanas un komisijas tipa prēmijas)	Bruto mainīgā samaksa, kas atkarīga no individuālajiem, komandas un/vai organizācijas rezultātiem (neiekļaujot uz pārdošanas rezultātiem balstītās prēmijas). Garantētās prēmijas un piemaksas netiek iekļautas.

Citi pētījumā iekļautie termini

Grupa	Amatu grupa saskaņā ar <i>Fontes</i> Vispārējo un nozares amatu katalogu, kas apvieno funkcionāli līdzīgus amatus.
Amatu saimes līmenis	Amatu grupa saskaņā ar <i>Fontes</i> Vispārējo un nozares amatu katalogu, kam raksturīgi līdzīgi pienākumi un atbildība noteiktajā amatu saimē.
Relatīvais amata lielums	Relatīvais amata vērtējums punktos saskaņā ar <i>Fontes</i> analītisko amatu vērtēšanas metodi, kas ļauj salīdzināt pēc būtības atšķirīgus amatus.

METODOLOĢIJA

Amatu klasificēšanas metode jeb amatu saimju un līmeņu pielīdzināšana: valsts pārvaldē pārstāvētie amati tika klasificēti amatu saimēs un līmeņos, vadoties pēc Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga, ko tālākā klasificēšanas gaitā pielīdzināja *Fontes* amatu kataloga amatu saimēm un līmeņiem.

Fontes amatu katalogu ir izstrādājuši konsultanti un kopīgi ar ikgadējo atalgojuma pētījumu dalībniekiem darba grupās tos pārskatījuši un apstiprinājuši kā piemērotus vispārinātus amatu aprakstus un dalījumus, lai salīdzinātu atšķirīgus, bet līdzīgu funkciju pildošus amatus dažādās organizācijās;

Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga sistēma ir izstrādāta kopā ar vienoto valsts sektorā nodarbināto darba samaksas sistēmu, kuru pamatā izmantota *Fontes* intelektuālā darba novērtēšanas metode. Tā ir izveidota tā, lai spētu salīdzināt atšķirīgus, bet līdzīgu funkciju pildošus amatus dažādās organizācijās. Šī metode ir izmantota arī veidojot *Fontes* amatu katalogus.

Amati tiek vērtēti, balstoties uz vairākiem faktoriem 3 galvenajās jomās: izglītības un profesionālās pieredzes, darba raksturojuma un atbildības līmeņa, kas nepieciešami attiecīgā amata veikšanai. Lai raksturotu šos faktorus, tiek analizēti šādi septiņi kritēriji:

Izglītība	Raksturo darba uzdevumu veikšanai nepieciešamo izglītību.
Profesionālā pieredze	Raksturo darba uzdevumu veikšanai nepieciešamo pieredzi. Piešķirto punktu daudzums atkarīgs no diviem faktoriem: 1) pieredzes atbilstošajā darbības sfērā un 2) vadības pieredzes.
Darba sarežģītība	Raksturo, cik definēta ir darba vide, metodes un uzdevumi, kā arī cik sarežģīts ir darba process.
Intelektuālā sarežģītība	Raksturo problēmu risināšanas un lēmumu pieņemšanas sarežģītību, esošo alternatīvu daudzumu risinājumu meklēšanā, informācijas daudzumu, kurš jāapstrādā darba gaitā, nepieciešamo kreativitāti jaunu risinājumu meklēšanā.
Sadarbība un vadība	Raksturo vadības apjomu un ietekmi, koordināciju un sadarbību.
Atbildība par darba procesu un resursiem	Raksturo darbu, procesu, struktūrvienību un finanšu resursu apjomu, par kuru vadību atbildīgs attiecīgā amata pārstāvis.
Atbildība par lēmumiem	Raksturo, cik visaptveroši un ietekmīgi ir attiecīgā amata pārstāvja pieņemtie lēmumi.
Darba metodes	Raksturo mehanizācijas un automatizācijas pakāpi darba procesā (kritērijs tiek vērtēts fiziska darba veicējiem).
Fiziskā piepūle	Raksturo ikdienas fizisko piepūli, kas nepieciešama darba veikšanai (kritērijs tiek vērtēts fiziska darba veicējiem).
Darba apstākļi	Raksturo neveselīgu un stresu radošu faktoru apjomu darba veikšanas procesā (kritērijs tiek vērtēts fiziska darba veicējiem).

Analītiskā amatu vērtēšanas metode ir universāla un pielietojama jebkurā organizācijā jebkuram amatam. Salīdzinot ar amatu saimju un līmeņu klasifikācijas metodi, analītiskā metode ir precīzāka un dod iespēju novērtēt un salīdzināt arī amatus, kuru specifika nav izplatīta darba tirgū. Amatu saimju klasifikācijas punktu skala ir atbilstoša *Fontes* analītiskās amatu vērtēšanas metodes punktu skalai.

Gadu gaitā amatu saimes valsts pārvaldē ir attīstītas un pilnveidotas atbilstoši aktuālajai situācijai, kā arī *Fontes* amatu katalogs ik gadu tiek piemērots aktuālākajai tirgus situācijai. Tā rezultātā šī brīža amatu saimes *Fontes* katalogā un Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogā zināmā mērā atšķiras.

Lai šajā pētījumā salīdzinātu atalgojumu darbiniekiem, kuri veic līdzvērtīgu darbu valsts vai privātajā sektorā tiek samērota *Fontes* un Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogi un klasifikācija. Tā kā abu katalogu pamatā ir izmantota līdzīga sistēma, to samērošanu ir iespējams veikt gan samērā īsā laika posmā, gan kvalitatīvi izvērtējot un salīdzinot darbiniekus ar līdzīgiem darba pienākumiem privātā un valsts sektorā.

Lai veiktu abu katalogu samērošanu, visi valsts pārvaldes darbinieki tiek novērtēti pēc *Fontes* amatu kataloga, nosakot atbilstošās amatu saimes, līmeņus un *Fontes* punktus. Katrai Valsts pārvaldes amatu kataloga saimei un līmenim piemeklētas atbilstošas *Fontes* amatu kataloga saimes un līmeņi.

Savukārt mēnešalgu grupas tiek samērotas ar *Fontes* punktiem. Šādi visi darbinieki tiek novērtēti pēc vienas sistēmas un ir salīdzināmi.

Lai dati būtu ērtāk izmantojami valsts pārvaldē strādājošajiem, tie tiek analizēti no valsts pārvaldes amatu saimju un mēnešalgu grupu griezuma. Vienai amatu saimei un līmenim pēc valsts pārvaldes amatu kataloga var atbilst vairākas *Fontes* amatu saimes/līmeņi.

Pētījumā atalgojums tika salīdzināts četros griezumos – mēneša pamatalga, mēneša kopējā alga (iekļauj mēneša un ceturkšņa piemaksas un bonusus), gada pamatalga un gada kopējā alga (iekļaujot arī pusgada un gada prēmijas).

Pētījumā iekļautās piemaksas un bonusi valsts pārvaldes darbiniekiem

1. Atlīdzība par mazāk apmaksāta darba veikšanu;
2. Atvaļinājuma pabalsts;
3. Kompensācija mācību izdevumu segšanai.
4. Naudas balva;
5. Pabalsts amatpersonai (darbiniekam), kuras apgādībā ir bērns invalīds līdz 18 gadu vecumam;
6. Piemaksa par darba kvalitāti;
7. Piemaksa par dienestu (darbu), kas saistīts ar īpašu risku;
8. Piemaksa par diplomātisko rangu;
9. Piemaksa par nakts darbu;
10. Piemaksa par personisko darba ieguldījumu un darba kvalitāti;
11. Piemaksa par pienākumu pildīšanu papildus amata aprakstā noteiktajiem amata pienākumiem;
12. Piemaksa par prombūtnē esošas amatpersonas (darbinieka) amata pienākumu pildīšanu;
13. Piemaksa par vakanta amata pienākumu pildīšanu;

14. Prēmija amatpersonai (darbiniekam) par darbību, kuras rezultātā ir nodrošināta valsts vai pašvaldību budžeta izdevumu samazināšana vai uzlaboti attiecīgās institūcijas darbības izpildes rādītāji;
15. Prēmija atbilstoši ikgadējam darba izpildes novērtējumam;
16. Prēmija par darba kvalitāti un darba ieguldījumu;
17. Prēmija par drošsirdīgu un pašaieliedzīgu rīcību, veicot amata (darba, dienesta) pienākumus;
18. Samaksa par darbu svētku dienās;
19. Samaksa par virsstundu darbu.

Specifiskās piemaksas

1. Dienesta pienākumu izpildei nepieciešamā apģērba iegādes kompensācija.
2. Izdienas pabalsts;
3. Piemaksa par dienesta pienākumu pildīšanu kopā ar dienesta suni;
4. Prēmija Iekšlietu sistēmas iestāžu amatpersonai ar speciālo dienesta pakāpi, pirmstiesas izmeklēšanas iestādes amatpersonai, pašvaldības policijas darbiniekam par tāda nozieguma novēršanu vai atklāšanu, kas radījis vai varēja radīt būtisku kaitējumu;
5. Speciālās piemaksas Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm un karavīriem.

Pētījumā neiekļautās piemaksas un bonusi valsts pārvaldes darbiniekiem:

1. Algas pabalsts par dienestu ārvalstī;
2. Amatpersonas (karavīra) mācību izdevumu segšana;
3. Atlaišanas pabalsts;
4. Atlīdzība par darba piespiedu kavējumu;
5. Atvaļināšanas pabalsts;
6. Izdienas piemaksa tiesnesim;
7. Kompensācija amatpersonai (darbiniekam) par sabiedriskā transporta izdevumiem vai personīgā transportlīdzekļa izmantošanu amata (dienesta, darba) pienākumu izpildei (kompensācijas summa līdz 56,91 EUR (ieskaitot));
8. Kompensācija ceļa izdevumu segšanai amatpersonai ar speciālo dienesta pakāpi, kuru dienesta interesēs pārceļ amatā uz citu administratīvo teritoriju un kura nemaina dzīvesvietu (kompensācijas summa līdz 56,91 EUR (ieskaitot));
9. Kompensācija par dzīvojamās telpas īri un komunālajiem maksājumiem;
10. Optisko redzes korekcijas līdzekļu iegādes kompensācija;
11. Pabalsts amatpersonas (darbinieka) ievainojuma, sakropļojuma vai citāda veselības boj. gad., kas gūts, pildot amata (dienesta, darba) pienākumus, kā arī amatpers. ar spec. dien. pak., ja tā cietusi nelaimes gadījumā, bet nav pildījusi dienesta pienākumus;
12. Pabalsts amatpersonas (darbinieka) nāves gadījumā;

13. Pabalsts ārvalstī dienotī amatpersonai (darbiniekam) par laulātā un bērna uzturēšanos ārvalstī;
14. Pabalsts ārvalstī dienotī amatpersonai (darbiniekam) dienesta vajadzībām izmantojamā transporta izdevumu segšanai;
15. Pabalsts mājāsaimniecības inventāra iegādei, pārceļoties uz dienesta vietu ārvalstī;
16. Pabalsts sakarā ar ģimenes locekļa vai apgādājamā nāvi
17. Pārceļšanās izdevumu kompensācija;
18. Pārceļšanās pabalsts;
19. Piemaksa ārvalstī dienotī amatpersonai (darbiniekam) par apdraudējumu dienesta vietā;
20. Piemaksa karavīram par augstākas dienesta pakāpes amata pildīšanu;
21. Piemaksa par dalību starptautiskajā misijā vai operācijā;
22. Piemaksa par papildu pedagoģisko darbu izglītības iestādē;
23. Piemaksa par pienākumu pildīšanu papildus amata aprakstā noteiktajiem amata pienākumiem (saistībā ar Latvijas prezidentūru Eiropas Savienības Padomē 2015.gadā);
24. Piemaksa par speciālo dienesta pakāpi;
25. Piemaksa pedagogam par kvalitātes pakāpi;
26. Piemaksa pedagogiem valsts ģimnāzijās un profesionālās izglītības kompetences centros;
27. Piemaksa tiesnesim par darbu nedēļas atpūtas laikā vai svētku dienā saskaņā ar izmeklēšanas tiesnešu grafiku;
28. Uzturdevas kompensācija;
29. Veselības apdrošināšana;

PĒTĪJUMA IZŅĒMUMI

Objektivitātes, datu korektuma un ticamības dēļ pētījumā tika izslēgti atsevišķi valsts pārvaldes darbinieki vai darbinieku grupas. Tas skaidrojams ar to, ka nodrošinātie dati un informācija ir nepilnīga, specifiska un/vai neparāda reālo situāciju organizācijā un attiecībā pret privātajā sektorā nodarbinātajiem.

No pētījuma izslēgtie darbinieki/darbinieku grupas, kuras turpmākajā pētījumā netiks apskatītas:

- Darbinieki, kuriem darba alga pilna darba laika ekvivalentam bija norādīta mazāka par minimālo;
- Darbinieki, kuriem nebija norādīta amatu saime un līmenis vai mēnešalgu grupa;
- Darbinieki, kuriem personas slodze norādīta kā 0 darba stundas nedēļā;
- Pedagogi, karavīri, amatpersonas ar speciālo dienesta pakāpi (netiek klasificēti pēc Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga);
- Atsevišķi darbinieki, kuru nepilnas slodzes atalgojums, pārrēķinot algu uz pilnu slodzi, sastādīja kopējam organizācijas atalgojuma līmenim neatbildošus apmērus.

Kopumā no analīzes izslēgto darbinieku skaits valsts pārvaldē sastāda 383 jeb 1.11% no 34 447 kopējiem darbiniekiem.

PĒTĪJUMA DALĪBNIEKU STRUKTŪRA UN DALĪJUMS

VALSTS PĀRVALDES PĒTĪJUMA DALĪBNIEKU DALĪJUMS

Pētījumā tika analizēts valsts pārvaldes 162 iestāžu 34 447 darbinieku atalgojums. Atalgojuma datiem tika izmantotas piemaksas un prēmijas par 2015. gadu un mēneša pamatalga, kas noteikta uz 2016. gada 31. janvāri.

Šo 162 iestāžu starpā nav valsts vai pašvaldību kapitālsabiedrības kā arī neatkarīgas institūcijas.

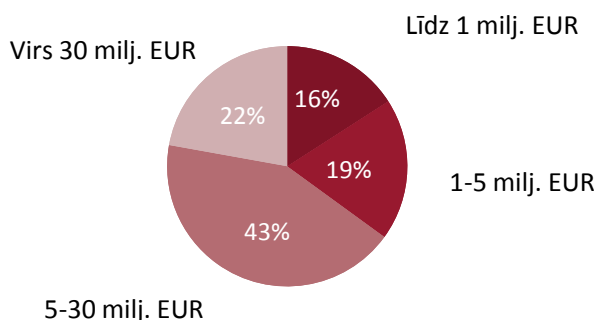
PRĪVĀTĀ SEKTORA PĒTĪJUMA DALĪBNIEKU DALĪJUMS

Kopā pētījumā tika iekļauti dati par 17 906 darbiniekiem no 181 privātās organizācijas. Visa atalgojuma informācija tika apkopota par bruto algām, t.i. ieskaitot darbaspēka nodokļus pilnā apmērā par laika periodu no 2014. gada 1. maija līdz 2015. gada 1. maijam. Minētās organizācijas ir atšķirīgas pēc apgrozījuma, darbinieku skaita, veida un darbības formas, kā arī darbinieku atrašanās vietas. Detalizētāk tas ir parādīts attēlos Nr.5-9.

Šajā pētījumā nav iekļauta informācija par organizāciju vadītāju un valdes locekļu atalgojumu. Iestāžu vadītāju atalgojums tiek salīdzināts ar lielo struktūrvienību un operatīvajiem vadītājiem.

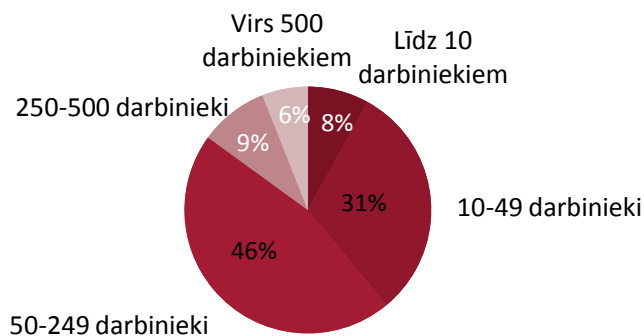
Attēls Nr.5

Organizāciju dalījums pēc gada neto apgrozījuma eiro, % organizāciju



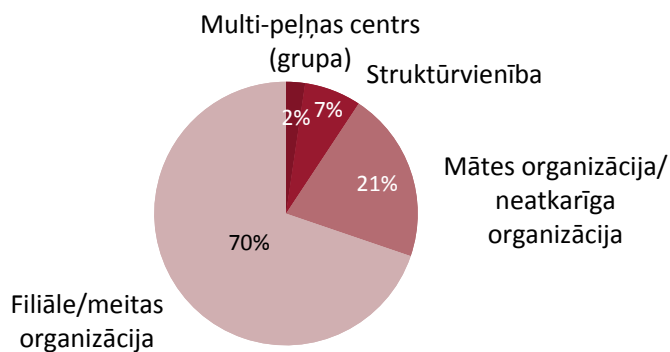
Attēls Nr.6

Organizāciju dalījums pēc darbinieku skaita (pilna laika ekvivalentā), % organizāciju



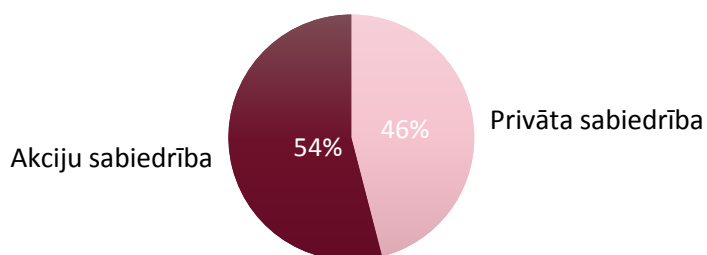
Attēls Nr.7

Organizāciju dalījums pēc organizācijas veida, % organizāciju



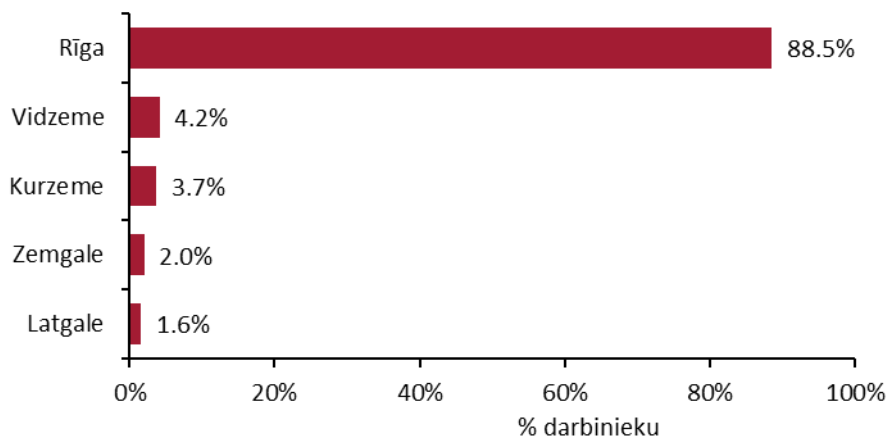
Attēls Nr.8

Organizāciju/mātes organizāciju dalījums pēc darbības formas, % organizāciju



Attēls Nr.9

Darbinieku dalījums pēc reģionālās atrašanās vietas, % darbinieku



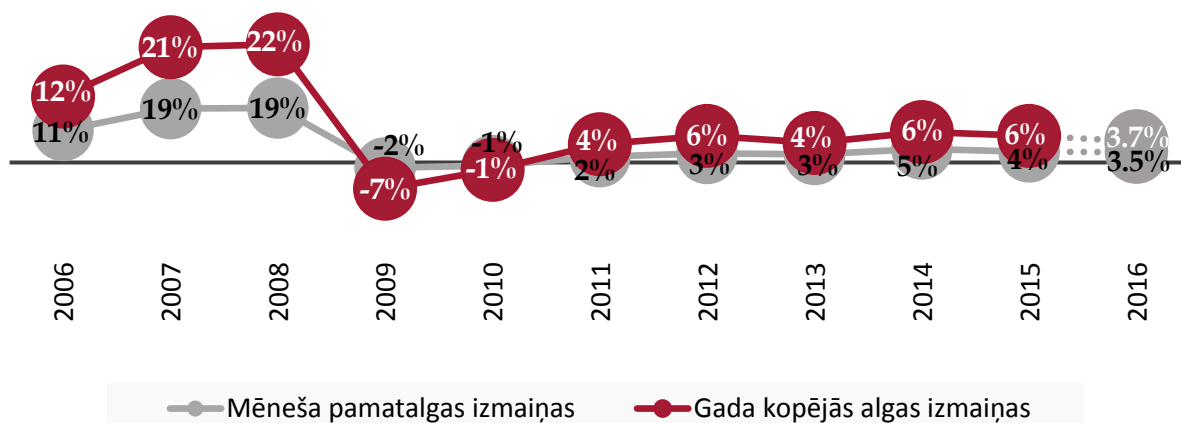
TENDENCES DARBA TIRGŪ

2015.gadā vēl aizvien viena no zīmīgākajām tendencēm darba tirgū ir labu darbinieku trūkums. Tas tiešā veidā ir saistīts ar kandidātu izglītības, pieredzes un kvalifikācijas neatbilstību konkrētajai vakancei. Tāpat šo tendenci pastiprina demogrāfiskā situācija valstī – emigrācija, novecošanās, izmaiņas iedzīvotāju skaitā, kā rezultātā mazinās darba devēju izvēles iespēju apjoms un lielā mērā apgrūtina pareizā kandidāta piemeklēšanas procesu. Tādejādi izmaksas, kas saistītas ar darbinieku atlasīšanu, arvien palielinās – talantu piesaistes izmaksas, atalgojuma pieaugums, mārketinga pasākumi organizācijas tēla spodrināšanai u.c. Šajā situācijā organizācijas ir vairāk tendētas uz savu esošo darbinieku motivācijas paaugstināšanu, labo jeb talantīgo darbinieku noturēšanu, pēctecības veicināšanu un darbinieku privātās un darba dzīves balansa nodrošināšanu, ko savukārt organizācijas var panākt ar stratēģisku ilgtermiņa resursu plānošanu. Tāpat aktuāla ir vadītāju attīstība, kurā tiek ieguldīts laiks un līdzekļi, lai viņi spētu noturēt, motivēt un vadīt uzņēmumam svarīgus talantus.

Atalgojuma pieauguma un samazinājuma apjomu analīze rāda atalgojuma tendences Latvijā 2006.-2015.gadā, kā arī prognozes 2016.gadam. Konkrētās vērtības lielākais kritums notika 2009.gadā, kad rādītāji no pieauguma +22% gada kopējai algai un +19% mēneša pamatalgai nokrita attiecīgi uz -7% un -2%. Turpmākajos gados tendence ir atsākusi savu augšupeju, ik gadu gada kopējai algai vidēji palielinoties līdz pat +6% - darbiniekiem, kuri gada laikā nav mainījuši darbu vai amata pienākumus.

Attēls Nr.10

Atalgojuma tendences darba tirgū 2006.-2016. gads

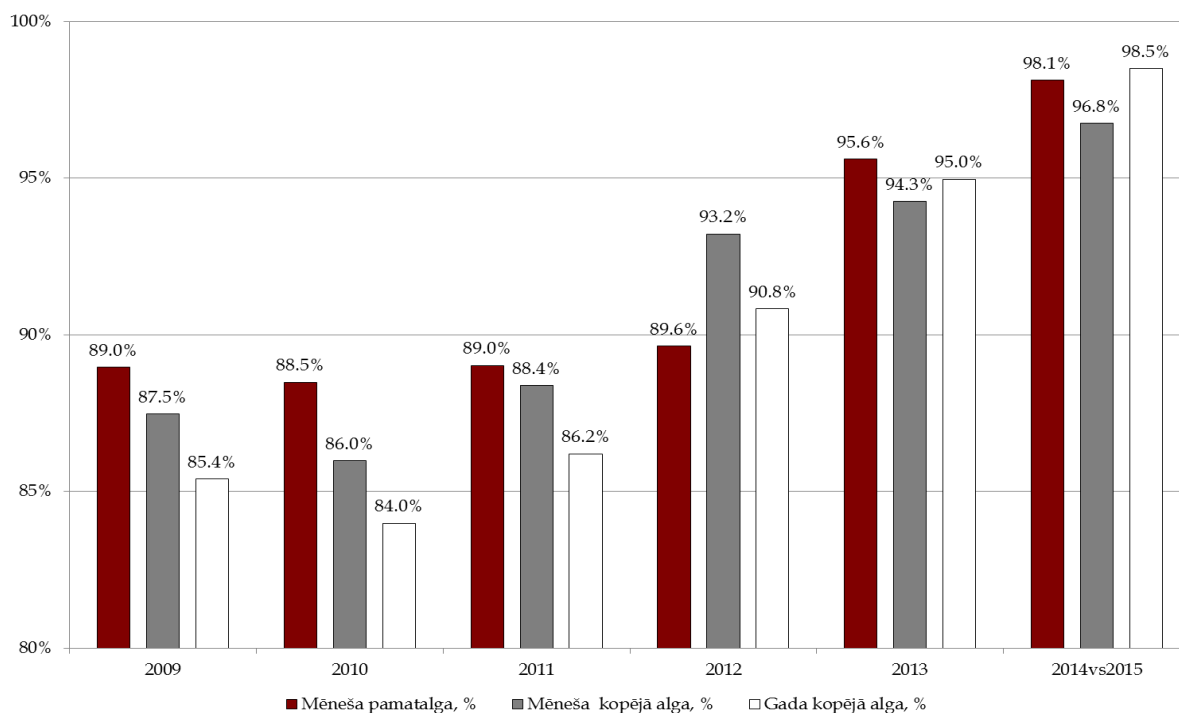


Tāpat redzams, kā mainījies atalgojuma līmenis Rīgā sākot no 2009.gada, kad atalgojums sāka strauji kristies.

2015.gadā darbiniekiem, kas veic līdzīgus pienākumus kā gadu iepriekš, mēneša pamatalga palielinājusies vidēji par 3.7% un gada kopējā alga palielinājusies vidēji par 5.5%. Mēneša pamatalga tika palielināta 46.9% darbinieku un gada kopējā alga ir palielinājusies 71.0% darbinieku. Savukārt prognozētais pieaugums 2016.gadā mēneša pamatalgā ir vidēji 3.5%, 2017.gadā vidēji 3.4% un 2018.gadā vidēji 3.5%. Prognozētais gada kopējās algas pieaugums 2016. un 2017.gadā ir vidēji 3.7% un 2018.gadā vidēji 3.6%.

Attēls Nr.11

Atalgojuma līmeņu salīdzinājums ar 2015.gada līmeni visiem darbiniekiem, Rīga

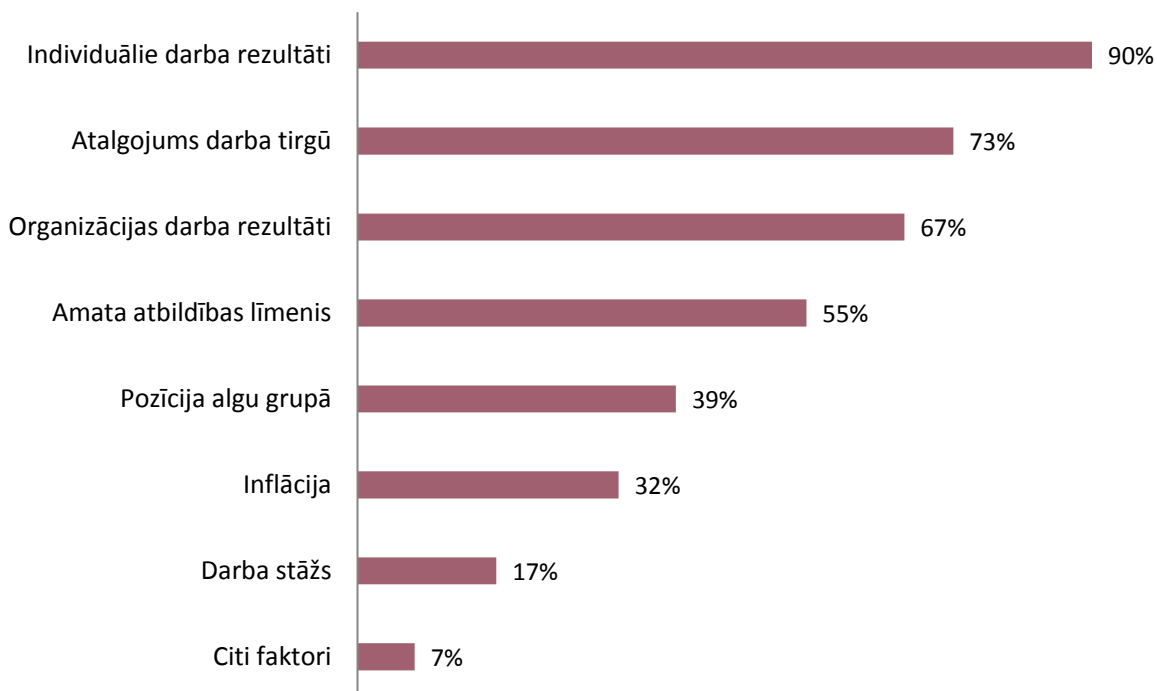


PRIVĀTĀ SEKTORA ATALGOJUMA POLITIKA UN AKTUĀLIE AMATI

Privātajā sektorā vairums organizāciju vadītāju atzīmē, ka izmaiņas darbinieku atalgojumā pamatā ietekmē šādi faktori: individuālie darba rezultāti (90% organizāciju vadītāju), atalgojums darba tirgū (73% organizāciju vadītāju) un organizācijas darbības rezultāti (67% organizāciju vadītāju), savukārt mazāka daļa organizāciju vadītāju atalgojuma pieaugumam par pamatu izmanto amata atbildības līmeni (55% organizāciju vadītāju), pozīciju algu grupā (39% organizāciju vadītāju) un inflāciju (32% organizāciju vadītāju).

Attēls Nr.12

Faktori, kas ietekmē izmaiņas atalgojumā privātajā sektorā



Aktuālās amatu grupas

Iepriekšējie apraksti un attēli uzskatāmi parāda vispārējo situāciju tirgū pēdējo gadu laikā. Tomēr algas nepieaug vienādi visiem amatiem – tirgū ir pieprasītāki speciālisti, kuriem algas ir pieaugušas straujāk un/vai biežāk kā citiem amatiem.

Atslēgas amati jeb pozīcijas, ir tās, kurām 2015.gadā tika novērotas zīmīgākās atalgojuma izmaiņas. Piemēram, amatu grupas ar straujāko atalgojuma pieaugumu – pēdējā pārskata periodā atalgojuma apmērs ir audzis par proporcionāli lielāko apjomu:

- IT;
- Juristi;
- Klientu apkalpošana, mazumtirdzniecība;
- Kvalificēti strādnieki.

Savukārt amatu grupas, kurām biežāk novērojams atalgojuma pieaugums:

- Vecākie speciālisti
- Pieredzējuši vadītāji.

Aktuālie amati - pozīcijas, kurām 2015.gadā bijis tirgus indekss “augstāks” jeb atalgojums darba tirgū privātajā sektorā ir augstāks amatu saimē un līmenī kā pēc amata vērtības punktos. Šāda tendence parāda, ka konkrētajai pozīcijai organizācijā tiek piešķirts augstāks atalgojums, nekā tai pienāktos pēc iekšējā taisnīguma principa. Būtisks aspekts šajā situācijā ir tas, ka konkrētās pozīcijas tiek vērtētas kā kritiskākās attiecībā uz darba vietas maiņu vai prasībām pēc augstāka atalgojuma. Rezultātā iespējamība, ka darbinieks amatu pametīs neapmierinoša atalgojuma dēļ, ir lielāka, nekā citiem amatiem. Aktuālie amati 2015.gadā:

- IT – Informācijas drošība;
- IT – Testēšana, sistēmu administrēšana, programmēšana;
- IT – Vadība;
- Organizāciju vadītāji produktu un pakalpojumu attīstībā, finansēs; (valsts pārvaldē, piemēram, elektronisko pakalpojumu attīstības daļas eksperti, finanšu kontrolieri)
- Produktu un pakalpojumu attīstība (valsts pārvaldē, piemēram, elektronisko pakalpojumu attīstības daļas eksperti).

Pozīcijas, kurām 2015.gadā bijis tirgus indekss “zemāks,” kas nozīmē, ka konkrēto pozīciju atalgojums darba tirgū privātajā sektorā ir zemāks amatu saimē un līmenī kā pēc amata vērtības punktos:

- Dispečeri;
- Lietvedības darbu vadītāji un vadītāji;
- Iepirkumu speciālisti;
- Mazumtirdzniecības speciālisti;
- Dažādu līmeņu ražošanas vadītāji;
- Noliktavas darbinieki.

Aktuālie amati Privātajā sektorā: 2016.gada dati

Apkopojot informāciju par tām vakancēm, kurās ir ļoti būtiski iespējami īsā laika periodā pieņemt atbilstošus darbiniekus, lai spētu nodrošināt organizācijas budžeta izpildi un kvalitatīvu tās darbību, vairums vadītāju min tos pašus amatus, kurus organizācijas vadība redz kā visgrūtāk piesaistāmos un noturamos.

Amati, kuru *noalgošana* 2015.gadā bijusi kritiskākā organizācijas ikgadējo budžeta un attīstības mērķu sasniegšanai:

- IT speciālisti.

Amati, kuru atbilstošākos kandidātus organizācijām 2016.gadā bijis vissarežģītāk *piesaistīt*:

- IT speciālisti.

Amati, kuru darbiniekus organizācijām ir bijis vissarežģītāk *noturēt*:

- IT speciālisti;
- Inženieri.

ATALGOJUMA MAINĪGĀ DAĻA PRIVĀTAJĀ SEKTORĀ

Iepriekšējā pārskata periodā privātajā sektorā ir palielinājies to darbinieku skaits, kas līdzās mēneša pamatalgai saņēma kādu no atalgojuma mainīgajām komponentēm - 65% 2014.gadā un 68% 2015.gadā. Salīdzinot ar 2014.gadu, 2015.gadā nedaudz ir palielinājusies darbinieku proporcija, kas saņēma pusgada/gada prēmijas – 57% 2014.gadā, 54% 2015.gadā un kas saņem mēneša/ceturkšņa prēmijas - 50.1% 2014.gadā un 59.2% 2015.gadā. Salīdzinot ar 2014.gadu, ir samazinājusies darbinieku proporcija, kas saņēma mainīgās piemaksas un garantētās prēmijas - 44.9% 2014.gadā un 43.8% 2015.gadā.

Darba samaksas mainīgā daļa ir bruto mainīgā samaksa, kas atkarīga no individuālajiem, komandas un/vai organizācijas rezultātiem. Šajā sadaļā netiek ieskaitītas:

- prēmijas, kuras ir balstītas uz pārdošanas rezultātiem;
- garantētās prēmijas un piemaksas.

2015.gadā privātajā sektorā novērota tendence, kas parāda, ka organizācijām arvien aktuālāk kļūst atalgojuma mainīgās daļas īpatsvara palielināšana kopējā atalgojumā. Tendences mērķis pamatā ir organizācijas rezultātu uzlabošana, ciešāk sasaistot darba samaksu ar darba izpildi, tādējādi arvien veicinot darba efektivitāti. Sistēmas pamatā labākie darbinieki saņem vairāk, kamēr darbinieki ar vājāko sniegumu – attiecīgi mazāk. Veiksmīgi ieviešot mainīgās daļas politiku, tiek sekmēts iekšējais organizācijas taisnīgums un paaugstināta darbinieku motivācija.

Tabulā Nr.2 attēlots atalgojuma mainīgās daļas saņēmēju proporcija privātajā sektorā laika posmā no 2014.gada līdz 2015.gadam (ieskaitot), kā arī to darbinieku proporcija *no mainīgā atalgojuma daļu jau saņēmušajiem*, kuri attiecīgajā laika posmā ir saņēmuši arī pusgada un/vai gada prēmiju.

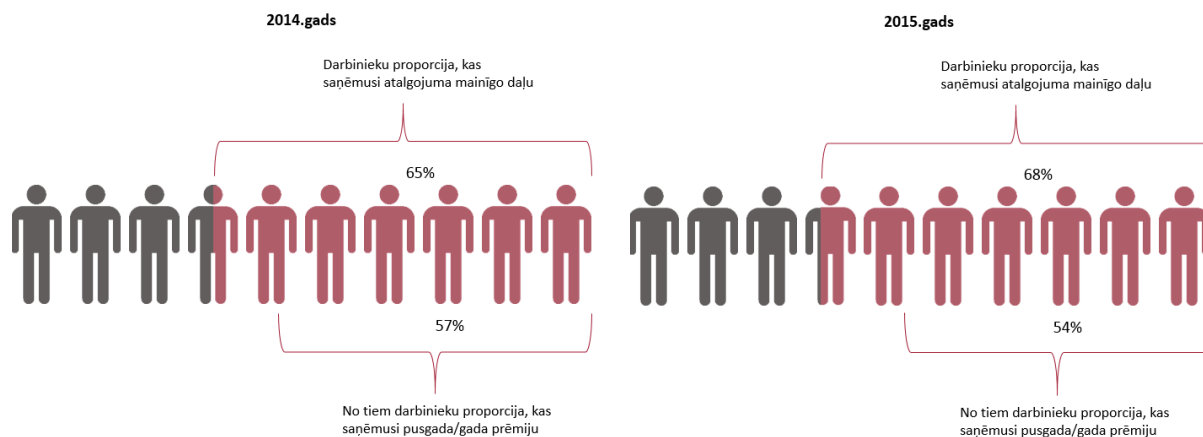
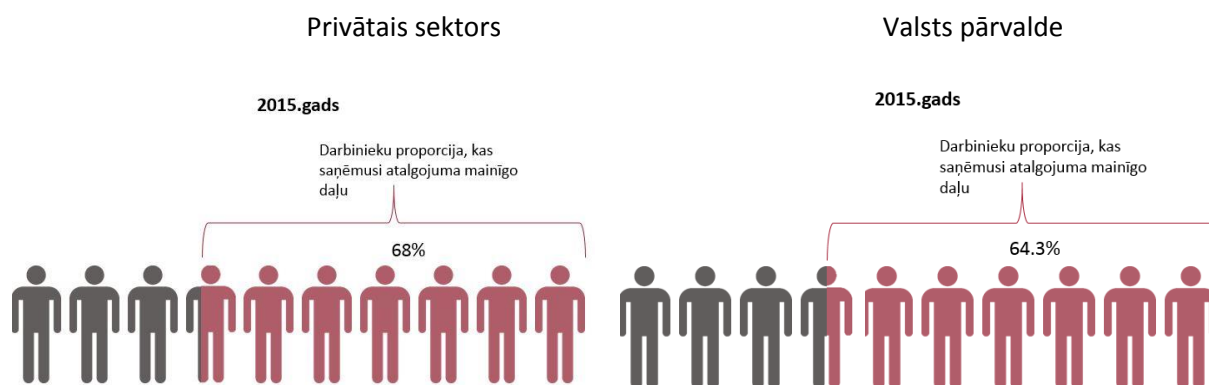
Tabula Nr.2

Atalgojuma mainīgā daļa privātā sektora darbiniekiem 2014.-2015.gads

Gads	Darbinieku proporcija, kas saņēmusi atalgojuma mainīgo daļu	No tiem darbinieku proporcija, kas saņēmusi pusgada/gada prēmiju
2014	65%	57%
2015	68%	54%

Īstermiņa prēmijas

Īstermiņa prēmijas tiek iedalītas divās daļās - mainīgās prēmijās (visas prēmijas, izņemot pārdošanas prēmijas un komisijas) un pārdošanas prēmijās (iekļaujot komisijas tipa prēmijas).

Attēls Nr.13**Atalgojuma mainīgā daļa darba tirgū privātajā sektorā 2014.-2015. gads****Attēls Nr.14****Atalgojuma mainīgā daļa valsts privātajā sektorā un valsts pārvaldē 2015.gadā**

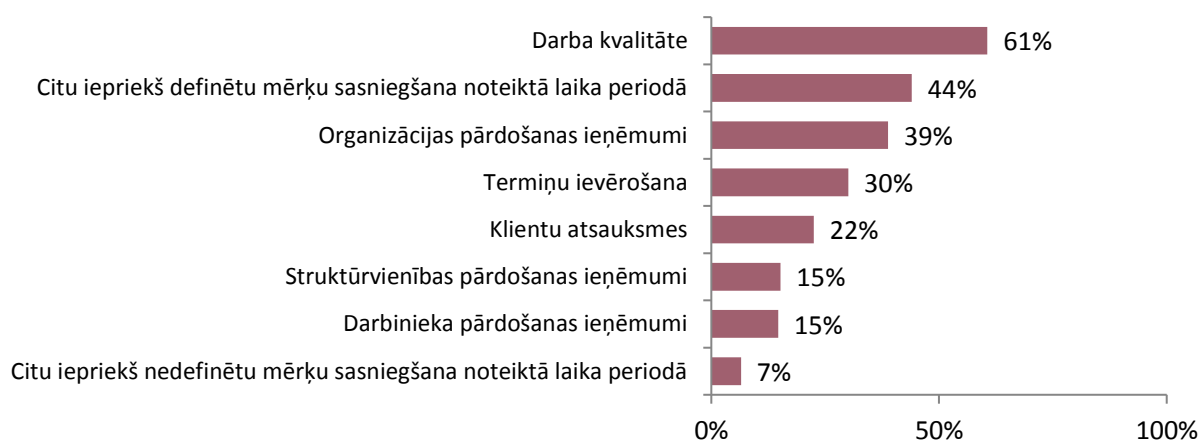
Tabula Nr.3

Kritēriji īstermiņa prēmiju saņemšanai darbinieku grupās privātajā sektorā,
% organizāciju

Kritērijs	Augstākā līmeņa vadītāji	Pirmā un vidējā līmeņa vadītāji	Pārdošanas speciālisti	Speciālisti	Biroja darbinieki	Fiziskā darba veicēji
Organizācijas pārdošanas ieņēmumi / Organizācijas peļņa	62%	50%	44%	41%	38%	22%
Struktūrvienības pārdošanas ieņēmumi / Struktūrvienības peļņa	18%	26%	46%	14%	11%	5%
Darbinieka pārdošanas ieņēmumi	4%	9%	70%	8%	1%	2%
Darba kvalitāte	54%	55%	48%	67%	66%	81%
Termiņu ievērošana	33%	36%	27%	39%	44%	36%
Klientu atsauksmes	15%	17%	29%	26%	22%	19%
Citi individuāli mērķi (KPIs)	50%	61%	38%	57%	53%	43%
Citu iepriekš nedefinētu mērķu sasniegšana noteiktā laika periodā	9%	9%	6%	8%	8%	10%

Attēls Nr.15

Kritēriji īstermiņa prēmiju saņemšanai privātajā sektorā, % organizāciju

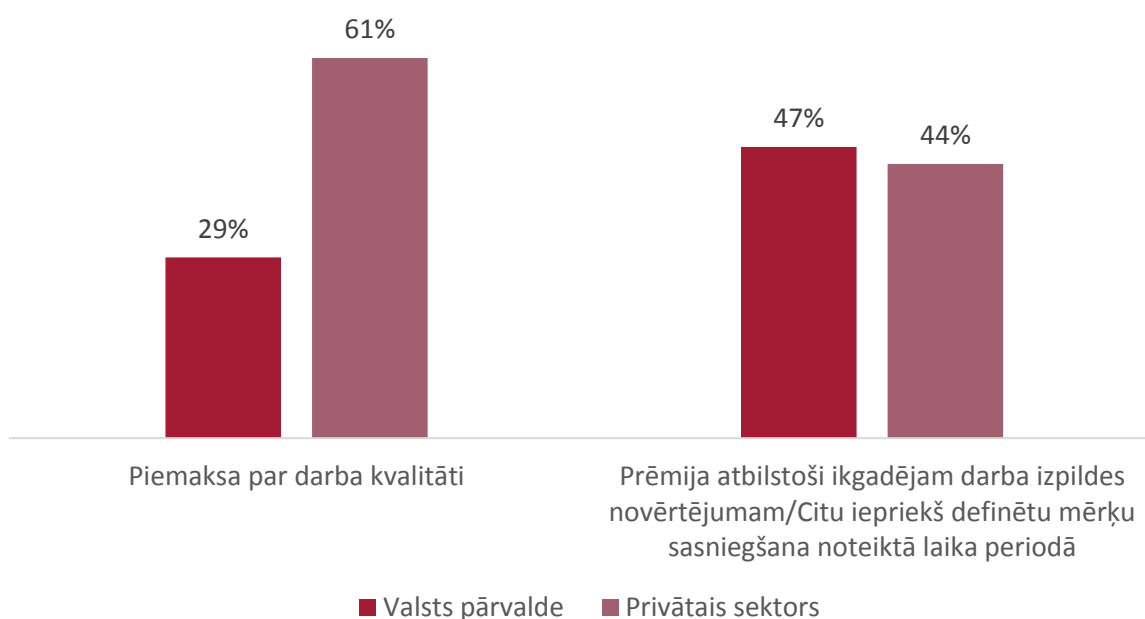


ATALGOJUMA MAINĪGĀ DAĻA: SALĪDZINĀJUMS

Atalgojuma mainīgā daļa privātajā sektorā un valsts pārvaldē tehniski bijusi ļoti atšķirīga. Kā redzams attēlā Nr.16, no galvenajiem kritērijiem, par ko darbinieki tiek prēmēti, valsts pārvaldē un privātajā sektorā salīdzināmi bija tikai divi:

1. Piemaksa par darba kvalitāti, kurš procentuāli valsts pārvaldē ticis izmantots par 32% mazāk nekā privātajā sektorā;
2. Prēmija atbilstoši ikgadējam darba izpildes novērtējumam/Citu iepriekš definētu mērķu sasniegšana noteiktā laika periodā, kas gan valsts pārvaldē, gan privātajā sektorā ir ticis izmantots vienlīdz lielos apmēros.

Attēls Nr.16
Atalgojuma mainīgās daļas izmaksas kritēriji



Citi bieži izmantotie kritēriji prēmiju piešķiršanai valsts pārvaldē:

- Par amatpersonai (darbiniekam) vai valsts vai pašvaldības institūcijai svarīgu sasniegumu (notikumu), ņemot vērā amatpersonas (darbinieka) ieguldījumu attiecīgās institūcijas mērķu sasniegšanā (Naudas balvas);
- Par drošsirdīgu un pašai izlēmtu rīcību, veicot amata (darba, dienesta) pienākumus;
- Prēmija leģslatīvo sistēmas iestāžu amatpersonai ar speciālo dienesta pakāpi, pirmstiesas izmeklēšanas iestādes amatpersonai, pašvaldības policijas darbiniekam par tāda nozieguma novēršanu vai atklāšanu, kas radījis vai varēja radīt būtisku kaitējumu;

Valsts pārvaldē prēmēšana ir ļoti specifiska – attiecināma uz konkrētiem amatiem. Tajā pašā laikā valsts pārvaldē lielā mērā tika izmantota “naudas balva” darbinieku prēmēšanai, kas, savukārt, neliecina par procesu un sistēmas caurspīdīgumu.

Savukārt privātajā sektorā organizācijas izmanto šādus kritērijus:

- Organizācijas un/vai struktūrvienības pārdošanas ieņēmumi;
- Termiņu ievērošana;
- Klientu atsauksmes.

Labā prakse ir uzstādīt tādus kritērijus prēmiju saņemšanai, kuri ir izmērāmi (piemēram, pārdošanas rezultāti) un kurus darbinieks var ietekmēt ar savu darbību. Kā redzams, privātajā sektorā kritēriji prēmiju saņemšanai ir skaidri definēti, parasti izmērāmi, kā arī tie lielā mērā tiek veidoti tā, lai iespējami lielākā mērā veicinātu darbinieku motivāciju ar savu darbu veicināt uzņēmuma izaugsmi un peļņu. Tajā pašā laikā caurspīdīga un skaidri definēta prēmiju sistēma nodrošina iespējami lielāku iekšējo taisnīgumu.

REZULTĀTI

ATALGOJUMA ATŠĶIRĪBAS VALSTS PĀRVALDĒ UN PRIVĀTAJĀ SEKTORĀ

Veicot pētījumu, tika konstatēts, ka lielākā darbinieku daļa saņem atalgojumu, kas ir ievērojami zem tirgus vidējā atalgojuma attiecīgā līmeņa speciālistiem privātajā sektorā. Tabulā Nr.4 ir precīzi atspoguļota to darbinieku proporcija, kuru atalgojums ir zemāks par valsts pārvaldes mērķa atalgojumu (80% no privātā sektora vidējā atalgojuma), 25% kvartili un 10% decili.

Tabula Nr.4

Procentu valsts pārvaldes darbinieku, kuri saņem zemāku atalgojumu nekā privātajā sektorā nodarbinātie līdzvērtīgu amatu veicēji

	Mēneša pamatalga	Mēneša kopējā alga	Gada pamatalga	Gada kopējā alga
Vidējais atalgojums privātajā sektorā - 20%	87.24%	98.17%	84.27%	90.81%
25%	86.52%	95.23%	84.46%	89.95%
10%	80.97%	91.38%	78.91%	82.63%

SALĪDZINĀJUMS PĒC MĒNEŠALGU GRUPĀM

Saprotams, ka atalgojuma atšķirība dažādās amatu saimēs, kā arī dažādās mēnešalgu grupās ir atšķirīga. Vistuvāk privātā sektora atalgojuma līmenim ir valsts pārvaldē nodarbinātie mazkvalificētie darbinieki, savukārt lielākā atšķirība vērojama vadītājiem.

Attēls Nr. 17 un Nr. 18 parāda, novirzes no atalgojuma privātajā sektorā līdzīgajiem amatiem, skatoties pēc mēnešalgu grupas, kuras noteiktas pēc Ministru kabineta 2013. gada 29. janvāra noteikumiem Nr.66 "Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību." Šajos attēlos ir uzskatāmi redzams, ka tieši darbinieki, kuru amati augstākajās, t.i. 15. un 16., algu grupās saņem ievērojami zemāku atalgojumu nekā līdzvērtīgi darbinieki privātajā sektorā.

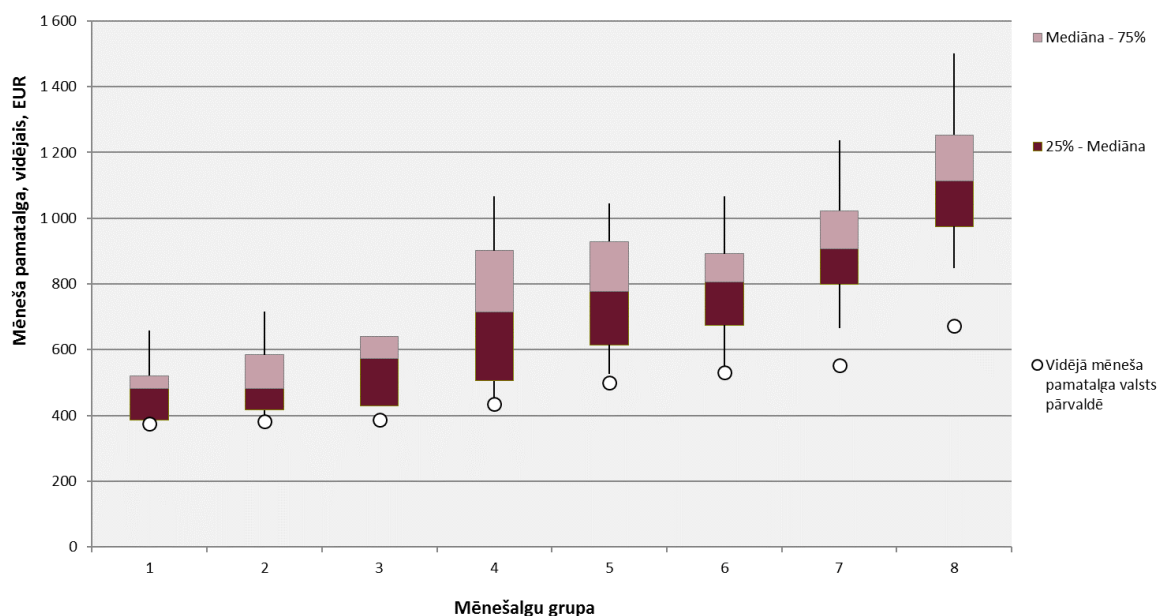
Tik liela atalgojuma atšķirība var radīt problēmas valsts pārvaldei piesaistīt un noturēt nodaļu, departamentu iestāžu vadītājus.

Tabula Nr.5
Mēnešalgu grupu un darbinieku grupu samērošana

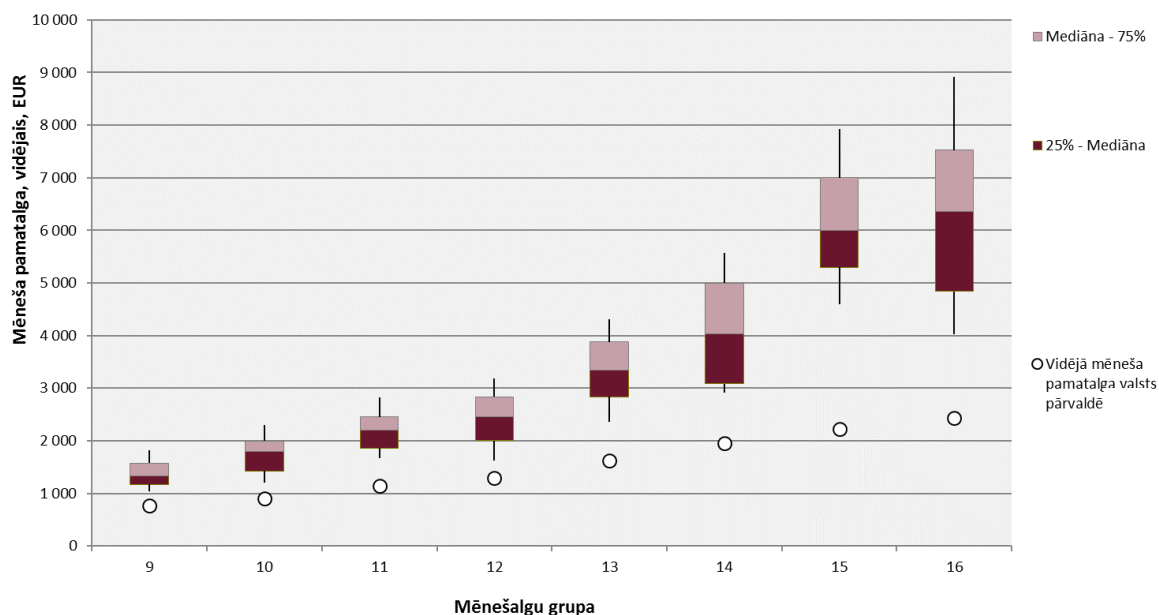
Mēnešalgu grupa	Amatu saime
1. mēnešalgu grupa	Mazkvalificēti strādnieki
2. mēnešalgu grupa	
3. mēnešalgu grupa	
4. mēnešalgu grupa	Jaunākie speciālisti
5. mēnešalgu grupa	
6. mēnešalgu grupa	
7. mēnešalgu grupa	Speciālisti/Kvalificēti strādnieki
8. mēnešalgu grupa	
9. mēnešalgu grupa	
10. mēnešalgu grupa	Pirmā līmeņa vadītāji/ Vecākie speciālisti/Eksperti
11. mēnešalgu grupa	
12. mēnešalgu grupa	
13. mēnešalgu grupa	Vidējā līmeņa vadītāji/ Ministru padomnieki
14. mēnešalgu grupa	
15. mēnešalgu grupa	Augstākā līmeņa vadītāji
16. mēnešalgu grupa	

Attēls Nr.17**Mēneša pamatalga, pa mēnešalgu grupām 1-8**

Mēneša pamatalga [Visas amatu saimes (1-8)]

**Attēls Nr.18****Mēneša pamatalga, pa mēnešalgu grupām 9-16**

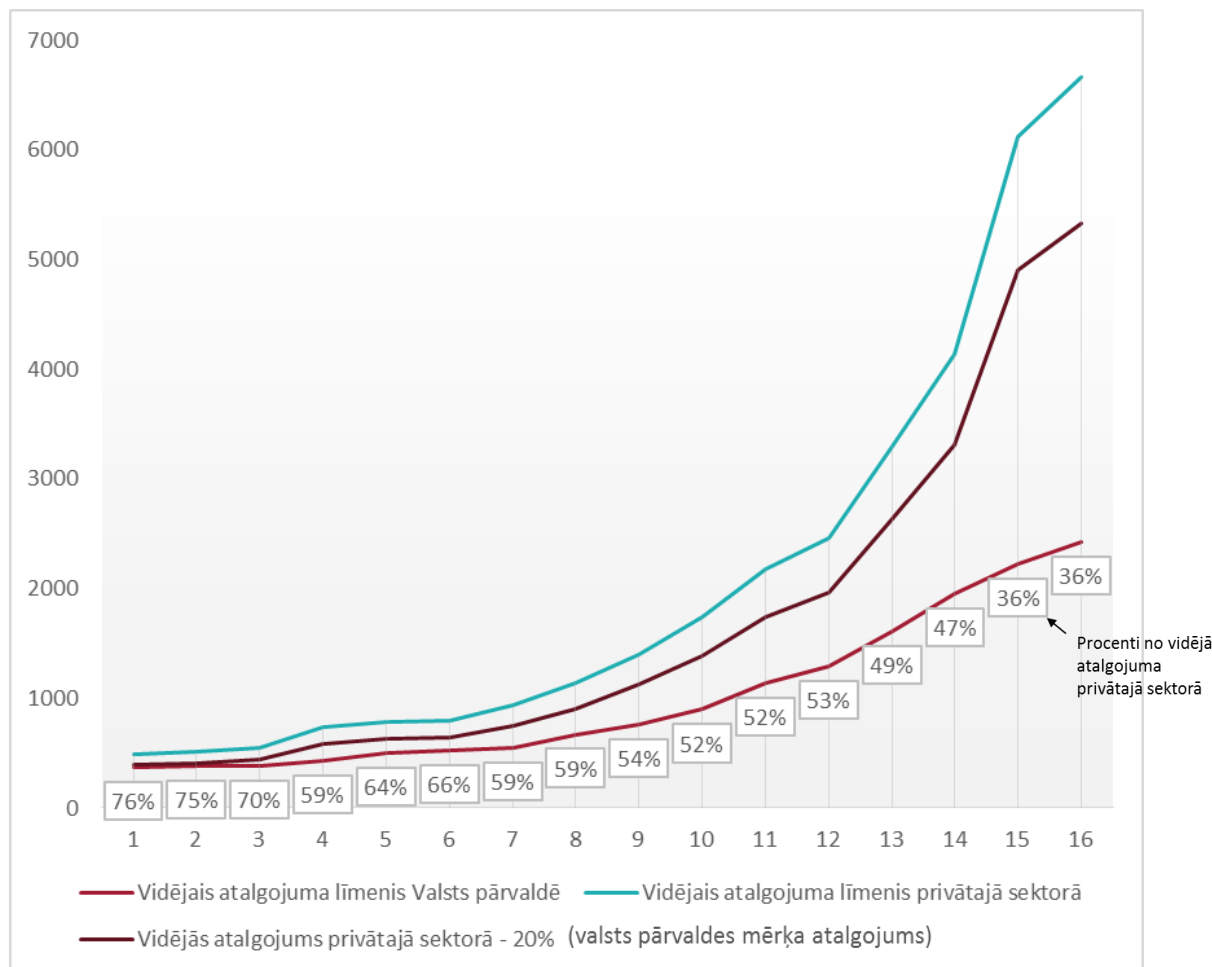
Mēneša pamatalga [Visas amatu saimes (9-16)]



Attēls Nr. 19 parāda, ka, salīdzinot atalgojumu mēnešalgu grupās pret privātā sektora vidējo atalgojumu, ir redzams - jo augstāka mēnešalgu grupa, jo lielāka atšķirība starp privātā sektora un valsts pārvaldes atalgojumu. Valsts pārvaldes mērķa atalgojums ir 80% no privātā sektora vidējā atalgojuma, kas netiek sasniegts nevienā amatu saimē un līmenī, nedz vērtējot mēneša pamatalgu, nedz vērtējot gada kopējo algu.

Attēls Nr.19

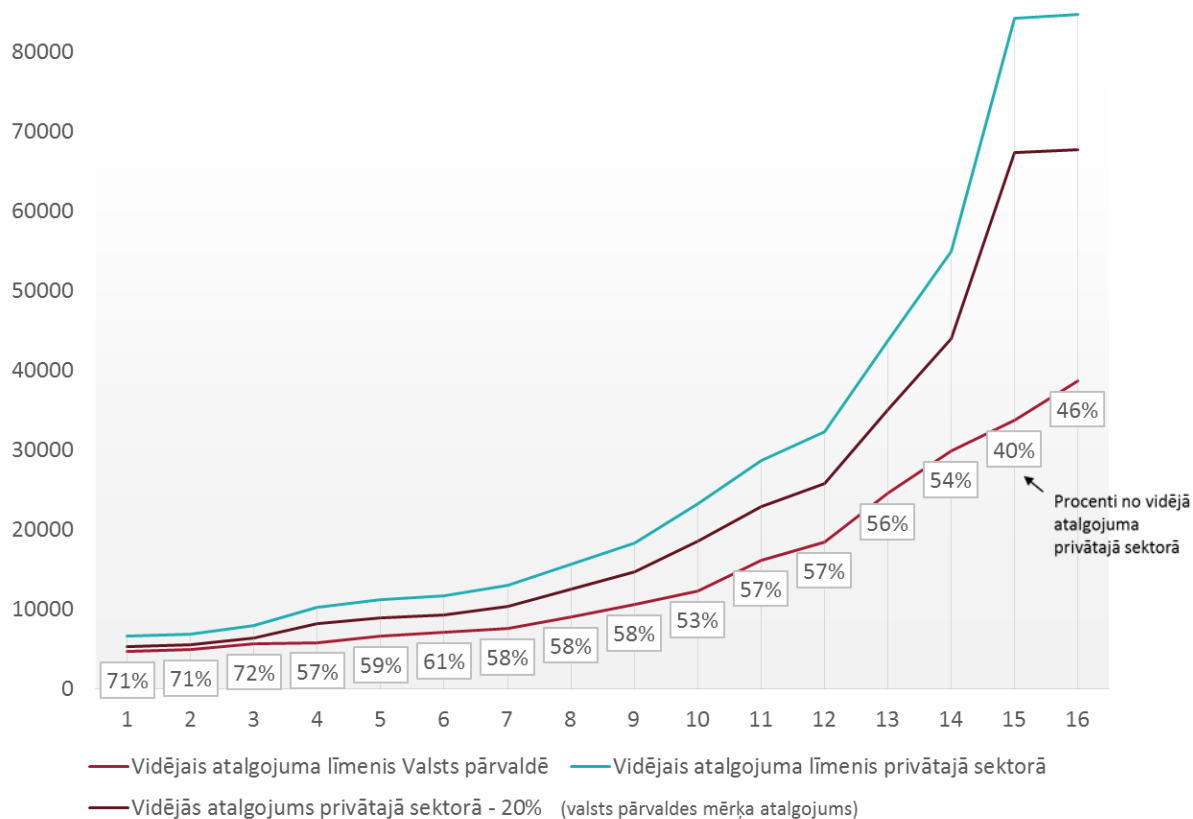
Mēneša pamatalga - cik procentus no tirgus vidējā atalgojuma maksā valsts pārvaldē, dalījums pa mēnešalgu grupām



Attēlos Nr.19 un Nr.20 parādīts privātā sektora atalgojuma vidējais atalgojums, valsts pārvaldes mērķa algas apjoms un vidējais reālais atalgojuma apjoms katrā mēnešalgu grupā. Pie katras mēnešalgu grupas norādīts, cik procentu no privātā sektora vidējā atalgojuma vidēji saņem darbinieki katrā grupā.

Attēls Nr.20

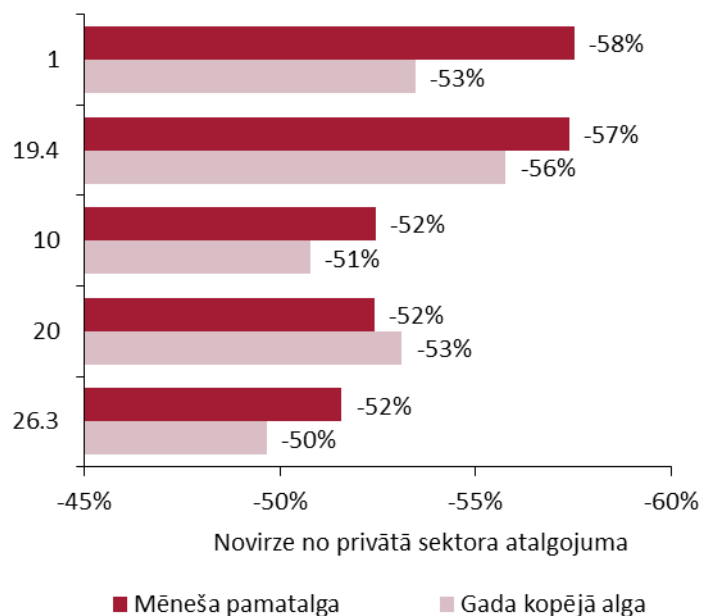
Gada kopējā alga - cik procentus no tirgus vidējā atalgojuma maksā valsts pārvaldē, dalījums pa mēnešalgu grupām



SALĪDZINĀJUMS PĒC AMATU SAIMĒM

Attēls Nr.21

Amatu saimes, kurās ir lielākās novirzes no privātā sektora vidējā atalgojuma



Attēls Nr.21 parāda tās valsts pārvaldes kataloga amatu saimes, kurās ir vislielākā atalgojuma atšķirība. Paskaidrojot diagrammā attēlotos vienumus, respektīvi, amatu saimes:

- 19.4. amatu saime - programmatūras attīstība;
- 1. amatu saime - administratīvā vadība;
- 10. amatu saime - ekspertīze;
- 20. amatu saime - inženiertehniskie darbi;
- 26.3 amatu saime - privātpersonu kontrole.

Ievērojamākās atšķirības konstatētas tieši amatu saimēs, kuras kā iepriekš tika identificētas, ir 2015.gada “aktuālo amatu grupas”. Konkrēti šie amati privātajā sektorā bauda augstu novērtējumu un nereti arī augstāku atalgojumu, nekā to būtu paredzējusi konkrētā amatu saime un iedalījums punktos. Zīmīgi ir tas, ka tieši konkrētie amati pētījumā iezīmē lielākās atšķirības atalgojuma apmērā.

Tieši IT amati un pieredzējuši vadītāji, kuru atalgojums pētījumā parādījās ievērojami zemāks nekā privātajā sektorā, ir vieni no tiem, kuriem pēc *Fontes* atalgojuma pētījuma datiem pēdējā pārskata periodā ir bijuši amati ar visstraujāko atalgojuma pieaugumu. Tāpat konkrēti šie darbinieki ir tie, kurus darba devēji privātajā sektorā atzīst par visgrūtāk piesaistāmajiem, noalgojamajiem un noturamajiem.

Pētījuma pielikumā redzams detalizēts salīdzinājums – valsts pārvaldes darbinieku atalgojuma novirze no vidējā atalgojuma privātajā sektorā, pa amatu saimēm.

KRITISKIE AMATI

Fontes konsultanti pētījuma gaitā izdalīja kritiskos amatus - tos kuru atalgojums šobrīd ir ne tikai zem privātā sektora vidējā atalgojuma, (vai mērķa atalgojuma apmēra – 80% no privātā sektora vidējā atalgojuma), bet būtiski zemāk. Iezīmējās gan vairāki atsevišķi darbinieki, kuru atalgojums ir būtiski zemāks, kur parādītas konkrētas pozīcijas, kuras valsts pārvaldes atalgojumu sistēmā visredzamāk atpaliek no pārējiem līdzīga līmeņa darbiniekiem.

SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

ATALGOJUMA PĀRSKATĪŠANA

Fontes konsultantu novērojumi rāda, ka darba alga ir tikai viens no motivācijas faktoriem darba tirgū. Augstāks atalgojums citā organizācijā būtu galvenais iemesls, lai mainītu darbu vizuālā apmācītajiem darbiniekiem. Pārējie svarīgie iemesli, kurus darbinieks izvērtē ir:

- Spēja sastrādāties ar vadītāju un ar komandu;
- Darba saturs – vai tas ir interesants, saistošs;
- Iespējas attīstīties un izaugsme;
- Stabilitātes sajūta;
- Sajūta, ka darbs ir vērtīgs un tas tiek novērtēts;
- Darba laiks.

Šobrīd tirgū aizvien lielāku daļu ieņem paaudze (dzimuši pēc 1981.gada). Viņi ir gatavi strādāt par zemāku atalgojumu – ar nosacījumu, ka būs labāks līdzsvars starp dzīvi un darbu. Ceļojumi un saīsinātas darba dienas šai jaunajai paaudzei ir ne mazāk svarīgas par tradicionālajiem bonusiem, tādiem kā algas palielinājums un paaugstinājums amatā. Paziņojums par to, ka laiks aiziet no darba, lai vairāk būtu kopā ar ģimeni, šai paaudzei nav eifēmisms, bet gan pilnībā adekvāta ideja. (Marks Hērds, “Stimuls Līdzsvarā,” *Forbes* Nr.70, 2016)

Zema darba alga arī nebūs vienīgais iemesls, kādēļ darbinieks nolems mainīt darba vietu. Citi svarīgi faktori, kuru dēļ darbinieki izvēlas aiziet no darba:

- Atzinības trūkums no vadītāja puses;
- Ierobežotas izaugsmes iespējas;
- Rutīna, sajūta, ka potenciāls netiek izmatots pilnā apjomā;
- Vienota skatījuma trūkums ar vadītāju par organizācijas turpmākās izaugsmes virzieniem;
- Birokrātija, nespēja ietekmēt lēmumu pieņemšanu;
- Neskaidrība par turpmāko, nestabilitātes sajūta, t.sk.:
 - uzņēmuma īpašnieku, vadības maiņa;
 - strukturālas pārmaiņas.

KRITISKI SVARĪGI AMATI

IT amati un pieredzējuši vadītāji, kuru atalgojums pētījumā valsts pārvaldē parādījās ar ievērojamām novirzēm no privātā sektora atalgojuma, ir vieni no tiem, kuriem pēc *Fontes* atalgojuma pētījuma datiem pēdējā pārskata periodā ir bijis visstraujākais atalgojuma pieaugums. Tāpat konkrēti šie darbinieki ir tie, kurus darba devēji privātajā sektorā atzīst par visgrūtāk piesaistāmajiem, noalgojamajiem un noturamajiem. Tajā pašā laikā tieši šie ir amati, kurus valsts pārvaldē novērtē viszemāk, salīdzinot ar privāto sektoru, kas nozīmē, ka tieši šo amatu algu atšķirības starp valsts pārvaldes un privātā sektora darbiniekiem ir vislielākās.

Kaut arī atalgojums nav vienīgais darbinieku motivējošais faktors, tomēr pie tik lielas atalgojuma starpības, kāda tā šobrīd ir starp privāto sektoru un valsts pārvaldi, var rasties darbinieku aizplūšanas

risks, grūtības piesaistīt jaunus darbiniekus un papildus izmaksas darbinieku piesaistē (biežāki atlases procesi, vairāk laika veltīts kandidātu intervēšanai, jaunu darbinieku apmācības izmaksas u.c.).

Kritiska ir situācija amatiem 15. un 16. mēnešalgu grupā (-58% un -50% mēneša pamatalgai pret vidējo atalgojumu privātajā sektorā). Šajā mēnešalgu grupā, lielākoties ir iekļauti augstākā līmeņa vadītāji. Tik liela atalgojuma atšķirība var radīt risku, kad valsts pārvaldē var rasties grūtības piesaistīt un noturēt labus vadītājus, tāpēc būtu vērtīgi iespēju robežās šai amatu saimei pietuvināt atalgojumu valsts pārvaldes mērķa atalgojumam (80% no privātā sektora vidējā atalgojuma).

Nākamās kritiskās mēnešalgu grupas ar būtiski zemāku atalgojumu nekā privātajā sektorā ir 13 (arī 13A) un 14 (arī 14A), pēc tam arī 10.-12. mēnešalgu grupa.

Šajā situācijā būtu svarīgi apzināties vadītāju lomu savu darbinieku motivēšanā, novērtēšanā un vadīšanā un tādejādi iestādes/struktūrvienības darbībā. Ir svarīgi ne tikai noteikt konkurētspējīgu atalgojumu, lai noturētu un piesaistītu labus vadītājus, bet rast iespēju ieguldīt vadītāju attīstībā – kompetenču attīstībā, līderības potenciāla paaugstināšanā. Viens no būtiskākajiem faktoriem vadītāju motivācijā bieži vien ir iespēja realizēt sevi līdera lomā un pilnveidoties.

IZŅĒMUMA JEB ATSLĒGAS AMATI

Kaut iekšējais taisnīgums ir būtisks jebkurā organizācijā, jo īpaši valsts pārvaldē, ir saprotams, ka līdzīgas vērtības amatiem tiek noteikts līdzīgs atalgojums. Tomēr situācija darba tirgū ne vienmēr ir taisnīga – daži amati ir pieprasītāki, grūtāk atrodamī un augstāk apmaksāti.

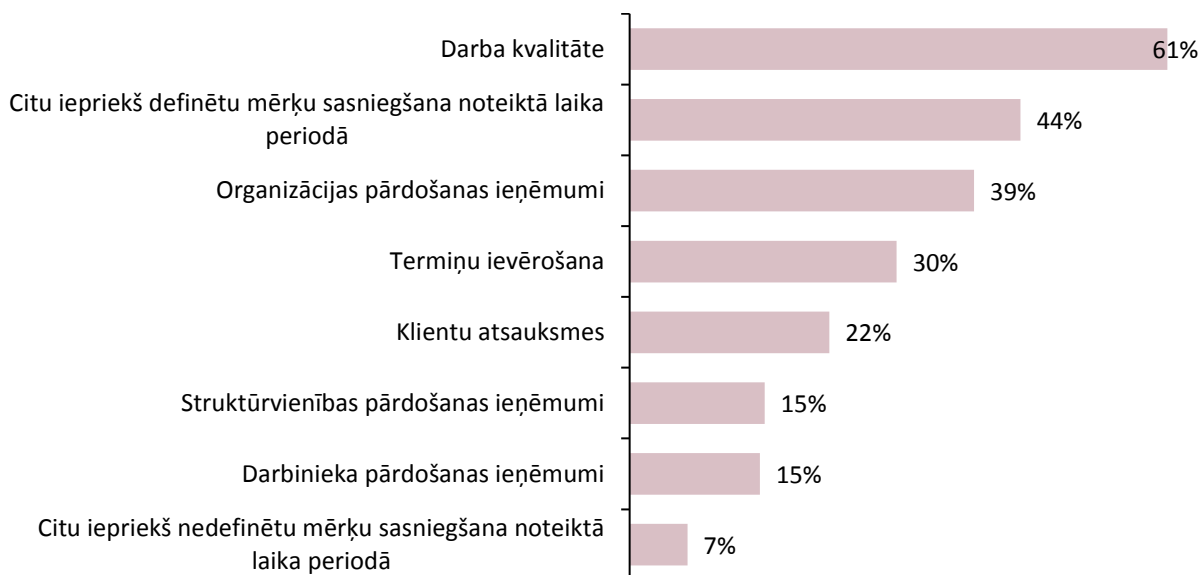
Izstrādājot atalgojuma politiku, organizācijas nereti nosaka izņēmuma, jeb atslēgas amatus, kuriem var piešķirt augstāku atalgojumu nekā to prasa iekšējais taisnīgums, lai nodrošinātu organizācijas darbību. Labā prakse nosaka, ka šo izņēmuma amatu skaitam nevajadzētu pārsniegt 10% no visiem darbiniekiem.

ATALGOJUMA MAINĪGĀS DAĻAS ATŠKIRĪBAS

Kā raksturīgi tendencēm privātajā sektorā, arvien lielāka loma tiek piešķirta atalgojuma mainīgās daļas palielināšanai darbinieku atalgojumā. Uz to norāda arī privātajā sektorā skaidri definēti kritēriji, mainīgās atalgojuma daļas saņemšanai. Lielākā daļa no attiecīgajiem kritērijiem balstās uz konkrētā darbinieka, organizācijas vai struktūrvienības darbības rezultātiem, sasniegumiem un/vai ieņēmumiem. Prēmijas tiek izmantotas kā motivācijas un iekšējā taisnīguma nodrošināšanas rīks, darbinieka un tādejādi arī pašas organizācijas attīstībai, nevis kā kompensācija par zemu pamatalgu.

Ir kritēriji mainīgās daļas izmaksai, kuri gan valsts pārvaldē, gan privātajā sektorā ir līdzīgi - gan valsts pārvaldē, gan privātajā sektorā prēmijas tiek izmaksātas par darba kvalitāti un mērķu sasniegšanu noteiktā laika periodā. Savukārt citi prēmiju kritēriji nepārklājas, jo valsts pārvaldei raksturīgas ļoti specifiskas prēmijas – par diplomātisko rangu, drošsirdīgu rīcību u.c., kas nav atrodamas privātā sektora prēmiju kritērijos.

Iespējams, būtu vērtīgāk noteikt darbiniekiem augstāku pamatalgu un samazināt prēmiju un piemaksu skaitu – tas padarītu atalgojumu caurspīdīgāku, vienkāršāk vadāmu un ļautu izvairīties no liela apjoma dokumentācijas.

Attēls Nr.22**Kritēriji īstermiņa prēmiju saņemšanai privātajā sektorā, % organizāciju****AMATA LĪMEŅU UN ALGU GRUPU PĀRSKATĪŠANA**

Pētījuma gaitā nepārprotami iezīmējās fakti, kas liecina, ka daļai valsts pārvaldes darbinieku piešķirtā amatu saime, līmenis un mēnešalgu grupa nav samērojami ar konkrētā darbinieka amata nosaukumu un/vai kodu. Tas nozīmē, ka daļai darbinieku pienākumu apmērs un atbildības nav pielīdzināmas saņemtajam atalgojumam. Pastāv amati, kuros atalgojums ir lielāks, nekā konkrētā amata ieņēmējam pienāktos pēc iekšējā taisnīguma principa un pēc darba tirgus skalas. Tomēr lielākā daļa no identificētajiem amatiem ieņem līmenī augstāku amatu, kas nozīmē, ka viņu atalgojums ir ievērojami zemāks, nekā to paredzētu viņa amata aprasts un amata iedaba.

Konkrētajā situācijā valsts pārvaldei tiek rekomendēts veikt amatu aprakstu un amatu saimju pārskatīšanu, nodrošinot, lai darbinieku reālās atbildības un pienākumi ir detalizēti aprakstīti arī konkrētā darbinieka amata aprakstā.

FUNKCIJU AUDITS

Kaut atalgojuma atšķirība starp privātā un publiskā sektora darbiniekiem ir neapstrīdama, šobrīd nav veikti pētījumi, kas salīdzinātu darbinieku efektivitāti. Tāpēc, analizējot atalgojuma apmēru valsts pārvaldē un identificējot redzamās tā nepilnības, un izvērtējot iespējamās sistēmas pilnveides iespējas, būtu vērtīgi veikt funkciju auditu jeb analīzi.

Funkciju analīzes uzdevums ir izvērtēt valsts pārvaldes darbinieku funkcijas, pienākumus un atbildības. Projekta rezultāts nodrošinās valsts pārvaldes iestāžu vadību ar objektīvu informāciju turpmāko lēmumu pieņemšanai, struktūras pārskatīšanai un darbības pilnveidošanai.

Funkciju audita mērķi

- identificēt funkcijas, kas valsts pārvaldei nepieciešamas (saskaņā ar izvirzītajiem kritērijiem), bet šobrīd netiek veiktas;
- identificēt funkcijas, kas tiek realizētas vairākās struktūrvienībās vienlaicīgi;

- sagatavot objektīvu, detalizētu audita ziņojumu, kas apkopos no dokumentācijas, intervijām un novērojumiem iegūto informāciju attiecībā uz darbinieku funkcijām.

Audita ieguvumi

- veikta pašreizējās administrācijas funkciju identificēšana un īsa aprakstīšana;
- identificēti gadījumi, kad vairāku valsts pārvaldes iestāžu vai struktūrvienību funkcijas dublējas;
- identificēti gadījumi, kuros darbinieka amatu apraksts neatbilst reālajiem konkrētā darbinieka pienākumiem un atbildībām;
- identificēti gadījumi, kad nav skaidri definēts, kā sadalās struktūrvienību savstarpējā atbildība vienotas funkcijas realizēšanā;
- identificēti gadījumi, kad struktūrvienības veic funkcijas, kas neatbilst valsts pārvaldes izvirzītajiem kritērijiem;
- sagatavots audita ziņojums par katru struktūrvienību atsevišķi un visas iestādes kopējo atbilstību izvirzītajiem kritērijiem;
- izstrādātas rekomendācijas nepieciešamo uzlabojumu veikšanai.

Lai izvairītos no situācijas, kad valsts pārvaldē nav iespējams ilgstoši aizpildīt svarīgus amatus zemā atalgojuma dēļ, vai nākas tērēt papildus līdzekļus darbinieku piesaistīšanai un apmācībai augstas darbinieku mainības dēļ, būtu jānosaka atslēgas amati, kuriem varētu maksāt augstāku atalgojumu, ja to pieprasa tirgus.

Šādus amatus var identificēt iekšējie speciālisti, piemēram, apkopojot darba interviju rezultātus, vai tos var identificēt konsultanti, kas veic atalgojuma pētījumus.

REGULĀRA ALGU SALĪDZINĀŠANA

Situācija darba tirgū mainās ik gadu. Lai saglabātu konkurētspēju darba tirgū un spētu pieņemt informētus lēmumus, rekomendējam veikt līdzīga apjoma pētījumus vismaz reizi trijos gados.

Tā kā *Fontes* veic atalgojuma pētījumu katru gadu, pastāv iespēja iegūt padziļinātu informāciju par darba tirgus tendencēm prezentācijas veidā ik gadu, neveicot apjomīgo pētījumu valsts pārvaldē.

Kā arī iestādes var sekot līdzi savam atalgojuma līmenim, piedaloties *Fontes* veiktajos atalgojuma pētījumos kā datu devēji. Šāda opcija neprasa papildus investīcijas.

PIELIKUMS

Novirze no vidējā atalgojuma privātajā sektorā, pa amatu saimēm

	Mēneša pamatalga	Mēneša kopējā alga	Gada pamatalga	Gada kopējā alga
1	-58%	-58%	-56%	-53%
2	-39%	-44%	-37%	-40%
3	-38%	-45%	-36%	-41%
4	-41%	-47%	-33%	-39%
5.1	-57%	-60%	-55%	-57%
5.2	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
5.3	-51%	-54%	-48%	-51%
5.4	-64%	-68%	-54%	-58%
6	-45%	-45%	-44%	-43%
7	-44%	-49%	-27%	-30%
8	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
9	-42%	-47%	-41%	-41%
10	-52%	-55%	-50%	-51%
11.1	-12%	-23%	-3%	15%
11.2	-31%	-37%	-24%	-1%
11.3	-40%	-43%	-38%	-23%
11.4	-17%	-22%	-7%	-3%
12	-38%	-40%	-38%	-40%
12.1	-40%	-42%	-37%	-36%
12.2	-50%	-52%	-46%	-41%
13	-29%	-37%	-27%	-34%
14	-39%	-40%	-37%	-36%
15	-45%	-47%	-42%	-41%
16	-28%	-30%	-28%	-31%
17	-29%	-32%	-26%	-28%
18	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
18.1	-38%	-40%	-37%	-35%
18.2	-45%	-46%	-45%	-47%
18.3	-34%	-37%	-32%	-32%
18.4	-30%	-32%	-28%	-22%
18.5	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
18.6	-28%	-38%	-26%	-33%
19	-49%	-52%	-49%	-51%
19.1	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
19.2	-59%	-61%	-58%	-59%
19.3	-54%	-56%	-52%	-50%
19.4	-57%	-59%	-56%	-56%
19.5	-52%	-55%	-50%	-50%
19.6	-55%	-58%	-53%	-55%
20	-52%	-55%	-51%	-53%
21	-44%	-46%	-42%	-40%
22.1	-39%	-40%	-34%	-37%
22.2	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
23	-36%	-42%	-35%	-41%

24	-47%	-51%	-45%	-46%
25	-36%	-40%	-34%	-35%
26.1	-60%	-61%	-55%	-58%
26.2	-41%	-42%	-38%	-36%
26.3	-52%	-53%	-49%	-50%
27	-25%	-31%	-24%	-27%
28.1	-48%	-50%	-40%	-42%
28.2	-44%	-46%	-37%	-39%
29	-29%	-40%	-29%	-38%
29.1	-44%	-47%	-44%	-49%
30	-40%	-42%	-38%	-38%
31	-39%	-42%	-37%	-41%
32	-42%	-45%	-41%	-42%
33	-51%	-55%	-50%	-51%
34	-36%	-39%	-36%	-34%
35	-45%	-47%	-42%	-42%
36	-47%	-49%	-44%	-42%
37	-38%	-42%	-37%	-36%
38	-31%	-32%	-27%	-25%
39	-42%	-49%	-37%	-44%
40	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
41	-42%	-54%	-27%	-41%
41.2	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
42.1	-32%	-43%	-31%	-40%
42.2	-25%	-37%	-24%	-32%
42.3	-37%	-47%	-34%	-44%
43	-37%	-41%	-36%	-36%
44	-40%	-43%	-38%	-37%
48	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
49	-50%	-56%	-51%	-58%
50	Nav datu	Nav datu	Nav datu	Nav datu
51	-53%	-56%	-53%	-57%
52	-47%	-50%	-45%	-45%
53.1	-40%	-45%	-38%	-41%
56	-55%	-58%	-56%	-59%