



Salīdzinoša pētījuma par atalgojuma apmēru izstrāde

Pasūtītājs: Pārresoru koordinācijas centrs

Reģ. Nr. 90009682011

Brīvības bulvāris 36,

Rīga, LV- 1520

Izpildītājs: Personu apvienība - SIA "Civitta Latvija" un UAB "Civitta"

Reģ. Nr. 40103391513

Maskavas iela 6,

Rīga, LV-1050

2016. gada 27.decembrī

Noslēguma ziņojums

Saīsinājumi un definīcijas

Saīsinājumi

CR	Cilvēkresursi
NACE	Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija Eiropas Kopienā
PKC	Pārresoru koordinācijas centrs
Projekts	Iepirkums "Salīdzinoša pētījuma par atalgojuma apmēru izstrāde" (identifikācijas nr.: 2015 / PKC-29)
MVU	Mazie un vidējie uzņēmumi
TS	Tehniskā specifikācija
VSAOI	Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas

Definīcijas

Labumi	Jebkura papildus nemonētārā atlīdzība, kas nav pamatalga, piešķirta valdes loceklim/priekšsēdētājam.
Valde	Ievēlētu vai ieceltu pārstāvju kopums, kuri pārstāv akcionārus, kopīgi vadot uzņēmumu un periodiski tiekoties, lai pārraudzītu uzņēmuma vadību.
Valdes loceklis	Uzņēmuma vadības iecelts pārstāvis, kurš kopīgi vai individuāli pārrauga uzņēmuma darbību. Tas ietver gan valdes locekļus, kuri apvieno amatus uzņēmumā, gan – kuri neapvieno. Konkrētā pētījuma ietvaros vadošie darbinieki ar paraksta tiesībām arī tiek klasificēti kā valdes locekļi (izņēmums - izpilddirektori).
Valdes priekšsēdētājs/priekšsēdētājs	Augstākais vadošais amats uzņēmuma valdē. Konkrētā pētījuma ietvaros, uzņēmumos, kuros formāls priekšsēdētājs nav iecelts, izpilddirektors ir klasificēts kā valdes priekšsēdētājs.
Fiksētā atalgojuma daļa	Nemainīgā atalgojuma daļa, kas noteikta, par pamatu ņemot darbinieku kvalifikāciju, darba uzdevumu sarežģītību, atbildības līmeni un citus ar darbu saistītus apstākļus.
Vietējais uzņēmums	Uzņēmums, kurā vismaz viens no valdes locekļiem un/vai vadošajiem darbiniekiem ar paraksta tiesībām ir tās valsts rezidents, kurā uzņēmums ir reģistrēts.
Valdes loceklis, kuram nepieder uzņēmuma akcijas	Valdes loceklis, kuram tieši vai netieši pieder mazāk par 5% uzņēmuma akciju.
Privāts uzņēmums	Uzņēmums, kurā vairāk nekā 50% akciju pieder privātpersonām.
Prēmijas, bonusi	Ar darbības rezultātu sasniegšanu saistīta atlīdzība naudā valdes locekļiem, priekšsēdētājam.

Valsts uzņēmums, kapitālsabiedrība	Uzņēmums, kurā 50% vai vairāk akciju pieder publiskai personai.
Pamatalga	Bruto alga (pirms nodokļu nomaksas), kas neietver atlīdzību par sasniegumiem vai citus papildus labumus.
Pētījums	Pētījums par privāto uzņēmumu valdes locekļu atalgojuma līmeņiem dažādās nozarēs Baltijas valstīs.
Ar rezultātiem saistīta mainīgā atalgojuma daļa	Atlīdzība par noteiktiem sasniegtiem rezultātiem monetārā (piemēram, prēmija) vai nemonetāra (skatīt labumu definīciju augstāk) izteiksmē.

Saturs

SAĪSINĀJUMI UN DEFINĪCIJAS	2
1. IEVADS UN PAMATINFORMĀCIJA	5
1.1. Pētījuma mērķis.....	5
1.2. Pētījuma lauks	5
1.3. Ierobežojumi.....	6
2. METODOLOĢIJA	9
2.1. Datu ievākšana	9
2.1.1. Tiešsaistes anketa.....	10
2.1.2. Padziļinātās intervijas uzņēmumos	10
2.1.3. Intervijas ar CR speciālistiem.....	11
2.1.4. Datu ievades metodes, kas izmantotas, lai aizstātu trūkstošos datus.....	11
2.2. Datu analīze.....	12
3. VISPĀRĪGI NOVĒROJUMI UN GALVENIE SECINĀJUMI.....	13
3.1. Nozare	13
3.2. Uzņēmuma lielums.....	16
4. SECINĀJUMI UN IETEIKUMI.....	26
4.1. Secinājumi	26
4.2. Ieteikumi publiskās personas atalgojuma politikas veidošanai	30
PIELIKUMS NR. 1 - APTAUJAS ANKETA.....	33
PIELIKUMS NR. 2 - IZTRŪKSTOŠO DATU APRĒĶINĀŠANAS METODOLOĢIJA.....	42
PIELIKUMS NR. 3 - INFORMĀCIJA PAR APTAUJĀTAJEM CR SPECIĀLISTIEM UN SARUNU KOPSAVILKUMS	65
PIELIKUMS NR. 4 - CR EKSPERTA SNIEGTIE DATI PAR IGAUNIJU	68
PIELIKUMS NR. 5 - CR EKSPERTA SNIEGTIE DATI PAR LIETUVU	69
PIELIKUMS NR. 6 - PADZIĻINĀTĀS INTERVIJAS AR UZŅĒMUMIEM (PĀRSKATS)	70
PIELIKUMS NR. 7 - ĀTALGOJUMA SADALĪJUMS PA NOZARĒM UN UZŅĒMUMU LIELUMIEM	78
PIELIKUMS NR. 8 - VALDES LOCEKĻI, KURI SAVIENO VAI NESAVIENO AMATUS UZŅĒMUMĀ	84

1. Ievads un pamatinformācija

Šis dokuments ir pētījuma "Salīdzinoša pētījuma par atalgojuma apmēru izstrāde" (turpmāk tekstā – Pētījums), kura veikšanai Pārresoru koordinācijas centrs (Nr. 2015/PKC-29, līguma datums - 25.02.2016.) izsludināja atklātu konkursu, gala rezultāts. Pētījuma mērķis ir gūt priekšstatu par privāto kapitālsabiedrību valdes locekļu bruto mēneša atlīdzības (ar atalgojuma mainīgo daļu un bez tās) apmēriem Baltijas valstu kapitālsabiedrībās, kas sagrupētas pa kapitālsabiedrību pamatdarbības nozarēm un pēc to lieluma.

1.1. Pētījuma mērķis

Viena no galvenajām veiksmīga uzņēmuma īpašībām ir laba korporatīvā pārvaldība, kas veicina augstāku efektivitāti un lielāku ienesīgumu. Labas pārvaldības pamatā (kā viens no faktoriem) ir darbinieku, kuriem piemīt nepieciešamās prasmes un nepieciešamā pieredze, nolīgšana. Tas īpaši nozīmīgi ir vadošajos amatos un valdēs, kur lēmumu pieņemšanai ir ārkārtīgi liela ietekme uz to, kāda būs uzņēmuma nākotne.

Pieņemot darbā kvalificētus darbiniekus rodas jautājums – kāds būtu atbilstošs atalgojums konkrētajā nozarē un konkrētajā uzņēmumā? Kamēr Baltijas valstīs zemākā un vidējā līmeņa darbinieku atalgojums ir pietiekami dokumentēts, informācija par amatu, kas atbilst valdes locekļa līmenim, atalgojumu līmeni ir ļoti trūcīga. Neliels informācijas apjoms pieejams par valdes locekļiem, kas savieno amatus uzņēmumā, bet tās trūkst par tiem valdes locekļiem, kas nesavieno amatus uzņēmumā Latvijā, Lietuvā un Igaunijā, kuriem nepieder uzņēmuma akcijas.

Pētījuma mērķis ir sniegt pārskatu par valdes locekļu atalgojumu dažādās nozarēs Baltijas valstīs. Tika analizēti dati par privāto uzņēmumu valdes locekļu un priekšsēdētāju algām 20 dažādās nozarēs visās 3 Baltijas valstīs. Katra nozare tika aplūkota, sadalot uzņēmumus pēc to lieluma, lai iegūtu detalizētu pārskatu par valdes locekļu atalgojuma līmeņiem.

Šis pētījums tika veikts, lai tā rezultāti kalpotu par informācijas avotu un palīgu labāku un atbilstošāku lēmumu (kas pamatoti ar datiem) pieņemšanai, kas attiecas uz konkurētspējīgu atalgojuma līmeni valdes locekļiem valsts uzņēmumos Latvijā. Iegūtie dati tiks izmantoti, lai veidotu atalgojuma sistēmas vadlīnijas valsts uzņēmumiem un lai noteiktu kritērijus, kurus tālāk izmantot, nosakot atalgojuma līmeņus. Pētījums sniedz pārskatu par privātā darba tirgus valdes locekļu atlīdzības līmeņiem, kā arī par galvenajiem principiem, kas ietekmē atalgojuma līmeni, kā arī ļauj attiecīgajām vadošajām amatpersonām novērtēt, salīdzināt un pielāgot tos valsts uzņēmumos.

1.2. Pētījuma lauks

Pētījumā ir iekļauti 2015. gada dati par valdes locekļu, kuriem nepieder vairāk par 5% uzņēmuma akciju, atalgojumu vietējos privātajos uzņēmumos.

Pētījumā iekļautas 20 nozares (NACE kodi norādīti iekavās):

1. Mežsaimniecība un mežizstrāde (A02);
2. Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana (D35);
3. Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde (E36);
4. Notekūdeņu savākšana un attīrīšana (E37);

5. Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde (E38);
6. Sauszemes transports un cauruļvadu transports (H49);
7. Gaisa transports (H51);
8. Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības (H52);
9. Pasta un kurjeru darbība (H53);
10. Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana (J59);
11. Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide (J60);
12. Telekomunikācija (J61);
13. Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu (K64);
14. Operācijas ar nekustamo īpašumu (L68);
15. Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās (M70);
16. Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze (M71);
17. Izglītība (P85);
18. Veselības aizsardzība (Q86);
19. Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības (R90);
20. Sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbība (R93).

Katras nozares uzņēmumi tika sadalīti grupās, vadoties pēc to gada ieņēmumiem, aktīviem un darbinieku skaita (skatīt Tabula 1).

Tabula 1 Uzņēmumu dalījums pēc to izmēra saskaņā ar Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likuma 5.nodaļu

	Darbinieki	Aktīvi (Milj., EUR)	Ieņēmumi (Milj., EUR)	Klasifikācija
Mazs	<50	<4	<8	Atbilst vismaz 2 kritērijiem
Vidējs	50-249	4-20	8-40	Atbilst vismaz 2 kritērijiem
Liels	>250	>20	>40	Atbilst vismaz 2 kritērijiem

Konkrētās nozares tika izvēlētas, lai iegūtu reprezentatīvu informāciju par nozarēm, kurās ir valstij piederoši uzņēmumi, un uzlabotu to valdes locekļu atalgojuma sistēmu.

1.3. Ierobežojumi

Vairāki nozīmīgi Pētījuma aspekti tika iepriekš paredzēti un ietverti tehniskajā specifikācijā.

Pirmkārt, tika noteikti atlases kritēriji valdes locekļu iekļaušanai Pētījumā. Valdes loceklim bija jāatbilst sekojošiem kritērijiem:

- ✓ Jābūt nodarbinātam uzņēmumā, kas reģistrēts Lietuvā, Latvijā vai Igaunijā;
- ✓ Jābūt nodarbinātam uzņēmumā, kas darbojas kādā no 20 Pētījumā iekļautajām nozarēm;
- ✓ Jābūt tās valsts rezidentam, kurā uzņēmums reģistrēts;
- ✓ Jābūt nodarbinātam kapitālsabiedrībā, kurās tiek piemērota gan fiksēta valdes locekļu mēneša bruto atlīdzība, gan mainīgā atlīdzības daļa;

- ✓ Jābūt valdes loceklim, kuram nepieder uzņēmuma akcijas (sliekšnis - pieder mazāk par 5% uzņēmuma akciju);
- ✓ Jābūt nodarbinātam uzņēmumā, kurā mazāk par 50% akciju ir publiskas personas īpašumā;
- ✓ Valdes loceklim savienojot amatus uzņēmumā, tiek izmantoti dati par valdes locekļa kopējo mēneša atlīdzību.

Līdz ar to pētījums neietver akcionārus un valdes locekļus, kuri nav tās valsts, kurā uzņēmums reģistrēts, rezidenti. Tāpat arī starptautiskie uzņēmumi bez pārstāvniecības Baltijas valstīs, Pētījumā netika iekļauti.

Otrkārt, Pētījuma dati tika ievākti, ņemot vērā šādus ierobežojumus:

- ✓ Datus par individuāliem atalgojuma līmeņiem bija jāievāc, izmantojot anketu;
- ✓ Kapitālsabiedrības jāiedala lieluma grupās – mazas, vidējas, lielas;
- ✓ Katrā tabulas šūnā norādītajai vidējai atlīdzībai jāveidojas kā vidējai vērtībai no rādītājiem vismaz trīs kapitālsabiedrībās, no kurām vismaz viena ir Latvijā reģistrēta kapitālsabiedrība;
- ✓ Vismaz 85% no visiem datu piemēriem bija jābūt ievākti, izmantojot anketu.

Ņemot vērā abu veidu ierobežojumus (valdes locekļu atbilstība un izmantojamās pētījuma metodes) dažās nozarēs bija ierobežots uzņēmumu skaits vidēju un lielu uzņēmumu kategorijā, kurus varēja iekļaut Pētījumā (piemēram, D35, Elektroenerģijas, gāzes apgādes, siltumapgādes un gaisa kondicionēšanas nozarē atbilstošie uzņēmumi atteicās piedalīties aptaujā, aizpildīt anketu). Tiešo metožu rezultātā iegūto datu trūkums, konkrētās nozarēs (piem. H51, Gaisa transporta nozarē), ietekmēja arī ar alternatīvajām metodēm aprēķināmo datu iegūšanu. Tas nozīmē, ka ekstrapolācija ar uzņēmumiem citās nozarēs bija ierobežota, ņemot vērā to, ka ekstrapolācijas metodes datu aprēķināšanā izmanto pieejamos datus tās pašas vai līdzīgas nozares ietvaros. Šī iemesla dēļ, dati par nozarēm, kur atalgojuma līmeņa noteikšanai tika izmantotas alternatīvās aprēķinu metodes, var tikt izmantoti kā papildu informācijas avots, bet nevis kā nozares pārstāvju sniegta informācija. Ja dati iegūti ar tiešsaistes anketas palīdzību vai tiekoti ar uzņēmumiem padziļinātās intervijās, šādi dati ir nozares pārstāvju sniegtā informācija un tādējādi atspoguļo reālo nozares situāciju, savukārt datu aprēķināšanai izmantota radniecīgajās nozarēs pieejamie dati, lai balstoties uz izdarītiem pieņēmumiem, tos izmantotu konkrētu citu datu aprēķināšanai. Šādos gadījumos dati ir aprēķināti precīzi (ņemot vērā pieejamo informāciju), bet nav saņemti no nozares pārstāvjiem, līdz ar to, iespējams, ka nozares pārstāvju sniegtie dati (ja tādi būtu), nedaudz atšķirtos, ņemot vērā dažādo uzņēmumu uzbūvi un pārvaldības struktūru, kas ietekmē atalgojuma līmeni. Reālos datus ietekmētu arī konkrētie uzņēmumi, kas tos sniegtu, ņemot vērā dažādo atalgojuma līmeni viena izmēra uzņēmumos vienas nozares ietvaros.

Nozīmīga respondentu proporcija bija piesardzīga attiecībā uz dalību aptaujā:

- ✓ Dažos uzņēmumos bija nepieciešams saņemt atļauju no augstākās vadības, lai varētu sniegt informāciju, kas ietver finanšu informāciju;
- ✓ Daži uzņēmumi kļūdaini pieņēma, ka viņu sniegtā informācija var zaudēt konfidencialitāti, jo tā apkopota pēc valsts iestādes pieprasījuma un pat var novest pie soda sankcijām (piemēram, ja sniegtā informācija atšķiras no tās, kas iepriekš sniegta atbildīgajām institūcijām par nodokļu politiku).

Lai mazinātu šo respondentu piesardzības ietekmi, ar uzņēmumiem sazinājās telefoniski, tādējādi sniedzot papildu informāciju par Pētījumu un tā mērķiem, apliecinot un skaidrojot, ka iegūtie dati par konkrēto uzņēmumu netiks izmantoti citiem mērķiem.

Uzņēmumiem tika piedāvāts slēgt vienošanos par iegūtās informācijas neizpaušanu, nodrošinot datu drošību. Dažos gadījumos papildus laiks tika veltīts, lai saņemtu atļaujas no atbildīgajiem darbiniekiem par finanšu informācijas iekļaušanu aptaujā. Uzņēmumiem, kas piedalījās, tika piedāvāts saņemt Pētījuma rezultātus, ko tie var tālāk izmantot savas atalgojuma sistēmas uzlabošanai.

Pārējie ierobežojumi attiecās uz to, ka noteiktos uzņēmumos nepastāv sistemātiska labumu uzskaitē. Datus par nemonetāriem labumiem kā piemēram - akciju iegāde, uzņēmuma automašīnas izmantošana, u.c., bija grūti novērtēt salīdzinošā formā. Lai samazinātu šo nenoteiktību un uzlabotu salīdzināmību, uzņēmumi tika aicināti noteikt šiem labumiem ekvivalentu naudas izteiksmē.

2. Metodoloģija

Tika izmantota noteikta metodoloģija datu ieguvē un analizē, lai nodrošinātu datu un Pētījuma kvalitāti. Metodoloģija tika izvēlēta un pielietota, lai sasniegtu izvirzītos mērķus un nodrošinātu kvalitātes prasības.

2.1. Datu ievākšana

Dati tika iegūti, izmantojot četras datu iegūšanas metodes. Pirmkārt, tiešsaistes anketa ar nolūku iegūt informāciju par individuālām kompānijām un to atalgojuma līmeņiem. Otrkārt, tika veiktas strukturētas intervijas, lai iegūtu ieskatu par uzņēmumu atalgojuma sistēmu un politiku. Treškārt, tika veiktas padziļinātas intervijas ar CR ekspertiem Igaunijā un Lietuvā, lai novērtētu, salīdzinātu un analizētu atalgojuma sistēmu veidus dažādās nozarēs un dažāda izmēra uzņēmumos. Ņemot vērā, ka ar tiešsaistes anketas palīdzību visvairāk dati tika savākti tieši par Latvijas uzņēmumiem, CR uzņēmuma Amrop pārstāvis nesniedza atsevišķus datus par atalgojumu konkrētās nozarēs Latvijā, bet gan izvērtēja esošos datus un to ticamību. Ceturtkārt, gadījumos, kur dati fiziski nebija pieejami, ņemot vērā 1.3. punktā minētos ierobežojumus, tika izmantotas analītiskās datu ievades metodes, lai aizpildītu iztrūkstošos datus. Vēlamies atzīmēt, ka 87% no šūnām, kuras tika aizpildītas ņemot vērā TS noteiktos ierobežojumus, dati tika savākti izmantojot tiešās datu ieguves metodes.

Iegūto datu sadalījums atbilstoši informācijas avotiem norādīts tabulā zemāk.

Tabula 2 Iegūto atbilžu sadalījums pa ieguves metodēm

Datu ieguves metode	Iegūto atbilžu skaits	Aizpildīto šūnu skaits	% no esošajām šūnām
1. Tiešsaistē aizpildīta anketa (tiešā)	107	170	87%
2. Interviju skaits ar uzņēmumiem (tiešā)	13		
3. Ar cilvēkresursu speciālistu palīdzību aizpildītās anketas (tiešā)	6		
4. Ar analītiskām metodēm iegūti dati par industrijām/uzņēmumu lielumiem, kur uzņēmumi atteicās piedalīties pētījumā vai aizpildīja anketas nepilnīgi (netiešā)	-	26	13%
Kopā pieejamie dati	-	196	100%
5. Ar analītiskām metodēm iegūti dati par industrijām/uzņēmumu lielumiem, kur nebija Baltijas valstīs esošu uzņēmumu ar TS atbilstošiem valdes locekļiem un/vai priekšsēdētāju (netiešā)	-	20	-
Kopā aizpildītās šūnas	-	216	-

2.1.1. Tiešsaistes anketa

Anketa tika izveidota, lai iegūtu informāciju par privātā sektora uzņēmumu valdes locekļu atalgojuma sistēmu Baltijas valstīs. Aptaujas anketas paraugs pievienots Pielikumā nr.1.

Uzņēmumu iekļaušana Pētījumā tika veikta 3 soļos:

1. Sagatavots saraksts ar uzņēmumiem katrā Baltijas valstī, identificējot tos, kuri atbilst attiecīgajai nozarei un lielumam (183 uzņēmumi Latvijā, 149 - Lietuvā, un 175 – Igaunijā, kopā 507 uzņēmumi). Tiešsaistes anketa tika izveidota un nosūtīta uz uzņēmumu oficiālajām e-pasta adresēm, piedāvājot piedalīties starptautiskā pētījumā. Lai palielinātu respondentu skaitu, katra uzņēmuma pārstāvji tika personīgi sazvanīti.
2. Sagatavots saraksts ar nozaru asociācijām. 23 nozaru asociācijas Latvijā, 30 Lietuvā un 24 Igaunijā tika aicinātas piedalīties (77 asociācijas kopā). 28 piekrita piedalīties un izplatīja anketu saviem biedriem (11 asociācijas Latvijā, 10 Igaunijā un 7 Lietuvā).
3. Oriģinālais uzņēmumu saraksts tika papildināts ar 74 jauniem uzņēmumiem no Latvijas (kopējais iesaistīto uzņēmumu skaits - 581), lai nosegtu tās nozares, kurās netika ievākts pietiekams apjoms datu. Lai sasniegtu katru uzņēmumu individuāli, tika iesaistīti pieredzējuši interviju veicēji no zvanu centriem visās 3 Baltijas valstīs.

Pēc minētajiem 3 soļiem 130 uzņēmumi no Baltijas valstīm aizpildīja tiešsaistes anketu. Datu precizitātes un ticamības nolūkos tikai 107 anketas tika izmantotas datu analizēšanai. 23 anketas tika atzītas par nederīgām vairāku iemeslu dēļ – anketās sniegtie dati neiekļāvās TS noteiktajos ierobežojumos (piemēram, valdes loceklim piederēja vairāk nekā 5% uzņēmuma akciju), uzrādītajos datos bija drukas kļūda (2 anketās norādītā informācija par atalgojumu vairākkārtīgi pārsniedza nozares vidējo, tādējādi norādot uz kļūdainu tās iesniegšanu).

2.1.2. Padziļinātās intervijas uzņēmumos

Tajās nozarēs, kur tiešsaistes aptaujā tika iegūts mazāk par 3 datu paraugiem, tika veiktas padziļinātās intervijas ar uzņēmumiem. Šīs nozares bija: Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana (D35), Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde (E36), Sauszemes transports un cauruļvadu transports (H49); Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības (H52), Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana (J59); Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu (K64), Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās (M70), Izglītība (P85). Tas ļāva iegūt pilnīgāku izpratni par CR politiku un noteikumiem, kādi izmantoti konkrētajos uzņēmumos.

Intervijas laikā tika aizpildīta anketa, kuru pildīja arī tiešsaistes aptaujas respondenti, un sniegtas atbildes uz jautājumiem, kas saistīti ar konkrētā uzņēmuma CR politiku un pielietotajām praksēm. Intervijas sniedza papildus ieskatu par to, kāpēc dažādu nozaru un lieluma uzņēmumos atalgojums bija noteiktā līmenī un kādi citi faktori, papildus uzņēmuma lielumam un pārstāvētajai nozarei, ietekmē atalgojuma līmeni uzņēmumos. Kopā tika veiktas 13 padziļinātās intervijas ar uzņēmumiem, ar kuru palīdzību tika aizpildītas aptaujas anketas un sekojoši arī iztrūkstošie dati tabulās par valdes locekļu un priekšsēdētāju atalgojumu. Padziļināto interviju ar uzņēmumiem pārskats pievienots Pielikumā nr. 6.

2.1.3. Intervijas ar CR speciālistiem

Lai interpretētu apkopoto informāciju, pētījumā tika iesaistīti CR uzņēmumi no katras Baltijas valsts - Lietuvas uzņēmums Alchemy, Igaunijas Palga Info un Latvijas Amrop¹. Uzņēmumu pārstāvji sniedza intervijas par principiem, pēc kuriem vadās dažādu nozaru uzņēmumi jautājumos par prēmijām, bonusiem un citiem labumiem. Viņiem tika lūgts izteikt savu profesionālo viedokli par atalgojuma līmeni nozarēs, par kurām trūka informācijas. Balstoties uz šo informāciju, tika aizpildītas tabulu šūnas par atalgojuma līmeni konkrētu nozaru un lieluma uzņēmumos. Informācija tika iegūta par papildus 6 uzņēmumu lieluma/nozaru kategorijām. Nozarēs A02 Mežsaimniecība un mežizstrāde, D35 Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana – eksperti sniedza savu viedokli par atalgojuma apmēru vidēja izmēra uzņēmumos valdes locekļiem un priekšsēdētājam. Šī informācija tika izmantota kopā ar jau apkopoto informāciju, kas bija ievākta ar aptaujas anketas palīdzību, tomēr nebija pietiekama, lai izdarītu secinājumus. E36 Ūdens ieguves, attīrīšanas un apgādes, H52 Uzglabāšanas un transporta palīgdarbību nozarēs tika iegūta informācija par lielo uzņēmumu valdes locekļu atalgojumu, jo ar aptaujas anketām iegūtie dati atspoguļoja tikai valdes priekšsēdētāja atalgojumu, jo aptaujātajos uzņēmumos valdes locekļi neatbilda TS noteiktajiem atlases kritērijiem. M71 Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze, Q86 Veselības aizsardzība – informācija iegūta par vidēja lieluma uzņēmumu valdes locekļu atalgojumu, jo aptaujātie uzņēmumi vai nu nebija norādījuši valdes priekšsēdētāja atalgojumu, vai valdes loceklis neatbilda TS noteiktajiem atlases kritērijiem. R90 Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības – iegūta informācija par valdes locekļu atalgojumu, jo aptaujāto uzņēmumu sniegtā informācija nebija pietiekama skaitliskā ziņā, lai varētu veikt kvantitatīvu datu analīzi atbilstoši TS kritērijiem.

Ekspertu interviju kopsavilkumi pievienoti Pielikumā nr. 3, bet dati par atalgojuma līmeni nozarēs/uzņēmumu lielumu grupās – Pielikumā nr. 4 un nr. 5.

2.1.4. Datu ievades metodes, kas izmantotas, lai aizstātu trūkstošos datus

Pēc iepriekšminēto darbību veikšanas 46 datu šūnās joprojām pietrūka informācijas. No šīm šūnām 20 bija tādas, kur Baltijas tirgū pie konkrētās nozares/uzņēmuma lieluma kombinācijas neeksistēja uzņēmumi ar TS atbilstošiem valdes locekļiem un/vai priekšsēdētāju. Vēl papildus 26 šūnās visi konkrētā uzņēmuma lieluma/nozares uzņēmumi atteicās piedalīties pētījumā vai aizpildīja anketas nepilnīgi. Lai aizpildītu datus par šiem uzņēmumiem, tika izmantotas datu ievades metodes. Metodoloģija, kura tika izvēlēta, balstīta uz starpnozaru salīdzinājumiem (sīkāks metodoloģijas apraksts atrodams Pielikumā nr. 2: identificējot nozīmīgu konkrētas nozares specifiku un novērtējot tās līdzības ar citām salīdzinām nozarēm. Tika izvēlētas divas novērtēšanas metodes. Pirmā izvēlēta metode bija balstīta uz korelāciju, kas aprēķināta no vērtībām, kas piešķirtas konkrētām nozaru īpašībām. Otrā pielietotā trūkstošo datu ievades metode bija hierarhiskā klasterizācija. Šeit esam izmantojuši tādu pašu aprēķina matricu kā iepriekšējā metodē. Metode pielietota, izmantojot atvērtā koda statistikas programmatūras platformu R. Visus datus, tostarp, ar alternatīvajām metodēm aprēķinātos, izvērtēja vadošā personāla atlases uzņēmuma "Amrop" direktors Viesturs Lieģis un Civitta eksperti, apstiprinot iegūto datu ticamību un atbilstību reālajai situācijai.

¹ Sīkāku pārskatu par CR speciālistu sniegtajiem datiem un papildus informāciju, lūdzam skatīt Pielikumos Nr.3, Nr. 4. un Nr. 5

2.2. Datu analīze

Izmantojot apkopoto informāciju, tika aprēķināts valdes locekļu un valdes priekšsēdētāja vidējais, minimālais un maksimālais atalgojums. Lai aprēķinātu vidējo atalgojumu, tika izmantota sekojoša metode: ja respondents norādīja atalgojumu 2000-4000 EUR, par vidējo tika uzskatīts 3000 EUR (līdzīgi tika aprēķinātas arī visu pārējo līmeņu summas).

Tabula 3 Vidējās vērtības aprēķins, kas balstīts uz anketā sniegtajām atbildēm

Atbilde	Formula	Aprēķins	Vidējā vērtība
Mazāk kā 2000	$(\text{sākuma intervāls} + (\text{sākuma intervāls} - \text{intervāls})) / 2$	$(2000 + (2000-2000) / 2) = 1000$	1000
2000 – 4000 EUR	$(\text{sākuma intervāls} + \text{beigu intervāls}) / 2$	$(2000 + 4000 / 2) = 3000$	3000
4000 – 6000 EUR	$(\text{sākuma intervāls} + \text{beigu intervāls}) / 2$	$(4000 + 6000 / 2) = 5000$	5000
6000 – 8000 EUR	$(\text{sākuma intervāls} + \text{beigu intervāls}) / 2$	$(6000 + 8000 / 2) = 7000$	7000
8000 – 10 000 EUR	$(\text{sākuma intervāls} + \text{beigu intervāls}) / 2$	$(8000 + 10\,000 / 2) = 9000$	9000
10 001 un vairāk	$(\text{sākuma intervāls} + (\text{sākuma intervāls} + \text{intervāls})) / 2$	$(10\,000 + (10\,000 + 2000) / 2) = 11\,000$	11 000

Apkopojot informāciju no uzņēmumiem, tika aprēķināts visu lielumu un nozaru uzņēmumu vidējais, minimālais un maksimālais atalgojums. Turklāt šī informācija tika sadalīta tā, lai parādītu valdes locekļa atalgojumu, valdes priekšsēdētāja atalgojumu, kā arī atalgojuma fiksēto un mainīgo daļu. Lai pārliecinātos par informācijas patiesumu un uzticamību, informācija par papildus labumiem tika salīdzināta ar vadošo CR ekspertu sniegto informāciju.

3. Vispārīgi novērojumi un galvenie secinājumi

Šī sadaļa koncentrējas uz rezultātu izklāstu un interpretāciju. Pētījumā, ņemot vērā dotos ierobežojumus, tika analizēti 3 faktori, kurus bija iespējams izmērīt pietiekamā apjomā: nozare, uzņēmuma lielums un pozīcija uzņēmuma valdē (priekšsēdētājs vai valdes loceklis).

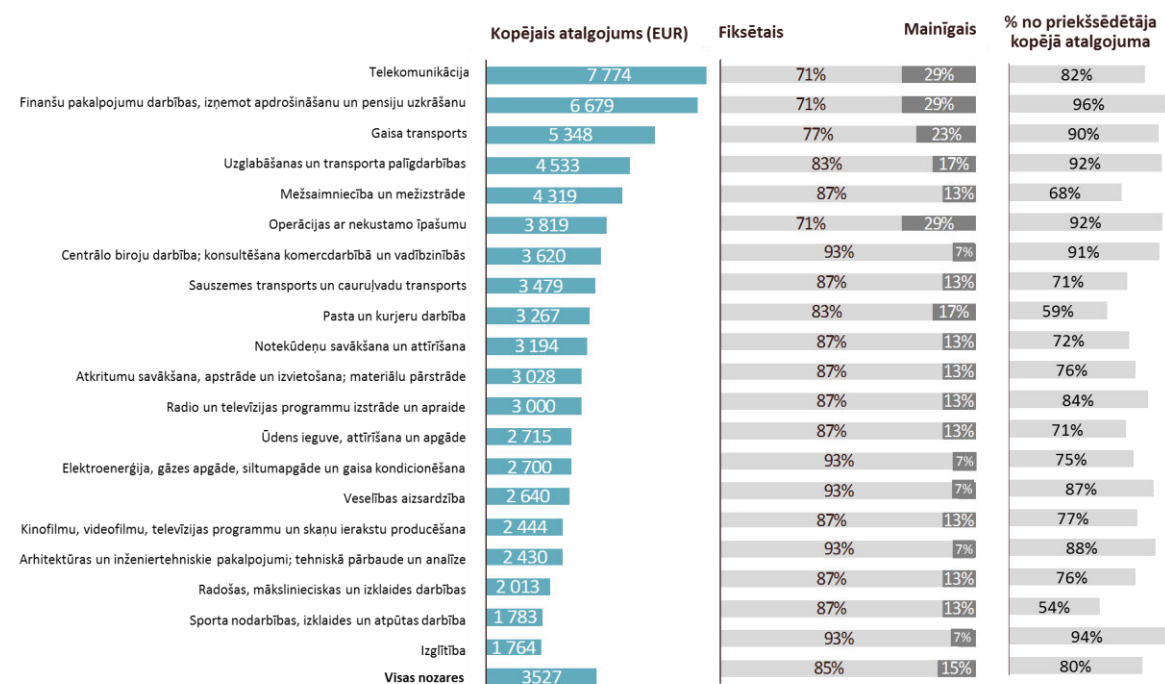
Vispirms tiek sniegts vispārējs atalgojuma līmeņu pārskats nozarēs un atalgojuma sastāvs (fiksētās un mainīgās atalgojuma daļas). Pēc tam uzmanība pievērsta uzņēmumu lielumam un atšķirībai atalgojumā starp valdes locekli un valdes priekšsēdētāju.

3.1. Nozare

Valdes locekli

Zemāk esošajā attēlā redzams valdes locekļu vidējais atalgojums un tā atšķirība pa nozarēm. Tabulas pirmajā kolonnā ir sniegts visu pētījumā izanalizēto nozaru uzskaitījums ar valdes locekļu attiecīgo vidējo atalgojuma līmeni EUR valūtā. Otrajā kolonnā parādīts valdes locekļa kopējā atalgojuma sastāvs, sadalot to fiksētajā un mainīgajā atalgojuma daļā. Trešajā kolonnā attēlota valdes locekļa atalgojuma attiecība pret kopējo valdes priekšsēdētāja atalgojumu.

Attēls 1 Valdes locekļa vidējais atalgojums pa nozarēm



Kā redzams attēlā, vislabāk apmaksātie valdes locekļi strādā telekomunikāciju (7 774 EUR), finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu (6 679 EUR) un gaisa transporta (5 348 EUR) nozarē. Zemākie atalgojuma līmeņi tiek novēroti radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības (2 013 EUR), sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbības (1 783 EUR) un izglītības (1 764 EUR) nozarē. Vidējais valdes locekļa atalgojuma līmenis trīs nozarēs ar augstāko atalgojumu ir vairāk nekā 3,5 reizes lielāks par trīs nozarēm ar viszemāko atalgojumu.

Vidēji fiksētā daļa veido 85% no valdes locekļa kopējā atalgojuma, savukārt mainīgā daļa – 15%. Tomēr nozarēs tiek novērota ievērojama atšķirība:

- ✓ Nozares ar lielāko mainīgo sastāvdaļu 29% – ir telekomunikācijas, finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu un operācijas ar nekustamo īpašumu.
- ✓ Mazākā mainīgā sastāvdaļa – 7% – ir raksturīga veselības aizsardzības, centrālo biroju darbības; konsultēšanas komercdarbībā un vadībizinībās, elektroenerģijas, gāzes apgādes, siltumapgādes un gaisa kondicionēšanas, arhitektūras un inženiertehnisko pakalpojumu, tehniskās pārbaudes un analīzes, kā arī izglītības nozarei.

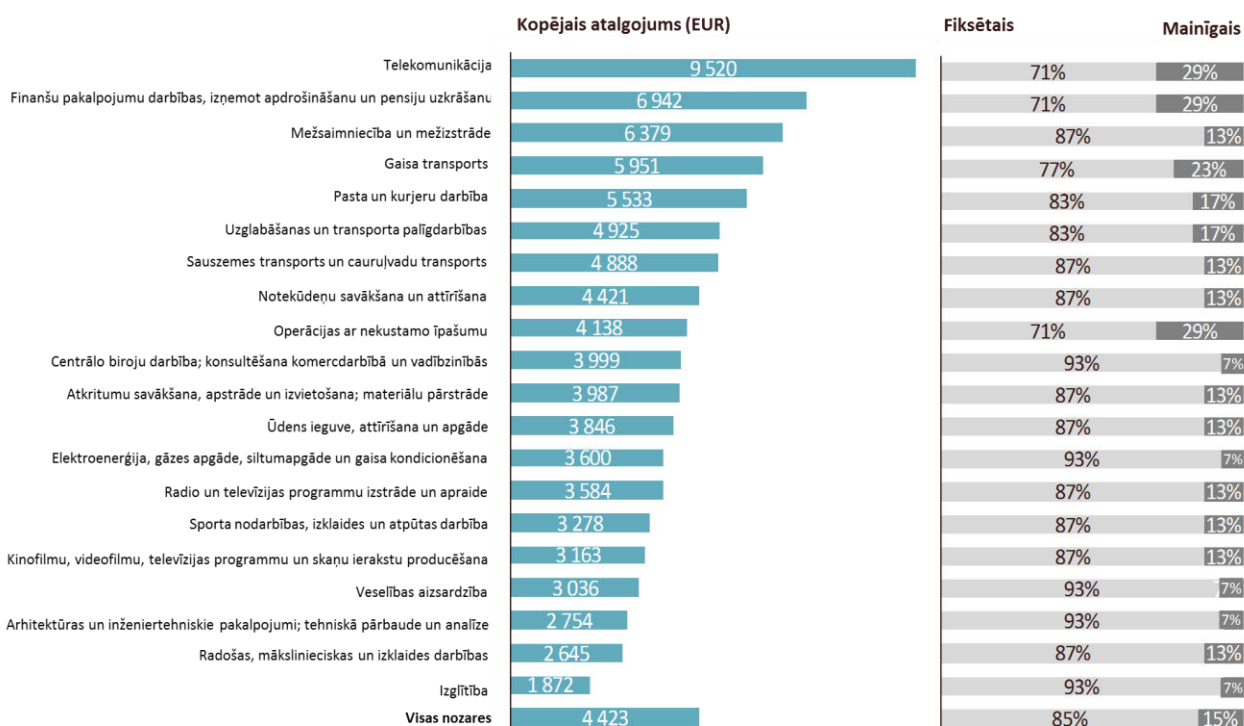
Vidēji valdes locekļi saņem 80% no priekšsēdētāja atalgojuma. Tomēr starpība pa nozarēm arī ir būtiska:

- ✓ Tādās nozarēs kā - finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu (K64), izglītība (P85), operācijas ar nekustamo īpašumu (L86), uzglabāšanas un transporta palīgdarbības (H52), centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās (M70) valdes locekļi saņem atalgojumu, kas samērā līdzīgs tam, kāds ir priekšsēdētājiem: pat vairāk kā 90% no priekšsēdētāja atalgojuma.
- ✓ Savukārt, valdes locekļi tādās nozarēs kā sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbība (R93), mežsaimniecība un mežizstrāde (A02), kā arī pasta un kurjeru darbība (H53) saņem attiecīgi tikai 54%, 68% un 59% no priekšsēdētāja atalgojuma.

Valdes priekšsēdētāji

Zemāk esošā attēla kreisajā kolonnā ir norādītas visas nozares, kas izanalizētas pētījumā, ar attiecīgo valdes priekšsēdētāja mēneša vidējo atalgojumu (EUR). Otrajā kolonnā parādīts priekšsēdētāja kopējā atalgojuma sastāvs, kas sadalīts fiksētajā un mainīgajā daļā.

Attēls 2 Valdes priekšsēdētāja vidējais atalgojums pa nozarēm



Visaugstāk atalgotie valdes priekšsēdētāji strādā telekomunikāciju (9 520 EUR), finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu (6 942 EUR) un mežsaimniecības un mežizstrādes (6 379 EUR) nozarēs. Zemākie atalgojuma līmeņi tiek novēroti arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze (2 754 EUR), radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības (2 645 EUR), kā arī izglītības (1 872 EUR) nozarē. Vidējais valdes priekšsēdētāja atalgojuma līmenis trīs nozarēs ar lielāko atalgojumu ir vairāk nekā 3 reizes augstāks par to, kāds ir trīs nozarēs ar mazāko.

Sekojošai tendencei kā valdes locekļu atalgojumam, priekšsēdētāja pamatalgas fiksētā daļa vidēji sasniedz 85% no kopējā atalgojuma, bet mainīgā – 15%. Tomēr tiek novērota ievērojama atšķirība pa nozarēm:

- ✓ Nozares ar lielāko 29% – mainīgo sastāvdaļu ir telekomunikācijas, finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu un operācijas ar nekustamo īpašumu.
- ✓ Mazākā mainīgā sastāvdaļa 7% – ir raksturīga veselības aizsardzības, centrālo biroju darbības; konsultēšanas komercdarbībā un vadībizinībās, elektroenerģijas, gāzes apgādes, siltumapgādes un gaisa kondicionēšanas, arhitektūras un inženiertehnisko pakalpojumu, tehniskās pārbaudes un analīzes, kā arī izglītības nozarei.

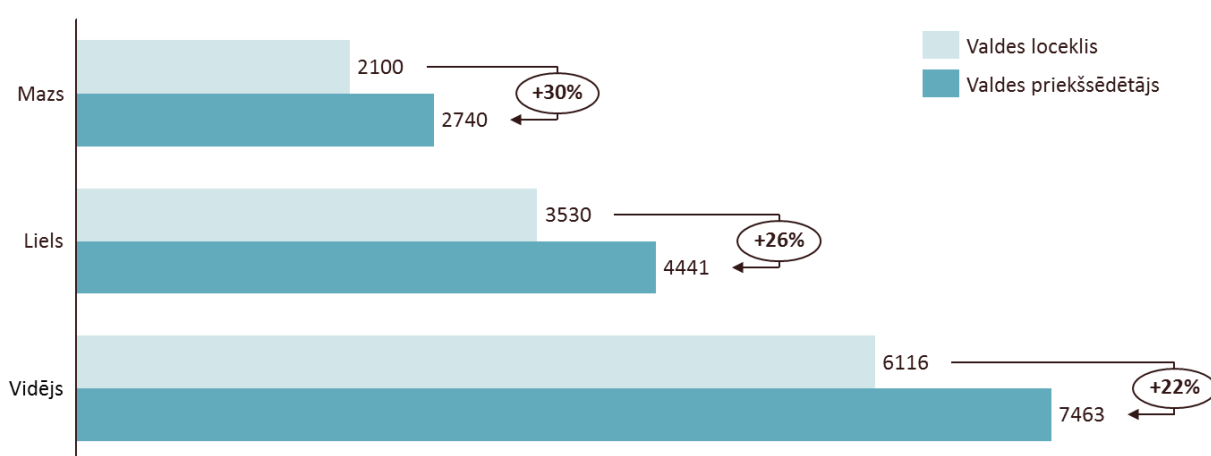
Tiek secināts, ka vidēji valdes locekļi saņem 80% no priekšsēdētāja kopējā atalgojuma.

3.2. Uzņēmuma lielums

Kopējais atalgojums

Otrs faktors, kas ietekmē kopējo atalgojuma līmeni, ir uzņēmuma lielums. Attēls 3 atspoguļo kopējo atalgojumu, ko saņēma valdes locekļi un priekšsēdētāji (uz horizontālās ass) atkarībā no uzņēmumu lieluma: mazos, vidējos un lielos (uz vertikālās ass) uzņēmumos. Vidējā atalgojuma novērtējums katrai kategorijai ir aprēķināts vidēji visām nozarēm, kas tika analizētas pētījumā.

Attēls 3 Valdes locekļu un priekšsēdētāju vidējais atalgojums atkarībā no uzņēmuma lieluma

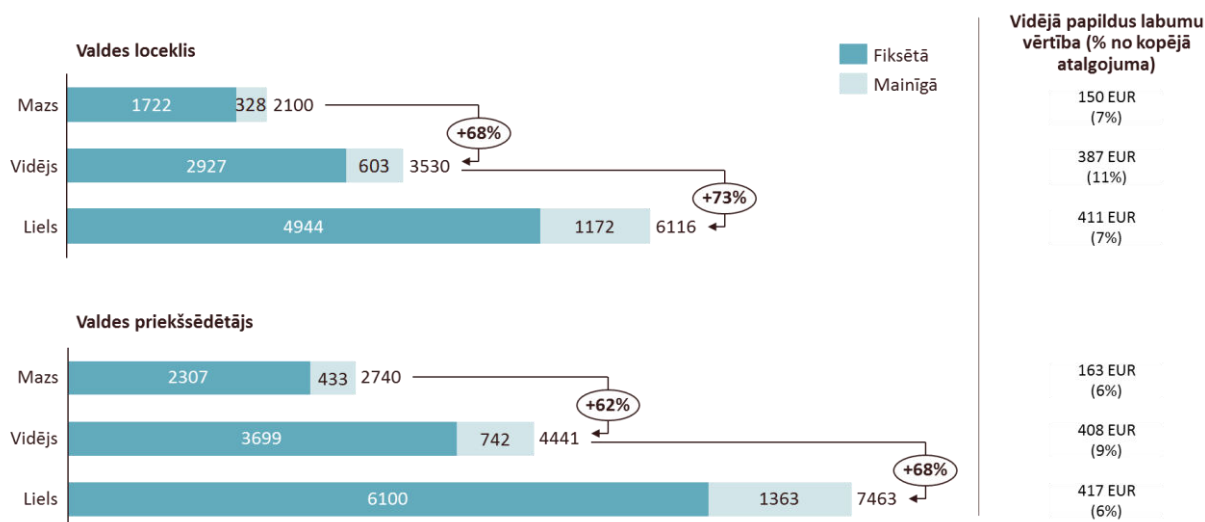


Gan valdes locekļu, gan priekšsēdētāju atalgojuma līmeņi pozitīvi korelē ar uzņēmuma lielumu: jo lielāks uzņēmums, jo augstāks atalgojums. Lielākās atalgojuma atšķirības novērotas mazos uzņēmumos, kur priekšsēdētāji vidēji pelna par 30% vairāk nekā citi valdes locekļi. Vidēja lieluma uzņēmumos šāda starpība samazinās līdz 26%, lielos – līdz 22%.

Atalgojuma sadalījums

Attēls 4 ataino valdes locekļu (attēla augšējā pusē) un priekšsēdētāju (attēla apakšējā pusē) saņemto atalgojumu uzņēmumos atkarībā no to lieluma: mazos, vidējos un lielos (parādīts uz vertikālās ass). Kopējais atalgojuma novērtējums katrai kategorijai ir aprēķināts vidēji visām nozarēm, kas tika analizētas pētījumā. Kopējais atalgojums uz horizontālās ass ir sadalīts fiksētajā un mainīgajā sastāvdaļā: pirmā iekļauj pamatalgu, otrā – monetāros (prēmijas, bonusus) un nemonetāros (papildu) labumus. Kolonnā tabulas labajā pusē sniegti gan valdes locekļu, gan priekšsēdētāju mēnesī saņemto papildu labumu absolūtās un relatīvās vērtības katrā kategorijā.

Attēls 4 Vidējais atalgojums un tā sadalījums atkarībā no uzņēmuma lieluma (valdes locekļiem un priekšsēdētājam)



Valdes locekļi vidēja lieluma uzņēmumos pelna vidēji 68% vairāk nekā mazos, bet lielos uzņēmumos vēl 73% vairāk nekā vidējos. Priekšsēdētājiem šāds novērtējums ir samērā līdzīgs: vidēja lieluma uzņēmumos viņi saņem par 62% lielāku atalgojumu nekā tie, kas strādā mazos, un lielos uzņēmumos par 68% vairāk nekā vidējos.

Gan valdes locekļiem, gan priekšsēdētājiem atalgojuma mainīgās sastāvdaļas proporcija palielinās līdz ar uzņēmuma lielumu:

- ✓ Mainīgā daļa veido ~16% no kopējā atalgojuma mazos uzņēmumos;
- ✓ Mainīgā daļa veido ~17% no kopējā atalgojuma vidēja lieluma uzņēmumos;
- ✓ Mainīgā daļa veido ~18-19% no kopējā atalgojuma lielos uzņēmumos.

Absolūtā izteiksmē papildu labumu vērtība valdes locekļiem ir mazāka nekā priekšsēdētājiem katrā uzņēmumu lieluma kategorijā. Tomēr relatīvie skaitļi atklāj, ka papildu labumu proporcionālā vērtība (salīdzinājumā ar kopējo atalgojumu) valdes locekļiem mazos (7%), vidējos (11%) un lielos uzņēmumos (7%) ir nedaudz lielāka nekā priekšsēdētājiem (attiecīgi 6%, 9%, 6%), kas nozīmē, ka valdes locekļi saņem līdzīgus labumus kā priekšsēdētājs.

Krāsu kods

	No anketām, paplašinātajām intervijām un CR ekspertiem iegūtie dati
	Ar analītiskām metodēm iegūti dati, kad uzņēmumi atteicās aizpildīt aptaujas anketu vai aizpildīja to nepilnīgi
	Ar analītiskām metodēm iegūti dati, kad Baltijas valstīs nebija uzņēmumu ar TS atbilstošiem valdes locekļiem vai priekšsēdētāju

Tabula 4 Valdes locekļu un priekšsēdētāja atlīdzība bez atalgojuma mainīgās daļas (EUR /mēnesī)

Kapitālsabiedrības pamatdarbības nozare	NACE 2.red. kods	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
		Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Mežsaimniecība un mežizstrāde	A02	1000 / 9000	2 600	1000 / 9000	2 640	3667 / 3667	3 667	7000 / 7000	7 000	5000 / 5000	5 000	7000 / 7000	7 000
Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	D35	1000 / 3000	2 000	1000 / 3000	2 000	2500 / 2500	2 500	3000 / 3000	3 000	3000 / 3000	3 000	5000 / 5000	5 000
Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde	E36	1000 / 2000	1 333	1000 / 2400	1 533	2500 / 3000	2 750	3700 / 4400	4 100	3000 / 3000	3 000	3750 / 5000	4 400
Notekūdeņu savākšana un attīrīšana	E37	800 / 2000	1 600	1000 / 2400	1 933	1731 / 1731	1 731	2100 / 2500	2 300	5000 / 5000	5 000	7300 / 7300	7 300

Kapitālsabiedrības pamatdarbības nozare	NACE 2.red. kods	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
		Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde	E38	800 / 1000	900	1000 / 3000	2 000	2000 / 2000	2 000	2400 / 2400	2 400	5000 / 5000	5 000	6000 / 6000	6 000
Sauszemes transports un cauruļvadu transports	H49	800 / 2500	1 575	1000 / 3000	2 050	3000 / 4000	3 500	5000 / 5000	5 000	3000 / 5000	4 000	4300 / 7100	5 700
Gaisa transports	H51	1000 / 3000	1 667	1000 / 3000	2 333	3850 / 5000	4 425	4300 / 5600	4 900	3500 / 9000	6 250	3700 / 9400	6 500
Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības	H52	2000 / 3000	2 500	2300 / 3400	2 900	2333 / 5000	3 833	2800 / 6250	4 413	5000 / 5000	5 000	5000 / 5000	5 000
Pasta un kurjeru darbība	H53	1000 / 3000	2 167	3000 / 5000	4 333	3000 / 3000	3 000	4500 / 4500	4 500	3000 / 3000	3 000	5000 / 5000	5 000
Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana	J59	1000 / 3000	2 000	3000 / 3000	3 000	1500 / 3000	2 250	1700 / 3400	2 500	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams

Kapitālsabiedrības pamatdarbības nozare	NACE 2.red. kods	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
		Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide	J60	1000 / 3000	1 667	1000 / 3000	2 333	2100 / 5000	3 550	2300 / 5600	3 900	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieša ms
Telekomunikācij a	J61	1734 / 1734	1 734	3000 / 3000	3 000	2350 / 9000	5 675	2600 / 10000	6 300	7500 / 11000	9 250	9000 / 13200	11 100
Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu	K64	1000 / 5000	3 000	1000 / 5000	3 000	3250 / 5000	4 313	4500 / 5000	4 875	7000 / 7000	7 000	7000 / 7000	7 000
Operācijas ar nekustamo īpašumu	L68	800 / 1000	933	1000 / 1200	1 067	1500 / 3000	2 250	1700 / 3400	2 500	5000 / 5000	5 000	5000 / 5600	5 300
Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībzinībās	M70	800 / 6000	2 556	1000 / 6000	3 007	2600 / 2600	2 600	2900 / 2900	2 900	4200 / 5500	4 900	4200 / 6100	5 200

Kapitālsabiedrības pamatdarbības nozare	NACE 2.red. kods	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
		Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze	M71	2000 / 2400	2 200	2000 / 3000	2 500	2300 / 2300	2 300	2600 / 2600	2 600	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams
Izglītība	P85	800 / 2000	1 267	1000 / 2400	1 467	2000 / 2000	2 000	2000 / 2000	2 000	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams
Veselības aizsardzība	Q86	1000 / 2000	1 333	1000 / 2400	1 533	2000 / 2000	2 000	2000 / 2000	2 000	3000 / 5000	4 000	3600 / 6000	4 900
Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības	R90	800 / 2000	1 400	1000 / 2000	1 500	1200 / 3000	2 100	1700 / 4500	3 100	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams
Sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbība	R93	1000 / 1000	1 000	1000 / 3000	2 000	1900 / 2200	2 100	1900 / 5500	3 700	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams

Krāsu kods

	No anketām, paplašinātajām intervijām un CR ekspertiem iegūtie dati
	Ar analītiskām metodēm iegūti dati, kad uzņēmumi atteicās aizpildīt aptaujas anketu vai aizpildīja to nepilnīgi
	Ar analītiskām metodēm iegūti dati, kad Baltijas valstīs nebija uzņēmumu ar TS atbilstošiem valdes locekļiem vai priekšsēdētāju

Tabula 5 Valdes locekļu un priekšsēdētāja atlīdzība, iekļaujot atalgojuma mainīgās daļas (EUR /mēnesī)

Kapitālsabiedrības pamatdarbības nozare	NACE 2.red. kods	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
		Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Mežsaimniecība un mežizstrāde	A02	1150 / 10350	2 990	1150 / 10350	3 036	4217 / 4217	4 217	8050 / 8050	8 050	5750 / 5750	5 750	8050 / 8050	8 050
Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	D35	1080 / 3240	2 160	1080 / 3240	2 160	2700 / 2700	2 700	3240 / 3240	3 240	3240 / 3240	3 240	5400 / 5400	5 400
Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde	E36	1150 / 2300	1 533	1150 / 2760	1 763	2875 / 3450	3 163	4255 / 5060	4 715	3450 / 3450	3 450	4313 / 5750	5 060
Notekūdeņu savākšana un attīrīšana	E37	920 / 2300	1 840	1150 / 2760	2 223	1991 / 1991	1 991	2415 / 2875	2 645	5750 / 5750	5 750	8395 / 8395	8 395

Kapitālsabiedrības pamatdarbības nozare	NACE 2.red. kods	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
		Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde	E38	920 / 1150	1 035	1150 / 3450	2 300	2300 / 2300	2 300	2760 / 2760	2 760	5750 / 5750	5 750	6900 / 6900	6 900
Sauszemes transports un cauruļvadu transports	H49	920 / 2875	1 811	1150 / 3450	2 358	3450 / 4600	4 025	5750 / 5750	5 750	3450 / 5750	4 600	4945 / 8165	6 555
Gaisa transports	H51	1300 / 3900	2 167	1300 / 3900	3 033	5005 / 6500	5 753	5590 / 7280	6 370	4550 / 11700	8 125	4810 / 12220	8 450
Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības	H52	2400 / 3600	3 000	2760 / 4080	3 480	2800 / 6000	4 600	3360 / 7500	5 295	6000 / 6000	6 000	6000 / 6000	6 000
Pasta un kurjeru darbība	H53	1200 / 3600	2 600	3600 / 6000	5 200	3600 / 3600	3 600	5400 / 5400	5 400	3600 / 3600	3 600	6000 / 6000	6 000
Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana	J59	1150 / 3450	2 300	3450 / 3450	3 450	1725 / 3450	2 588	1955 / 3910	2 875	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams
Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide	J60	1150 / 3450	1 917	1150 / 3450	2 683	2415 / 5750	4 083	2645 / 6440	4 485	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams

Kapitālsabiedrības pamatdarbības nozare	NACE 2.red. kods	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
		Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Telekomunikācija	J61	2428 / 2428	2 428	4200 / 4200	4 200	3290 / 12600	7 945	3640 / 14000	8 820	10500 / 14000	12 950	12600 / 18480	15 540
Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu	K64	1400 / 7000	4 200	1400 / 7000	4 200	4550 / 7000	6 038	6300 / 7000	6 825	9800 / 9800	9 800	9800 / 9800	9 800
Operācijas ar nekustamo īpašumu	L68	1120 / 1400	1 307	1400 / 1680	1 493	2100 / 4200	3 150	2380 / 4760	3 500	7000 / 7000	7 000	7000 / 7840	7 420
Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās	M70	864 / 6480	2 760	1080 / 6480	3 248	2808 / 2808	2 808	3132 / 3132	3 132	4536 / 5940	5 292	4536 / 6588	5 616
Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze	M71	2160 / 2592	2 376	2160 / 3240	2 700	2484 / 2484	2 484	2808 / 2808	2 808	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams
Izglītība	P85	864 / 2160	1 368	1080 / 2592	1 584	2160 / 2160	2 160	2160 / 2160	2 160	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams
Veselības aizsardzība	Q86	1080 / 2160	1 440	1080 / 2592	1 656	2160 / 2160	2 160	2160 / 2160	2 160	3240 / 5400	4 320	3888 / 6480	5 292

Kapitālsabiedrības pamatdarbības nozare	NACE 2.red. kods	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
		Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības	R90	920 / 2300	1 610	1150 / 2300	1 725	1380 / 3450	2 415	1955 / 5175	3 565	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams
Sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbība	R93	1150 / 1150	1 150	1150 / 3450	2 300	2185 / 2530	2 415	2185 / 6325	4 255	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams	Nav nepiecieš ams

4. Secinājumi un ieteikumi

Veicot iegūto datu apkopojumu un analīzi, tika izdarīti sekojoši secinājumi par atalgojuma līmeni konkrētās tautsaimniecības nozarēs, rezultātus sadalot pa uzņēmumu lielumiem un starp valdes priekšsēdētājiem un valdes locekļiem. Balstoties uz izdarītajiem secinājumiem tiek sniegti ieteikumi valsts kapitālsabiedrību atalgojuma politikai.

4.1. Secinājumi

Pamatojoties uz datiem, kuri ir iegūti ar aptaujas anketas palīdzību, un veicot padziļinātas intervijas ar dažādu nozaru un lieluma uzņēmumiem, tika konstatēts, ka, kaut arī katra organizācija saviem valdes locekļiem un vadošajiem darbiniekiem katrā no apskatītajiem gadījumiem piemēro atšķirīgu apmaksas struktūru, tomēr pastāv noteikti atalgojuma komponenti, kuri ir kopēji visām nozarēm. Tie var tikt iedalīti sekojošās plašākās kategorijās:

- ✓ Pamatalga;
- ✓ Uz rezultātiem balstīta atalgojuma mainīgā daļa (prēmijas, bonusi);
- ✓ Papildu labumi.

Pamatalga

Priekšsēdētāja un valdes locekļu pamatalgas lielumu ietekmē nozare, kurā darbojas uzņēmums, kā arī dažādi citi saistītie faktori (skatīt zemāk) – kaut gan valdes locekļu vidējā pamatalga ir ap 3500 EUR, tomēr, atkarībā no attiecīgās nozares, tā var būt 2 un vairāk reizes augstāka (Telekomunikācijas nozare, J61) vai gandrīz uz pusi zemāka (Izglītības nozare, P85). Neatkarīgi no nozares, lielākos uzņēmumos valdes locekļi saņem lielāku atalgojumu.

Būtiski ir atzīmēt, ka Latvijā, sākot ar 2015.gadu, nemonetārā apmaksas daļa (papildu labumi) kopumā ir pieaugusi, jo no 2016.gada 1. janvāra stājās spēkā Solidaritātes nodoklis, kas nosaka, ka tiek ieviests papildus nodoklis ienākumiem, kuri pārsniedz Valsts Sociālās apdrošināšanas obligāto iemaksu maksimālo robežu (Solidaritātes nodokļa likums, 5.pants).² Padziļinātās intervijās ar uzņēmumiem no Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide (J60), Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana (J59) un Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības (H52) nozares atklājās, ka pēc Solidaritātes nodokļa likuma ieviešanas atalgojuma nemonetārā daļa (papildu labumi) (kas šajā pētījumā bija iekļauta atalgojuma mainīgajā daļā) tika pielāgota tādā veidā, ka valdes locekļu un valdes locekļu, kuri apvieno amatus uzņēmumā, pamatalga un bonusi paliks iepriekšējā līmenī, taču būtiski palielināsies nemonetārā maksājuma daļa (papildu labumi).

Kopumā var secināt, ka valdes priekšsēdētājs saņem lielāku pamatalgu nekā valdes locekļi, bet kopumā šī atšķirība ir 20%, turklāt lielākā daļa atalgojuma valdes locekļiem, kuri nav akciju turētāji, ir fiksēta, un tas ir attiecināms uz visu lielumu uzņēmumiem.

Uz rezultātiem balstīta atalgojuma mainīgā daļa

Vairāk nekā 70% šī pētījuma dalībnieku piedāvā saviem valdes locekļiem uz rezultātiem balstītu atalgojuma mainīgo daļu. Piedāvātā mainīgā samaksa var tikt iedalīta sekojošajās divās kategorijās:

² Solidaritātes nodokļa likums, <http://likumi.lv/ta/id/278636-solidaritates-nodokla-likums>

1. Īstermiņa motivācijas sistēma: vairums uzņēmumu piedāvā gada bonusu plānus, kuri saistīti ar individuālo sniegumu attiecībā pret iepriekš uzstādītiem mērķiem. Šī atalgojuma daļa tiek izmaksāta reizi gadā vai pusgadā.
2. Ilgtermiņa motivācijas sistēma: vismaz trešdaļa aptaujāto uzņēmumu piedāvā saviem valdes locekļiem un valdes locekļiem, kuri savieno amatus uzņēmumā, peļņas sadales risinājumu vai akciju pirkšanas iespējas, kas ir tieši saistītas ar organizācijas darbības rādītājiem ilgtermiņā. Šī summa parasti tiek izmaksāta pa daļām ilgākā laika periodā, piemēram, kamēr valdes loceklis paliek uzņēmumā.

Saskaņā ar datiem, kuri atspoguļoti 3. nodaļā, varam konstatēt, ka uz rezultātiem balstīta atalgojuma mainīgā daļa veido 16-19% no atalgojuma:

- ✓ Mainīgā daļa veido ~16% no kopējā atalgojuma mazajos uzņēmumos;
- ✓ Mainīgā daļa veido ~17% no kopējā atalgojuma vidējos uzņēmumos;
- ✓ Mainīgā daļa veido ~18-19% no kopējā atalgojuma lielajos uzņēmumos.

Uz rezultātiem balstītas atalgojuma mainīgās daļas lielums ir ļoti cieši saistīts ar darba devēja maksātspēju, ļaujot efektīvi to pielāgot ekonomiskās situācijas izmaiņām. Mainīgā atalgojuma daļa tādejādi nodrošina kopējās atalgojuma sistēmas elastīgumu, ļaujot atlīdzības lielumu pielāgot uzņēmuma situācijai, kā arī ņemt vērā individuālo ieguldījumu un darbības rezultātus.

Tādējādi nonākam pie valdes priekšsēdētāja un valdes locekļu atalgojuma sistēmas pēdējā komponenta – papildus labumiem.

Papildu labumi

2015. gadā papildu labumi veidoja mazāk nekā 10% no valdes locekļu kopējā atalgojuma. Saskaņā ar datiem, kas gūti no aptaujas anketām un padziļinātām uzņēmumu intervijām, pastāv vairāki papildus labumu veidi, kuri ir visplašāk izplatīti Baltijas valstīs:

1. Veselības/medicīniskā apdrošināšana: daļa pētījuma dalībnieku piedāvā pilnu vai daļēju medicīniskās ārstēšanas un/vai regulāro veselības pārbažu apmaksu. Šo labumu piedāvā 34 no aptaujātajiem uzņēmumiem.
2. Apmaksāts mobilais telefons personīgajai lietošanai (parasti ar noteiktu ierobežojumu). Šo labumu piedāvā 56 no aptaujātajiem uzņēmumiem.
3. Uzņēmuma klēpjdators vai personālais dators privātai lietošanai: 48 no aptaujātajiem pētījuma dalībniekiem apliecināja, ka uzņēmuma dators bez izmantošanas darba nolūkiem var tik izmantots arī personiskajām vajadzībām.
4. Uzņēmuma automašīna (parasti luksusa klases automobīls), ieskaitot visas ar automašīnas izmantošanu saistītās izmaksas: uzņēmumi, kur valdes loceklis savieno amatus uzņēmumā, nodrošina uzņēmuma automašīnu un kompensē ar automašīnas lietošanu saistītās izmaksas. Šo labumu piedāvā 41 no aptaujātajiem uzņēmumiem.
5. Apmaksāta/kompensēta degviela personīgajai automašīnai: mazāki uzņēmumi, kuri nevar atļauties nodrošināt saviem valdes locekļiem dārgas automašīnas, kompensē to degvielas izmaksas.
6. Atvaļinājums/Brīvdienas: visi pētījuma dalībnieki saviem darbiniekiem nodrošina pilnībā apmaksātu atvaļinājumu. Daži nodrošina nemainīgu atvaļinājuma apmēru, kamēr citi to sasaista ar darba stāžu – ilgāks darba stāžs paredz iespēju iegūt papildus atvaļinājuma dienas.

7. Izglītības izmaksu kompensācija: liela daļa no aptaujātajiem uzņēmumiem nodrošina saviem valdes locekļiem apmaksātas apmācības uzņēmuma ietvaros (mācības, semināri un kursi ārzemēs, kvalifikācijas celšanai), bet ir uzņēmumi, kuri apmaksā arī izglītības iegūšanu (vai turpināšanu) augstskolās, vienlaicīgi noslēdzot vienošanos par noteikta laika pavadīšanu uzņēmumā vai izglītības izdevumu atmaksu, pamatot uzņēmumu ātrāk par noteikto termiņu.
8. Apmaksātas veselības un fitnesa aktivitātes: neliela daļa pētījuma dalībnieku saviem valdes locekļiem sedz izmaksas, kas saistītas ar fitnesa aktivitātēm. Šo labumu piedāvā 15 no aptaujātajiem uzņēmumiem.
9. Dzīvības apdrošināšana: Daļa dalībnieku veic apdrošināšanas iemaksas, lai nodrošinātu dzīvības apdrošināšanu darbiniekiem, gadījumos, ja iestājas nāve darba pienākumu veikšanas laikā, taču tas vietējiem uzņēmumiem ir mazāk raksturīgi.

Tomēr, ņemot vērā to, ka 2016. gada 1. janvārī Latvijā stājās spēkā Solidaritātes nodokļa likums, ir sākušās izmaiņas atalgojuma sistēmā. Lai samazinātu nodokļu slogu augsti apmaksātiem darbiniekiem, daudzi uzņēmumi ir izvēlējušies nedaudz samazināt mainīgās samaksas daļu (izslēdzot prēmijas, bonusus), un ieviest uzņēmumu valdes locekļiem un vadošajiem darbiniekiem papildus labumus. Papildus labumi var sevī ietvert:

- ✓ Veselības apdrošināšanu valdes locekļu un citu vadošo darbinieku ģimenes locekļiem;
- ✓ Izglītības maksājumu kompensāciju valdes locekļu un citu vadošo darbinieku bērniem un dzīvesbiedriem;
- ✓ Lielāka uzņēmuma akciju pieejamība izpirkšanai, utt.

Veicot padziļinātas intervijas ar dažādu lielumu uzņēmumiem un dažādu nozaru pārstāvjiem, esam nonākuši pie secinājuma, ka bez tādiem faktoriem, kā nozare un uzņēmuma lielums, pastāv arī vairāki citi nosacījumi, kuri ietekmē vairumu kompāniju valdes locekļu atalgojuma līmeni:

- ✓ Uzņēmuma specifika un ietekme nozarē, kurā tas darbojas;
- ✓ Uzņēmuma korporatīvā pārvalde;
- ✓ Uzņēmuma akcionāru struktūra.

Uzņēmuma specifika un ietekme nozarē, kurā tas darbojas

Valdes locekļu atalgojuma līmenis ir atkarīgs arī no uzņēmuma specifikas un ietekmes nozarē, kurā tas darbojas. Nozares uzņēmumu specifika, kas veidojusies vēsturiski, ir saistīta ar resursu pieejamību, noieta tirgiem, politiskiem lēmumiem, investīciju apjomiem. Uzņēmumi, kuri, piemēram, izmanto stratēģiski nozīmīgu infrastruktūru vai resursus (Gaisa transports, Sauszemes transports un cauruļvadu transports, Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana), parasti ir saistīti ar nozīmīgiem investīciju projektiem, un valdes locekļu atbildības līmenis ir cieši saistīts ar uzņēmuma darbību šādā nozarē.

Uzņēmuma korporatīvā pārvalde un akcionāru struktūra

Analizējot pieejamos datus, var izšķirt 3 īpašus pārvaldes struktūras veidus:

1. Uzņēmumi, kur valstij tiešā vai netiešā veidā pieder uzņēmumu akciju daļa (šajā pētījumā ir apkopota informācija tikai par uzņēmumiem, kuros valstij pieder mazāk nekā 50% akciju);
2. Starptautiskie uzņēmumi ar vietējo pārstāvniecību;
3. Vietēji pārvaldīti starptautiskie uzņēmumi.

Kopumā šie uzņēmumi lielākoties atšķiras viena no otras pēc valdes pienākumiem un atbildības, kas var atšķirties no ļoti ierobežotas līdz neierobežotai un ar plašu atbildības loku.

Uzņēmumos, kur valstij tiešā vai netiešā veidā pieder uzņēmuma akciju daļa un kuri piekrita piedalīties konkrētajā pētījumā, valdes locekļu pienākumi bija visnotaļ plaši, bet atbildība ierobežota, ņemot vērā, ka Valdes darbību pārraudzīja Padome, kas pieņēma visus lēmumus attiecībā uz uzņēmuma finanšu darbību, kā arī stratēģisko attīstību.

Starptautiskos uzņēmumos ar vietējo pārstāvniecību tirgū valdes locekļu pienākumi ir visai ierobežoti, to valdes sastāv galvenokārt no starptautiskajiem locekļiem, un 1-2 vietējiem valdes locekļiem, kuri savieno amatus uzņēmumā. Šajā gadījumā lielāko daļu lēmumu pieņem un apstiprina starptautiskie valdes locekļi, bet tos izpilda un uzrauga vietējie valdes locekļi.

Savukārt vietēji pārvaldīti starptautiski uzņēmumi sniedz saviem valdes locekļiem pilnas tiesības attiecībā uz lēmumu pieņemšanu un to izpildes uzraudzīšanu.

Šis princips arī atspoguļojas atalgojuma mainīgajā daļā – jo augstāks ir atbildības līmenis, jo lielāka ir valdes locekļa atalgojuma mainīgā daļa. Tas saskan ar uzņēmuma biznesa ciklu un galvenajiem mērķiem, kā arī ar uzņēmuma konkurētspēju globālajā ekonomikā (vai uzņēmums aug un attīstās, vai arī, gluži pretēji, stagnē). Augstāka uzņēmuma konkurētspēja, labāki rezultāti vietējā tirgū, plašāks valdes locekļu pienākumu loks – augstāks arī viņu atalgojums.

Bez šiem galvenajiem faktoriem, kuri ietekmē valdes locekļu atalgojuma līmeni, pastāv arī citi nosacījumi, kuri ietekmē pamatalgas līmeni dažādos uzņēmumos:

- ✓ vai valdes loceklis savieno vai nesavieno amatus uzņēmumā³;
- ✓ vai valdes loceklis ir uzņēmuma akcionārs;
- ✓ uzņēmuma atrašanās vieta;
- ✓ vai uzņēmums ir iesaistīts importa/eksporta biznesā, utt.

Tādējādi esam nonākuši pie mūsu galvenā slēdziena – atalgojuma līmeņa pamatā nav tikai apkopotie summārie rādītāji, bet daudzos gadījumos to ietekmē citi faktori (uzņēmuma specifika un ietekme nozarē, uzņēmuma korporatīvā pārvaldība, akcionāru struktūra), ne tikai nozare un uzņēmuma lielums, turklāt tiem ir ļoti būtiska ietekme uz valdes locekļu atalgojuma līmeni.

Viens no vissvarīgākajiem faktoriem, ja neņem vērā nozares vidējo atalgojuma līmeni, ir valdes locekļu atbildības līmenis un lēmumu pieņemšanas pilnvaras – jo lielāka ir valdes locekļa atbildība, jo augstāks ir viņa atalgojuma līmenis. Tomēr dažās nozarēs atsevišķos gadījumos, kur valdes locekļi tiek piesaistīti kā nozares eksperti vai ietekmīgas nozares/politiskās personas, viņu atalgojums var būt lielāks nekā tiem valdes locekļiem, kuriem ir plašāka atbildība. Šis secinājums

³ Detalizētākai informācijai par datiem, kas tika iegūti ar tiešu pētniecības metožu palīdzību par valdes locekļiem, kas savieno vai nesavieno amatus uzņēmumā, skatīt Pielikumā Nr. 8

izdarīts pamatojoties uz padziļinātajām intervijām ar uzņēmumiem no dažādām nozarēm, kā arī no intervijām ar personālvadības ekspertiem, kas ikdienā sadarbojas ar uzņēmumiem, vadošo darbinieku, tai skaitā, valdes locekļu atlasī.

4.2. Ieteikumi publiskās personas atalgojuma politikas veidošanai

Atalgojuma politika uzņēmumos būtu jāveido ar mērķi, lai piedāvātais atalgojums būtu godīgs, pamatots un konkurētspējīgs.

Nemot vērā pētījuma rezultātā izdarītos secinājumus (skatīt Attēls 3), kas norāda, ka valdes locekļu un priekšsēdētāju atalgojums pieaug atkarībā no uzņēmuma lieluma, šis būtu pirmais ieteikums, kurš būtu jāievēro nosakot atalgojuma līmeni dažādās kapitālsabiedrībās. Attēls 4 norāda atalgojuma pieauguma procentuālo izmaiņu no maziem uz vidējiem un no vidējiem uz lieliem uzņēmumiem, kas attiecīgi ir 68% un 73% attiecībā uz valdes locekļiem, un 62% un 68% - valdes priekšsēdētājiem.

Neatkarīgi no uzņēmuma lieluma, nozare, kuru tas pārstāv, arī lielā mērā ietekmē valdes locekļu un priekšsēdētāja atalgojuma līmeni. Atalgojuma līmenis ir saistīts ar uzņēmuma specifiku un ietekmi nozarē, kurā tas darbojas, un valdes locekļu atbildības līmeni, pieņemot lēmumus. Piemēram, nozarēs A02 Mežsaimniecība un mežizstrāde, H49 Sauszemes transports un cauruļvadu transports, J61 Telekomunikācija un K64 Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu, atalgojums vidēji ir augstākas nekā citās nozarēs.

Turklāt, visi intervētie uzņēmumi atklāja, ka, lai saglabātu konkurētspējīgu atalgojumu valdes locekļiem un priekšsēdētājiem, tādējādi viņus motivējot, tika iegādāti nozares gada pārskatu dati, lai noteiktu bāzes atalgojuma apmēru un pēc tam pielāgotu uzņēmumam iespējām un politikai.

Izanalizējot informāciju, kas iegūta, izmantojot padziļinātās intervijas ar uzņēmumiem un konsultācijas ar personāla ekspertiem, labākās prakses piemēri tika identificēti un tos var izmantot kā vadlīnijas:

1. Darbības rezultāti – indivīda atalgojumam būtu jābūt tieši saistītam ar viņa / viņas sniegumu un atbildības līmeni - jo lielāka atbildība, jo lielāks atalgojums. Šajā gadījumā jāmin, ka ne visiem valdes locekļiem un valdes priekšsēdētājiem ir vienādas pilnvaras jeb atbildība par sasniegtajiem rezultātiem, līdz ar to arī atalgojums var atšķirties, bet tas vairāk attiecināms uz atalgojuma mainīgo daļu, kas piesaistīta rezultātiem. Šis kritērijs pārsvarā ir cieši saistīts ar uzņēmuma pārvaldes struktūru, kura nosaka to, kurš pieņem ar uzņēmuma attīstību saistītos lēmumus un nosaka uzņēmuma galvenās vadlīnijas un kurš tos izpilda, uzņemoties atbildību par izpildes kvalitāti.
2. Konkurētspēja - atalgojumam būtu jābūt konkurētspējīgam ar salīdzināmu, līdzīga izmēra privātā sektora uzņēmumu tajā pašā nozarē.
3. Atalgojuma izmaksas - atlīdzībai jābūt samērīgai ar uzņēmuma iespējām, lai tās nekļūtu par pārlietu slogu. Tas nozīmē, ka uzņēmuma sniegums kopumā un iepriekšējos periodos jāņem vērā, nosakot atalgojuma līmeni.
4. Konsekvence - šie principi būtu jāpiemēro visiem uzņēmuma valdes locekļiem, nevis atsevišķiem indivīdiem, tādējādi nodrošinot uzticamu vidi un komandas darbu, kas veicina uzņēmuma ilgtermiņa intereses.

Balstoties uz pētījumu šā projekta ietvaros, tika noteikti divu veidu valdes locekļi - valdes locekļi (iekļaujot valdes priekšsēdētāju), kuri savieno amatus uzņēmumā un tādi, kuri nesavieno. Starp šiem valdes locekļu veidiem pastāv nelielas atšķirības, kā tie tiek atalgoti.

Valdes locekļu un priekšsēdētāju, kas nesavieno amatus uzņēmumā, mainīgās un nemainīgās atlīdzības daļas

Tā kā šie valdes locekļi nav tieši iesaistīti ikdienas darbībā un uzņēmuma vadībā, vairumā gadījumu tiek piemērots fiksēts atalgojums, kas tiek noteikts, pamatojoties uz visiem iepriekš aprakstītajiem principiem. Ņemot vērā ierobežoto iesaistīšanos uzņēmuma vadībā, viņu atalgojums nevar būt saistīts ar individuālo sniegumu, bet gan uzņēmuma finanšu stāvokli kopumā, kas atbilst arī Ministru kabineta noteikumu Nr. 791. *“Noteikumi par publiskas personas kapitālsabiedrību un publiski privāto kapitālsabiedrību valdes un padomes locekļu skaitu atbilstoši kapitālsabiedrības lielumu raksturojošiem rādītājiem, valdes un padomes locekļu mēneša atlīdzības maksimālo apmēru”* 9.pantā norādīto kritēriju.

Vairumā gadījumu uzņēmumi izvēlas valdes locekļus, kas nesavieno amatus uzņēmumā, dēļ viņu pieredzes konkrētajā nozarē vai ietekmes uz nozares dalībniekiem kopumā. Tādēļ viņu atalgojumam ir jābūt pietiekami pievilcīgam, lai saglabātu tos motivētus un ieinteresētus uzņēmuma attīstībā.

Pat ja viņu sniegums netiek novērtēts balstoties uz rezultātiem, viņi saņem ikgadēju prēmiju, kas vairumā gadījumu ir līdzvērtīga 1 vai 2 mēnešu atalgojumam, ja uzņēmums ir finansiāli veiksmīgs un var atļauties šādu bonusu.

Valdes locekļu un priekšsēdētāju, kas nesavieno amatus uzņēmumā, papildu labumi

Pētījums liecina, ka tikai mazāk kā 20% gadījumu, papildus labumi tika piedāvāti arī valdes locekļiem, kas nesavieno amatus uzņēmumā. Uzņēmumi, kas piedāvā papildu labumus tiem valdes locekļiem, kuri nesavieno amatus uzņēmumā, galvenokārt ir lielās organizācijas, ar stabilu naudas plūsmu un ievērojamu gada peļņu. To valdes locekļu, kuri nesavieno amatus uzņēmumā, papildus labumi ir šādi:

- ✓ Veselības apdrošināšana;
- ✓ Fitness un sporta aktivitāšu apmaksa.

Valdes locekļu un priekšsēdētāju, kas savieno amatus uzņēmumā, mainīgās un nemainīgās atlīdzības daļas

Valdes locekļiem, kas savieno amatus uzņēmumā, ir pienākums ne tikai apstiprināt ar uzņēmuma pastāvēšanu un darbošanos saistītos galvenos lēmumus kopā ar citiem valdes locekļiem, bet arī tos ieviest praksē, uzņemoties atbildību par uzņēmuma ikdienas rezultātiem.

Pamata atalgojums valdes priekšsēdētājiem⁴, kas savieno amatus uzņēmumā, var būt no 12-58% augstāks par tiem priekšsēdētājiem, kas amatus uzņēmumā nesavieno (piemēram, P85 Izglītība vai J61 Telekomunikācijas), tomēr atsevišķās nozarēs, kur valdes priekšsēdētāji tiek piesaistīti kā nozares eksperti vai ietekmīgas nozares/politiskās personas (nesavieno amatus uzņēmumā), viņu atalgojums var būt no 10% (L68 Operācijas ar nekustamo īpašumu) līdz pat 50% (M71 Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze) augstāks nekā valdes

⁴ Detalizētākai informācijai par datiem, kas tika iegūti ar tiešu pētniecības metožu palīdzību par valdes locekļiem un priekšsēdētāju, kas savieno vai nesavieno amatus uzņēmumā, skatīt Pielikumā Nr. 8.

priekšsēdētājiem, kas apvieno amatus uzņēmumā. Savukārt valdes locekļiem, kas savieno amatus uzņēmumā atalgojums var būt no 7 līdz 60% augstāks (piemēram, Izglītība P85 un Sauszemes un cauruļvadu transports H49) par valdes locekļiem, kas amatus nesavieno. Valdes locekļa pamata atalgojums ir noteikts, pamatojoties uz šajā nodaļā aprakstītajiem galvenajiem principiem. Mainīgā atalgojuma daļa atspoguļo valdes locekļu pienākumu realizēt valdes pieņemtos lēmumus un vadīt uzņēmumu, nosakot tā galvenos mērķus, sasniedzamos rādītājus un vērtības. Vidēji visās nozarēs fiksētā daļa veido 85% no kopējā atalgojuma, bet tas var mainīties no 71% (J61 Telekomunikācijas, L68 Operācijas ar nekustamo īpašumu) līdz 93% (P85 Izglītības, Q86 Veselības aizsardzības un M71 Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze - Attēls 1). Dati iegūti ar tiešajām metodēm – uzņēmumu aptaujas anketām, padziļinātajām uzņēmumu un ekspertu intervijām.

Lai aprēķinātu rādītājus, kas saistīti ar mainīgo atalgojuma daļu, darbības rezultātiem jābūt izmērāmiem. Labākās prakses tirgū rāda, ka, lai novērtētu sniegumu, konkrēti stratēģiskie mērķi, darbības rādītāju mērījumi, tiek izveidoti katra gada sākumā. Kopējā snieguma rezultātu aprēķina, pamatojoties uz faktisko sniegumu attiecībā pret iepriekš noteiktiem mērķiem.

Ja Valdes loceklis ir sasniedzis 100% no iepriekš noteiktiem mērķiem, viņš saņem 100% bonusu no iepriekš noteiktā bonusa apmēra, tomēr, ja sasniegumi ir zemāki, arī izmaksātais bonuss būs salīdzinoši zemāks.

Bonusu summa var ievērojami atšķirties no uzņēmuma uzņēmumu, tomēr jo lielāks uzņēmums, jo lielāks tā piedāvāto bonusu apmērs. Kopumā bonusu un prēmijas svārstās 1-3 mēnešalgu apmērā vai kā konkrēts % no uzņēmuma gada peļņas. Tas ir tieši atkarīgs no uzņēmuma finansiālā stāvokļa un piekoptās prakses uzņēmumā.

Valdes locekļu un priekšsēdētāju, kas nesavieno amatus uzņēmumā, papildu labumi

Daļu no atlīdzības veido nemonetārais atalgojums jeb papildu labumi. Nemonetārā atalgojuma paketes daļa lielā mērā veicina kopējā atalgojuma konkurētspēju, jo īpaši tagad, kad augsti apmaksātiem darbiniekiem būtu jāmaksā Solidaritātes nodoklis no monetārā atalgojuma daļas. Papildu labumi 2015. gadā veidoja 7% no kopējā atalgojuma mazos un lielos uzņēmumos, bet 11% vidējos uzņēmumos. 2016. gadā papildu labumu īpatsvars no kopējā atalgojuma apjoma ir pieaudzis par 3-5% un turpina pieaugt. Pamatojoties uz CR speciālistu pieredzi un saņemto informāciju tieši no uzņēmumiem, viņu valdes locekļi, kas savieno amatus uzņēmumā visvairāk novērtē šādus nemonetāros labumus:

- ✓ Luksusa klases uzņēmuma automašīnu un ar to saistīto izmaksu kompensāciju;
- ✓ Uzņēmuma klēpjdatoru personīgai lietošanai;
- ✓ Telefona zvanu kompensāciju (ir ierobežojumi, bet parasti nerasniedzami);
- ✓ Veselības apdrošināšanu (priekšroka tiek dota zelta apdrošināšanas polisei);
- ✓ Apmaksātas biznesa pusdienas.

Turklāt ir ļoti svarīgi pieminēt, ka atviegloti labumu saņemšanas noteikumi un vienkārša izdevumu uzskaites sistēma, kas saistīta ar atskaišu iesniegšanu kompensācijas saņemšanai vai privāto ieguldīto līdzekļu atmaksu, ir vēlams, jo problēmas ar to uzskaiti var sabojāt atalgojuma pievilcību un izraisīt neapmierinātību.

Pielikums nr. 1 - Aptaujas anketa

Ievads

Aptaujas mērķis ir algu un motivācijas sistēmu salīdzināšana Latvijas publiskajā un privātajā sektorā. Rezultāti tiks izmantoti lai novērtētu, salīdzinātu un koriģētu atalgojuma paketi publisko personu kapitālsabiedrībās.

Šī aptauja ir anonīma – visas atbildes tiks izmantotas tikai apkopotā veidā. Aptauja ievāc informāciju par valdes locekļu un augstākā līmeņa vadības atalgojumu visās Baltijas Valstīs.

Lūdzam sniegt informāciju par periodu no 2015.gada 1.janvāra-31.decembrim, kā arī norādīt informāciju par darbinieku atalgojumu BRUTO (pirms nodokļiem).

Aptaujas aizpildīšana aizņems aptuveni 15-20 minūtes. Lūdzam aizpildīt anketu līdz _____ [datums tiks precizēts].

Kā pateicību par Jūsu dalību aptaujā, pēc datu savākšanas un apkopošanas, piedāvāsim Jums iepazīties ar apkopotiem aptaujas rezultātiem. Lai saņemtu piekļuvi aptaujas rezultātiem, lūdzam pilnībā aizpildīt anketu.

Pateicamies par Jūsu atsaucību!

Uzņēmuma profils

Aptaujājam privātos uzņēmumus

1. Vai valstij vai kādai citai publiskai personai (kopā, ja īpašnieki ir vairākas publiskas personas) tieši vai netieši pieder 50% vai vairāk uzņēmuma akciju? [Viena iespējamā atbilde]

- Jā
- Nē

<Ja "nē", beidzam aptauju>

2. Lūdzu, norādiet valsti, kurā atrodas uzņēmums. [Viena iespējamā atbilde]

<Ja tiek izvēlēta Lietuva vai Igaunija, turpina ar jautājumu Nr. 4; .>

- Latvija
- Lietuva
- Igaunija

3. Lūdzu, norādiet reģionu kurā reģistrēts uzņēmums. [Viena iespējamā atbilde]

- Rīga
- Pierīga
- Kurzeme
- Latgale
- Vidzeme

- Zemgale

4. Lūdzu, norādiet sekojošu informāciju par Jūsu uzņēmumu [tikai viena atbilde katrā jautājumā]

4A. Darbinieku skaits uzņēmumā

- 1-10
- 11-50
- 51-250
- 251-500
- Virs 500

4B. Uzņēmuma bilances kopsumma 2015. g.

- Līdz 350 tūkst. EUR
- Līdz 4 milj. EUR
- Līdz 20 milj. EUR
- Līdz 40 milj. EUR
- Līdz 60 milj. EUR

4C. Uzņēmuma neto apgrozījums 2015. g.

- Līdz 700 tūkst. EUR
- Līdz 8 milj. EUR
- Līdz 40 milj. EUR
- Līdz 60 milj. EUR
- Līdz 80 milj. EUR

5. Lūdzu, atzīmējiet Jūsu uzņēmuma primāro darbības nozari (kurā tika gūti ienākumi par 2015. gadu). [Ne vairāk kā 3 atbildes]

- (A) Lauksaimniecība, mežsaimniecība un zivsaimniecība
- (B) Ieguves rūpniecība un karjeru izstrāde
- (C) Apstrādes rūpniecība
- (D) Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana
- (E) Ūdens apgāde; notekūdeņu, atkritumu apsaimniekošana un sanācija
- (F) Būvniecība
- (G) Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; automobiļu un motociklu remonts
- (H) Transports un uzglabāšana
- (I) Izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi
- (J) Informācijas un komunikācijas pakalpojumi
- (K) Finanšu un apdrošināšanas darbības
- (L) Operācijas ar nekustamo īpašumu
- (M) Profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi
- (N) Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība
- (O) Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana

- (P) Izglītība
- (Q) Veselība un sociālā aprūpe
- (R) Māksla, izklaide un atpūta
- (S) Citi pakalpojumi – lūdzu norādiet uzņēmuma Primāro darbības jomu [atvērtais jautājums]
- (T) Mājsaimniecību kā darba devēju darbība; pašpatēriņa preču ražošana un pakalpojumu sniegšana individuālajās mājsaimniecībās
- (U) Ārpus teritoriālo organizāciju un institūciju darbība

<Ja respondents izvēlas A, turpina ar jautājumu Nr. 5A; ja E – Nr. 5E; ja H – Nr. 5H; ja J – Nr. 5J; ja K – Nr. 5K; ja M – Nr. 5M; ja Q – Nr. 5Q; ja R – Nr. 5R; ja D, L vai P – Nr. 6; ja B, C, F, G, I, N, O, S, T, U, turpina uz aptaujas I. daļas beigām.>

5A. Lūdzu, norādiet uzņēmuma galveno darbības nozari. [Viena iespējama atbilde]

- A01 Augkopība un lopkopība, medniecība un saistītas palīgdarbības
- A02 Mežsaimniecība un mežizstrāde
- A03 Zivsaimniecība

<Ja respondents izvēlas A01 vai A03, beidz aptauju>

5E. Lūdzu, norādiet uzņēmuma galveno darbības nozari. [Viena iespējama atbilde]

- E36 Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde
- E37 Notekūdeņu savākšana un attīrīšana
- E38 Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde
- E39 Sanitārija un citi atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumi

<Ja respondents izvēlas E39, beidz aptauju>

5H. Lūdzu, norādiet uzņēmuma galveno darbības nozari. [Viena iespējamā atbilde]

- H49 Sauszemes transports un cauruļvadu transports
- H50 Ūdens transports
- H51 Gaisa transports
- H52 Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības
- H53 Pasta un kurjeru darbība

<Ja respondents izvēlas H50, beidz aptauju>

5J. Lūdzu, norādiet uzņēmuma galveno darbības nozari. [Viena iespējamā atbilde]

- J58 Izdevējdarbība
- J59 Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana
- J60 Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide
- J61 Telekomunikācija
- J62 Datorprogrammēšana, konsultēšana un saistītas darbības
- J63 Informācijas pakalpojumi

<Ja respondents izvēlas J58, J62 vai J63, beidz aptauju>

5K. Lūdzu, norādiet uzņēmuma galveno darbības nozari. [Viena iespējama izvēle]

- K64 Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu

- K65 Apdrošināšana, pārapdrošināšana un pensiju uzkrāšana, izņemot obligāto sociālo apdrošināšanu
- K66 Finanšu pakalpojumus un apdrošināšanas darbības papildinošas darbības

< Ja respondents izvēlas K65 vai K66, beidz aptauju >

5M. Lūdzu, norādiet uzņēmuma galveno darbības nozari. [Viena iespējamā atbilde]

- M69 Juridiskie un grāmatvedības pakalpojumi
- M70 Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās
- M71 Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze
- M72 Zinātniskās pētniecības darbs
- M73 Reklāmas un tirgus izpētes pakalpojumi
- M74 Citi profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi
- M75 Veterinārie pakalpojumi

< Ja respondents izvēlas M69, M72, M73, M74 vai M75, beidz aptauju >

5Q. Lūdzu, norādiet uzņēmuma galveno darbības nozari. [Viena iespējamā atbilde]

- Q86 Veselības aizsardzība
- Q87 Sociālā aprūpe ar izmitināšanu
- Q88 Sociālā aprūpe bez izmitināšanas

< Ja respondents izvēlas Q87 vai Q88, beidz aptauju >

5R. Lūdzu, norādiet uzņēmuma galveno darbības nozari. [Viena iespējamā atbilde]

- R90 Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības
- R91 Bibliotēku, arhīvu, muzeju un citu kultūras iestāžu darbība
- R92 Azartspēles un derības
- R93 Sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbība

< Ja respondents izvēlas R91 vai R92, beidz aptauju >

I daļa. Augstākā līmeņa vadība

6. Vai Jūsu uzņēmumā ir valde? [Viena iespējamā atbilde]

- Jā
- Nē

<Ja "nē", turpina ar jautājumiem Nr. 14, 15, 16, 17, 18, 19.>

7. Cik valdes locekļu ir Jūsu uzņēmuma valdē? [Tikai veselos skaitļos]

Valdes priekšsēdētājs: ____

Valdes locekļi: ____

<Izejot no ierakstītā cipara, jautājumos Nr. 8,9, 10, 11 parādīsies attiecīgs daudzums kolonnu/rindu, kuros ierakstīt atalgojumu>

8. Lūdzu, atzīmējiet visus apgalvojumus, kas attiecas uz Jūsu uzņēmuma valdes priekšsēdētāju vai valdes locekli. [Vairākas atbildes iespējamās.]

Apgalvojums	Valdes Priekšsēdētājs	Valdes Loceklis 1	Valdes Loceklis 2	Valdes Loceklis 3
a) Viņš vai viņa ir vietējais rezidents				
b) Viņam vai viņai pieder mazāk par 5% uzņēmuma akcijām				
c) Viņš vai viņa ir valdes priekšsēdētājs/valdes loceklis, bet nesavieno šo amatu ar citu amatu uzņēmumā/uzņēmumu grupā				
d) Viņš vai viņa ir valdes loceklis/priekšsēdētājs un saņem papildus maksu vai citus labumus par valdes locekļa pienākumu pildīšanu				

<Ja kādā no kolonnām nav atzīmēts a) vai b), tad šīs kolonnas turpmākajā aptaujā vairs neparādās. Ja jautājumos a) vai b) nav atzīmēta neviena kolonna, tad respondents turpina uz aptaujas beigām. Ja c) atzīmēts kādā no kolonnām, tad respondents izlaiž jautājumus Nr. 9 un 10 un turpina ar jautājumu Nr. 11>

9. Lūdzu, norādiet valdes priekšsēdētāja un/vai valdes locekļa/-u vidējo mēnešalgu kopā par visiem amatiem uzņēmumā/uzņēmumu grupā bez piemaksām/prēmijām/citiem bonusiem, ja valdes priekšsēdētājs vai valdes loceklis šo amatu savieno ar citu amatu uzņēmumā/uzņēmumu grupā.

Ieņemamais amats	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€4001 - 6000	€6001 - 8000	€8001 - 10 000	€10 001 un vairāk
Valdes Priekšsēdētājs						
Valdes loceklis 1						
Valdes loceklis 2						
Valdes loceklis 3 utt						

10. Lūdzu norādiet, cik liels īpatsvars valdes priekšsēdētāja/valdes locekļa ikgadējā atlīdzībā ir atalgojuma daļai, kas tiek izmaksāta par valdes priekšsēdētāja/valdes locekļa pienākumu izpildi, ja šis amats tiek savienots ar citu amatu uzņēmumā. [Tikai veselos skaitļos]

Ieņemamais amats	Gada atalgojuma īpatsvars no kopējās atlīdzības, %
Valdes Priekšsēdētājs	%

Valdes loceklis 1	%
Valdes loceklis 2	%
Valdes loceklis 3 utt	%

11. Lūdzu, norādiet valdes priekšsēdētāja un/vai valdes locekļa vidējo mēnešalgu bez piemaksām/prēmijām/citiem bonusiem, ja valdes priekšsēdētājs vai valdes loceklis šo amatu nesavieno ar citu amatu uzņēmumā/uzņēmumu grupā.

Ieņemamais amats	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€4001 - 6000	€6001 - 8000	€8001 - 10 000	€10 001 un vairāk
Valdes Priekšsēdētājs						
Valdes loceklis 1						
Valdes loceklis 2						
Valdes loceklis 3 utt						

<Uz šo jautājumu atbild tikai tādā gadījumā, ja jautājumā Nr.8, kādā no kolonām tika atzīmēts "c" un tikai par to valdes locekli, kurš nesavieno amatus.>

12. Lūdzu, norādiet uzņēmuma valdes priekšsēdētāja un/vai valdes locekļa/-u gada piemaksu un prēmiju apmēru procentos no vidējā gada atalgojuma (12 mēnešu alga bez piemaksām, prēmijām, citiem labumiem). [Tikai veselos skaitļos]

Ieņemamais amats	Gada piemaksu un prēmiju apmērs no vidējā gada atalgojuma, %
Valdes Priekšsēdētājs	%
Valdes loceklis 1	%
Valdes loceklis 2	%
Valdes loceklis 3 utt	%

13. Lūdzu norādiet uzņēmuma valdes priekšsēdētāja un/vai valdes locekļa papildus labumu vidējo gada apmēru.

Ieņemamais amats	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€4001 - 6000	€6001 - 8000	€8001 - 10 000	€10 001 un vairāk
Valdes Priekšsēdētājs						
Valdes loceklis 1						
Valdes loceklis 2						
Valdes loceklis 3 utt						

14. Kāda veida vadošie darbinieki strādā Jūsu uzņēmumā? (*darbinieki ar paraksta tiesībām uzņēmumā*) [Atzīmēt visus, kas attiecas uz uzņēmumu]

- Izpilddirektors
- Finanšu direktors
- Galvenais grāmatvedis
- Mārketinga un pārdošanas direktors
- Uzņēmuma attīstības direktors
- Cits, lūdzu norādīt

<Jautājumos 15, 16 un 17 parādīsies tikai 14.jautājumā atzīmētie darbinieki.>

15. Lūdzu norādiet vadošā/o darbinieku vidējo mēnešalgu bez piemaksām/prēmijām/ citiem bonusu. [Viena iespējamā atbilde]

Ieņemamais amats	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€4001 - 6000	€6001 - 8000	€8001 - 10 000	€10 001 un vairāk
Izpilddirektors						
Finanšu Direktors						
Galvenais Grāmatvedis						
Cits..						

< Šajā jautājumā parādās tikai rindas ar 14.jautājumā atzīmētajiem darbiniekiem>

16. Lūdzu, norādiet vadošā/-o darbinieku gada piemaksu un prēmiju apmēru procentos no vidējā gada atalgojuma (12 mēnešu alga bez piemaksām, prēmijām, citiem labumiem). [Tikai veselos skaitļos]

Ieņemamais amats	Gada piemaksu/prēmiju īpatsvars no vidējā gada atalgojuma, %
Izpilddirektors	%
Finanšu Direktors	%
Galvenais Grāmatvedis	%
Cits..	%

< Šajā jautājumā parādās tikai rindas ar 14.jautājumā atzīmētajiem darbiniekiem>

17.Lūdzu, norādiet vadošā/-o darbinieku papildus labumu apmēru procentos no vidējā gada atalgojuma. [Tikai veselos skaitļos]

Ieņemamais amats	Gada papildu labumu apmērs no vidējā gada atalgojuma, %
Izpilddirektors	%
Finanšu Direktors	%
Galvenais Grāmatvedis	%
Cits..	%

< Šajā jautājumā parādās tikai rindas ar 14.jautājumā atzīmētajiem darbiniekiem>

18.Lūdzu, norādiet informāciju par vadošajiem darbiniekiem Jūsu uzņēmumā atkarībā no norādītā kritērija. [Tikai veselos skaitļos]

Kritērijs	Izpilddirektors	Finanšu Direktors	Galvenais Grāmatvedis	Cits
a) Vietējie rezidenti				
b) Pieder mazāk par 5% uzņēmuma akciju				
c) Vietējie rezidenti, kam pieder mazāk par 5% uzņēmuma akciju				

19. Lūdzu, norādiet visus papildus labumus, kas tiek piedāvāti Jūsu uzņēmuma vadošajiem darbiniekiem, t.sk. izpilddirektoram/-iem.

- a) Veselības apdrošināšana vai veselības apdrošināšana ar papildus pakalpojumiem
- b) Mobilais telefons personīgai lietošanai

- c) Portatīvais dators vai citā ierīce personīgai lietošanai
- d) Uzņēmuma auto personīgai lietošanai
- e) Sporta vai izklaides aktivitāšu kompensācija
- f) Uzņēmuma iemaksas pensijas uzkrājumā vai dzīvības apdrošināšana
- g) Citi (lūdzu precizēt) _____

Pielikums nr. 2 - Iztrūkstošo datu aprēķināšanas metodoloģija

Pēc valdes locekļu aptaujas rezultātu apkopošanas un personālvadības ekspertu viedokļu analīzes par nozaru un kompāniju izmēriem, tika secināts, ka daļa no datiem nav iegūti vai iztrūkst. Šādai situācijai ir dažādi iemesli, kā piemēram:

1. Baltijas valstīs nav privātpersonām piederošu uzņēmumu noteiktās nozarēs / uzņēmumu izmēros;
2. Datus par konkrētiem uzņēmumiem nevarēja iekļaut analīzē pamatojoties uz ierobežojumiem, kurus noteica Tehniskā specifikācija. Tehniskās specifikācijas noteiktie ierobežojumiem:
 - ✓ Valdes locekļiem ir jābūt tās valsts rezidentiem, kur uzņēmums ir reģistrēts;
 - ✓ Valdes locekļiem nedrīkst piederēt vairāk par 5% no uzņēmuma akcijām;
 - ✓ Publiskām personām nedrīkst piederēt vairāk par 50% no uzņēmuma akcijām.
3. Nepieciešamās informācijas specifiskā rakstura dēļ informācijas iegūšana tika novēlota. Vairākos gadījumos uzņēmumiem bija nepieciešams iegūt dažāda līmeņa vadības piekrišanu konkrētu datu izpaušanā.

Tika nolemts, ka tiks pielietota konkrēta metodoloģija, lai iegūtu iztrūkstošos datus.

Apzinoties Tehniskajā specifikācijā noteiktos, kā arī citus ierobežojumus, kuri kavēja datu iegūšanu, nebija iespējams pilnvērtīgi atspoguļot reālo situāciju privātuzņēmumu valdes locekļu atalgojuma tirgū.

Šis dokuments skaidro trūkstošo datu ievades metodoloģiju, izmantoto metožu ierobežojumus, kā arī galvenos pieņēmumus, kas ņemti vērā aprēķinot iztrūkstošos datus.

Izmantotā metodoloģija

Datu ievades metodoloģijas tika izvēlētas balstoties uz aptaujas rezultātā iegūtajiem datiem par valdes locekļu atalgojumu. Ņemot vērā dažādos ierobežojumus galveno analīzi nevarēja balstīt tikai uz aptaujas datiem, tāpēc vairākos gadījumos nevarēja tikt pielietota “*Bottom-up*”⁵ metode.

Tā rezultātā tika izvēlēta specifiska metodoloģija trūkstošo datu ievadē. Mūsu izvēlēta metode ir balstīta uz salīdzinājumu starp nozarēm: identificējot katras nozares specifiku un izvērtējot nozaru līdzīgās iezīmes. Tika piedēvēts konkrēts koeficients (punktu skaits) katrai no iezīmēm, kas atspoguļo kvantitatīvo iezīmju līmeni.

Ir ļoti būtiski minēt, ka piedēvētais koeficients tiek lietots (un ir jāēgpilns) tikai salīdzinot nozares, nevis salīdzinot pašas iezīmes vienas nozares ietvaros.

Tika identificētas konkrētas iezīmes, kuras var tikt attiecinātas uz katru no nozarēm (un kompāniju izmēriem, ja piemērojams). Izmantojām šīs iezīmes un koeficientus, lai salīdzinātu nozares, kā arī ņēmām vērā pašreizējo nozaru grupēšanu, mūsu zināšanas par noteiktām nozarēm, un arī kompāniju izmērus Baltijas valstīs. Ņemot vērā, ka Civitta ir viens no vadošajiem neatkarīgajiem vadības konsultāciju uzņēmumiem Centrāleiropā un Austrumeiropā, tam ir biroji Igaunijā, Latvijā, Lietuvā, Baltkrievijā, Krievijā, Ukrainā un Moldovā, Rumānijā, Lielbritānijā un Serbijā, uzņēmumā strādā speciālisti ar pieredzi konkrētās nozarēs, vienā vai vairākās Baltijas valstīs, tāpēc šādi speciālisti tika lūgti, ņemot vērā viņu pieredzi, un nepieciešamības gadījumā, sazinoties ar iepriekšējiem klientiem nozares ietvaros konsultāciju nolūkā, sniegt savu vērtējumu koeficientu piešķiršanā.

Katras nozares iezīmes ir atspoguļotas sekojošajās tabulās. Lielāks koeficients nozīmē lielāku nozīmīgumu nozarei, piemēram, koeficients 5 pie iezīmes “*ietekmēts ar politiskiem lēmumiem*” Elektroapgādes nozarē nozīmē, ka šī nozare ir ļoti jutīga pret izmaiņām politiskajos lēmumos.

⁵ Princips “Bottom up” attiecas uz metodi, saskaņā, ar kuru secinājumi par nozari tiek izdarīti no kopuma

Tabula 6 Nozaru novērtējums pēc dažādiem salīdzinošiem kritērijiem

Nozare	NACE 2. red. kods	Nozaru specifika un piešķirtie vērtējumi									
		Pamatdarbība: iegūšana(5) / ražošana (3) / pakalpojumi(1)	Atkarība no eksporta un importa	Monopols (5) / konkurējoš a vide(1)	Infra- struktūra	Tehnoloģiju ietekme	Politisko lēmumu ietekme	Inovācijas, jaunās tehnoloģijas	Jūtīgums pret izmaiņām klientu pieprasījum ā	Atkarība no valsts un valsts eko- nomikas	Ātri augoša nozare
Mežsaimniecība un mežizstrāde	A02	4	4	1	2	3	4	2	2	2	1
Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	D35	5	5	5	5	2	5	2	1	3	2
Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde	E36	3	1	5	5	3	4	2	2	2	1
Notekūdeņu savākšana un attīrīšana	E37	3	1	5	5	2	4	1	2	2	1
Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde	E38	3	1	3	3	3	4	2	2	2	2
Sauszemes transports un cauruļvadu transports	H49	2	4	2	5	2	3	2	4	4	2
Gaisa transports	H51	1	3	1	4	3	3	4	4	4	2

Nozare	NACE 2. red. kods	Nozaru specifika un piešķirtie vērtējumi									
		Pamatdarbība: iegūšana(5) / ražošana (3) / pakalpojumi(1)	Atkarība no eksporta un importa	Monopols (5) / konkurējoš a vide(1)	Infra- struktūra	Tehnoloģiju ietekme	Politisko lēmumu ietekme	Inovācijas, jaunās tehnoloģijas	Jūtīgums pret izmaiņām klientu pieprasījum ā	Atkarība no valsts un valsts eko- nomikas	Ātri augoša nozare
Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības	H52	1	5	2	4	2	1	2	4	4	2
Pasta un kurjeru darbība	H53	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2
Kinofilmu, video filmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana	J59	1	3	1	1	3	2	3	3	3	2
Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide	J60	1	3	3	3	5	2	5	4	3	3
Telekomunikācija	J61	1	1	2	3	5	2	5	5	4	3
Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu	K64	1	2	1	2	4	2	4	4	5	2
Operācijas ar nekustamo īpašumu	L68	3	2	1	2	1	2	2	5	5	3

Nozare	NACE 2. red. kods	Nozaru specifika un piešķirtie vērtējumi									
		Pamatdarbība: iegūšana(5) / ražošana (3) / pakalpojumi(1)	Atkarība no eksporta un importa	Monopols (5) / konkurējoš a vide(1)	Infra- struktūra	Tehnoloģiju ietekme	Politisko lēmumu ietekme	Inovācijas, jaunās tehnoloģijas	Jūtīgums pret izmaiņām klientu pieprasījum ā	Atkarība no valsts un valsts eko- nomikas	Ātri augoša nozare
Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās	M70	1	3	1	1	3	1	3	5	4	4
Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze	M71	2	3	1	1	4	1	3	4	4	4
Izglītība	P85	1	1	3	4	2	5	4	2	2	2
Veselības aizsardzība	Q86	1	1	3	4	4	5	5	2	2	4
Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības	R90	1	2	2	3	2	2	1	5	3	1
Sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbības	R95	1	2	2	3	2	2	1	4	3	2

Nozarēm piešķirtās vērtības ir relatīvas un tiek izmantotas tikai, lai salīdzinātu specifiskas nozaru īpašības. Tas nozīmē, ka vērtība "5" pie iezīmes "Monopols/konkurējoša vide" tiek piešķirta tām nozarēm, kurās ir maz konkurentu, salīdzinot ar nozarēm, kurās ir daudz konkurentu. Tas nenozīmē, ka vērtība "5" pie iezīmes "Monopols/konkurējoša vide" tiek attiecināta uz absolūtu monopolu, vai vērtība "1" – absolūti konkurējošu nozari. Piemēram, vērtība "5" "Notekūdeņu savākšanas un attīrīšanas" nozarei nozīmē, ka nozarē ir daži uzņēmumi, bet "1" "Operāciju ar nekustamo īpašumu" nozarē norāda uz lielu šādu skaitu uzņēmumu Baltijas valstīs. Lai nodrošinātu šo iezīmju ticamību, 5 dažādi Civitta eksperti ar pieredzi konkrētajās nozarēs novērtēja skaitlisko vērtību atbilstību. Vērtējums tika veikts 2016. gadā par 2015. gadu, attiecīgi ņemot vērā 2015. gada tirgus situāciju un ekonomisko stāvokli.

Tabula 7 Uzņēmuma novērtējuma iezīmes un to skaidrojums

Iezīme	Paskaidrojums
Pamatdarbība	5 – ieguve; 4 – ieguves un ražošanas kombinācija; 3 – ražošana; 2 – ražošanas un pakalpojumu kombinācija; 1 – pakalpojumi.
Atkarība no eksporta/importa	5 – ļoti liela atkarība no eksporta/importa; 4 – liela atkarība no eksporta/importa; 3 – vidēja atkarība no eksporta/importa; 2 – neliela atkarība no eksporta/importa, darbība lielākoties notiek vienas valsts ietvaros; 1 – darbība vienas valsts ietvaros
Monopols / konkurējoša vide	5 – lielas ienākšanas barjeras nozarē, tādēļ monopola/oligopola situācija; 4 – salīdzinoši lielas ienākšanas barjeras nozarē, bet darbojas vairāki uzņēmumi; 3 – vidēji augstas ienākšanas barjeras, vidējs nozarē darbojošos uzņēmumu skaits; 2 – ienākšanas barjeras zemas, daudz uzņēmumu var darboties nozarē; 1 – konkurence, ļoti zemas ienākšanas barjeras nozarē.
Infrastruktūra	5 – uzņēmējdarbības veidošanai nepieciešama apjomīga / kapitālintensīva infrastruktūra; 4 – nepieciešama salīdzinoši apjomīga infrastruktūra; 3 – nepieciešama vidēji apjomīga infrastruktūra; 2 – nav nepieciešama sarežģīta / apjomīga infrastruktūra 1 – salīdzinoši maz nepieciešamu pamatlīdzekļu / infrastruktūras, lai darbotos nozarē.
Tehnoloģiju ietekme	5 – nozares darbība pamatā atkarīga no tehnoloģijām; 4 – nozari nozīmīgi ietekmē tehnoloģijas; 3 – tehnoloģijas salīdzinoši svarīgas nozares darbībā; 2 – tehnoloģijas nav noteicošas nozares darbībā; 1 – tehnoloģijas maz ietekmē nozares darbību.
Politisko lēmumu ietekme	5 – regulēta nozare, ļoti liela politisko lēmumu ietekme; 4 – nozarei noteikts salīdzinoši liels tiesiskais regulējums, liela politisko lēmumu ietekme;

	3 – vidēja politisko lēmumu ietekme, tiesiskais regulējums; 2 – salīdzinoši neliela, vispārīga politisko lēmumu ietekme; 1 – vispārīga politisko lēmumu un tiesisko regulējumu ietekme.
Inovācijas, jaunas tehnoloģijas:	5 – nozare balstās uz jaunu tehnoloģiju ieviešanu, inovāciju radīšanu; 4 – strauja inovāciju, jaunas tehnoloģiju ieviešana nozares darbībā; 3 – inovāciju, jaunu tehnoloģiju ieviešanas temps vidējs; 2 – inovācijas, jaunas tehnoloģijas tiek ieviestas salīdzinoši vēlu; 1 – stabilas tehnoloģijas, pakāpeniska to attīstība.
Jūtīgums pret izmaiņām klientu pieprasījumā	5 – klientu pieprasījums elastīgs; 4 – klientu pieprasījums salīdzinoši elastīgs; 3 – klientu pieprasījums vidēji elastīgs; 2 – klientu pieprasījums vairāk stabils; 1 – stabils klientu pieprasījums.
Atkarība no valsts un valsts ekonomikas	5 – nozare cikliska atkarībā no valsts ekonomiskās situācijas; 4 – nozare salīdzinoši cikliska, saistīta ar valsts ekonomisko situāciju; 3 – nozare vidēji cikliska; valsts ekonomiskajai situācijai vidēja ietekme uz nozari; 2 – salīdzinoši zems cikliskums, ekonomiskās situācijas ietekme; 1 – zems cikliskums, ekonomiskās situācijas ietekme.
Ātri augoša nozare	5 – ļoti ātri augoša; 4 – ātri augoša; 3 – vidēji ātri augoša; 2 – salīdzinoši lēni augoša; 1 – lēni augoša.

Teritoriālais tvērums: Baltijas valstis (Latvija, Lietuva, Igaunija).

Izmantojām šo metodoloģiju, jo tā apvieno vienkāršību, vieglu saprotamību, un skaidrus noteikumus, kas apvieno mūsu un personālvadības ekspertu zināšanas par dažādām nozarēm.

Novērtēšanai izmantojam divas metodes: korelāciju metodi un automātisko kopu metodi. Šo metožu sīkāks apraksts pieejams nākamajās dokumenta sadaļās.

Metode, kura balstās uz lielāko korelāciju atrašanu

Pirmā metode, kas izmantota trūkstošo datu ievadē ir balstīta uz korelācijām starp dažādu iezīmju koeficientiem.

Korelāciju metodē apvienojām iezīmju koeficientus no katras nozares un izveidojām korelāciju matricu, kas atspoguļo līdzības katrā no nozarēm. Korelāciju rezultāti norādīja uz nozarēm ar līdzīgām iezīmēm, kuras tālāk varēja tikt sagrupētas.

Tabula 8 Korelāciju matricas rezultāti

Nozare	NACE 2. red. kods	A02	D35	E36	E37	E38	H49	H51	H52	H53	J59	J60	J61	K64	L68	M7 0	M7 1	P85	Q86	R90	R95
Mežsaimniecība un mežizstrāde	A02	100 %	43%	- 10%	- 11%	8%	26%	28%	11%	7%	39%	- 15%	- 30%	3%	- 20%	- 18%	- 11%	6%	-8%	0%	- 13%
Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	D35	43%	100 %	56%	65%	31%	30%	- 31%	7%	33%	- 61%	- 69%	- 85%	- 70%	- 48%	- 83%	- 83%	33%	-5%	- 18%	- 17%
Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde	E36	-6%	55%	100 %	96%	81%	8%	- 21%	- 31%	78%	- 77%	- 25%	- 18%	- 42%	- 47%	- 83%	- 83%	65%	38%	11%	6%
Notekūdeņu savākšana un attīrīšana	E37	-6%	64%	96%	100 %	75%	22%	- 25%	- 19%	60%	- 84%	- 46%	- 33%	- 52%	- 34%	- 80%	- 85%	58%	23%	20%	20%
Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde	E38	17%	36%	81%	75%	100 %	- 18%	- 19%	- 68%	75%	- 55%	- 25%	-3%	- 27%	- 40%	- 68%	- 62%	75%	67%	-4%	-5%
Sauszemes transports un cauruļvadu transports	H49	8%	17%	8%	22%	- 18%	100 %	60%	79%	- 32%	-4%	- 36%	- 17%	9%	46%	2%	- 14%	-6%	- 48%	67%	70%

Nozare	NACE 2. red. kods	A02	D35	E36	E37	E38	H49	H51	H52	H53	J59	J60	J61	K64	L68	M7 0	M7 1	P85	Q86	R90	R95
Gaisa transports	H51	-4%	- 42%	- 21%	- 25%	- 19%	60%	100 %	44%	- 13%	50%	30%	53%	71%	51%	34%	27%	11%	-3%	45%	37%
Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības	H52	- 10%	-7%	- 31%	- 19%	- 68%	79%	44%	100 %	- 60%	25%	-5%	- 10%	19%	46%	36%	25%	- 58%	- 82%	55%	56%
Pasta un kurjeru darbība	H53	- 27%	0%	78%	60%	75%	- 32%	- 13%	- 60%	100 %	- 46%	18%	5%	- 25%	- 75%	- 78%	- 66%	75%	73%	- 32%	- 46%
Kinofilmu, video filmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana	J59	10%	- 66%	- 77%	- 84%	- 55%	-4%	50%	25%	- 46%	100 %	52%	48%	78%	41%	75%	79%	- 48%	- 31%	12%	0%
Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide	J60	- 38%	- 71%	- 25%	- 46%	- 25%	- 36%	30%	-5%	18%	52%	100 %	79%	58%	- 10%	41%	52%	- 20%	15%	-3%	- 19%
Telekomunikācija s	J61	- 44%	- 87%	- 18%	- 33%	-3%	- 17%	53%	- 10%	5%	48%	79%	100 %	81%	35%	54%	58%	-2%	24%	27%	19%
Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu	K64	- 17%	- 74%	- 42%	- 52%	- 27%	9%	71%	19%	- 25%	78%	58%	81%	100 %	58%	67%	71%	- 23%	- 11%	32%	25%

Nozare	NACE 2. red. kods	A02	D35	E36	E37	E38	H49	H51	H52	H53	J59	J60	J61	K64	L68	M7 0	M7 1	P85	Q86	R90	R95
Operācijas ar nekustamo īpašumu	L68	- 13%	- 42%	- 47%	- 34%	- 40%	46%	51%	46%	- 75%	41%	- 10%	35%	58%	100 %	73%	54%	- 31%	- 45%	63%	70%
Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībzinībās	M70	- 31%	- 85%	- 83%	- 80%	- 68%	2%	34%	36%	- 78%	75%	41%	54%	67%	73%	100 %	94%	- 68%	- 44%	32%	36%
Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze	M71	- 18%	- 83%	- 83%	- 85%	- 62%	- 14%	27%	25%	- 66%	79%	52%	58%	71%	54%	94%	100 %	- 72%	- 34%	12%	17%
Izglītība	P85	- 14%	15%	65%	58%	75%	-6%	11%	- 58%	75%	- 48%	- 20%	-2%	- 23%	- 31%	- 68%	- 72%	100 %	79%	- 18%	- 26%
Veselības aizsardzība	Q86	- 28%	- 20%	38%	23%	67%	- 48%	-3%	- 82%	73%	- 31%	15%	24%	- 11%	- 45%	- 44%	- 34%	79%	100 %	- 51%	- 51%
Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības	R90	- 15%	- 27%	11%	20%	-4%	67%	45%	55%	- 32%	12%	-3%	27%	32%	63%	32%	12%	- 18%	- 51%	100 %	94%
Sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbības	R95	- 31%	- 29%	6%	20%	-5%	70%	37%	56%	- 46%	0%	- 19%	19%	25%	70%	36%	17%	- 26%	- 51%	94%	100 %

Korelāciju koeficienta noteikšana ir tikai pirmais solis trūkstošo datu ievades procesā. Pilns apraksts par trūkstošo datu ievades procesu ir aprakstīts zemāk:

1. Identificēt sarakstu ar nozarēm, kurām ir vismaz viena trūkstošas informācija vienība.
2. Nozares, kas izvēlētas 1. solī tiek pielīdzinātas vismaz vienai citai (līdzīgai) nozarei. Līdzīgas nozares tiek atlasītas balstoties uz sekojošiem faktoriem (sarindotas pēc prioritātes):
 - a. Augsts korelācijas koeficients;
 - b. Satur vērtības, kas nepieciešamas citai nozarei un abām nozarēm ir vismaz viena grupa, kas ir aizpildīta, piemēram: “Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde” trūkst informācijas par lielām un vidējām kapitālsabiedrībām, taču tās “līdzīgā nozare”, “Pasta un kurjeru darbība” satur vērtības šajās grupās.
 - c. Līdzības starp novērtētajiem algu līmeņiem citu kompāniju izmēru grupās, piemēram:

Tabula 9 Piemērs no identificētajām līdzīgajām nozarēm, balstoties uz iepriekšminētajiem noteikumiem

Nozare	Nozares pāris	Korelāciju vērtība
Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde	Pasta un kurjeru darbība	78%
Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde	Pasta un kurjeru darbība	75%
Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības	Sauszemes transports un cauruļvadu transports	67%
Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide	Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu	58%

3. Definēt proporciju rādītājus “līdzīgās nozarēs”, kas var tikt pielietoti gadījumos, kad iztrūkst dati.
4. Ja ir pieejama tikai daļa no informācijas no “līdzīgas” nozares, ieguvām trūkstošos datus, lietojot proporcijas no citas nozares
5. Iegūtās vērtības ir tālāk novērtētas un pielāgotas, balstoties uz vadošā personāla atlases uzņēmuma "Amrop" pārstāvja un konkrētās nozarēs pieredzējušu Civitta ekspertu komentāriem par nozaru specifiku, piemēram, noteikti atalgojuma “griesti” un pievienoti noteiktai nozarei.
6. Piemērs zemāk ilustrē trūkstošo datu aizpildīšanu, balstoties uz iepriekšminēto metodoloģiju.

Tabula 10 Trūkstošo datu aprēķināšanas rezultāti

Nozare	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Mežsaimniecība un mežizstrāde	1000 / 9000	2 600	1000 / 9000	2 640	3667 / 3667	3 667	7000 / 7000	7 000	5000 / 5000	5 000	7000 / 7000	7 000
Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	1000 / 3000	2 000	1000 / 3000	2 000	2500 / 2500	2 500	3000 / 3000	3 000	3000 / 3000	3 000	5000 / 5000	5 000
Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde	1000 / 2000	1 333	1000 / 2400	1 533	2500 / 3000	2 750	3700 / 4400	4 100	3000 / 3000	3 000	3750 / 5000	4 400
1. metodes novērtējums							3750 / 4500	4 125			5000 / 5000	5 000
2. metodes novērtējums							3639 / 4367	4 003			3750 / 3750	3 750
Abu metožu vidējais							3695 / 4434	4 064			4375 / 4375	4 375

	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
Nozare	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Notekūdeņu savākšana un attīrīšana	800 / 2000	1 600	1000 / 2400	1 933	1731 / 1731	1 731	2100 / 2500	2 300	5000 / 5000	5 000	7300 / 7300	7 300
1. metodes novērtējums							2077 / 2077	2 077			8333 / 8333	8 333
2. metodes novērtējums							2520 / 2520	2 520			7278 / 7278	7 278
Abu metožu vidējais							2299 / 2299	2 298			7806 / 7806	7 805
Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde	800 / 1000	900	1000 / 3000	2 000	2000 / 2000	2 000	2400 / 2400	2 400	5000 / 5000	5 000	6000 / 6000	6 000
1. metodes novērtējums											8333 / 8333	8 333
2. metodes novērtējums											6000 / 6000	6 000
Abu metožu vidējais											7167 / 7167	7 167

	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
Nozare	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Sauszemes transports un cauruļvadu transports	800 / 2500	1 575	1000 / 3000	2 050	3000 / 4000	3 500	5000 / 5000	5 000	3000 / 5000	4 000	4300 / 7100	5 700
1. metodes novērtējums											2250 / 6250	4 000
2. metodes novērtējums											4286 / 7143	5 714
Abu metožu vidējais											3268 / 6697	4 857
Gaisa transports	1000 / 3000	1 667	1000 / 3000	2 333	3850 / 5000	4 425	4300 / 5600	4 900	3500 / 9000	6 250	3700 / 9400	6 500
1. metodes novērtējums							4352 / 5652	5 002			3500 / 9000	6 250
2. metodes novērtējums							4180 / 5428	4 804			3800 / 9770	6 785
Abu metožu vidējais							4266 / 5540	4 903			3650 / 9385	6 517

	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
Nozare	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības	2000 / 3000	2 500	2300 / 3400	2 900	2333 / 5000	3 833	2800 / 6250	4 413	5000 / 5000	5 000	5000 / 5000	5 000
1. metodes novērtējums			2712 / 4067	3 254								
2. metodes novērtējums			2286 / 3429	2 857								
Abu metožu vidējais			2499 / 3748	3 056								
Pasta un kurjeru darbība	1000 / 3000	2 167	3000 / 5000	4 333	3000 / 3000	3 000	4500 / 4500	4 500	3000 / 3000	3 000	5000 / 5000	5 000
Kinofilmu, video filmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana	1000 / 3000	2 000	3000 / 3000	3 000	1500 / 3000	2 250	1700 / 3400	2 500	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams
1. metodes novērtējums							1696 / 3391	2 543				
2. metodes novērtējums							2245 / 4491	3 368				

	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
Nozare	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Abu metožu vidējais							1971 / 3941	2 956				
Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide	1000 / 3000	1 667	1000 / 3000	2 333	2100 / 5000	3 550	2300 / 5600	3 900	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams
1. metodes novērtējums							2374 / 5652	4 013				
2. metodes novērtējums							2280 / 5428	3 854				
Abu metožu vidējais							2327 / 5540	3 934				
Telekomunikācija	1734 / 1734	1 734	3000 / 3000	3 000	2350 / 9000	5 675	2600 / 10000	6 300	7500 / 11000	9 250	9000 / 13200	11 100
1. metodes novērtējums							2657 / 10174	6 415				
2. metodes novērtējums							2551 / 9770	6 161				
Abu metožu vidējais							2604 / 9972	6 288				

	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
Nozare	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu	1000 / 5000	3 000	1000 / 5000	3 000	3250 / 5000	4 313	4500 / 5000	4 875	7000 / 7000	7 000	7000 / 7000	7 000
Operācijas ar nekustamo īpašumu	800 / 1000	933	1000 / 1200	1 067	1500 / 3000	2 250	1700 / 3400	2 500	5000 / 5000	5 000	5000 / 5600	5 300
1. metodes novērtējums							1696 / 3391	2 543			5000 / 5000	5 000
2. metodes novērtējums							2245 / 4490	3 368			5556 / 5556	5 556
Abu metožu vidējais							1971 / 3941	2 956			5278 / 5278	5 278
Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās	800 / 6000	2 556	1000 / 6000	3 007	2600 / 2600	2 600	2900 / 2900	2 900	4200 / 5500	4 900	4200 / 6100	5 200
1. metodes novērtējums							2939 / 2939	2 939	4220 / 4220	4 220	4220 / 4220	4 220
2. metodes novērtējums							3891 / 3891	3 891	5532 / 5532	5 532	6147 / 6147	6 147

	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
Nozare	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Abu metožu vidējais							3415 / 3415	3 415	4876 / 4876	4 876	5184 / 5184	5 183
Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze	2000 / 2400	2 200	2000 / 3000	2 500	2300 / 2300	2 300	2600 / 2600	2 600	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams
1. metodes novērtējums							2600 / 2600	2 600				
2. metodes novērtējums							3442 / 3442	3 442				
Abu metožu vidējais							3021 / 3021	3 021				
Izglītība	800 / 2000	1 267	1000 / 2400	1 467	2000 / 2000	2 000	2000 / 2000	2 000	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams
Veselības aizsardzība	1000 / 2000	1 333	1000 / 2400	1 533	2000 / 2000	2 000	2000 / 2000	2 000	3000 / 5000	4 000	3600 / 6000	4 900
1. metodes novērtējums							2000 / 2000	2 000			5000 / 8333	6 667
2. metodes novērtējums							2000 / 2000	2 000			3620 / 6033	4 827

	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
Nozare	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā un augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
Abu metožu vidējais							2000 / 2000	2 000			4310 / 7183	5 747
Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības	800 / 2000	1 400	1000 / 2000	1 500	1200 / 3000	2 100	1700 / 4500	3 100	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams
1. metodes novērtējums							1714 / 4286	3 000				
2. metodes novērtējums							1796 / 4490	3 143				
Abu metožu vidējais							1755 / 4388	3 072				
Sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbības	1000 / 1000	1 000	1000 / 3000	2 000	1900 / 2200	2 100	1900 / 5500	3 700	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams	Nav nepieciešams
1. metodes novērtējums					2222 / 2222	2 222	2222 / 6667	4 444				
2. metodes novērtējums					1943 / 1943	1 943	1454 / 4361	2 907				
Abu metožu vidējais					2083 / 2083	2 082	1838 / 5514	3 676				

Automātiskā metode trūkstošo datu iegūšanai

Otra metode, kuru izmantojām trūkstošo datu iegūšanai ir hierarhiskā kopu metode. Šajā metodē tika izmantots tā pati koeficientu matrica, kuru iepriekšējā paņēmienā. Metode tiek izmantota pielietojot atvērta koda statistikas programmatūru R.

Hierarhiskā kopu metode šeit tiek attiecināta uz populāru kopu veidošanas tehniku, kuru parasti lieto nelieliem datu apjomiem un abstraktu/nepārtrauktu vērtību kombinācijām. Šī metode tiek izmantota, ņemot vērā citu kopu veidošanas metožu ierobežojumus, strādājot ar abstraktiem datiem. Turklāt šī pieeja tās lietotājam nodrošina noteiktu brīvību, izvēloties pieņemamu detalizācijas pakāpi, piemēram, pētījumā apskatītas 20 nozares. Algoritms katrā solī piemeklē līdzīgas nozares (līdzīgas, ņemot vērā to iezīmes) un sagrupē tās, tādējādi algoritmu var izteikt kā dendrogrammu (redzama attēlā zemāk).

Izejot no dendrogrammas tika identificētās 6 galvenās kopas:

Tabula 11 Nozaru sadalījums kopās, balstoties uz līdzīgām iezīmēm

Kopas nr.	1	2	3	4	5	6
Nozares numurs	K64, L68, M70, M71	H51, H52, J60, J61	D35, H49	A02, E36, E37, E38	P85, Q86	H53, J59, R90, R95

Pēc kopu (grupu) identifikācijas tika izveidota apkopoto vērtību tabula. Tabula parāda vidējo atalgojuma vērtību katrā kopā un katram uzņēmumu lielumam, valdes locekļiem un priekšsēdētājam. Šai tabulai tika izmantoti pieejamie atalgojuma dati. Piemērs redzams tabulā zemāk:

Tabula 12 Atalgojums sadalījumā pa kopām, uzņēmuma lielumiem, valdes priekšsēdētājam un valdes locekļiem

Hierarhiskās kopas	Mazas kapitālsabiedrības				Vidējas kapitālsabiedrības				Lielas kapitālsabiedrības			
	Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība mazā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība vidējā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes loceklis)		Atlīdzība lielā kapitālsabiedrībā (valdes priekšsēdētājs)	
	Zemākā/ augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā/ augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā/ augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā/ augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā/ augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība	Zemākā/ augstākā atlīdzība	Vidējā atlīdzība
1	900/ 2000	1500	1500/ 3200	2450	2308/ 2433	2370	3450/ 3450	3450	4000/ 4000	4000	5000/ 5000	5000
2	1000/ 6000	2300	1000/ 6000	2320	3084/ 3084	3083	5000/ 5000	5000	4000/ 4001	4000	6000/ 6000	6000
3	1150/ 2125	1619	1000/ 2667	1850	2178/ 4000	3144	3900/ 5625	4706	4000/ 5000	4500	5000/ 5000	5000
4	1150/ 3100	1922	1750/ 3300	2394	1975/ 2725	2350	2956/ 4078	3517	4000/ 5001	5000	5556/ 5556	5556
5	900/ 2000	1300	1000/ 2400	1500	2000/ 2000	2000	2000/ 2000	2000	3000/ 5000	4000	3620/ 6033	4827
6	1184/ 3184	2017	1500/ 2667	2667	2888/ 6000	4491	4500/ 5000	4875	6000/ 5667	7500	8000/ 5100	9050

Tā kā konkrēta nozare tika piešķirta noteiktai kopai un tās savukārt konkrētām vidējām vērtību, bija iespējams iegūt datus, lai aizpildīt informāciju par trūkstošajām nozarēm un uzņēmumu lielumiem.

Galvenie pieņēmumi ievietojot trūkstošos datus, bija sekojoši:

Ja nozarei X trūkst informācija par Y izmēra uzņēmumiem, tiek pārbaudīta pieejamā X nozares proporcija un pieejamā proporcija X nozares kopā; pieejamā proporcija no kopas tiek piemērota X nozarei, lai izrēķinātu trūkstošās vērtības.

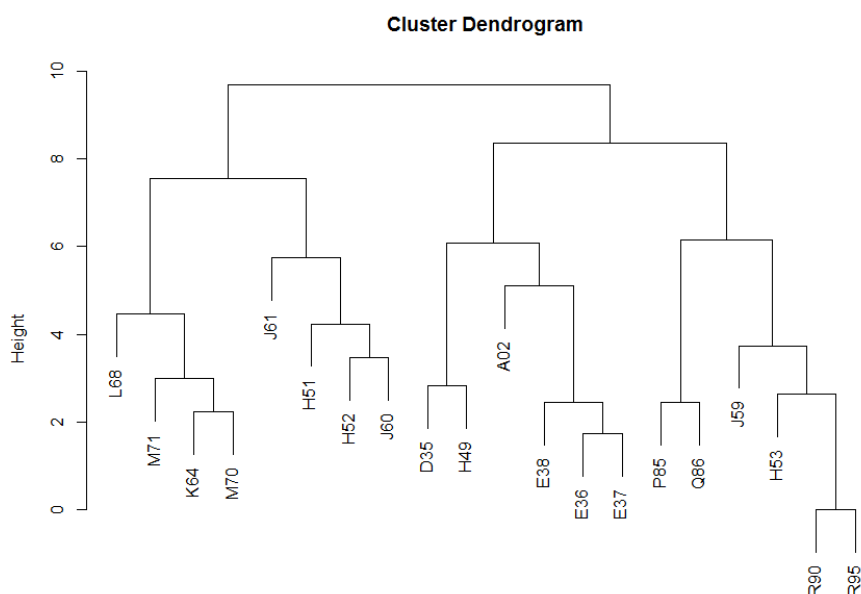
Tā kā šī metode piešķir papildus mainīgumu, lai precizētu trūkstošās vērtības tika salīdzināti abu metožu iegūtie rezultāti (korelācijas un kopu hierarhijas metodes).

Ar hierarhiskās kopu metodes palīdzību nozares var sagrupēt pēc to iezīmēm un kad grupas ir identificētas, var aprēķināt atbilstošas statistiskās vērtības katrai no tām:

- ✓ Katra uzņēmuma vidējo atalgojumu kompāniju izmēru grupai
- ✓ Vidējo radītāju starp atalgojumu un uzņēmuma izmēru, kā arī starp valdes locekļu un valdes priekšsēdētāju algām viena izmēra kompānijās.

Šāda veida nozaru grupu analīze ļauj prognozēt trūkstošās vērtības.

Attēls 5 Kopu dendrogrammas piemērs



Tika apkopota atalgojuma informācija identificētajām grupām un aprēķinātas proporcijas, kas tālāk tiek izmantotas trūkstošo datu ievadē.

Gala atalgojumu noteikšanas process

Izmantojot abas metodes, tika iegūti divi dažādi datu prognozējumi, kā arī vidējā vērtība starp abiem novērtējumiem. Gala atalgojums tika noteikts izmantojot abus novērtējumus, savukārt beigu datu iegūšanā tika pielietoti sekojoši noteikumi:

1. Ja abu metožu rezultātā tika iegūti līdzīgi / identiski rezultāti -> tika lietots vidējais rezultāts, kas iegūts ar abu metožu palīdzību;

2. Ja iegūtās vērtības bija būtiski atšķirīgas un, ja viena no metodēm, visticamāk, pārvērtēja atalgojuma līmeni (salīdzinot ar citām vērtībām tās pašas nozares ietvaros citās lieluma grupās) -> tika izmantota konservatīva metode (ar mazāko atalgojuma līmeni)

Tabula, kas satur arī bonusus un citas piemaksas tika veidota pamatojoties uz datiem par līdzīgām nozarēm. Visus datus, tostarp, ar alternatīvajām metodēm aprēķinātos izvērtēja vadošā personāla atlases uzņēmuma "Amrop" direktors Viesturs Lieģis, apstiprinot iegūto datu ticamību un atbilstību reālajai situācijai. Ņemot vērā, ka Civitta ir viens no vadošajiem neatkarīgajiem vadības konsultāciju uzņēmumiem Centrāleiropā un Austrumeiropā, tam ir biroji Igaunijā, Latvijā, Lietuvā, Baltkrievijā, Krievijā, Ukrainā un Moldovā, Rumānijā, Lielbritānijā un Serbijā. Kopš uzņēmuma dibināšanas 2000.gadā, uzņēmums veicis konsultācijas dažādās nozarēs, līdz ar to uzņēmumā strādā speciālisti ar pieredzi konkrētās nozarēs, vienā vai vairākās Baltijas valstīs, tāpēc šādi speciālisti tika lūgti, ņemot vērā viņu pieredzi, un nepieciešamības gadījumā papildus apstiprināt šajā pētījumā iegūtos datus.

Pielikums nr. 3 - Informācija par aptaujātajiem CR speciālistiem un sarunu kopsavilkums

Latvija - uzņēmums “Amrop”, direktors Viesturs Lieģis

Igaunija – uzņēmums “PalgaInfo”, atalgojuma speciāliste Kadri Seeder

Lietuva – uzņēmums “Alchemy”, personāla atlases speciāliste Kristina Jakubaityte-Revutiene

Ņemot vērā, ka vislielākais tiešsaistes anketas respondentu skaits bija tieši no Latvijas, papildus informāciju par atalgojumu lūdzām sniegt Lietuvas un Igaunijas personāla vadības un atalgojuma pētniecības specialistiem. Piesaistītie uzņēmumi pamatojoties uz viņu datubāzē pieejamo informāciju, sniedza informāciju par vidējo atalgojumu konkrētās nozarēs Lietuvā un Igaunijā, kura nepieciešamības gadījumā tika izmantota pētījumā. Ņemot vērā, ka ar tiešsaistes anketas palīdzību visvairāk dati tika savākti tieši par Latvijas uzņēmumiem, Viesturs Lieģis nesniedza konkrētus datus par atalgojumu konkrētās nozarēs Latvijā, bet gan izvērtēja esošos datus un to ticamību, kā arī izskatīja un apstiprināja to datu ticamību, kas tika izmantoti Gala nodevumā un sastāvēja gan no tiešo metožu rezultātā iegūtajiem datiem, gan ar alternatīvajām metodēm aprēķinātajiem datiem. Detalizētu informāciju saņemtu no Lietuvas un Igaunijas personāla vadības uzņēmumiem, lūdzam skatīt zemāk šajā pielikumā.

Papildus vispārējai informācijai par atalgojumu Lietuvā un Igaunijā, speciālistiem tika lūgts sniegt viedokli par nozaru specifiskām un vispārējām valsts iezīmēm. Ar speciālistu sniegto informāciju, kas attiecas uz katras valsts tirgus specifiku, var iepazīties zemāk.

Tabula 13 Lietuvas ekspertam uzdotie jautājumi

Uzdotie jautājumi	Eksperta sniegtā atbilde
1. Kādi ir galvenie valdes locekļu atalgojuma politikas pamatprincipi Lietuvā?	Katram uzņēmuma ir sava atalgojuma politika, visus pēc viena piemēra mērit nav iespējams.
2. Kādi galvenie kritēriji tiek ņemti vērā nosakot valdes locekļu atalgojumu?	Uzņēmuma izmērs, finansiālais stāvoklis, valdes locekļa atbildības līmenis, tirgus dati par vidējo atalgojumu konkrētā nozarē, nozares apjomīgums
3. Vai valdes locekļu darba līgumā tiek ietverti kādi īpaši noteikumi?	Jā, parasti tiek īpaši atrunāti kompensācijas apjomi darba līguma pārtraukšanas gadījumā.

Uzdotie jautājumi	Eksperta sniegtā atbilde
4. Vai ir novērojamas kādas konkrētas izmaiņas atalgojuma politikā kas būt saistītas ar izmaiņām likumdošanās vai nodokļu sistēmā?	Publiskā sektora atalgojumu regulē likums, savukārt privātajā sektorā tas var atstāts pilnībā uzņēmuma kompetencē.
5. Vai Lietuvā ir kādas nozares kurās novērojamas būtiskas atkāpes no normas?	Ir novērojamas dažādas nozaru tendences, dažādības atkarībā no uzņēmuma atrašanās vietas un pārvaldības struktūras (vietējais vai ārzemju uzņēmums)
6. Vai Lietuvā valdes locekļi savieno pienākumus uzņēmumā?	Iespējami abi varianti, valdes locekļi var būt arī Izpilddirektori, departamentu vadītāji.
7. Vai ir nozares kurās pārsvarā visi uzņēmumi pieder valstij?	Pārsvarā valsts kontrolē sekojošas nozares - D35, Q86, P85 un R90.
8. Vai valdes locekļu bonusu apmēri ir vienādi mazos, vidējos un lielos uzņēmumos?	Nē. To apjoms var svārstīties no 8%-40%, un to ietekmē uzņēmuma izmērs un pārstāvētā nozare.
9. Vai ir kādas politiski nozīmīgas nozares?	Jā, sekojošas nozares ir politiski nozīmīgas Lietuvā - H51, Q86, P85 un D35.

Tabula 14 Igaunijas ekspertam uzdotie jautājumi

Igaunijas ekspertam uzdotie jautājumi	Eksperta sniegtā atbilde
1. Kādi ir galvenie valdes locekļu atalgojuma politikas pamatprincipi Igaunijā?	Ir ļoti grūti vispārināt atalgojuma politikas pamatprincipus, jo tie ir ļoti dažādi atkarībā no uzņēmuma izmēra, pārvaldības struktūras un pārstāvētās nozares. Atalgojuma sistēma var būt pavisam vienkārša vai ļoti sarežģīta.
2. Kādi galvenie kritēriji tiek ņemti vērā nosakot valdes locekļu atalgojumu?	svarīgs faktors, kas ietekmē vadošo darbinieku un valdes locekļu atalgojuma apmēru uzņēmumos ir uzņēmuma piederība - privātpersona Igaunijā vai ārzemju privātpersona. Ārzemju privātpersonām piederošajos uzņēmumos valdes locekļu un vadošo darbinieku atalgojums mēdz būt augstāks (5000- 10 000 Euro) mēnesī, nekā uzņēmumos, kas pieder Igaunijas privātpersonām. Mazākos uzņēmumos, kur īpašnieki paši vada uzņēmumus, vadošo darbinieku

Igaunijas ekspertam uzdotie jautājumi	Eksperta sniegtā atbilde
	atalgojums var būt diezgan zems (zem 1000 Eiro) mēnesī un lielākā atalgojuma daļa vadošajam darbiniekam valdes loceklim tiek izmaksāta dividendēs
3. Vai valdes locekļu darba līgumā tiek ietverti kādi īpaši noteikumi?	Nozīmīgu daļu valdes locekļu un vadošo darbinieku darbā līgumā sastāda amata atstāšanas/ atlaišanas kompensācijas, kas dažos gadījumos var pat sasniegt 12 mēnešalgu apmēru.
4. Vai ir novērojamas kādas konkrētas izmaiņas atalgojuma politikā kas būt saistītas ar izmaiņām likumdošanās vai nodokļu sistēmā?	Nē, nav.
5. Vai Igaunijā ir nozares kurās novērojamas būtiskas atkāpes no normas?	Nē, nav.
6. Vai Igaunijā valdes locekļi savieno pienākumus uzņēmumā?	Jā, valdes loceklis var būt arī piemēram Finanšu Direktors, Izpilddirektors, Mārketinga vadītājs vai pat galvenais grāmatvedis.
7. Vai ir nozares kurās pārsvarā visi uzņēmumi pieder valstij?	Lielas infrastruktūras uzņēmumos (Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana utt.) algas mēdz būt virs 10 000 Eiro mēnesī, bet ir tikai daži šāda tipa lieli uzņēmumi kas pieder valstij vai kādai vietējai pašvaldībai un valsts ir galvenā akciju turētāja šādos uzņēmumos
8. Vai valdes locekļu bonusu apmēri ir vienādi mazos, vidējos un lielos uzņēmumos?	Bonusu apmēru nosaka uzņēmuma finansiālais stāvoklis un vai īpašnieku cerības ir attaisnotas. Rezultātus var izmērīt ļoti dažādos veidos - pielietojot konkrētas formulas, izejot no finanšu rezultātiem vai kolēģu un klientu atsauksmēm. Gada bonusu apmērs var svārstīties no 8%-10% no gada kopējā atalgojuma, sasniedzot no 0.5-2 mēnešalgu apmēru.
9. Kāpēc H51 Gaisa transports ir visaugstāk apmaksātā nozare Igaunijā?	Šīs nozares atalgojuma apmēru ļoti ietekmē starptautiskais darba tirgus un šajā nozarē lielu nozīmi spēlē arī darbinieku arodbiedrības. Gaisa transporta nozarē bija viens privātais uzņēmums, kuru subsidēja valdība, bet tas bija pretrunā ar ES likumdošanu, tāpēc valsts atbalsts tika pārtraukts un uzņēmums bankrotēja. Šobrīd atalgojuma pamatnoteikumus nosaka viens valstīji piederošs uzņēmums.
10. D35 nozarē atalgojums arī ir relatīvi augsts, pat mazos uzņēmumos, kāpēc?	Šī nozare nav atvērta starptautiskajai tirgus konkurencei cenu ziņā un atalgojuma apmērs ir galvenokārt, arodbiedrību panāktā vienošanās ar vietējo valdību.

Pielikums nr. 4 - CR eksperta sniegtie dati par Igauniju

Tabula 15 Cilvēkresursu sniegtie dati par atalgojuma līmeni nozarēs/uzņēmumu lielumu grupās Igaunijā

Nozare	NACE 2.kods	Uzņēmuma izmērs		
		Mazs	Vidējs	Liels
Mežsaimniecība un mežizstrāde	A02	1 020 €	1 878 €	
Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	D35	2 704 €	virs 3000	virs 5000 un 10 000
Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde	E36	1 489 €	2000-3000	virs 3000
Notekūdeņu savākšana un attīrīšana	E37	1 173 €		
Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde	E38	1 648 €	1 731 €	virs 5000
Sauszemes transports un cauruļvadu transports	H49	1 193 €	1 601 €	virs 3000
Gaisa transports	H51	3 587 €		
Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības	H52	1 954 €	2 555 €	virs 5000
Pasta un kurjeru darbība	H53	1 239 €	1 264 €	virs 5000
Kinofilmu, videofilmu, TV programmu producēšana	J59	1 319 €	1 486 €	
Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide	J60	1 164 €	2 133 €	virs 3000
Telekomunikācija	J61	1 734 €	2 350 €	virs 5000 un 10 000
Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu	K64	2 501 €	3 093 €	virs 5000 un 10 000
Darbības ar nekustamo īpašumu	L68	1 257 €	1 432 €	
Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās	M70	1 914 €	2 374 €	
Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze	M71	2 364 €	2 162 €	
Izglītība	P85	1 170 €	1 622 €	virs 3000
Veselības aizsardzība	Q86	1 827 €	2 008 €	virs 5000
Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības	R90	854 €	1 180 €	

Pielikums nr. 5 - CR eksperta sniegtie dati par Lietuvu

Tabula 16 Cilvēkresursu sniegtie dati par atalgojuma līmeni nozarēs/uzņēmumu lielumu grupās Lietuvā

Nozare	NACE 2.kods	Uzņēmuma izmērs		
		Mazs	Vidējs	Liels
Mežsaimniecība un mežizstrāde	A02	1 000 €		
Elektroenerģija, gāzes apgāde un siltumapgāde	D35	€2001 - 4000	€4001 - 6000	€8001 - 10 000
Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde	E36	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€8001 - 10 000
Notekūdeņu savākšana un attīrīšana	E37	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€2001 - 4000
Atkritumu savākšana, apstrāde un izvietošana; materiālu pārstrāde	E38	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€6001 - 8000
Sauszemes transports un cauruļvadu transports	H49	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€4001 - 6000
Gaisa transports	H51	€2001 - 4000	€4001 - 6000	€8001 - 10 000
Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības	H52	€2001 - 4000	€2001 - 4000	€4001 - 6000
Pasta un kurjeru darbība	H53	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€2001 - 4000
Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana	J59	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	
Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide	J60	€2001 - 4000	€4001 - 6000	
Telekomunikācija	J61	€4001 - 6000	€8001 - 10 000	€10 001 un vairāk
Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu	K64	€4001 - 6000	€6001 - 8000	€8001 - 10 000
Operācijas ar nekustamo īpašumu	L68	1 000 €	€2001 - 4000	€4001 - 6000
Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībizinībās	M70	1909		
Arhitektūras un inženiertehniskie pakalpojumi; tehniskā pārbaude un analīze	M71	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€2001 - 4000
Izglītība	P85	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	
Veselības aizsardzība	Q86	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€2001 - 4000
Radošas, mākslinieciskas un izklaides darbības	R90	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€2001 - 4000
Sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbība	R93	Mazāk par €2000	€2001 - 4000	€2001 - 4000

Pielikums nr. 6 - Padziļinātās intervijas ar uzņēmumiem (pārskats)

Tabula 17 Padziļinātās intervijas ar uzņēmumiem par valdes locekļu, priekšsēdētāja atalgojumu

Nozare	NACE 2. kods	Uzņēmuma izmērs	Priekšsēdis			Valdes Locekļi			Komentāri
			Alga	Bonusi gadā	Papildus labumi gadā	Alga	Bonusi gadā	Papildus labumi gadā	
Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana									
Uzņēmums 1	D35	M	1000	0	1500	400/ 1000 /120 0	0	840	Pašvaldības līdzdalība 49% , bet uzņēmuma struktūra kā valsts uzņēmumam. Ir 1 Priekšsēdis un 2 locekļi, bet tikai priekšsēdis apvieno amatus uzņēmumā. Valdes locekļi tikai nāk uz sēdēm 1 x mēnesī. Valde apstiprina nepieciešamos lēmumus, bet valdes darbību uzrauga Padome, kas sanāk reizi 3 mēnešos. Padome apstiprina finanšu jautājumus - kredītus, EU naudas utt. Vadošie darbinieki ir Tehniskais direktors (1000 Euro) un Galvenā Grāmatvede (1200 Euro), abiem ir 50 Euro mēnesi telefona limits. Ja ir labi finanšu rādītāji valde var 1x gadā piešķirt prēmijas visiem uzņēmuma darbiniekiem, bet kopēja summa nevar pārsniegt 7000 Euro

									(kopā ir 49 darbinieki uzņēmumā). Ir apdrošināšana, jo prasa darba specifika.
Izglītība									
Uzņēmums 1	P85	M	mazāk par 2000	0	4000-6001	mazāk par 2000 /2001-4000	0	4001-6000/2001-4000	Ir 1 priekšsēdis un 3 valdes locekļi. Visi valdes locekļi pienākumus savieno arī ar lekciju lasīšanu, kā arī priekšsēdis ir pilnība atbildīgs par stratēģiju, attīstību, inovācijām utt., tomēr algu saņem tikai kā priekšsēdis vai valdes loce, jo visus papildus ienākumus izņem dividendēs, tāpēc arī nav bonusu, kaut arī lielāko daļu iegulda biznesa attīstībā. Ar paraksta tiesībām ir Rektore, kas pilnībā atbildīga par visām administrācijas lietām un organizatoriskiem jautājumiem. Atalgojumu vadošajiem darbiniekiem nosaka iekšējais reglaments, kur ļoti precīzi norādīts pieļaujamais algu diapazons katram amatam, ja virs tad padziļināti izvērtē katra pievienoto vērtību.
Centrālo biroju darbība; konsultēšana komercdarbībā un vadībiznībās									
Uzņēmums 1	M70	S	mazāk par 2000	50%	4001-6000	mazāk par 2000	50%		
Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu									

un skaņu ierakstu producēšana									
	J59	S	3000	15%	2000-3000	2000	10%	1500-2500	Ir 1 priekšsēdis un 2 locekļi, bet visi savieno amatus uzņēmumā. Priekšsēdis ir izpilddirektors, bet locekļi attiecīgi Mārketinga vadītājs un Finanšu vadītājs. Priekšsēdētājs minēja, ka 2016.gada janvārī, pēc pārskatu iesniegšanas, viņam tika piestādīts papildus nodoklis par ienākumiem, kas pārsniedz 48 000 EUR (solidaritātes nodoklis), līdz ar to, šogad pamata atalgojums ir kopumā samazināts, bonusus viņi turpmāk izņems tikai dividendēs vai ieguldīs atpakaļ uzņēmumā un nedaudz palielinās nemonetāro atalgojuma daļu.
Finanšu pakalpojumu darbības, izņemot apdrošināšanu un pensiju uzkrāšanu									
Uzņēmums 1	K64	M	2000-4000	0	0	4000 - 6000	5%	10%	Uzņēmumā ir 2 valdes locekļi - 1 valdes loceklis, 1 priekšsēdis. Abi darbojas vēl 4 dažādos uzņēmumos kā valdes locekļi. Algu saņem tikai priekšsēdis, bet uzņēmuma vadošais darbinieks ir izpilddirektors, kas ir 100% atbildīgs par uzņēmuma vadīšanu- visi lēmumi, stratēģija utt. Valdes locekļi uzņēmuma vadīšanā neiesaistās, bet izpilddirektora atalgojumu nosaka pēc kopējām nozares tendencēm kā arī ņemot

									vērā uzņēmuma finansiālo sniegumu un brīvos līdzekļus.
Uzņēmums 2	K64	M	4500	15%	8001-10 000	3500 /300 0	10%/1 5%	6001- 8000/60 01-8000	Šis ir uzņēmums ir Skandināvu filiāle Rīgā, kur Rīgas biroja Valdes locekļu atbild arī par Lietuvas un Igaunijas ofisiem. Atsevišķi netiek dalīts cik saņem par valdes amatu cik par cita amata pildīšanu. Visiem valdes loc ir luksusa auto (saistītie izdevumi arī tiek apmaksāti), degviela, stāvvietā Vecrīgā + 5% akcijas. Papildus nāk veselības apdrošināšana, telefona maksas kompensēšana, dators, 10% no algas var ieguldīt akcijās, ja vēlas, un akcijas var nopirkt ar 15% atlaidi (gan skandināvu, gan ASV filiāles akcijas), komandas saliedēšanas pasākumi Baltijā, kā arī pasākumi ģimenēm. Amati klasificēti, stingri definēta amatu struktūra. Skaidri zina, cik saņem specialisti līdzīgos amatos valstī, jo katru gadu iegādājas nozares datus no pētniecības uzņēmumiem. Valdes darbību uzrauga padome, kas atalgojumu nesaņem. Bonusus nosaka individuālie gada rezultāti un ikgadējo pārrunu rezultāts. Naudas prēmija 1x gadā atkarīga no ieņemamā amata. Valde ir reāli atbildīga par uzņēmuma darbību, progresu un attīstības stratēģiju.
Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana									

Uzņēmums 1	J59	S	2001-4000	2001-4000	2000	2001-4000	2001-4000	2000	Uzņēmumā ir 1 priekšsēdis un 2 valdes locekļi, bet viens no valdes locekļiem nesaņem atalgojumu par valdes locekļa pienākumu pildīšanu konkrēti šajā uzņēmumā, bet gan vienā no vēl 2 citiem "grupas" uzņēmumiem. Bonusi ir vienas mēneša algas apmērā, ja gada plāns ir izpildīts. Gada plāns tiek definēts katra gada sākumā un tā % izpilde aprēķināta gada beigās. Pie papildus labumiem: apdrošināšana, mob. Tel apmaksa, dators, auto (arī degviela) un sporta kluba abonements.
Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide									
Uzņēmums 1	J60	S	mazāk par 2000	0	2000	NAV			Šobrīd ir tikai valdes priekšsēdētājs, jo valdes loceklis mainījis dzīvesvietu uz ārzemēm, līdz ar to nevar pildīt pienākumus. Atalgojums ir minimāls, bet ir valdes priekšsēdētājs ir īpašnieks vēl vienā radio, 2 interneta portālos un 1 pasākumu organizēšanas uzņēmumā. Šeit amatu nesavieno, bet citur ir vēl kā Izpilddirektors, Projektu vadītājs un koordinators, par ko arī saņem atalgojumu. Šajā uzņēmumā ir galvenais lēmumu pieņēmējs, atbildīgs par stratēģiju, attīstību utt. Atalgojumu nosaka kopējā finansiālā situācija uzņēmumā. Grāmatvedību, uzkopšanu utt -pērk ka ārpakalpojumus. Bonusus nemaksā, bet 2x gadā izņem

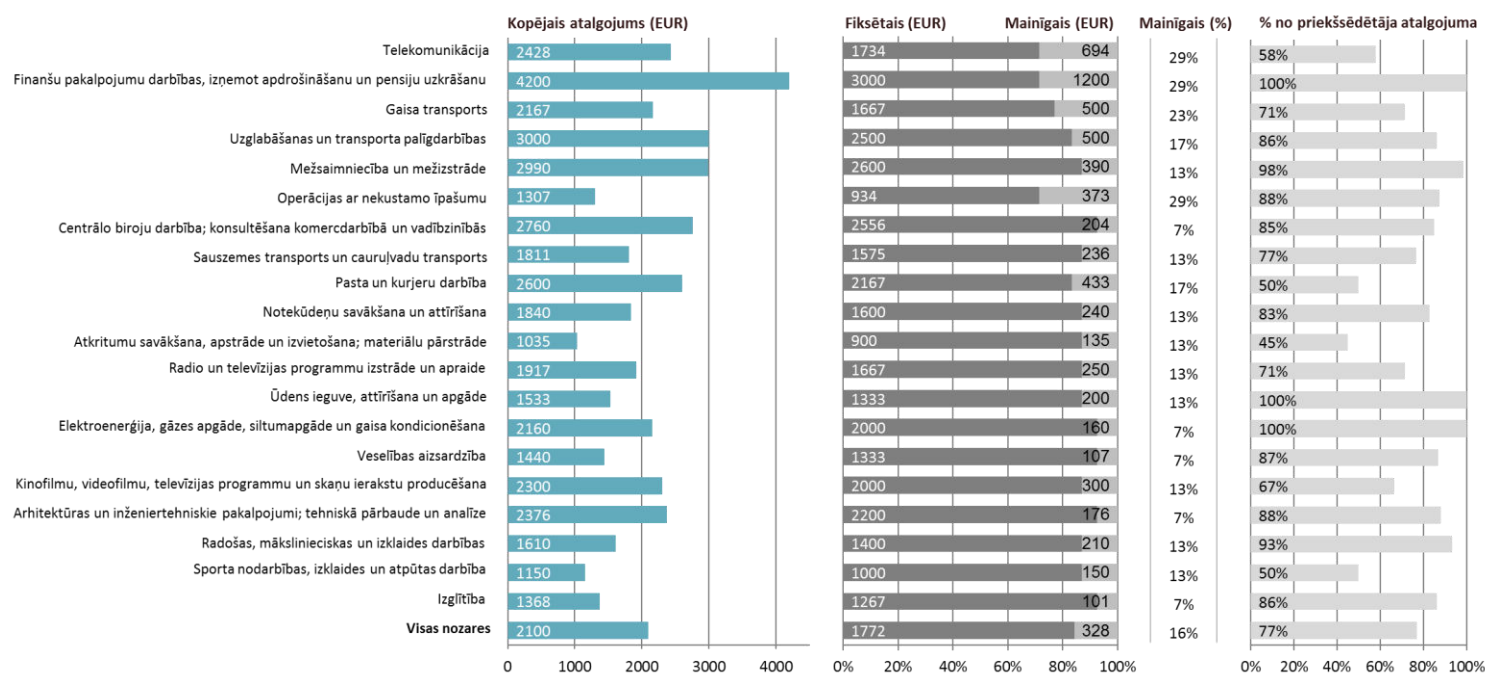
									dividendes, ko nereti iegulda atpakaļ, kā arī rotē naudu starp vēl vairākiem uzņēmumiem. Konkrēti šajā uzņēmumā atalgojums ir ap 2000 Eur mēnesī, bet kopā pa visiem pārējiem uzņēmumiem, gadā savācas virs 48 000 Eur.
Sauszemes transports un cauruļvadu transports									
Uzņēmums 1	H49	S	mazāk par 2000	0	2001-4000	NAV			Ir tikai priekšsēdis. Oficiāli saņem minimālo atalgojumu, pārējo izņem dividendēs pēc vajadzības, lai nebūtu jāpārmaksā nodokļos. Vēl uzņēmumā ir tādi darbinieki ar paraksta tiesībām kā Galvenais grāmatvedis un Loģistikas vadītājs. Šiem vadošajiem darbiniekiem atalgojumu nosaka nozares vidējais atalgojums, kā arī tas vai ikgadējais plāns tiek izpildīts. Plāns ir izmērāms, un nosaka atalgojuma mainīgās daļas apjomu, kas tiek izmaksāts gada beigās.
Uzglabāšanas un transporta palīgdarbības									
Uzņēmums 1	H52	M	Ārzemnieks		2001-4000	3000/200	8400/6000		100% ārzemju kapitāls, kopā ir 1 priekšsēdis un 2 valdes locekļi, bet tikai 1 valdes loceklis ir LV rezidents. Prēmijas saņem tīk tad, ja izpildīts gada plāns, kas tiek sastādīts katra gada sākumā. Algas aprēķina pēc ISO standartiem un konkrētas kārtības, izejot no katra kvalifikācijas un individuālajiem rādītājiem. Bez valdes locekļiem uzņēmumā

							paraksta tiesības ir Izpilddirektoram, kurš līdztekus valdei nes pilnu atbildību par uzņēmuma stratēģijas īstenošanu un finanšu rādītājiem. Papildus labumi: darba auto (viss saistītais), telefons + apdrošināšana.
Uzņēmums 2	H52	L	4001-6000	150%	6000	Ārzemnieks	Igaunijas/Krievijas kopuzņēmums. Ir 1 priekšsēdis un 4 locekļi, bet tikai priekšsēdis ir LV rezidents. Priekšsēdis nez 100% atbildību par uzņēmuma darbību kopumā, attīstība atkarīga no priekšsēža ieguldītā darba apjoma, stratēģijas utt. Prēmijas ir 2x gadā - 1/2 gada prēmija 50% no atalgojuma un gada prēmija algas apmērā. Nosakot atalgojumu vērā ņemts darba stāžs, pieredze un izglītība. Papildus labumi: darba auto, degviela, telefons. Priekšsēdis ir informēts par Solidaritātes nodokli, bet par cik uzņēmums maksā visus nodokļus, arī šis tiks nomaksāts
Uzņēmums 3	H52	M	6000-6500	0	6000	Ārzemnieks	Kompānijas īpašnieks ir Islandes uzņēmums, un no visiem valdes locekļiem tikai priekšsēdētājs ir LV rezidents. LV priekšsēdis nes pilnīgu atbildību par biznesa organizāciju, attīstību, stratēģiju utt ne tikai LV, bet arī Vācijā, Holandē, kā arī par finansēm kuras holdings iegulda biznesā. Atalgojums balstās uz atbildības līmeni un gada plāna izpildi. Papildus labumos saņem apdrošināšanu, mobilā telefona rēķinu apmaksu, darba auto +benzīns.

Ūdens ieguve, attīrīšana un apgāde									
Uzņēmums 1	E36	S	Nav			1000	50% no gada atalgoj uma	2000	Pašvaldības līdzdalība 39%. Neskatoties uz to, ka vairums akciju pieder privātpersonām un privātajiem uzņēmumiem, tas darbojas pēc valsts atalgojuma principa jo Valdes locekle/izpilddirektore ir arī pašvaldības darbiniece. Viss pēc minimumu - algas, pēc likuma, bonusu nav jau bijis vairākus gadus, jo uzņēmums iet pa nullēm (tikai valdes locelei pašai). Nekādas apmācības vai citi labumi, vienīgi Ziemassvētku pasākumu gan organizē un apmaksā.

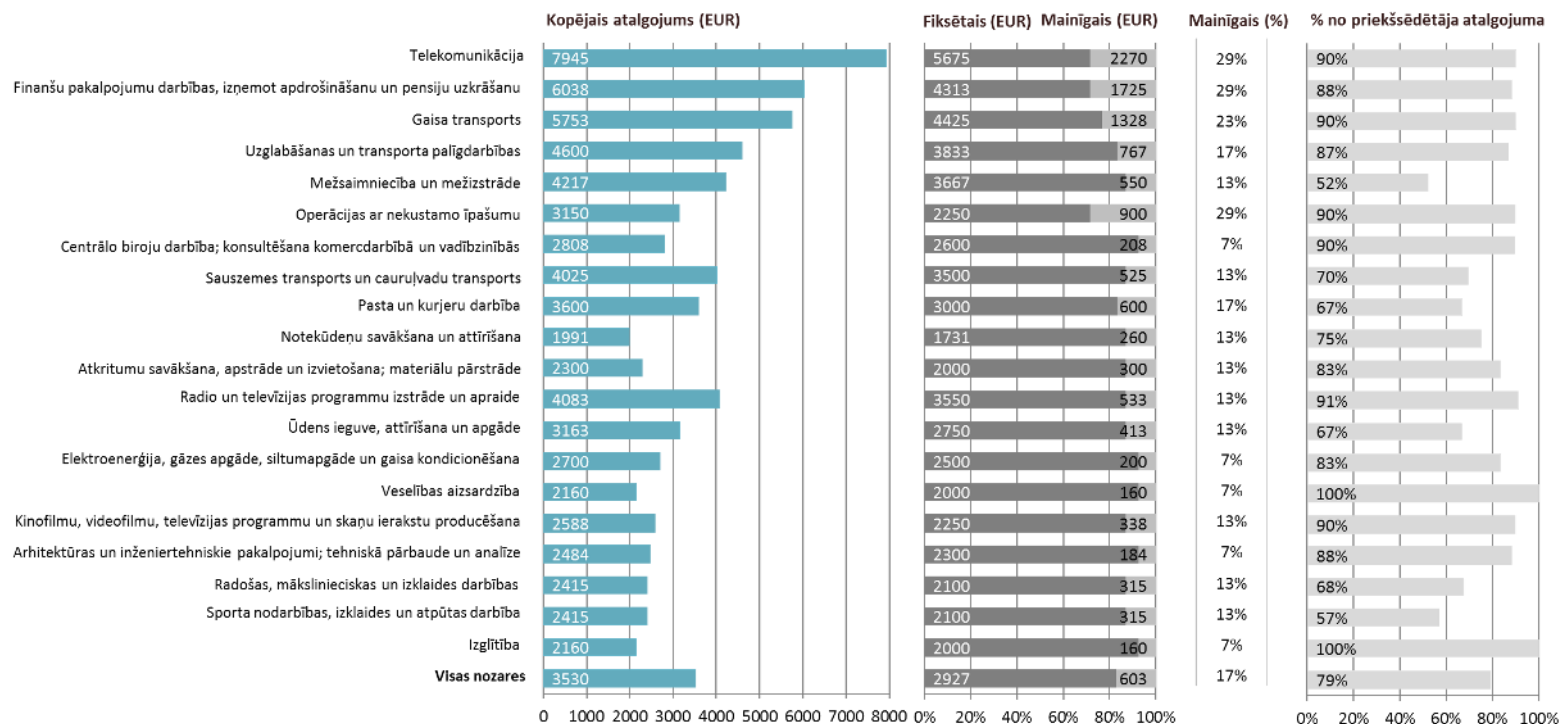
Pielikums nr. 7 - Atalgojuma sadalījums pa nozarēm un uzņēmumu lielumiem

Attēls 6 Valdes locekļu atalgojums mazā kapitālsabiedrībā⁶



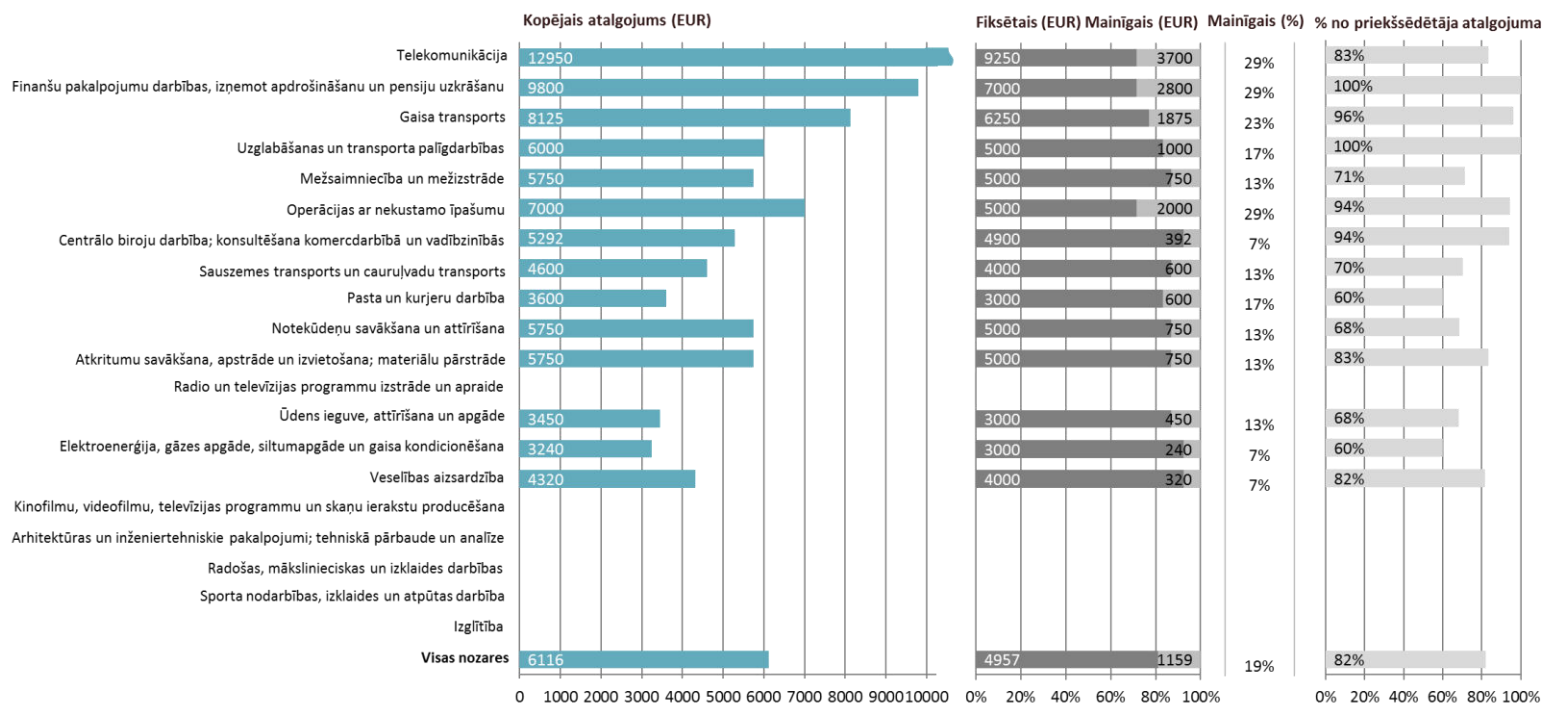
⁶ Dati par valdes locekļu atalgojuma mainīgo daļu % izteiksmē iegūti no uzņēmumu aptaujas anketām un padziļinātajām intervijām. Lai nodrošinātu datu atbilstību, tos pārbaudīja CR eksperti, sniedzot savus precizējumus atalgojuma mainīgās daļas % apmēram konkrētās nozarēs. Ņemot vērā CR speciālistu ieteikumu un datu nebūtiskās atšķirības, kopējā atalgojuma aprēķinā izmantots atalgojuma mainīgās daļas % visai nozarei, attiecinot to pret fiksēto atalgojuma daļu, kas sadalīta pa uzņēmumu lielumiem un valdes locekļiem/priekšsēdētāju.

Attēls 7 Valdes locekļu atalgojums vidējā kapitālsabiedrībā⁷



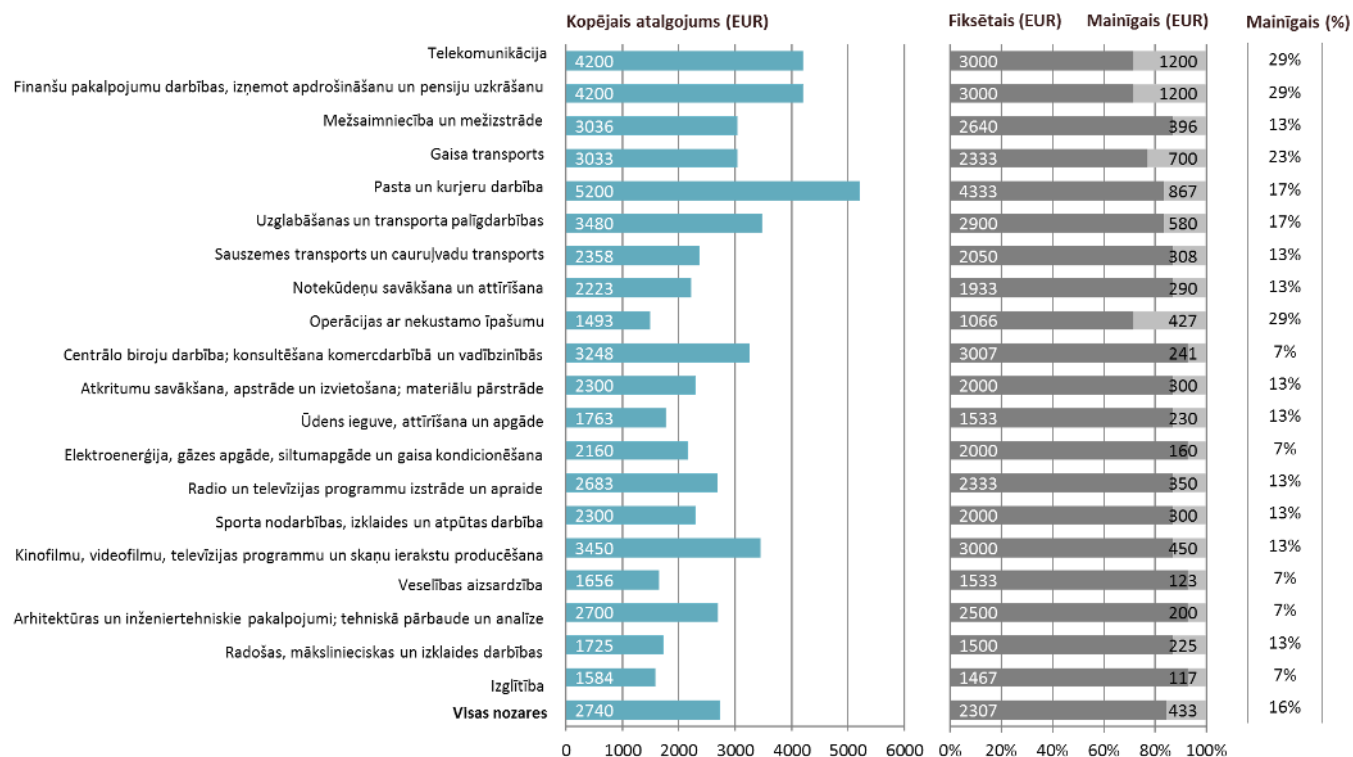
⁷ Dati par valdes locekļu atalgojuma mainīgo daļu % izteiksmē iegūti no uzņēmumu aptaujas anketām un padziļinātajām intervijām. Lai nodrošinātu datu atbilstību, tos pārbaudīja CR eksperti, sniedzot savus precizējumus atalgojuma mainīgās daļas % apmēram konkrētās nozarēs. Ņemot vērā CR speciālistu ieteikumu un datu nebūtiskās atšķirības, kopējā atalgojuma aprēķinā izmantots atalgojuma mainīgās daļas % visai nozarei, attiecinot to pret fiksēto atalgojuma daļu, kas sadalīta pa uzņēmumu lielumiem un valdes locekļiem/priekšsēdētāju.

Attēls 8 Valdes locekļu atalgojums lielā kapitālsabiedrībā⁸



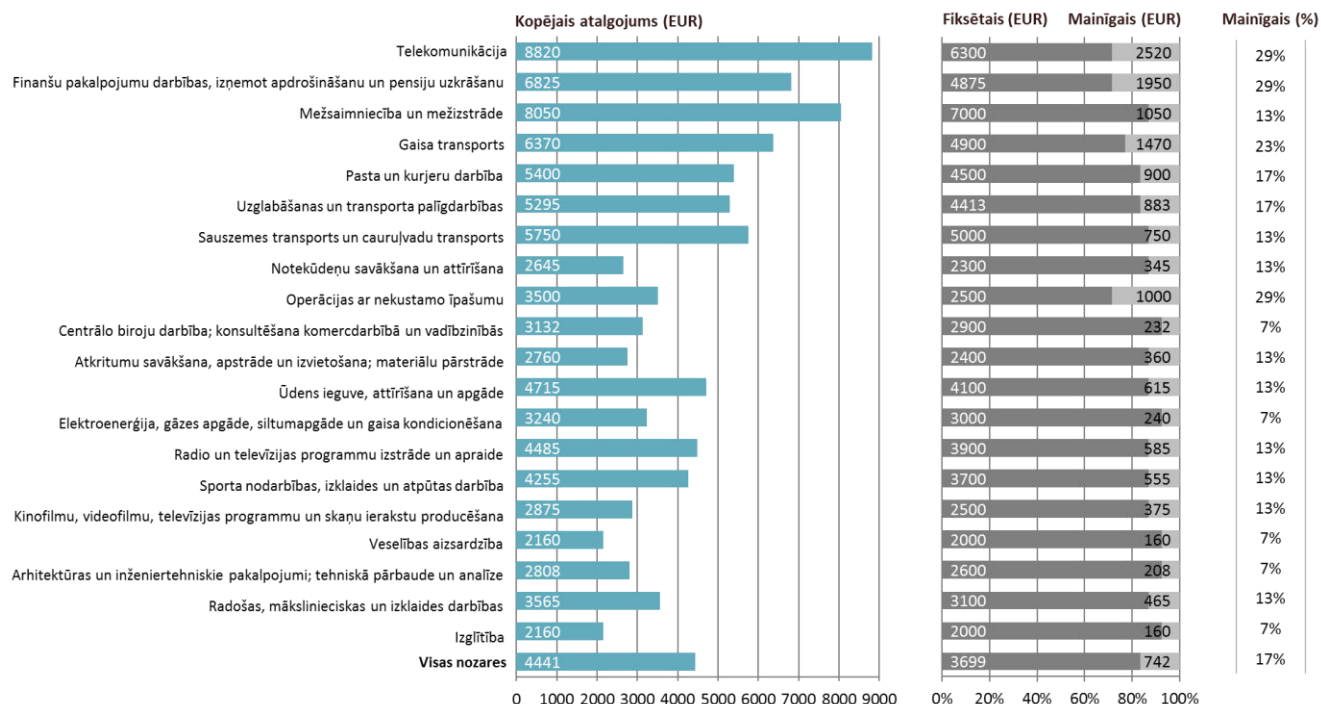
⁸ Dati par valdes locekļu atalgojuma mainīgo daļu % izteiksmē iegūti no uzņēmumu aptaujas anketām un padziļinātajām intervijām. Lai nodrošinātu datu atbilstību, tos pārbaudīja CR eksperti, sniedzot savus precizējumus atalgojuma mainīgās daļas % apmēram konkrētās nozarēs. Ņemot vērā CR speciālistu ieteikumu un datu nebūtiskās atšķirības, kopējā atalgojuma aprēķinā izmantots atalgojuma mainīgās daļas % visai nozarei, attiecinot to pret fiksēto atalgojuma daļu, kas sadalīta pa uzņēmumu lielumiem un valdes locekļiem/priekšsēdētāju.

Attēls 9 Valdes priekšsēdētāja atalgojums mazā kapitālsabiedrībā⁹



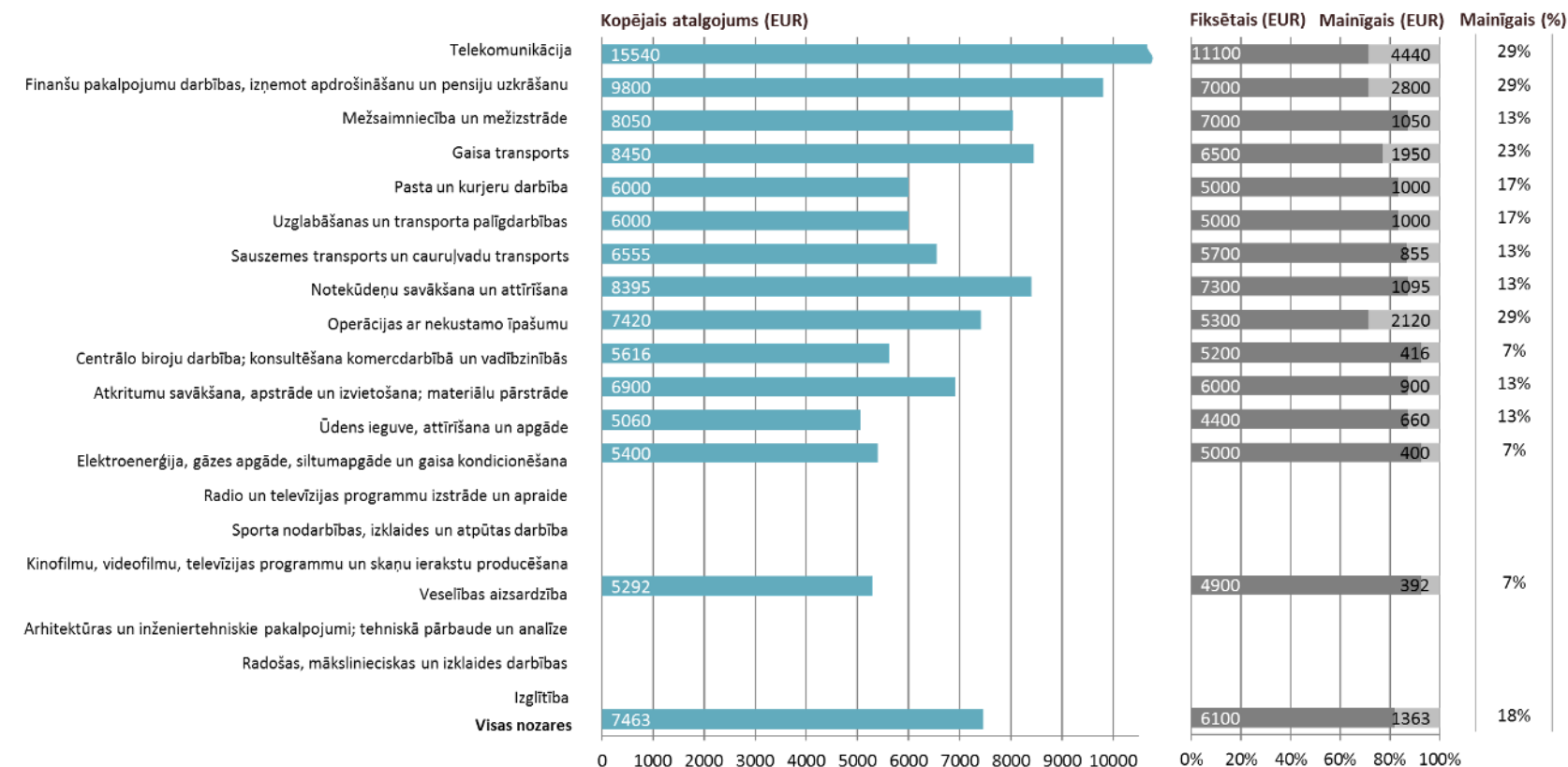
⁹ Dati par valdes locekļu atalgojuma mainīgo daļu % izteiksmē iegūti no uzņēmumu aptaujas anketām un padziļinātajām intervijām. Lai nodrošinātu datu atbilstību, tos pārbaudīja CR eksperti, sniedzot savus precizējumus atalgojuma mainīgās daļas % apmēram konkrētās nozarēs. Ņemot vērā CR speciālistu ieteikumu un datu nebūtiskās atšķirības, kopējā atalgojuma aprēķinā izmantots atalgojuma mainīgās daļas % visai nozarei, attiecinot to pret fiksēto atalgojuma daļu, kas sadalīta pa uzņēmumu lielumiem un valdes locekļiem/priekšsēdētāju.

Attēls 10 Valdes priekšsēdētāja atalgojums vidējā kapitālsabiedrībā¹⁰



¹⁰ Dati par valdes locekļu atalgojuma mainīgo daļu % izteiksmē iegūti no uzņēmumu aptaujas anketām un padziļinātajām intervijām. Lai nodrošinātu datu atbilstību, tos pārbaudīja CR eksperti, sniedzot savus precizējumus atalgojuma mainīgās daļas % apmēram konkrētās nozarēs. Ņemot vērā CR speciālistu ieteikumu un datu nebūtiskās atšķirības, kopējā atalgojuma aprēķinā izmantots atalgojuma mainīgās daļas % visai nozarei, attiecinot to pret fiksēto atalgojuma daļu, kas sadalīta pa uzņēmumu lielumiem un valdes locekļiem/priekšsēdētāju.

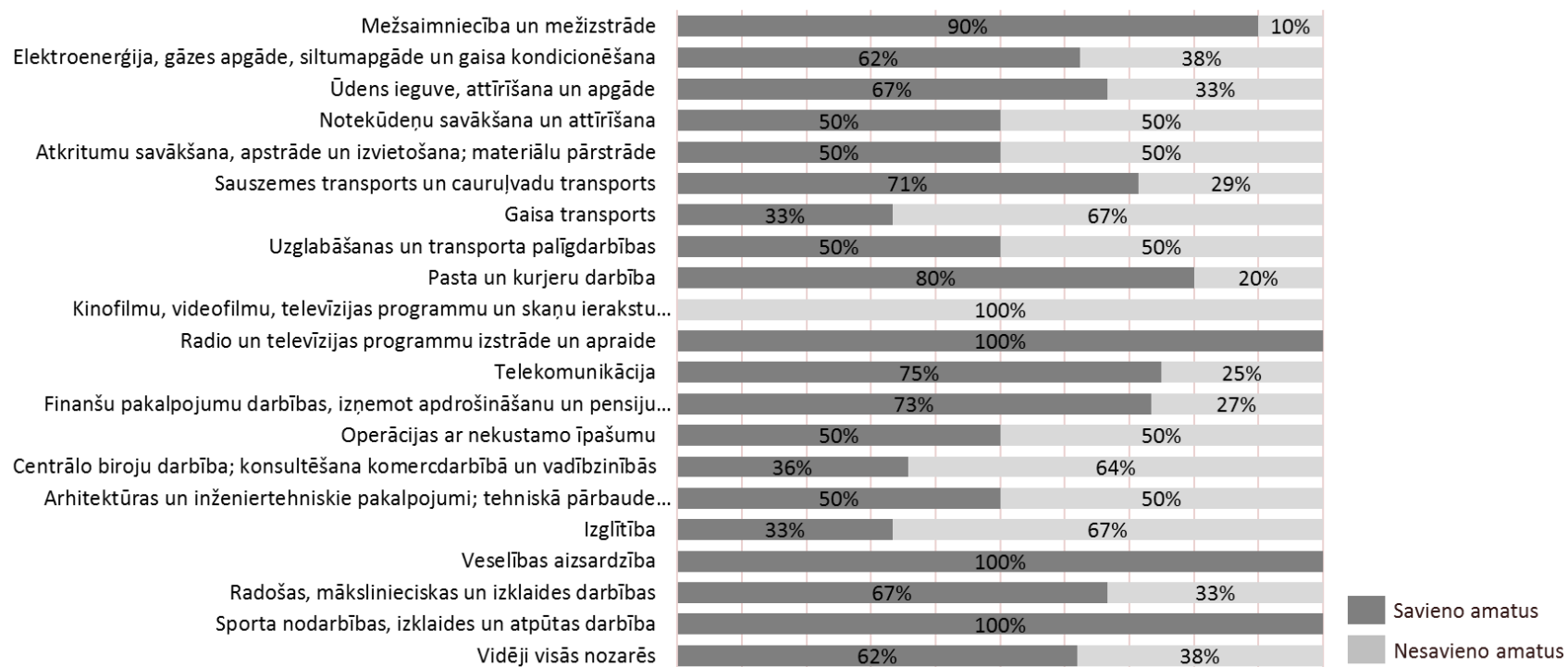
Attēls 11 Valdes priekšsēdētāja atalgojums lielā kapitālsabiedrībā¹¹



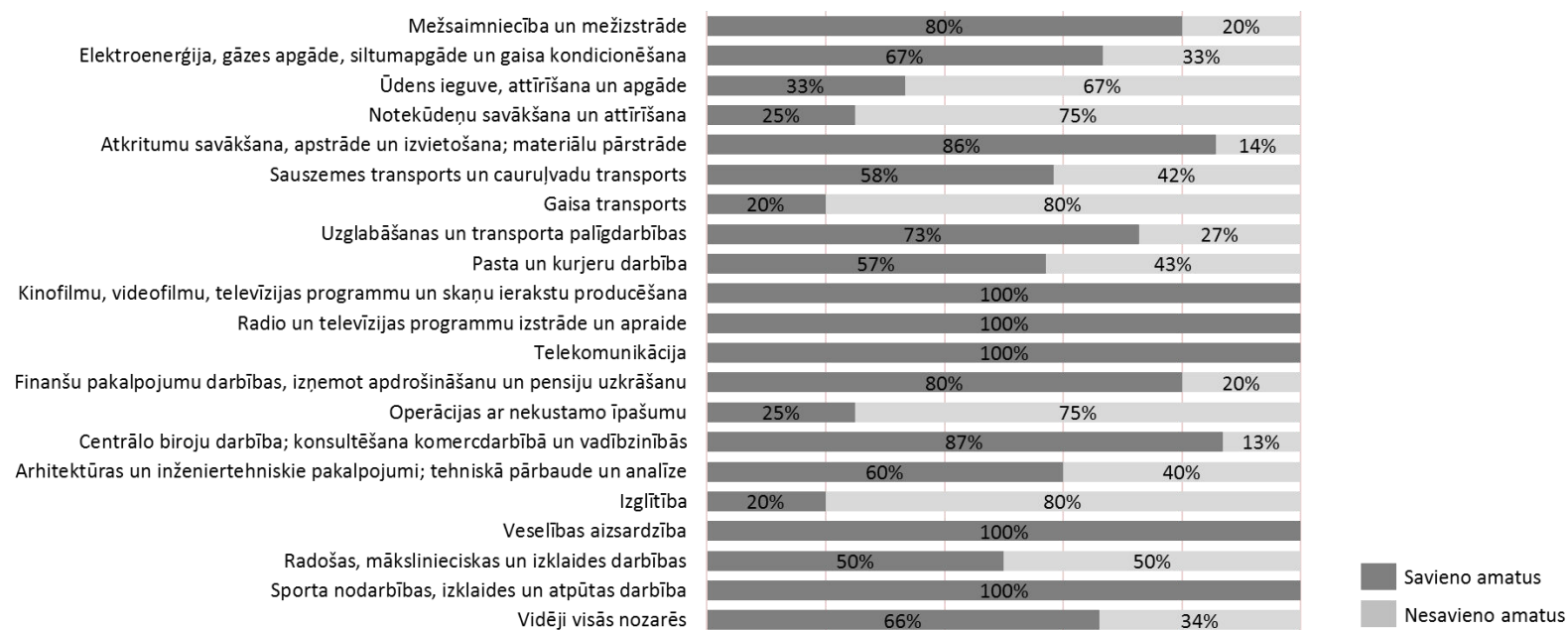
¹¹ Dati par valdes locekļu atalgojuma mainīgo daļu % izteiksmē iegūti no uzņēmumu aptaujas anketām un padziļinātajām intervijām. Lai nodrošinātu datu atbilstību, tos pārbaudīja CR eksperti, sniedzot savus precizējumus atalgojuma mainīgās daļas % apmēram konkrētās nozarēs. Ņemot vērā CR speciālistu ieteikumu un datu nebūtiskās atšķirības, kopējā atalgojuma aprēķinā izmantots atalgojuma mainīgās daļas % visai nozarei, attiecinot to pret fiksēto atalgojuma daļu, kas sadalīta pa uzņēmumu lielumiem un valdes locekļiem/priekšsēdētāju.

Pielikums nr. 8 - Valdes locekļi, kuri savieno vai nesavieno amatus uzņēmumā

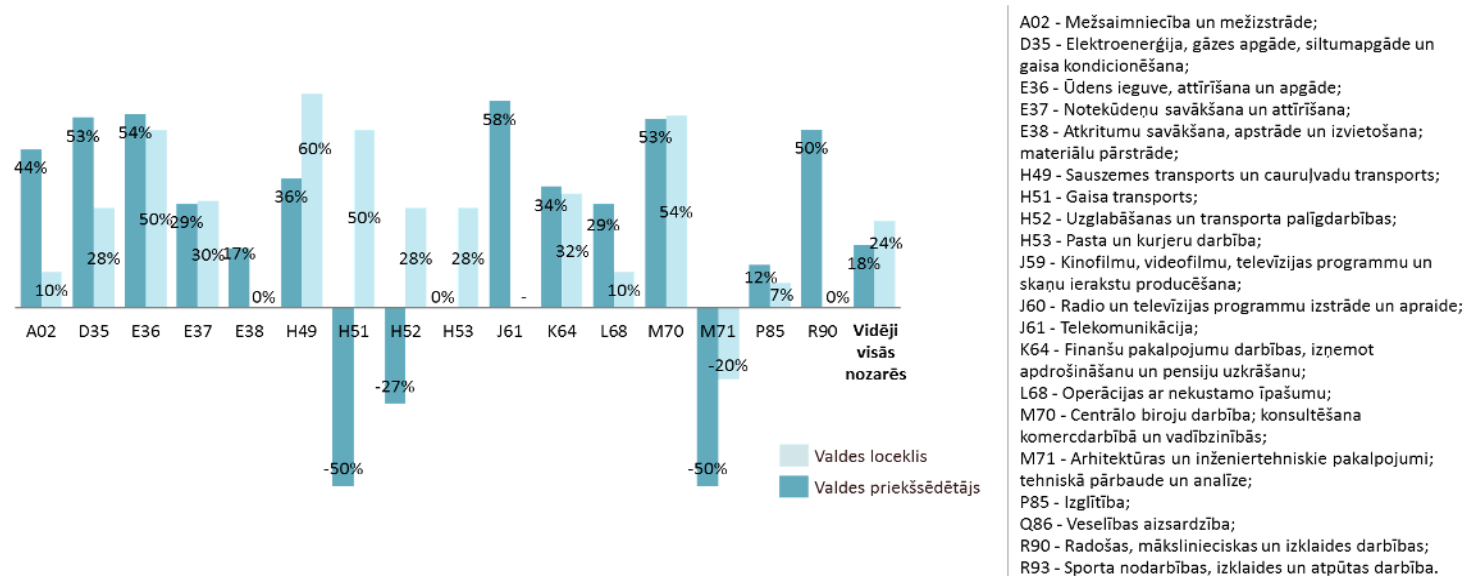
Attēls 12 Valdes priekšsēdētājs savieno vai nesavieno amatus uzņēmumā, % no aptaujāto skaita



Attēls 13 Valdes locekļi savieno vai nesavieno amatus uzņēmumā, % no aptaujāto skaita



Attēls 14 Pamata atalgojuma atšķirības valdes locekļiem un priekšsēdētājam, kas savieno amatus uzņēmumā, salīdzinājumā ar valdes locekļiem un priekšsēdētājiem, kas nesavieno amatus uzņēmumā¹²¹³



¹² Atalgojuma atšķirības nevarēja tikt noteiktas nozarēs J59 Kinofilmu, videofilmu, televīzijas programmu un skaņu ierakstu producēšana, J60 Radio un televīzijas programmu izstrāde un apraide, R93 Sporta nodarbības, izklaides un atpūtas darbība, jo visi valdes locekļi un priekšsēdētāji apvienoja vai neapvienoja amatus uzņēmumā. Nozarē J61 tas attiecas uz valdes locekļiem.

¹³ Grafikā attēlota pamata atalgojuma atšķirība valdes locekļiem, kuri savieno amatus uzņēmumā, attiecībā pret tiem, kas nesavieno. Piemēram, nozarē A02 Mežsaimniecība un mežizstrāde valdes priekšsēdētājs, kurš savieno amatus uzņēmumā saņem par 44% vairāk nekā valdes priekšsēdētājs, kurš nesavieno amatus. Savukārt negatīvās vērtības nozīmē, ka vairāk saņem tie valdes locekļi, kas nesavieno amatus uzņēmumā, piemēram, nozarē H51 Gaisa transports valdes priekšsēdētājs, kurš nesavieno amatus uzņēmumā, saņem par 50% vairāk nekā tie, kuri savieno. Aprēķins veikts, balstoties uz aptaujas anketās iegūtajiem datiem par valdes locekļu, kuri savieno vai nesavieno amatus uzņēmumā, vidējo atalgojumu konkrētā nozarē. Aprēķins iegūts vidējā atalgojuma atšķirību starp valdes locekļiem, kuri savieno un kuri nesavieno amatus uzņēmumā, attiecinošā pret vidējo atalgojumu tiem valdes locekļiem, kuri amatus nesavieno.

