



G I N T A U T A S R A D V I L A

**DARBO UŽMOKESČIO
SYSTEMOS
CHARAKTERISTIKŲ
RAIŠKA SKIRTINGUOSE
ORGANIZACINĖS
BRANDOS ETAPUOSE**

DAKTARO DISERTACIJOS
SANTRAUKA

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)

K a u n a s
2 0 2 1

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

GINTAUTAS RADVILA

**DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS CHARAKTERISTIKŲ
RAIŠKA SKIRTINGUOSE ORGANIZACINĖS BRANDOS
ETAPUOSE**

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

2021, Kaunas

Disertacija rengta 2015-2020 metais Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakultete, Akademiniam centre.

Mokslinis vadovas:

Prof. Dr. Violeta ŠILINGIENĖ (Kauno technologijos universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba, S 003).

Redagavo: Anglų kalbos - Dr. Armandas Rumšas (Leidykla “Technologija”).
Lietuvių kalbos - Eiginta Birutė Čepienė.

Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo taryba:

Prof. Dr. Asta SAVANEVIČIENĖ (Kauno technologijos universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba, S 003) – **pirmininkė**;

Prof. Dr. Irena BAKANAUSKIENĖ (Vytauto Didžiojo universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba, S 003);

Prof. Dr. Agnieszka KARMAN (Maria Skłodowska Curie universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba, S 003);

Prof. Dr. Eglė STANIŠKIENĖ (Kauno technologijos universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba, S 003);

Prof. Dr. Mantas VILKAS (Kauno technologijos universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba, S 003).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo tarybos posėdyje 2021 m. vasario 26 d. 10 val. Kauno technologijos universiteto disertacijų gynimo salėje.

Adresas: K. Donelaičio g. 73-403, 44249 Kaunas, Lietuva.

Tel. (370) 37 300 042; faks. (370) 37 324 144; el. paštas doktorantura@ktu.lt.

Disertacijos santrauka išsiųsta 2021 m. sausio 26 d.

Su disertacija galima susipažinti internetinėje svetainėje <http://ktu.edu> ir Kauno technologijos universiteto bibliotekoje (K. Donelaičio g. 20, 44239 Kaunas).

IVADAS

Temos aktualumas. Dabartinis pokyčių tempas, didėjanti konkurencija Lietuvos ir pasaulio rinkose bei darbo jėgos migracijos mastai kelia naujus iššūkius žmogiškųjų išteklių, kaip organizacijos išteklių, valdymui. Sėkmingai organizacijai reikia efektyviai valdyti keturis pagrindinius išteklius: informaciją, finansus, žaliavas ir žmonių energiją. Organizacijos tobulina savo darbo procesus, kad būtų efektyvios ir konkurencingos rinkoje. Nuo XXI amžiaus pradėtas taikyti naujasis verslo modelis, kuriame įvertinami socialiniai, ekonominiai ir aplinkosauginiai veiksniai, formuojantys organizacijas tapti ekonomiškai perspektyviomis, tausojančiomis aplinką ir socialiai atsakingomis. Šie reikalavimai privalo būti įgyvendinti visuose organizacinės brandos etapuose. Tai įgyvendinama veiksmingai valdant visus išteklius visuose organizacijos lygiuose, sukuriant efektyvias organizacijos valdymo sistemas, įskaitant darbo užmokesť. Organizacinės brandos pokyčiai lemia, kad darbo užmokesčio sistemos ir jų charakteristikos nebėra statiškos, palyginti su ankstesnėmis. Darbo ir darbo vertės reikalavimai diktuoja poreikį būti lankstiems, formalizuotiems, orientuotiems į efektyvius veiklos kriterijus, ne tik reaguojantiems į poreikį atlyginti už darbą, bet ir sutelkti dėmesį į būsimą organizacijos perspektyvą, viziją ir strategiją. Ištekliais pagrįstas požiūris gali padėti apibrėžti darbo užmokesčio sistemos sąsajas su organizacijos rezultatais. Pirmasis kriterijus yra vertės kūrimas. Pagrindinis vertės kūrimo būdas organizacijose yra pagrįstas sąnaudų mažinimu ieškant naujų gamybos ir pristatymo būdų. Čia darbo užmokesčio sukuriama vertė daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui, atsidavimui ir pasitikėjimui organizacija. Antrasis kriterijus yra retumas, kuris rodo, kad ištekliai tampa konkurencingi tik tada, kai jie yra reti. Nors darbo užmokesčio sistemos sukūrimas reikalauja laiko, tačiau jos sukūrimas gali sukurti konkurencinį pranašumą. Trečiasis kriterijus taip pat susijęs su vertės kūrimu, teigiant, kad sistemą sunku nukopijuoti. Organizacijos gauna trumpalaikį ir ilgalaikį pelną dažniau ir efektyviau, kai jų išteklius sunku nukopijuoti. Be to, darbo užmokesčio sistemos šiuo atveju gali būti vertinamos kaip išteklių šaltinis dėl jų sudėtingumo ir dėl to, kad jų negalima lengvai nukopijuoti. Ketvirtasis kriterijus yra neatšaukiamumas. Darbo užmokesčio sistemos unikalumas prisideda prie organizacijos veiklos. Darbo užmokesčio sistemos keturių kriterijų apibrėžimas kaip šaltinis tampa stiprybe, leidžiančia susieti mikroorganizacinius procesus su sėkmingo verslo tęstinumu.

Organizacijų darbo užmokesčio sistemos turi prisitaikyti prie organizacijos pokyčių ir evoliucijos, todėl reikia aiškiai apibrėžti konkrečias ribas ar lygius, kurie įvertintų pokyčius pagal atitinkamus rodiklius (ar veiksnius). Tai galima padaryti pasitelkus brandos modelių idėją. Taip siekiama įvertinti konkrečias organizacijos darbo užmokesčio sistemos situacijas, sudarant galimybę pateikti tobulinimo gaires. Organizacijos brandos aktualumas šiuo aspektu kyla iš organizacijos plėtos, kur pirmiausia sutelkiamas dėmesys į organizacijos

gyvavimo ciklą (Carragher, 2003, Quinn, Cameron, 1983 ir kt.) ir darbo užmokesčio sistemos raidą jame. Tyrėjai, tokie kaip Maier, Moultrie ir Clarkson (2011), pabrėžia tiesioginių organizacinių gebėjimų ir brandos ryšį. Brandos aspektas dažniausiai yra susijęs su organizacijos sėkme, organizacijos tobulumo paieška ar strateginio valdymo perspektyvomis. Autoriai Mahmood ir Becker (1985) pabrėžė organizacinės brandos svarbą organizacijos sėkmei. Mahir ir Rajâa (2017) atskleidė organizacijos brandos ryšį su strateginiu valdymu, kuris pateikia strategines kryptis organizacijoms. Ankstesni autoriai Cerezo-Narvaez, Pastor, Otero-Mateo ir Portela (2017) taip pat atkreipė dėmesį į sėkmės paieškas vadybos ir verslo brandos strategijose. Tokių atvejų tyrimai, atlikti Herrera-Reyes, Almela ir De Los Rios (2017), leidžia suprasti, kad „aukštesnis organizacinės brandos lygis, kai projektas ir jo kryptis turėtų padėti pasiekti strateginius organizacijų tikslus“. Kyla natūralus klausimas, kaip organizacinės brandos lygis padeda organizacijoms kryptingai orientuotis į savo darbo užmokesčio sistemos plėtrą, pateikiant naujas, produktyvias darbo užmokesčio sistemų valdymo formas ir įrankius.

Mokslinė problema ir jos ištirtumo lygis. Mokslinės literatūros apžvalga ir empiriniai tyrimai atskleidžia, kad tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų tyrimai yra susiję su aktualiais darbo užmokesčio ir darbo užmokesčio sistemų klausimais. Tyrimų požiūriu, darbo užmokestis, darbo užmokesčio sistemos ilgą laiką buvo tarpdisciplininių tyrimų objektas, nagrinėjamas iš ekonomikos, teisės, vadybos ir psichologijos pozicijų. Darbo užmokestis, kaip ekonominė kategorija, yra traktuojamas plačiai, tačiau bendrai tyrimų sritis buvo sutelkta į darbo jėgos vertę pinigine išraiška, darbo kainą, užtikrinančią darbo jėgos atstatymą (Lesch, Bennett, 2010; Armstrong, 2009). Teisine prasme darbo užmokestis suprantamas kaip atlygis už darbą, dėl kurio susitarta darbo sutartyje, nagrinėjamos teisingo darbo užmokesčio už darbą teisinio reguliavimo prielaidos (Swiątkowski, 2007; Lampe, Rossman, 2005; Baker, Benjamin ir Stanger, 1999). Darbo užmokestis vadybos ir psichologijos srityje yra analizuojamas kaip vienas pagrindinių veiksnių, motyvuojančių asmens veiklą (Tepp, Poomann, 2006). Kalbant apie darbo užmokesčio diferencijavimą, tyrėjai sutelkia dėmesį į tai lemiančius veiksnius (Chen, 2017; Simon, Kaestner, 2004; Allen, Killman, 2001).

Moksliniai darbo užmokesčio sistemų klausimai užsienio autorių tyrimuose daugiausia nagrinėjami atsižvelgiant į jų struktūrą sudarančius elementus. Tokie autoriai, kaip Bereman (2005), Armstrong (2009), Milkovich, Newman ir Gerhart (2014) ir kiti, plačiai išanalizavo struktūrinį požiūrį į darbo užmokesčio sistemas. Kita vertus, darbo užmokestis analizuojamas kaip darbo užmokesčio forma (Milkovich ir kiti, 2014, Armstrong, Brown and Reilly, 2010, Crawley, Swailes and Walsh, 2013 ir kiti). Taip pat, atliekant kitas spektrines analizes, naudojamas darbo užmokesčio klasifikavimas (Martocchio, 2013, Lussier, Hendon, 2013, Dessler, 2016 ir kiti).

Vis dar trūksta žinių apie kompleksinį požiūrį į charakteristikas, pagal kurias nustatomos darbo užmokesčio sistemos. Tam tikrą galimą požiūrį galima rasti Wang, Thornhill, Zhao (2016), Martocchio (2013), Biswas (2013) ir kitų darbuose. Nepaisant to, vis dar trūksta kompleksinio požiūrio.

Tuo tarpu organizacinė branda yra plačiai nagrinėjama tyrimuose. Tačiau dėmesys tyrimų objektams ir elementams skiriasi. Pavyzdžiui, verslas naudoja P3M3 termino modelį, kuris galėtų padėti pristatyti bendrovių projektus, programas ir portfelius kaip bendrą sistemą. Paulk, Curtis, Chrissis ir Weber (1993) pristato gebėjimų brandos modelį (CMM), kuris plačiai naudojamas programinei įrangai įvertinti. Kiti autoriai taip pat pristato testavimo brandos modelį (TMM), kuris apima programinės įrangos turinį. Vienas iš svarbiausių brandos aspektų yra verslo procesų valdymas (BPM). Roglinger, Poppelbuss, Becker (2012) atliko išsamius BPM brandos modelių tyrimus ir bandė juos susisteminti. Šie skirtingi akcentai parodo atliktų tyrimų mastą ir organizacinės brandos svarbą, tačiau vis dar trūksta žinių apie kompleksinę organizacinę brandą ir kaip ji sąveikauja su darbo užmokesčio sistemomis.

Disertacijos darbo tematika Lietuvoje galima paminėti tik dvi neseniai išanalizuotas darbo užmokesčio problemines sritis: Granickas (2013) nagrinėjo sąžiningo darbo užmokesčio principo sistemos aspektus su susijusiais teisiniais principais, o Žiogelytė (2013) išanalizavo išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių, turinčių įtakos darbo užmokesčiui, sisteminio vertinimo modelį. Tačiau reikia pastebėti, kad iki šiol ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulyje trūksta kompleksinių ir tikslinių tyrimų, orientuotų į darbo užmokesčio sistemų charakteristikų raišką organizacinės brandos kontekste. Trūksta tyrimų, kurie spręstų šią problemą integruotai su organizacinės brandos procesų pokyčiais. Disertacijoje nagrinėjama problema yra susijusi su darbo užmokesčio sistemų charakteristikomis organizacijoje, pabrėžiant ne tik išorinius veiksnius, bet ir vidinės aplinkos veiksnius, suderintus su organizacine branda. Konceptualaus lygio tikslas yra atsakyti į klausimus, kokias darbo užmokesčio charakteristikas galima laikyti esminėmis, kokios organizacinės brandos savybės apibrėžia darbo užmokesčių organizacijoje ir koks jų ryšys. Praktiniu lygmeniu siekiama empiriškai pagrįsti darbo užmokesčio sistemos charakteristikų modelį, kartu atsakant į klausimus: kokią įtaką organizacinė branda turi darbo užmokesčio sistemoms, vykdant strateginius pokyčius; kaip tokiose darbo užmokesčio sistemose atsispindi individualios ir organizacinės vertės kūrimas. Praktiniu požiūriu tai ypač aktualu, nes netinkamai suprojektuotos ir pritaikytos organizacijoje darbo užmokesčio sistemos gali prarasti maksimalią darbuotojų pridėtinę vertę ir tuo pačiu nepasiekti iš anksto suplanuoto organizacinės brandos lygio.

Disertacijoje nagrinėjama problema apsiriboja organizacinės brandos analize, vertinant tik atskirus organizacijos elementus, kuriuos pasiūlė Mettler (2011). Pagrindinė problema kuriant darbo užmokesčio sistemas yra ta, kad skirtingiems organizacinės brandos lygiams negalima taikyti vieno visuotinio

darbo užmokesčio sistemos modelio. Todėl disertacijoje suformuluota **mokslinė problema** – kaip pasireiškia darbo užmokesčio sistemos charakteristikos skirtinguose organizacinės brandos etapuose?

Tyrimo objektas – darbo užmokesčio sistemų charakteristikos.

Tyrimo tikslas – nustatyti darbo užmokesčio sistemų charakteristikas skirtinguose organizacinės brandos etapuose.

Tyrimo tikslai:

1. Apibrėžti darbo užmokesčio sistemos koncepcinę struktūrą, pagrindžiant esmines darbo užmokesčio sistemos charakteristikas.

2. Nustatyti organizacinės brandos bruožus, darančius įtaką darbo užmokesčio sistemos charakteristikoms.

3. Identifikuoti darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raišką skirtinguose organizacinės brandos etapuose, kuriant koncepcinį organizacinės brandos ir darbo užmokesčio sistemos charakteristikų sąsają modelį.

4. Empiriškai įvertinti darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raišką skirtinguose organizacinės brandos etapuose.

Disertacijos tyrimo apribojimai:

1. Empirinis tyrimas buvo atliktas tik trijų rūšių ekonominės veiklos organizacijose: paslaugų, gamybos ir prekybos. Todėl neįmanoma padaryti bendros išvados apie visas Lietuvos įmones.

2. Tyrimas atliktas tik Lietuvoje, todėl tyrimo rezultatai negali būti vertinami tarptautiniu lygiu.

3. Nebuvo rasta 5 organizacinės brandos lygio įmonių, todėl empirinio tyrimo išvados negali visiškai atskleisti darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiškos visuose organizacinės brandos etapuose.

4. Tyrimo išvados buvo paremtos 16 organizacijų duomenimis. Atitinkamai kiekvienam organizacinės brandos lygiui įvertinti buvo atrinkta po 4 įmones.

Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:

1. Pirmą kartą konceptualizuotas visapusiškas darbo užmokesčio sistemos konstruktas, apimantis darbo užmokesčio elementus ir jų segmentavimą, buvo panaudotas atskleidžiant jį pagrindžiančias charakteristikas

2. Buvo panaudota konceptualizuota darbo užmokesčio sistemos charakteristikų kompleksinė prieiga, išgryninat charakteristikas apibūdinančius požymius, skaidant juos iki indikatorių lygio. Taip buvo pagrįsti ryšiai tarp darbo užmokesčio sistemų ir charakteristikų, taip praplečiant žinias apie specifinius darbo užmokesčio aspektus.

3. Disertacijoje buvo apibrėžtas organizacinės brandos terminas, pagrindžiantis organizacijos brandos elementus, subelementus ir brandos lygius. Taip pat buvo pagrįsta organizacinės brandos struktūra ir prisidėta prie organizacinės brandos vertinimo metodų kūrimo.

4. Teorinis pagrindas darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiškai suformuotas atskleidžiant sąsajas tarp organizacinės brandos ir darbo užmokesčio

sistemos charakteristikų. Tai leido numatyti organizacinės brandos poveikį darbo užmokesčio sistemoms skirtingose organizacinės brandos stadijose.

5. Buvo sukurta nauja organizacinės brandos ir darbo užmokesčio sistemos charakteristikų tyrimo metodika. Ši metodika leidžia visapusiškai ir kompleksiška įvertinti darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raišką skirtingais organizacijos brandos etapais.

Disertacijos praktinė reikšmė:

1. Teorinės išvalgos pagrindė organizacinės brandos svarbą organizacijai. Atsižvelgiant į šią disertaciją, organizacinės brandos vertinimo metodai apima daug rodiklių, kuriais remiantis galima nustatyti tobulintinas organizacijos vietas, o tai leistų labiau konkuruoti rinkoje.

2. Organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertai gali naudoti empiriniais duomenimis grįstą darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiškos modelį skirtinguose organizacinės brandos lygiuose, kad būtų išlaikyta ir paremta strateginė organizacijos plėtra.

3. Darbo užmokesčio sistemos konstruktas su charakteristikomis pateikia darbo užmokesčio praktikos organizacijoje gaires. Be to, jis palaiko daugialypį požiūrį į darbo užmokesčio sistemas, įskaitant vadybinius aspektus. Šis visapusiškas požiūris gali būti naudingas planuojant išteklius ir kuriant pridėtinę vertę organizacijoje.

Disertacijos apimtis ir struktūra. Disertacija susideda iš įvado, 3 pagrindinių dalių, išvadų, literatūros ir priedų. Disertaciją sudaro 192 puslapiai. Iš viso yra 34 paveikslai, 39 lentelės, 262 literatūros šaltinis ir 25 priedai.

DISERTACIJOS TURINIO APŽVALGA

1. DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS CHARAKTERISTIKŲ IR ORGANIZACINĖS BRANDOS TEORINIS PAGRINDIMAS

Pirmajame skyriuje (1.1 skyrius) pateikiama darbo užmokesčio sistemos samprata, jos konceptas, charakteristikos ir lyginamoji analizė. Pirmas poskyris (1.1.1 poskyris) atskleidžia darbo užmokesčio sampratą verslo organizacijose. Mokslinėje literatūroje pateikiamas platus darbo užmokesčio ir darbo užmokesčio sistemų sąvokų aiškinimas. Žvelgiant iš tyrimo pozicijos, darbo užmokesčio ir skirtingų darbo užmokesčio sistemų kūrimas tapo svarbiausiu tarpdalykinio tyrimo objektu, analizuojamu iš ekonominės, teisinės, vadybinės ir psichologinės pusių. Šiame skyriuje atskleidžiama, kad darbo užmokesčio koncepcija leidžia atidžiau pažvelgti į tai, kas yra įvairiose tarpdisciplininių tyrimų srityse, ieškant darbo užmokesčio srities problemų sprendimų, išgryninant skirtingas mokslines išvagas (Žiogelytė, 2013). Remiantis autoriais, tokiais kaip Armstrong ir Murlis (2007), Armstrong ir Taylor (2020), disertacijoje darbo užmokesčio sąvoka yra apibrėžiama kaip atlygis darbuotojui tam tikra forma, įskaitant išmokas, premijas, pinigines paskatas ir pinigine reikšme išreiškiamas paskatas. Antrajame poskyryje (1.1.2 poskyris) pateikiamas darbo užmokesčio konstruktas. Jį sudaro trys esminiai komponentai: elementų, lemiančių darbo užmokesčio struktūrą, visuma, naudojamos darbo užmokesčio formos ir darbo užmokesčio laipsniavimas/ skalės, lemiančios darbo užmokesčio diferencijavimą. Konstrukto atžvilgiu, **darbo užmokesčio sistema yra daugialypis atsiskaitymų su darbuotojais paketas, kurio tikslas yra nustatyti galutinį darbo užmokesčių ir jo mokėjimo sąlygas, kitas motyvavimo priemones atskiroms darbuotojų grupėms verslo organizacijose, skatinančias siekti geriausio rezultato tiek individualiam darbuotojui, tiek ir visai organizacijai** (Žiogelytė, 2013). Darbo užmokesčio konstruktas apibrėžiamas trimis esminiais elementais: darbo užmokesčio struktūra, forma ir skalėmis. Šio skyriaus trečias poskyris (1.1.3 poskyris) teoriškai konceptualizuoja darbo užmokesčio charakteristikas. Pirmiausiai pabrėžiama, kad mokslinėje literatūroje nėra aiškiai apibrėžtų darbo užmokesčio sistemos charakteristikų. Taip pat nėra aiškių sisteminių tyrimų šia tema. Pateikiamas išaiškinimas, jog charakteristikų terminas kitų mokslininkų tyrimuose atskleidžiamas per charakteristikų, parametru, principų ar kitų apibrėžimų sąvokas. Skyriaus pabaigoje apibrėžiamos šios darbo užmokesčio charakteristikos:

- Minkštieji/ kietieji darbo užmokesčio sistemos tikslai.
- Darbo užmokesčio sistemos orientacija į organizaciją/ darbuotojus.
- Formalizuota/ pusiau formalizuota arba nesufomalizuota darbo užmokesčio sistema.
- Individualiais/ komandos/ organizacijos veiklos rezultatais grįsta darbo užmokesčio sistema.
- Lanksti/ stabili darbo užmokesčio sistema.

Antrajame skyriuje (1.2 skyrius) atskleidžiama organizacinė branda kaip organizacinis veiksnys, darantis įtaką darbo užmokesčio sistemos charakteristikoms. Pirmajame poskyryje (1.2.1 poskyris) pateikiama organizacinės brandos požymių taksonomija. Pirmiausiai atskleidžiami du dažniausiai sutinkami brandos konceptai organizacijose. Pirmasis apibrėžiamas naudojant organizacijos brandos sąvoką (Buntak, Sesar and Milković, 2013; Mettler, 2011 ir kiti), o antrasis – organizacinės brandos (Dawson, Watson, 2005; Ahmed, Capretz, 2010 ir kiti). Nors sąvokos skiriasi, tačiau daug bendrų elementų identifikuojama abiejuose konceptuose. Autorius išskiria tris dažniausiai sutinkamus: procesus, žmones ir technologijas. Remiantis surinktais duomenimis, disertacijoje **organizacinė branda yra apibrėžiama kaip kokybės lygis arba įvertinta organizacijos būklė, apibrėžta jos žmogiškųjų išteklių, procesų ir technologijų gebėjimais, padedančiais pasiekti strateginius organizacijos rezultatus (tikslus)**. Ši sąvoka paremta Andersen ir Jessen (2003), Mettler ir Rohner (2009) ir Mettler (2011) sąvokomis. Antrajame poskyryje (1.2.2 poskyris) teorinės įžvalgos apibrėžė tyrime naudojamą autoriaus sukurtą brandos vertinimo modelį, kuriame minėti organizaciniai brandos elementai skaidomi į subelementus, o branda, remiantis mokslinės literatūros analize, vertinama 5 lygiais: pradiniu, valdomu, apibrėžtu, kiekybiškai valdomu ir optimizuotu. Galiausiai pateikiamas detalus, teorinis organizacinės brandos vertinimo modelis, kuris sudaro sąlygas teoriškai pagrįsti darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raišką skirtinguose organizacinės brandos etapuose.

Trečiajame skyriuje (1.3 skyrius) išgryninami organizaciniai veiksniai, kurie turi įtakos darbo užmokesčio sistemoms. Atlikęs mokslinės literatūros analizę, autorius atskleidė 23 veiksniai, kurių vienas galimų yra organizacinė branda. Taip pat pagrindžiamas teorinis požiūris į darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raišką skirtinguose organizacinės brandos etapuose. Teorinės galios pabaigoje pateikiamos 5 esminės teorinės prielaidos:

- **1-oji teorinė prielaida.** Aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės orientuoja savo darbo užmokesčio sistemas į kietuosius darbo užmokesčio sistemos tikslus.
- **2-oji teorinė prielaida.** Aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės labiau orientuojasi į organizacijos tikslus negu į darbuotojus.
- **3-oji teorinė prielaida.** Aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės turi aiškiai nustatytas ir formalizuotas darbo užmokesčio sistemas.
- **4-oji teorinė prielaida.** Aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės labiau linkusios orientuoti savo darbo užmokesčio sistemas į pačios įmonės veiklos kriterijus, o ne į individualius.
- **5-oji teorinė prielaida.** Aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės yra linkusios naudoti lankstesnes, o ne stabilias darbo užmokesčio sistemas.

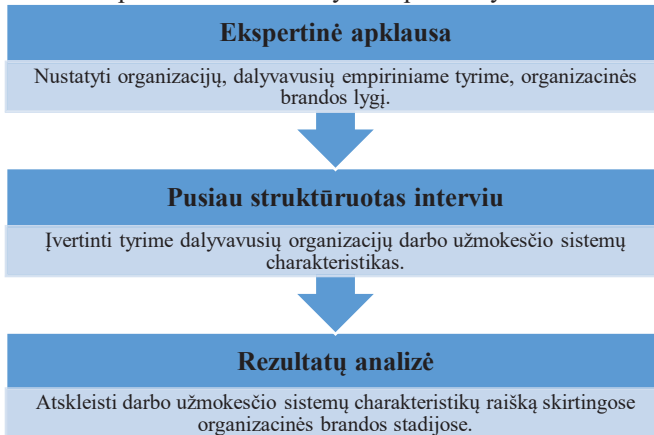
2. DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS CHARAKTERISTIKŲ RAIŠKOS SKIRTINGUOSE ORGANIZACINĖS BRANDOS ETAPUOSE TYRIMO METODOLOGIJOS

Pirmajame šios dalies skyriuje (2.1 skyrius) pagrindžiama metodologinė prieiga. Pirmiausiai atskleidžiama autoriaus naudojama interpretavimo paradigma. Ši paradigma grindžiama dviem esminiais veiksniais. Pirmasis yra žinių nagrinėjama tema stoka (Roberts, 2014, Fletcher, 2017 ir kiti), o antrasis – tinkamas tyrimų metodologijos ir metodų parinkimas. Skyriuje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad tyrime tiksliausia naudoti kokybinius tyrimų metodus.

Antrajame metodologijos skyriuje (2.2 skyrius) pagrindžiami empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra. Pagrindinis empirinio tyrimo tikslas yra įvertinti darbo užmokesčio sistemų charakteristikų raišką skirtinguose organizacinės brandos etapuose. Šiam tikslui pasiekti autorius iškėlė tris esminius uždavinius:

1. Nustatyti organizacijų, dalyvavusių empiriniame tyrime, organizacinės brandos lygį.
2. Įvertinti tyrime dalyvavusių organizacijų darbo užmokesčio sistemų charakteristikas.
3. Atskleisti darbo užmokesčio sistemų charakteristikų raišką skirtingose organizacinės brandos stadijose.

Uždaviniams pasiekti buvo nustatyta empirinio tyrimo struktūra (1 pav.).



1 pav. Empirinio tyrimo struktūra

Pirmoji empirinio tyrimo dalis buvo skirta organizacijų organizacinei brandai nustatyti, antroji – darbo užmokesčio charakteristikoms atskleisti, o

trečioji – surinktų duomenų analizei. Viso proceso metu dalyvavo tos pačios organizacijos, atrinktos pagal tikslinės atrankos kriterijus.

Trečiasis skyrius (2.3 skyrius) pristato tyrimo metodų ir įrankių taikymą. Ekspertinės apklausos anketa buvo sudaryta remiantis 3 teoriškai pagrįstais esminiais organizacijos elementais (procesai, žmonės, technologijos), skaidant juos į 8 subelementus ir nustatant 59 indikatorius, kuriais galima pamatuoti organizacijos organizacinę brandą. Pusiau struktūruotas interviu sukurtas siekiant atskleisti darbo užmokesčio sistemų charakteristikas. Tam buvo panaudoti 3 tipų klausimai:

- Įvadiniai klausimai buvo suformuluoti siekiant identifikuoti darbo užmokesčio sistemas, kurias naudoja organizacijos.
- Bendrieji klausimai skirti atskleisti kiekvienos darbo užmokesčio charakteristikos raišką.
- Gilinantys klausimai taikyti norint gauti informacijos tais atvejais, kai bendrųjų klausimų nepakanka rezultatams įvertinti. Pabrėžtina, kad jie yra suskirstyti pagal darbo užmokesčio sistemos charakteristikas.

Ketvirtajame skyriuje (2.4 skyrius) pateikiamas tyrimo duomenų rinkimo proceso nustatymas ir imties atranka. Tyrimo atlikimo laikotarpis – nuo 2019 m. spalio mėn. iki 2020 m. kovo mėn. Respondentai, dalyvavę tyrime, buvo įmonių vadovai, žmogiškųjų išteklių padalinio vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai arba už šią funkciją atsakingi asmenys. Pabrėžiama, kad duomenų išpildymas buvo pasiektas turint bent po 4 įmones, turinčias kiekvieną brandos lygį (išskyrus aukščiausią), minimą metodologijoje. Iš viso buvo tirta 16 įmonių. Skyriuje pagrindžiama tikslinė imtis, kurios pagrindiniai kriterijai yra šie: įmonė yra privataus sektoriaus, vykdo gamybos, paslaugų arba prekybos ekonominę veiklą ir turi nustatytą darbo užmokesčio sistemą.

Penktajame skyriuje (2.5 skyrius) pagrindžiami duomenų analizės metodai. Pirmiausiai pristatomi galimi organizacinės brandos vertinimo metodai, kurių buvo identifikuota keturi. Analizė atskleidė, kad tyrimui tinkamiausias būtų visapusiškas, struktūrinis subelementų organizacinės brandos vertinimo metodas. Šis metodas pasižymi, jog kritinis vertinimas taikomas tikrai organizacijos elementų lygmenyje, tuo tarpu subelementų ir indikatorių lygmenys remiasi santykinės vertės skaičiavimu. Tuo tarpu darbo užmokesčio charakteristikų raiškos vertinimas grindžiamas turinio analizės metodu. Čia duomenys iš pusiau struktūruoto interviu įrašomi, transkribuojami ir tada analizuojami. Papildomai duomenų analizei buvo panaudota Maxqda Analysis Pro taikomoji programa (2018 metų versija). Šių analizės metodų sintezė leido padidinti efektyvumą ir pateikti tikslesnius rezultatus.

Paskutiniame metodologijos skyriuje (2.6 skyrius) atskleidžiamas tyrimo etikos principų taikymas. Pirmasis principas yra respondentų informavimas ir savanoriškumas dalyvauti tyrime. Antrasis principas yra konfidencialumas ir privatumas. Trečiasis principas yra naudingumas ir abipusiškumas. Skyriuje

išdėstyti principai sudarė sąlygas autoriaus ir respondentų abipusiam pasitikėjimui ir naudingumui: autoriui kaupė žinias respondentams praktiškai identifikuojant tobulintinas sritis organizacijoje.

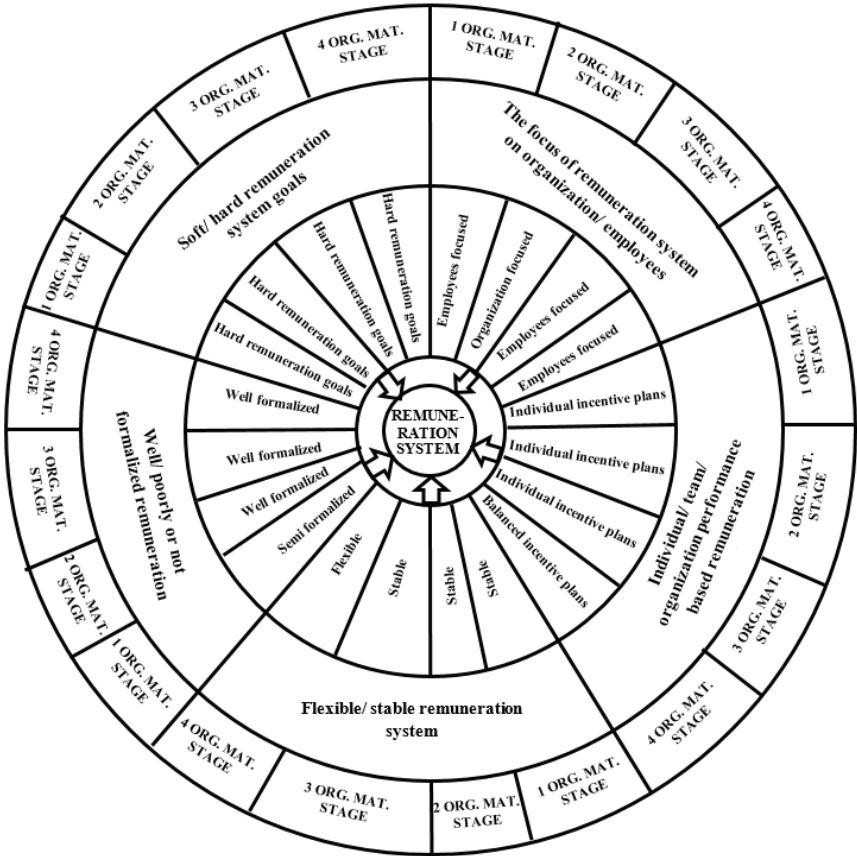
3. DARBO UŽMOKESČIO SISTEMOS CHARAKTERISTIKŲ RAIŠKOS SKIRTINGUOSE ORGANIZACINĖS BRANDOS ETAPUOSE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Pirmajame empirinio tyrimo skyriuje (3.1 skyrius) atskleidžiami kokybinio tyrimo rezultatai. Ši dalis pristato nustatytus organizacijų, dalyvavusių tyrime, brandos lygius, apibrėžia darbo užmokesčio sistemų charakteristikas ir atskleidžia šių charakteristikų raišką skirtinguose organizacinės brandos etapuose. Pirmajame poskyryje (3.1.1 poskyris) pateikiamas organizacijų organizacinės brandos vertinimas. Iš viso buvo įvertinta 16 organizacijų. Remiantis surinktais duomenimis, buvo atskleistos trys praktinės tendencijos. Pirmoji teigia, kad organizacijos, kurių gyvavimo trukmė ilgesnė, linkusios turėti aukštesnį organizacinės brandos lygį. Antroji teigia, kad didesnės organizacijos (turinčios daugiau nei 250 darbuotojų) yra linkusios būti brandesnės palyginti su mažesnėmis. O trečioji – kad aukšto brandos lygio organizacijos linkusios turėti įkurtus atskirus žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius. Visos šios minimos tendencijos sudaro sąlygas organizacijoms sėkmingai konkuruoti rinkoje. Antrajame poskyryje (3.1.2 poskyris) pristatoma bendroji darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiškos tyrimo rezultatų apžvalga. Pirmiausiai pristatomi bendrieji duomenys, raktiniai žodžiai, indikatoriai. Iš raktinių žodžių dažniausiai pasikartojantys buvo atitinkamai darbuotojas, darbo vieta ir darbo užmokestis. Tuo tarpu dažniausiai pasikartojantys indikatoriai atitinkamai buvo rezultatai, tikslai ir organizacijos. Šiame skyriuje didžiausias dėmesys skirtas kiekvienai iš 5 darbo užmokesčio charakteristikų atskleisti. Skyriuje pristatytas kiekvienos darbo užmokesčio charakteristikos indikatorių žemėlapis ir atlikta analizė. Indikatoriai papildomai sugrupuoti ir įvertintas jų pasireiškimo dažnis. Iš viso buvo suskirstyta 41 indikatorių grupė 5 darbo užmokesčio charakteristikose. Trečiasis poskyris (3.1.3 poskyris) atskleidžia skirtingų organizacinių brandų organizacijose ir darbo užmokesčio sistemų charakteristikų raiškos tyrimo rezultatus. Pirmiausiai 16 organizacijų suskirstomos į grupes po keturias pagal organizacinės brandos lygius. Pabrėžtina, kad penkto organizacinės brandos lygio nei viena organizacija, dalyvavusi tyrime, nebuvo pasiekusi. Kiekviena iš keturių grupių buvo vertinama atskirai, remiantis bendrais bruožais, charakteristikomis ir tendencijomis. Atskleidžiama, kad dauguma organizacijų siekia kietųjų darbo užmokesčio sistemos tikslų. Taip pat buvo patvirtinta tendencija, kad individuali darbuotojų veikla yra labiausiai akcentuojama siekiant organizacijos rezultatų (darbo užmokesčio kontekste). Išsiskyrė, kad pirmo organizacinės brandos lygio organizacijose darbo užmokesčio formalizavimo lygis gerokai žemesnis palyginti su aukštesnio lygio organizacijomis. Taip pat pažymima, kad tik ketvirto

organizacinės brandos lygio organizacijos išsiskyrė turinčios lankstesnes darbo užmokesčio sistemas. Ketvirtajame poskyryje (3.1.4 poskyris) pateikiami esminiai darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiškos skirtinguose organizacinės brandos etapuose tyrimo rezultatai. Pabrėžiama, kad darbo užmokesčio sistemų charakteristikų analizė yra pagrįsta kompleksiniu požiūriu ir yra orientuota į organizacinių brandos lygių grupes, o ne atskiras organizacijas. Taip pat kiekvienai darbo užmokesčio charakteristikai pateikiamas grafinis atvaizdavimas, įtraukiant dviejų atvejų analizės modelius. Kietųjų ir minkštųjų darbo užmokesčio sistemų charakteristika atskleidė, kad organizacijos yra labiau linkusios į kietąsias darbo užmokesčio sistemas. Išskiriama organizacijos pasiekimų indikatorių grupės svarba, kurią patvirtina 31% visų šios charakteristikos indikatorių. Kietųjų ir minkštųjų darbo užmokesčio sistemų tikslų raiška, priklausoma nuo organizacinės brandos grupės, skyrėsi. Bendru vertinimu pateikiama, kad teorinė prielaida, teigianti, kad aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės orientuoja savo darbo užmokesčio sistemas į kietuosius darbo užmokesčio sistemos tikslus, buvo patvirtinta su apribojimais. Kita darbo užmokesčio charakteristika, apibrėžianti darbo užmokesčio sistemos orientaciją į organizaciją ar darbuotoją, atskleidė, kad vis dėlto darbuotojas yra pagrindinė vertybė (net 62% visų šios charakteristikos indikatorių tai patvirtino). Duomenų analizė atskleidė, kad organizacijų ir darbuotojų tikslų derinimo bruožas koreliuoja su organizacine branda. Daugiau šios savybės rodiklių nustatyta organizacijose, turinčiose aukštesnę brandos stadiją. Taip pat buvo pastebėta, kad pirmojo organizacinės brandos lygio organizacijose nebuvo nustatyta su derinimo ypatumais susijusių rodiklių. Apibendrinant galima teigti, kad aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės labiau orientuojasi į organizacijos tikslus nei į darbuotojus. Tai patvirtina antrąją iškeltą teorinę prielaidą. Formalizuotos/ pusiau formalizuotos arba neformalizuotos darbo užmokesčio sistemos charakteristikos analizės atskleidė, kad net 82% visų charakteristikos indikatorių patvirtina egzistuojančias formalizuotas darbo užmokesčio sistemas. Išskirtinis bruožas, jog žymus šių indikatorių padidėjimas pastebimas vertinant antro ir aukštesnio brandos lygio organizacijas. Apibendrinant buvo aiškiai patvirtinta iškelta 3 teorinė prielaida, teigianti, kad aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės turi aiškiai nustatytas ir formalizuotas darbo užmokesčio sistemas. Ketvirtoji, individualiais/ komandos/ organizacijos veiklos rezultatais grįsta, darbo užmokesčio sistemos charakteristika buvo identifikuota aiškiausiai. Ją iš viso patvirtino net 483 interviu indikatoriai. Analizė atskleidė, kad labiausiai išskiriamos buvo komandinių rezultatų ir organizacijos rezultatų indikatorių grupės. Duomenų įvairovė neleido patvirtinti 4 teorinės prielaidos. Detalesnė surinktų duomenų analizė atskleidė, kad aukštesnės organizacinės brandos organizacijos labiau grindžiamos į komandos rezultatus orientuotus rodiklius. Tai sukūrė sąlygas pateikti alternatyvią teorinę prielaidą, teigiančią, kad aukštesnės organizacinės brandos stadijos verslo įmonės labiau orientuoja savo darbo užmokesčio sistemas į organizacijos ir komandos veiklos

kriterijus, o ne į individualius. Paskutinė lanksčių/ stabilių darbo užmokesčio sistemų charakteristika buvo mažiausiai patvirtinta (107 indikatorių). Labiausiai pasireiškusi lanksčių sistemų indikatorių grupė buvo pokyčių indikatorių grupė (24% visų charakteristikos indikatorių). Pažymėtina, kad lanksčios darbo užmokesčio sistemos ženkliai patvirtinamos tik 4 organizacinės brandos lygio organizacijose. Žemesnės brandos organizacijos labiau linkusios turėti stabilias darbo užmokesčio sistemas. Apibendrinant charakteristikos analizę, teigiama, kad aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės yra labiau linkusios naudoti lankstesnes, o ne stabilias darbo užmokesčio sistemas, kas patvirtina teorijoje iškeltą prielaidą. Taip pat šios charakteristikos analizėje išskiriama, kad svarbiausi elementai, siekiant turėti lanksčias darbo užmokesčio sistemas, yra resursai ir sprendimų priėmimas. Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, atskleista kietųjų darbo užmokesčio tikslų, į darbuotojus orientuotų darbo užmokesčio sistemos tikslų ir individualių veiklos rezultatų charakteristikų svarba. Vis tik proporcija skiriasi, atsižvelgiant į organizacinės brandos lygį. Taip pat paminėtina, kad darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiškos tyrimai atskleidė bendrąsias tendencijas, kad organizacijos siekia kietųjų darbo užmokesčio ir į darbuotojus orientuotų darbo užmokesčio sistemų tikslų. Kita vertus, atlyginimų sistemos įforminimas ir lankstumas yra susijęs su organizacinės brandos etapais. Be to, individualios/ komandos/ organizacijos rezultatais pagrįstos darbo užmokesčio sistemos raiška suteikė papildomų naujų išvalgų, kad aukštesniuose organizacinės brandos etapuose organizacijos orientuojasi ne tik į organizacijos veiklą, bet ir stengiasi sutelkti dėmesį į komandos ir individualų lygius. Poskyryje atskleista, kad aukštesnės organizacinės brandos organizacijos siekia tam tikros pusiausvyros tarp individualių, komandos ir organizacijos veiklos rezultatų.

Antrajame empirinio tyrimo skyriuje (3.2 skyrius) pateikiama mokslinė diskusija. Apibendrinant pateikiama, kad 4 iš 5 teorinių prielaidų buvo patvirtintos. Aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės orientuoja savo darbo užmokesčio sistemas į kietuosius darbo užmokesčio sistemos tikslus. Jos labiau orientuojasi į organizaciją, o ne į darbuotojus. Aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės turi nusistovėjusias ir formalizuotas atlyginimų sistemas ir linkusios naudoti lankstesnes darbo užmokesčio sistemas, o ne stabilias. Tuo tarpu 4 teorinė prielaida, teigianti, kad aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės orientuoja savo darbo užmokesčio sistemas į įmonės veiklos kriterijus, o ne į individualius, nebuvo patvirtinta. Remiantis išanalizuotais duomenimis, buvo sukurtas empiriniais duomenimis grįstas darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiškos modelis skirtingose organizacinės brandos etapuose (1 pav.).



1 pav. Empiriniai duomenimis grįstas darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiškos modelis skirtinguose organizacinės brandos etapuose

Skyriuje pabrėžiama, kad empiriniu tyrimu patvirtinta, kad organizacijų darbo užmokesčio sistema yra labai priklausoma nuo darbo užmokesčio charakteristikų. Be to, šis empirinis tyrimas patvirtino, kad 4 iš 5 darbo užmokesčio charakteristikų koreliuoja su organizacine branda ir priklauso nuo atitinkamo brandos etapo.

IŠVADOS

Darbo užmokesčio sistemų charakteristikų raiškos skirtinguose organizacinės brandos etapuose teorinių įžvalgų analizė ir sintezė, sukurta empirinio tyrimo metodika, atliktas empirinis tyrimas ir apibendrinti rezultatai sudarė sąlygas suformuoti šias išvadas:

1. Teorinis darbo užmokesčio sistemos pagrindimas pateikė duomenų, kad darbo užmokestis yra sudėtingas, o ne vienaalytis reiškinys. Autorius atskleidė darbo užmokesčio verslo organizacijoje konceptą, pateikdamas kompleksinį požiūrį. Didžiausias dėmesys disertacijoje skiriamas vadybiniam aspektams, nesigilinant į teisinius ir finansinius. Apibendrinant mokslinėje literatūroje ir empirinių tyrimų šaltiniuose pateiktus požiūrius į darbo užmokesčio sistemos sąvoką, pateiktas darbo užmokesčio apibrėžimas, teigiantis, kad tai yra **atlygis už darbą atitinkamas darbo užmokesčio forma, įskaitant išmokas, premijas, pinigines paskatas ir paskatas, išreikštas pinigine verte**. Darbo užmokesčio samprata suteikė pirmąsias įžvalgas apie darbo užmokesčio sistemos konstrukto kūrimą. Mokslinės literatūros analizė atskleidė įvairius jo akcentus ir perspektyvas. Disertacijoje **darbo užmokesčio sistema apibrėžiama kaip daugialypis atsiskaitymų su darbuotojais paketas, kurio tikslas – nustatyti galutinį darbo užmokestį ir jo mokėjimo sąlygas, kitas motyvacinės priemonės atskiroms verslo organizacijų darbuotojų grupėms, skatinančias siekti geriausio rezultato tiek individualiam darbuotojui, tiek visai organizacijai**. Apibendrinant teorinės dalies analizę, buvo sukurtas naujas sisteminis darbo užmokesčio konstruktas, apimantis darbo užmokesčio struktūrą, formas, kategorijas ir jų apibrėžtus elementus.

2. Išnagrinėjus darbo užmokesčio konstrukta pagrindžiančius elementus bei požymius ir susisteminius jo raiškos ypatybes, pirmą kartą buvo išgrynintos darbo užmokesčio charakteristikos. Atskleidžiant darbo užmokesčio charakteristikas, buvo remtasi atskiromis dalimis, tokiomis kaip ypatybė, principai ir parametrai. Sisteminė, mokslinė analizė išskyrė 5 pagrindinius požiūrius, apibrėžiančius juos kaip darbo užmokesčio charakteristikas: *1) minkštieji/ kietieji darbo užmokesčio sistemos tikslai; 2) darbo užmokesčio sistemos orientacija į organizaciją/ darbuotojus; 3) formalizuota/ pusiau formalizuota arba nesufomalizuota darbo užmokesčio sistema; 4) individualiais/ komandos/ organizacijos veiklos rezultatais grįsta darbo užmokesčio sistema ir 5) lanksti/ stabili darbo užmokesčio sistema*.

3. Autoriaus atlikta gilesnė mokslinė literatūros analizė sudarė sąlygas conceptualizuoti šias charakteristikas. Kiekviena charakteristika buvo atskleidžiama atskirai, išryškinant pagrindinius jos bruožus. Minkštieji/ kietieji darbo užmokesčio sistemos tikslai atskleidė, kad minkštieji yra orientuoti į kompetenciją, įgūdžius ir paslaugas, o kietieji – į darbų atlikimą ir indėlį. Darbo užmokesčio sistemos tikslai parodė, kad daugiausia dėmesio skiriama organizacijai ir darbuotojams. Į organizaciją orientuoti tikslai atskleidė darbuotojų

įtraukimo į vidinius organizacijos procesus, darbo sąnaudų kontrolės ir organizacijos strategijos įgyvendinimo svarbą. Tuo tarpu į darbuotojus orientuoti tikslai parodė, kaip svarbu motyvuoti darbuotojus ir atlyginti darbuotojams už jų darbo rezultatus. Atlikus empirinius tyrimus, buvo atskleistas papildomas jų abiejų derinimo bruožas. Darbo užmokesčio sistemos formalizavimas susideda iš gerai formalizuotų ir pusiau ar neformalizuotų sistemų. Gerai formalizuotose darbo užmokesčio sistemose yra aiškiai apibrėžta darbo užmokesčio struktūra, kuri apima visas darbo vietas organizacijoje ir integruoja individualius atlyginimus į darbo užmokesčio struktūrą. Pusiau formalizuotos ar neformalizuotos darbo užmokesčio sistemos skiriasi nustatant tik individualų atlyginimą, o pati darbo užmokesčio sistema įforminama tik darbo sutartyse. Darbo užmokesčio sistemos, pagrįstos asmens/ komandos/ organizacijos rezultatais, atskleidė asmenybės, komandos ir organizacijos veiklos aspektus, kurie remiasi atitinkamais skatinimo planais. Lanksčios/ stabilios darbo užmokesčio sistemos atskleidė sistemų lankstumo ir stabilumo ypatybes. Čia dėmesys kreipiamas į laiką, sprendimus ir resursus, skirtus pokyčiams įgyvendinti. Nereikia daug laiko lanksčioms sistemoms pakeisti, jos lengvai keičiamos atsižvelgiant į poreikius, nereikalauja papildomų išteklių ir turi pritaikytą greitą sprendimų priėmimo procesą. Kita vertus, stabilioms darbo užmokesčio sistemoms pakeisti reikia daugiau laiko, taip pat reikia papildomų išteklių, o sprendimų priėmimo procesas yra ilgas. Mokslinės literatūros analizė leido įžvelgti pagrindinius kiekvieno požymio elementus, kurie vėliau buvo pateikti kaip empirinių tyrimų rodikliai.

4. Disertacijoje pagrindžiama, kad organizacinė branda, pasireiškianti įvairiais jos sudedamųjų elementų deriniais, lemiančiais organizacijos brandos lygius, gali paveikti darbo užmokesčio sistemas. Teorinė įvairių brandos aspektų analizė atskleidė istorinį mokslinį pagrindą, prasidedantį XX amžiaus 8-ajame dešimtmetyje. Atskira brandos termino analizė organizacijos kontekste atskleidė platų terminų aiškinimą. Sistemine analizė atskleidė bendrumus, padedančius plėtoti organizacinės brandos terminą. Disertacijoje **organizacinė branda pateikiama kaip kokybės lygis arba išmatuota organizacijos būseną, apibrėžta per jos gebėjimus žmonių, procesų ir technologijų elementuose, kuriais įgyvendinami strateginės organizacijos rezultatai (pasiekimai)**. Autoriaus atlikta organizacinės brandos analizė suteikė naują sisteminių požymių, kurio pagrindiniai elementai yra: 1) žmonės; 2) procesai ir 3) technologijos. Remiantis Beer, Spector, Lawrence, Mills ir Walton (1984), Gruescu, Nanu ir Pirvu (2008), Garvin (1998) ir kitų išvadomis, žmonių ir procesų elementai buvo suskirstyti į papildomus subelementus. Pirmąjį elementą sudaro įsipareigojimas, kompetencija, indėlis ir sąnaudų efektyvumas. Antrasis susideda iš darbo, elgesio ir pokyčių procesų. Siekiant nustatyti pagrindinius komponentus, išanalizuoti įvairūs brandos modeliai ir jų raida. Remdamasis išvadomis, autorius sukūrė 4 skirtingus organizacinės brandos vertinimo metodus: 1) kritinių aspektų; 2) vidutinės indikatorių vertės; 3) kritinių indikatorių vertinimo ir 4) visapusių

struktūrinių subelementų organizacinės brandos vertinimo. Remdamasis analize, autorius nustatė brandos lygius, kuriuos tyrime apibrėžė kaip: pradinis (1 lygis), valdomas (2 lygis), apibrėžtas (3 lygis), kokybiškai valdomas (4 lygis) ir optimizuotas (5 lygis). Galiausiai atlikta analizė nustatė, kad išsamiausias ir tyrimui tinkamiausias yra visapusiškas struktūrinių subelementų organizacinės brandos vertinimo metodas.

5. Remiantis darbo užmokesčio sistemų teoriniais konceptais, darbo užmokesčio sistemos charakteristikų ir organizacinės brandos bei tarpusavio ryšių analize, buvo sukurtas teorinis darbo užmokesčio sistemos charakteristikų raiškos modelis skirtinguose organizacinės brandos etapuose. Disertacijoje laikomasi požiūrio, kad organizacinė branda neturi tiesioginės įtakos darbo užmokesčio sistemai, bet daro įtaką per charakteristikas. Mokslinėje literatūroje pateikiamos kelios išvalgos apie tai, kad specifinės darbo užmokesčio sistemos charakteristikos atitinka organizacijos organizacinės brandos lygį. Sukurtą teorinį pagrindo modelį patvirtina suformuluotos penkios teorinės prielaidos: 1) aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės orientuoja savo darbo užmokesčio sistemas į kietuosius darbo užmokesčio sistemos tikslus; 2) aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės labiau orientuojasi į organizacijos tikslus nei į darbuotojus; 3) aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės turi aiškiai nustatytas ir formalizuotas darbo užmokesčio sistemas; 4) aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės labiau linkusios orientuoti savo darbo užmokesčio sistemas į pačios įmonės veiklos kriterijus, o ne į individualius ir 5) aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės yra labiau linkusios naudoti lankstesnes, o ne stabilias darbo užmokesčio sistemas.

6. Disertacijos teorinis modelis buvo naudojamas kaip metodinis empirinio tyrimo pagrindas. Atlikti tyrimai patikslino metodus, įrankius, klausimynus, imtį ir kitus duomenis, reikalingus empiriniams tyrimams atlikti. Tyrimas buvo pagrįstas kokybiniais tyrimo metodų principais. Siekiant nustatyti organizacijų, dalyvavusių empiriniuose tyrimuose, organizacinės brandos lygį, buvo naudojamas ekspertų interviu metodas. Tuo tarpu tyrimuose dalyvavusių organizacijų darbo užmokesčio sistemos charakteristikoms tirti buvo naudojamas pusiau struktūruoto interviu metodas. Norint pasiekti tyrimo tikslą, buvo išskirta tikslinė tyrimo imtis, apibrėžianti, kad tiriamos tik privataus sektoriaus organizacijos, turinčios darbo užmokesčio sistemas ir vykdančios gamybos, paslaugų ar prekybos veiklą. Organizacinei brandai įvertinti buvo naudojamas visapusiškas struktūrinis organizacijos brandos vertinimo metodas. Turinio analizės metodas buvo naudojamas siekiant atskleisti darbo užmokesčio sistemų charakteristikas. Papildomai duomenims įvertinti buvo naudojama „Maxqda Analysis Pro 2018“ programinė įranga.

7. Empirinio tyrimo rezultatai sukūrė pagrindą šioms išvadoms:

7.1. Empirinis tyrimas patvirtino visapusišką struktūrinių subelementų organizacinės brandos vertinimo metodą. Jame vertinant organizacinės brandos rodiklius eliminuotas kritinis aspektas. Jei šis kritiškumas būtų pritaikytas, tik nedaugelis organizacijų pasiektų aukštesnę nei pradinę organizacinės brandos lygį.

Tyrime naudojamas metodas buvo lyginamas su kitais galimais organizacinės brandos vertinimo metodais, tačiau tik naudojant šį metodą buvo gauti mažiausiai iškraipyti duomenys.

7.2. Nebuvo nustatyta nė viena tyrime dalyvavusi organizacija, turinti 5 organizacinės brandos lygį (optimizuotą). Iš viso buvo ištirta 16 kiekvienos organizacinės brandos lygio įmonių (išskyrus 5 lygį). Iš 16 įmonių 9 užsiėmė paslaugomis, 4 – gamyba, 2 – prekyba, 1 – gamyba ir prekyba. 5 tirtos įmonės neturėjo atskiro žmoniškųjų išteklių valdymo skyriaus. 3 įmonėse dirbo iki 50 darbuotojų, 6 – nuo 51 iki 250 darbuotojų imtinai ir 7 – virš 250 darbuotojų.

7.3. Buvo nustatyti ir empiriškai patikrinti darbo užmokesčio sistemų charakteristikų ypatumai, indikatorių grupės ir indikatoriai. Analizuojant 16 tyrimo transkripcijų, skirtinga respondentų patirtis buvo apdorota ją susisteminant, suskirstant jas į kategorijas ir atliekant interpretacinę analizę. Stenogramoms apdoroti buvo naudojama teorinės analizės metu nustatyta darbo užmokesčio sistemos charakteristikas apibūdinančių požymių ir indikatorių sistema. Išrašų tekstuose iš viso rasti 166 indikatoriai, jų visų pasikartojimas nuorašuose siekė 1289 kartus. Tyrimo rezultatai leido nustatyti, kaip darbo užmokesčio sistemos charakteristikos naudojamos realiose įmonių darbo užmokesčio sistemose. Autorius struktūriškai apibūdino visus šiuos komponentus. Iš viso buvo nustatytos 5 pagrindinės darbo užmokesčio charakteristikos, 12 požymių ir 41 indikatorių grupė. Pirmoji minkštųjų ir kietųjų darbo užmokesčio sistemos tikslų charakteristika atskleidė minkštus, į tikslus orientuotus rodiklius, pagrįstus subjektu, asmeniniais tikslais ir verte, tuo tarpu kietieji – paremti finansiniais, nefinansiniais ir pasiekimų rodikliais. Darbo užmokesčio sistemos orientacija į organizaciją/ darbuotojus atskleidė 3 ypatybes. Pirmoji yra orientacija į organizaciją, antroji – į darbuotoją, o trečioji – pirmųjų dviejų derinys. Čia dėmesys organizacijai buvo atskleistas per tokių indikatorių grupes, kaip orientacija į organizaciją, tikslą ir vertę. Antrosios indikatorių grupę sudarė orientacija į darbuotoją, darbuotojų tikslus, plėtrą ir vertės valdymą. Tuo tarpu paskutinę savybę sudaro orientacijos ir derinimo indikatoriai. Formalizuotų/ pusiau formalizuotų arba neformalizuotų darbo užmokesčio sistemų ypatumus apibūdina du požymiai: gerai įformintos ir pusiau arba visiškai neformalizuotos. Pirmasis požymis apima darbo vietas, detalizavimo, prieinamumo ir dokumentavimo rodiklių grupes. Kitas požymis apima atitinkamai individualųjį lygį, sutartinio nustatymo ir dokumentavimo rodiklius. Individualaus/ komandos/ organizacijos veiklos rezultatais pagrįstos darbo užmokesčio sistemos atskleidė požymius, pagrįstus asmens, komandos ar organizacijos skatinimo planais. Čia

rodikliai dažniausiai apibrėžiami pagal rezultatus ir atlygi pagal atitinkamą lygį. Lanksčios/ stabilios darbo užmokesčio sistemos charakteristika atskleidė lankstumo ar stabilumo bruožus. Pirmoji grupė apėmė lankstumą pokyčiams, tyrimus ir lankstaus sprendimų priėmimo indikatorių grupes. Stabilios – stabilumą pokyčiams, papildomų išteklių poreikį ir stabilaus sprendimų priėmimo indikatorių grupes.

7.4. Teorinės prielaidos buvo patvirtintos arba paneigtos:

7.4.1. Teorinė prielaida, kad aukštesnio brandos lygio verslo įmonės labiau orientuojasi į organizacijas, o ne į darbuotojus, buvo patvirtinta. Be to, empiriniai tyrimai, susiję su darbo užmokesčio sistemos orientacija į organizaciją/ darbuotojus, atskleidė naują tikslų derinimo ypatybę. Tai sudarė galimybę iškelti naują teorinę prielaidą, kad aukštesnės organizacinės brandos organizacijos labiau linkusios savo darbo užmokesčio sistemas sutelkti į organizacijos tikslus ir (arba) suderinti organizacijos su darbuotojų tikslais.

7.4.2. Teorinė prielaida, kad aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės turi aiškiai nustatytas ir formalizuotas darbo užmokesčio sistemas, buvo patvirtinta. Tikėtina, kad darbo užmokesčio sistemų formalizavimas yra susijęs su organizacijos steigimo procesu, kuris apima pajėgumų klausimą. Čia žemiausios organizacinės brandos organizacijos skyrė mažiausiai dėmesio darbo užmokesčio sistemoms ir jų formalizavimui.

7.4.3. Teorinė prielaida, kad aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės yra linkusios naudoti lankstesnes, o ne stabilias darbo užmokesčio sistemas, buvo patvirtinta. Lanksčios/ stabilios darbo užmokesčio sistemos charakteristika yra pagrįsta pagrindinėmis savybėmis, tokiomis kaip papildomų išteklių poreikis ir sprendimų priėmimas. Čia brandesnės organizacijos jau turi sukurtus planus spręsti šias, su lankstumu susijusias, problemas. Be to, kartu su sprendimais dėl pokyčių pastebimas reikšmingas išskirtinumas organizacijose, turinčiose aukščiausią (4) organizacinės brandos lygį, kur papildomų išteklių ar stabilumo pokyčiams savybės net nenustatytos.

7.4.4. Teorinė prielaida, kad aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės orientuoja savo darbo užmokesčio sistemas į kietuosius darbo užmokesčio sistemos tikslus, buvo patvirtinta su apribojimais. Duomenų nuokrypis buvo gautas 1 lygio organizacinės brandos organizacijose. Duomenų analizė leido sukurti naują papildomą teorinę prielaidą, teigiančią, kad aukštesnės organizacinės brandos organizacijos yra labiau orientuotos į pasiekimais pagrįstus darbo užmokesčio sistemos tikslų indikatorius. Ši prielaida buvo labiau pagrįsta indikatoriais nei būdingomis savybėmis.

7.4.5. Teorinė prielaida, kad aukštesnės brandos stadijos verslo įmonės labiau linkusios orientuoti savo darbo užmokesčio sistemas į pačios įmonės veiklos kriterijus, o ne į individualius, nebuvo patvirtinta. Empiriniai tyrimai sudarė sąlygas keisti šią teorinę prielaidą, įgyvendinant komandinį skatinimo planą klausimą. Nauja teorinė prielaida turėtų teigti, kad aukštesnės organizacinės

brandos stadijos verslo įmonės savo darbo užmokesčio sistemas orientuoja į organizacijos ir komandinius veiklos kriterijus, o ne į individualius.

REFERENCE/ LITERATŪRA

1. Ahmed, F., & Capretz, L. F. (2010). An organizational maturity model of software product line engineering. *Software Quality Journal*, 18(2), 195-225.
2. Allen, R. S., & Kilmann, R. H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of organizational change management*.
3. Andersen, E., & Jessen, S. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management - INT J PROJ MANAG.* 21. 10.1016/S0263-7863(02)00088-1.
4. Armstrong M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London : Kogan Page.
5. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
6. Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management A handbook of reumeration strategy and practice*. London: Kogan Page.
7. Armstrong, M., & Cummins, A. (2011). *The reward management toolkit: a step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits*. London: Kogan Page.
8. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
9. Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. A. (2010). *Evidence-based reward management: creating measurable business impact from your pay and reward practices*. London: Kogan Page.
10. Avenier, M. J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systemes d'information management*, 20(1), 61-98.
11. Baker M., Benjamin D. and Stanger S. (1999). The Highs and Lows of the Minimum Wage Effect: A Time-Series Cross-Section Study of the Canadian Law. *Journal of Labor Economics* 17 (2), 318-350. Retrieved from URL: <http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/ahstevens/bakeretal99.pdf>
12. Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
13. Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster
14. Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46(5), 572-590.
15. Bereman N. A. (2005). *Compensation Decision Making: A Computer-Based Approach*. United States: Cengage Learning.

16. Biswas, Bashker D. (2013). *Compensation and benefit design*. Place of publication not identified: Financial Times Prentice. Print.
17. Byars, L. L., & Rue, L. W. (2008). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
18. Buntak, K., Sesar, V., & Milković, M. (2013). The impact of process maturity on the organization maturity according to ISO 9004 standard and process maturity models. In *I. International conference, QUALITY SYSTEM CONDITION FOR SUCCESSFULL BUSINESS AND COMPETITIVENESS, PROCEEDINGS, Kruševac*.
19. Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The international journal of organizational analysis*, 11(4), 339-354.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse researcher*, 4(3), 5-16.
20. Cerezo-Narváez, Alberto & Pastor, A. & Otero-Mateo, Manuel & Portela, José. (2017). Impulse of maturity through individual and organizational competences in project management and business strategy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320433161_Impulse_of_maturity_through_individual_and_organizational_competences_in_project_management_and_business_strategy
21. Chen, B. (2017). Upstreamness, exports, and wage inequality: Evidence from Chinese manufacturing data. *Journal of Asian Economics*, 48, 66-74.
22. Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human resource management: a critical approach*. London: Routledge.
23. Costa, P., Passos, A., & Bakker, A. (2014). Empirical validation of the team work engagement construct. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 34–45. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000102>
24. Crawley, E., Swailes, S., & Walsh, D. (2013). *Introduction to international human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
25. Dawson, G., & Watson, R. (2005). What really matters: an empirical study on the relative importance of the CIO and the maturity of the IS organization in producing effective IS performance. In *Proceedings of the 2005 Southern Association of Information Systems Conference* (pp. 233-240).
26. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2010). *Fundamentals of human resource management*. Hoboken, NJ: Wiley.
27. Dessler, G. (2016). *Fundamentals of human resource management*. Boston: Pearson.
28. Dubinas, V. (1996). *Darbo užmokesčio formos ir sistemas Europos šalyse*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
29. Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE open*, 4(1), 2158244014522633.

30. Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: methodology meets method. *International journal of social research methodology*, 20(2), 181-194.
31. Garvin, D. A. (1998). The processes of organization and management. *Sloan management review*, 39(4), 33-51.
32. Gerhart, B., Minkoff, H. B. & Olsen, R. N. (1995). *Employee compensation: Theory, practice, and evidence* (CAHRS Working Paper #95-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1193&context=cahrswp>
33. Gibson, C. N., & Nolan, R. R. (1974):“Managing the four stages of EDP growth”. *Harvard Business Review*, January-February, 76-88.
34. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2010). *Managing human resources*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
35. Granickas V. (2013). Teisingo apmokėjimo už darbą problema: teoriniai ir praktiniai aspektai. Dissertation.
36. Gruescu R., Nanu, R., & Pirvu, G. (2008). Human resource management in the tourism industry. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca. Horticulture*, 65(2), 168-173.
37. Henderson, R. I. (2006). *Compensation management in a knowledge-based world*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
38. Herrera-Reyes A., Martinez Almela J. & De Los Rios I. (2017). Challenges for Projects and Project Management in Agrifood Sector. *Proceedings of the 11th International Conference on Project Management (ProMAC2017)*. ISBN 978-4-902378-55-9. ProMAC 2017. © 2017 The Society of Project Management.
39. Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy*. Elsevier.
40. Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
41. Ivancevich, J. M. (2010). *Human resource management*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
42. Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change*. Boston: Pearson Education.
43. Kriščiūnas, K., & Daugėlienė, R. (2006). The assessment models of knowledge-based economy penetration. *Engineering economics*, 50(5).
44. Lampe, M. W., & Rossman, E. M. (2005). Procedural approaches for countering the dual-filed flsa collective action and state-law wage class action. *The Labor Lawyer*, 311-337.
45. Leopold, J., & Harris, L. (2009). *The strategic managing of human resources*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

46. Lesch, H., and Bennett, J. (2010). Arbeit und Fairness. Die Suche nach dem gerechten Lohn. Germany: Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
47. Lipinskienė D. (2012). Motyvuojanti atlygio sistema: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
48. Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2013). *Human resource management: functions, applications, & skill development*. Los Angeles: SAGE.
49. Mačernytė-Panomariovinė I. (2003). Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas: mokomasis leidinys. Vilnius: LTU leidybos centras.
50. Mahir F. Z. & Rajaa O., (2017). Organizational Maturity in Companies in Terms of Strategic Directions: Cases of ONEE, ONEP and Barid Al Maghrib. *Business and Management Studies*, 3(4), 64-72.
51. Mahmood, M. A., & Becker, J. D. (1985). Effect of organizational maturity on end-users' satisfaction with information systems. *Journal of Management Information Systems*, 2(3), 37-64.
52. Maier, A. M., Moultrie, J., & Clarkson, P. J. (2011). Assessing organizational capabilities: reviewing and guiding the development of maturity grids. *IEEE transactions on engineering management*, 59(1), 138-159.
53. Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution.
54. Martinez-Lucio, M. (2014). *International human resource management: an employment relations perspective*. London: SAGE Publications.
55. Martocchio, J. J. (2013). *Strategic compensation: a human resource management approach*. Boston, MA: Pearson.
56. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning.
57. Mettler, T. (2011). Maturity assessment models: a design science research approach. *International Journal of Society Systems Science*, 3(1/2), 81. doi:10.1504/ijsss.2011.038934
58. Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Situational maturity models as instrumental artifacts for organizational design. In *Proceedings of the 4th international conference on design science research in information systems and technology* (pp. 1-9).
59. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. (2014). Compensation. New York [N.Y.] : McGraw-Hill/Irwin.
60. Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *The Academy of Management Review*, 9(2), 207. doi:10.2307/258435.
61. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). Fundamentals of human resource management.
62. Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability Maturity ModelSM for Software, Version 1.1. Retrieved June 2, 2017, from <http://www.sei.cmu.edu/reports/93tr024.pdf>

63. Pham, L. T. M. (2018). Qualitative Approach to Research A Review Of Advantages and Disadvantages Of Three Paradigms: Positivism, Interpretivism And Critical Inquiry. *University of Adelaide*.
64. Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations a strategic approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
65. Price, A. (2007). *Human resource management in a business context*. London: Cengage Learning, South-Western.
66. Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
67. Roberts, J. M. (2014). Critical realism, dialectics, and qualitative research methods. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 44(1), 1-23.
68. Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business process management journal*.
69. Rosemann M., and Brocke, J. V. (2014). *Handbook on Business Process Management I Introduction, Methods, and Information Systems*. Berlin: Springer Berlin. Print.
70. Simon, K. I., & Kaestner, R. (2004). Do minimum wages affect non-wage job attributes? Evidence on fringe benefits. *ILR Review*, 58(1), 52-70.
71. Starbuck, W. H. (2005). The Origins of Organization Theory. *Oxford Handbooks Online*. doi:10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0006.
72. Stone, R. J. (2010). *Human Resource Management*. Milton, Qld, Australia: John Wiley.
73. Suff, P., Relly, P., & Cox, A. (2007). Paying for Performance New trends in performance-related pay . Retrieved September 16, 2017, from <http://www.bing.com/cr?IG=2FD1C803D516452A868BFB42AA34202F&CID=301A1CC59C8663913E47163A9D80622C&rd=1&h=2YGXS4wLYQVjJ7RWL4nlcolcpPeSYivMYzNDT4DcwuM&v=1&r=http%3a%2f%2fwww.employment-studies.co.uk%2fsystem%2ffiles%2ffresources%2ffiles%2fmp81.pdf&p=DevEx,5057.1>
74. Świątkowski, A. (2007). *Charter of social rights of the Council of Europe*. Kluwer law international.
75. Tepp, M., Poomann, M. (2006) Impact of Pay-for-Performance on Work Motivation of Sales Personnel: A Case of Information Media Firms. *Journal of Economic Literature*, No 144, p. 77-88.
76. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011). *Human resource management*. Harlow etc.: Financial Times.
77. Turetken, O.& Demirors, O. (2004). People Capability Maturity Model & Human Resource Management Systems: Do they benefit each other?. *Human Systems Management*. 23. 179-190.

78. Vanagas, P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
79. Wang T., Thornhill S., Zhao B. (2016). Pay-for-Performance, Employee Participation, and SME Performance. *Journal of Small Business Management*. Retrieved February 11, 2017, from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jsbm.12268/full>
80. Wilton, N. (2011). *An introduction to human resource management*. Los Angeles: SAGE.
81. Žydzžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai (Qualitative research principles and methods)*.
82. Žiogelytė L. (2013). *Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas Lietuvos verslo organizacijose*. Dissertation. Retrieved from URL: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1982906/datastreams/MAIN/content>

MOKSLO IR KITŲ DARBŲ SĄRAŠAS

STRAIPSNIAI RECENZUOJAMUOSE MOKSLO LEIDINIUOSE

Web of Science ar Scopus (tik HS mokslo sritims) duomenų bazėse indeksuotuose leidiniuose be cituojamumo rodiklio

Tarptautinėse leidyklose

1. [P1a; IT] **Radvila, Gintautas**; Šilingienė, Violeta. Characteristics of remuneration systems of organizations for sustainable human resource management: theoretical approach // CISABE'2018 : 7th international conference on Changes in social and business environment, April 26-27, 2018, Panevėžys, Lithuania / editors Daiva Žostautienė, Dalia Susnienė, Violetta Wereda. Bologna : Editografica, 2018. ISBN 9788887729504. ISSN 1822-7090. p. 103-112. [Conference Proceedings Citation Index - Social Science & Humanities (Web of Science)] [M.kr.: S 004] [Indėlis: 0,500]
2. [P1a; NL] Šilingienė, Violeta; Stukaitė, Dalia; **Radvila, Gintautas**. The remuneration determinants of chief executive officers: a theoretical approach // Procedia social and behavioral sciences : 20th international scientific conference economics and management 2015 (ICEM-2015). Amsterdam : Elsevier. ISSN 1877-0428. 2015, vol. 213, p. 848-854. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.494. [Conference Proceedings Citation Index - Social Science & Humanities (Web of Science); ScienceDirect] [M.kr.: S 003] [Indėlis: 0,333]

Kituose recenzuojamuose mokslo leidiniuose

(Periodiniuose leidiniuose, tęstiniuose ir vienkartinuose straipsnių rinkiniuose)

Tarptautinėse leidyklose

1. [S4; US] **RADVILA, Gintautas**; Šilingienė, Violeta. Designing remuneration systems of organizations for sustainable HRM: the core characteristics of an emerging field // International journal of human resource studies. Las Vegas : Macrothink Institute. ISSN 2162-3058. 2020, vol. 10, iss. 2, p. 252-279. DOI: 10.5296/ijhrs.v10i2.17086. [EconBiz] [M.kr.: S 003] [Indėlis: 0,500]

Nacionalinėse leidyklose

1. [S4; LT] Šilingienė, Violeta; **Radvila, Gintautas**. The differentiation of gender wage in the Baltic states = Vyrų ir moterų darbo užmokesčio diferenciacija Baltijos šalyse // Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai : mokslo darbai = Management theory and studies for rural business and infrastructure development : research papers / Aleksandro Stulginskio universitetas. Lietuvos agrararinės ekonomikos institutas. Kaunas, Akademija : Aleksandro Stulginskio universitetas. ISSN 1822-6760. eISSN 2345-0355. 2016, t. 38, Nr. 3, p. 295-312. DOI: 10.15544/mts.2016.24. [Central & Eastern European Academic Source (CEEAS); Business Source Complete] [M.kr.: S 003] [Indėlis: 0,500]
2. [S3; LT] Šilingienė, Violeta; Stukaitė, Dalia; **Radvila, Gintautas**. Darbo užmokestį lemiantys veiksniai: Lietuvos žemės ūkio sektoriaus atvejis = The determinants of wage: the case of lithuanian agricultural sector // Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai : mokslo darbai = Management theory and studies for rural business and infrastructure development : research papers / Aleksandro Stulginskio universitetas. Lietuvos agrararinės ekonomikos institutas. Kaunas, Akademija : ASU Leidybos centras. ISSN 1822-6760. 2015, t. 37, Nr. 2, p. 844-852. DOI: 10.15544/mts.2015.27. [Central & Eastern European Academic Source (CEEAS); Business Source Complete] [M.kr.: S 003] [Indėlis: 0,333]

MOKSLINIŲ TYRIMŲ REZULTATŲ SKELBIMAS KONFERENCIJOSE

Kitos konferencijų tezės ir straipsniai nerecenzuojamoje konferencijų pranešimų medžiagoje

1. [P2a; PL] **Radvila, Gintautas**; Šilingienė, Violeta. Measurement of organization maturity: the case of Lithuanian organizations // Proceedings of Sciencefora international conference, 12 February, 2020, Warsaw, Poland. Warsaw : Sciencefora. 2020, p. 1-6. [M.kr.: S 003]

APIE AUTORIŲ

Vardas pavardė:	Gintautas Radvila
Gimimo data:	1985 m. liepos 20 d.
Išsilavinimas: 2015 – 2020	Vadybos krypties doktorantūros studijos, Kauno technologijos universitetas
2009 – 2011	Viešojo administravimo magistras, Kauno technologijos universitetas
2004 – 2008	Vadybos bakalauras, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
Darbo patirtis: Nuo 2008	Karininkas, Lietuvos kariuomenė
Moksliniai interesai:	Žmogiškųjų išteklių valdymas, darbo užmokestis, darbo užmokesčio sistemos
Elektroninio pašto adresas:	gintautas.radvila@ktu.edu

SUMMARY

Relevance of the topic. The pace of changes in the current era, the increase of rivalries in Lithuanian and global markets, and the scale of labor force migration present new challenges to the management of the human resource as a resource of the organization. A successful organization needs to effectively manage the four key resources: information, finance, raw materials and human energy. Organizations are developing their processes to be more efficient and competent towards the market. They are using all the tools to assess their competitiveness in order to succeed. If we take into consideration the last decade, we could identify the growing interest in organizational maturity. These parameters help in a number of ways to adjust and improve processes, to clarify the situation in the organization, to predict possible challenges, etc. Furthermore, organizations also identify their strengths and weaknesses so that to develop strategies at their current level of organizational maturity. Most of the time, organizational maturity is linked with management.

Since the beginning of the 21st century, a new business model in which the market economy takes social, economic and environmental factors into account, requires organizations to become economically viable, environmentally friendly and socially responsible. These requirements must be implemented at all stages of the organizational maturity. They are implemented through the efficient management of all resources at all stages of the organization by creating effective organizational management systems, including remuneration. The changes in the maturity of an organization lead to remuneration systems and their characteristics being no longer static compared to their previous state. The requirements of the reflection between the value of labor and labor dictate that the reflection must be

flexible, formalized, oriented to effective performance criteria, not only responding to the need to reward for work, but also focusing on the future perspective of the organization, etc. A resource-based approach can help define the remuneration system's interfaces with the organization's results. The first criterion is the creation of value. The main way in value creation in organizations is based on cost cutting, searching for new ways of production and delivery. Here, the value created by remuneration systems has a positive effect on the satisfaction and commitment of employees and their trust in the organization. The second criterion is rarity, which indicates that resources become competitive only when they are rare. Although the creation of a remuneration system requires time, they can create competitive advantage. The third criterion, which relates to value creation, is that it should be difficult to copy. Organizations achieve short and long term profits more often and more effectively when their resources are hard to copy. Also, remuneration systems in this case can be assessed as a source for their complexity and the fact that they cannot be easily copied. The fourth criterion is irrevocability. Due to the uniqueness of each remuneration system, it contributes to the organization's activities. The definition of the four criteria as a resource in terms of the remuneration system becomes a strength that enables the linking of micro-organizational processes to the continuity of successful business.

Organizational remuneration systems need to adapt to organizational change and evolution, so there is a need to clearly define specific limits or levels that will allow change to be measured in terms of the relevant indicators (or factors). This can be done through the idea of maturity models, with the aim of assessing the specific situation of the organization's remuneration system, making it possible to provide guidelines for improvement. The relevance of organizational maturity in the topic comes from the development of an organization where, firstly, the focus is directed towards the organization life cycle (Carraher, 2003; Quinn, Cameron, 1983, etc.) and the evolution of the remuneration system in it. Maier, Moultrie and Clarkson (2011) and other researchers emphasize the direct link between organizational capabilities and maturity. The maturity aspect is commonly found in connection to the perspectives of the organization success, search of excellence of the organization or strategic management. Mahmood and Becker (1985) as well as other scholars highlighted the importance of organizational maturity to the success of organizations. Mahir and Rajâa (2017) disclosed the linkage between organizational maturity and the strategic management which, in general terms, provides strategic directions to organizations. Similarly to the above listed authors, Cerezo-Narvaez, Pastor, Otero-Mateo and Portela (2017) addressed the impulse of maturity searching of excellence in the management and business strategy. Even such case studies as Herrera-Reyes, Almela and De Los Rios (2017) yield such insights that "a higher level of organizational maturity [is], where the project and its direction should contribute to achieving the strategic objectives of the Organizations." In this

context, the natural question for management arises how the level of organizational maturity helps organizations to purposefully orient the development of their remuneration systems by providing new, productive forms and tools for the management of remuneration systems.

The scientific problem and the level of its research. An overview of scientific literature and empirical research discloses that the research of both foreign and Lithuanian authors is concerned with the development of the relevant issues of remuneration and remuneration systems. From the perspective of research, remuneration and remuneration systems have long been the subject of interdisciplinary research and have been analyzed from the positions of economics, law, management, and psychology. Remuneration as an economic category is treated extensively, but, in general, the research area mostly focused on the value of labor in monetary terms, the labor cost which ensures the restoration of labor force (Lesch, Bennett, 2010; Armstrong, 2009). In the legal terms, remuneration is understood as a reward for work agreed upon in an employment contract. The preconditions for legal regulation of fair remuneration for work have been examined (Swiątkowski, 2007; Lampe, Rossmann, 2005; Baker, Benjamin and Stanger, 1999). Remuneration in the area of management and psychology is analyzed as one of the main factors motivating a person's personal activities (Tepp, Poomann, 2006). As far as remuneration differentiation is concerned, researchers focus on determining the factors which make impact on it (Chen, 2017; Simon, Kaestner, 2004; Allen, Killman, 2001). Hereby, no comprehensive managerial approach towards the remuneration system characteristics has been identified.

The scientific issues of remuneration systems in the researches of foreign authors are mainly analyzed in relation to the elements that make up their structure. Authors like Bereman (2005), Armstrong (2009), Armstrong and Murlis (2007), Milkovich, Newman and Gerhart (2014), Henderson (2006), Martocchio (2013), Mačernytė-Panomariovienė (2003), Dubinas (1996), Vanagas (2009) and others have widely analyzed the structural approach towards remuneration systems. From another point of view, remuneration has been analyzed as remuneration forms (Milkovich *et al.*; 2014, Lipinskienė, 2012; Vanagas, 2009; Armstrong, 2009, 2012; Armstrong, Brown and Reilly, 2010; Crawley, Swailes and Walsh, 2013; Dubinas, 1996; Leopold, Harris, 2009; Wilton, 2011; Collings, Wood, 2009; Holbeche, 2009; Martinez-Lucio, 2014; Gerhart, Minkoff and Olsen, 1994; Suff, Reilly and Cox, 2007 and others). Also, other spectral analyses have been conducted by using pay grading (Armstrong, 2009, 2012; Armstrong and Murlis, 2007; Armstrong and Cummins, 2011; Martocchio, 2013; Lussier, Hendon, 2013; Dessler, 2016; Beardwell, Claydon, 2010; Henderson, 2006; Stone, 2010; Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 2010; Torrington, Hall, Taylor and Atkinson, 2011; Price, 2007; Ivancevich, 2010; Byars, Rue, 2008; Mathis, Jackson, 2011; Noe,

Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2007; DeCenzo, Robbins and Verhulst, 2010; Wilton, 2011; Pynes, 2009 and others).

Still there is lack of knowledge regarding the complex approach on the characteristics which identify remuneration systems. Some possible approaches are found in Armstrong (2009); Armstrong and Murlis (2011); Wang, Thornhill, Zhao (2016); Milkovich *et al.* (2014); Martocchio (2013); Biswas (2013); Beersma *et al.* (2003); Costa, Passos and Bakker (2014) and a number of other works. Nevertheless, the lack of a complex and comprehensive approach towards the characteristics of the remuneration system is still apparent. The authors listed above only provide insights into separate elements being call features, characteristics, indicators, etc. This knowledge gap contributes to the development of the topic of the thesis.

Meanwhile, organizational maturity has been widely covered in researches. Some ideas identify a linkage between the organizational maturity and remuneration systems. Rosemann and Brocke (2014), Gibson and Nolan (1974), Mintzberg (1984), Jones (2010), Starbuck (2005), Mettler (2011) and others have disclosed that organizational maturity as an organizational determinant may have an effect on the remuneration system. Also, Türetken and Demirörs (2004) demonstrated that organizational maturity is implemented through the efficient management of all the resources at all the stages of the organization by creating effective organizational management systems, including remuneration. Baeten and Verwaeren (2012) emphasized that changes in the maturity of an organization lead to remuneration systems and their characteristics being no longer static compare to the previous trend. The requirements of the reflection of the value of labor and labor dictate that it must be flexible, formalized, oriented to effective performance criteria, not only responding to the need for a reward for work, but also to focus on the future perspective of the organization. Based on Mahir and Rajâa (2017), the maturity aspect is commonly found in connection to the perspectives of organization success, search of excellence of an organization, or strategic management.

However, the focus towards research objects and elements largely differ. For example, businesses use the P3M3 maturity model which could help to deliver companies' projects, programs and portfolios as a whole system. Paulk, Curtis, Chrissis and Weber (1993) present the Capability Maturity Model (CMM) which is widely used for software. Also, other authors present the Testing Maturity Model (TMM) which also covers the software content. One of the most important aspects of maturity is the business process management (BPM). Roglinger, Poppelbuss, Becker (2012) executed an extensive research of BPM maturity models and attempted to systemize them. These different focuses show the width of the conducted researches and the importance of organizational maturity, but still there is lack of knowledge on complex organizational maturity and how it interacts with remuneration systems.

What concerns the coverage of the topic of this dissertation in Lithuania, only two recently analyzed remuneration problem areas can be mentioned: Granickas (2013) examined some aspects of the system of fair payment for the principle of work with the related legal principles, whereas Žiogelytė (2013) analyzed a systemic evaluation model of the factors of external and internal environment, i.e., these factors which influence the remuneration of labor. However, it should be noted that so far not only in Lithuania but also in the world there is a lack of complex and the presently discussed researches focused on the expression of the characteristics of remuneration systems in the context of organizational maturity. There is lack of research dealing with this problem while integrating changes in the organization's maturity processes. The problem analyzed in this dissertation is related to the characteristics of remuneration systems in the organization, while emphasizing not only the influence of external factors, but also taking in the factors of the internal environment, which is matched with the maturity of the organization. The aim at the conceptual level is to answer questions about these characteristics of remuneration systems which can be considered to be essential, which characteristics of organizational maturity determine remuneration systems in the organization and what is the relationship between them. At the practical level, the aim is to empirically substantiate the model of the remuneration system's characteristics while responding to the following questions: what kind of influence does organizational maturity have on remuneration systems during strategic changes, and how will individual and organizational value creation be reflected in such remuneration systems? From a practical point of view, this is particularly relevant because remuneration systems in the organization – provided that they are NOT well-designed and applied – can lose the maximum added value of the employees and at the same time fail to achieve the anticipated level of maturity of the organization.

The problem researched in the dissertation is limited to the organization's maturity analysis by evaluating only the individual elements of the organization as proposed by Mettler (2011). The main problem in creating remuneration systems is that, at different levels of an organization's maturity, a single universal remuneration system model cannot be applied. Therefore, **the scientific problem** formulated in the dissertation is: how are the characteristics of the remuneration system expressed at different stages of organizational maturity?

The subject of the research: characteristics of remuneration systems.

The aim of the research: to determine the characteristics of remuneration systems at different stages of organizational maturity.

Research objectives:

1. To define the conceptual structure of the remuneration system justifying the essential characteristics of the remuneration system.
2. To identify the characteristics of organizational maturity which influence the characteristics of the remuneration system.

3. To identify the expression of the characteristics of the remuneration system at different stages of organizational maturity by developing a theoretical framework of interfaces of the characteristics of the organizational maturity and the remuneration system.

4. To empirically assess the expression of the characteristics of the remuneration system at different stages of organizational maturity.

Logical sequence of work. The thesis consists of three sections.

In the first part, theoretical aspects of the remuneration system, its characteristics and organizational maturity were determined. Here, the construct of remuneration was developed. Theoretical analysis disclosed the characteristics of the remuneration system forming up the theoretical framework of the remuneration system which discloses interfaces between the construct of remuneration and the characteristics of remuneration. Furthermore, implications of organizational maturity towards the remuneration system were revealed. Key theoretical assumptions were raised, and the theoretical framework of the expression of the characteristics of the remuneration system at different stages of organizational maturity was developed.

The second part comprises the determination of the research methodology of the expression of the characteristics of the remuneration system at different stages of organizational maturity. The choice of the research paradigm was clarified, and the path of the methods of qualitative research was formed up. In this part, empirical research was grounded while employing data analysis methods.

The third part focused on empirical research comprising qualitative research where the main results of empirical research were defined thus yielding the expression of the characteristics of the remuneration system at different stages of organizational maturity. Hereby, a model of empirical research based on data of the expression of the characteristics of the remuneration system at different stages of organizational maturity was developed. Four theoretical assumptions were approved, whereas one failed to be confirmed. The full results provided material to proceed to the findings and also create basis for further investigation.

Research methodology. This research was grounded on the interpretivism paradigm as developed by Pham (2018), and Avenier and Thomas (2015). Authors of the prior research disclosed shortage of knowledge in the field of organizational maturity and the characteristics of remuneration systems pertaining to the sector of management. Based on the insights of Žydžiūnaitė and Sabaliauskas (2017), Kriščiūnas and Daugėlienė (2006) and others, qualitative methods of an expert survey and a semi-structured interview were used. These authors clarified the importance of the methods of qualitative analysis and insisted on proper implementation. The main focus was designated to develop analysis of the content for a semi-structured interview. Previous researchers provided possibilities how to prepare a quality report of content analysis. On top of that, approaches to the analysis of the qualitative content as described in Hsieh and Shannon (2005)

research were evaluated, whereas the focus on the trustworthiness of the analysis of the qualitative content was presented in Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen and Kynäs (2014) work; Mayring (2014) researched qualitative content analysis while focusing on the basic procedures of the theoretical foundation and the relevant software solutions. A set of researches clarified the methods, tools, questionnaires, sampling as well as any other data required to implement the main qualitative research. Subsequently, the qualitative research was performed where the gathered data was analyzed, and the findings of the empirical research were formed up. For the measurement of organizational maturity, 4 possible methods of data analysis were tested, and, based on the findings, the method of structural comprehensive sub-element organization maturity assessment was chosen.

The research sampling evolved in the course of the research process. The findings of the research disclosed some limitations that only private sector organizations with established remuneration systems should be considered for further research. Therefore, purposive sampling was adopted. For qualitative research, organizations at different stages of organizational maturity were chosen based on the findings of the theoretical research.

Limitations of the dissertation research:

1. Based on the theoretical research, the practical research was conducted only in organizations involved in three kinds of economic activities: service, manufacturing, and trade. Therefore, it is not possible to draw general conclusions about all Lithuanian companies.

2. The research was conducted only in Lithuania; therefore, the results of the research cannot be assessed in the international context.

3. No organizational maturity Stage 5 companies were found, thus, the findings of the empirical research cannot fully reveal the expression of the characteristics of the remuneration system for all the levels of organizational maturity.

4. The findings of the research were based on 16 organizations with 4 organizations in the groups of each level of organizational maturity, respectively.

Scientific novelty and theoretical significance:

1. For the first time, the construct of the remuneration system covering a comprehensive approach including remuneration elements and their segmentation was grounded by disclosing its conceptualizing characteristics.

2. The characteristics of the conceptualizing remuneration system were explored as the complex approach was taken into consideration including individual features by downgrading per each indicator by the grounding interfaces between the remuneration systems and their characteristics. The relationship between the characteristics and the elements contributes to extending the knowledge on some aspects of remuneration.

3. In the thesis, the term ‘organizational maturity’ was determined, and organizational maturity elements, sub-elements and maturity levels were

grounded. This substantiated to structuring organizational maturity and contributed to the development of the assessment methods of organizational maturity.

4. A theoretical framework of the expression of the characteristics of the remuneration system was formed by disclosing the interfaces between the characteristics of organizational maturity and the remuneration system. It allows predicting the effect of organizational maturity on the remuneration system at different stages of organizational maturity.

5. A new and original methodology on the assessment of the characteristics of organizational maturity and the remuneration system was developed. This methodology enables comprehensive and complex assessment of the expression of the characteristics of the remuneration system at different stages of organizational maturity.

Practical significance of the thesis:

1. Theoretical insights grounded the importance of organizational maturity to the organization. In the context of this thesis, the methods of assessment of organizational maturity provide a wide spectrum of indicators which might identify the points to improve for the organization so that it becomes more competitive in the market.

2. Human resource management experts of organizations might use our empirical research data-based model of the expression of the characteristics of the remuneration system at different stages of organizational maturity in order to maintain and support the strategic development of organizations.

3. The construct of the remuneration system with its characteristics provides theoretical guidelines towards the remuneration practice in organizations. Moreover, it maintains the multi-dimensional approach on the remuneration systems including managerial aspects. This comprehensive point of view might be helpful for the sake of planning resources and creating additional value in the organization.

The volume and structure of the thesis. This thesis consists of an introduction, 3 main parts, findings, a list of references, and 25 annexes. The dissertation comprises 192 pages. In total, there are 34 figures, 39 tables, 262 references and 25 annexes in this thesis.

FINDINGS

Analysis and synthesis of theoretical insights on expression of the remuneration system characteristics in different stage of organizational maturity, developed empirical research methodology, executed empirical research and summarized results created condition forming the following findings:

1. The theoretical reasoning about remuneration systems provided data that remuneration is a complex phenomenon not denoted by homogenous perception. The concept of remuneration in business organizations was disclosed in our thesis

by providing a complex approach with the managerial focus on the thesis without delving into the legal and financial aspects of remuneration. Summarizing the approaches to the concepts of remuneration systems presented in the sources of scientific literature and empirical research, **remuneration is defined as a reward for employment in the form of pay, salary, or wage, including benefits, bonuses, cash incentives, and monetary value of the incentives.** The concept of remuneration provided the initial insights towards the creation of the construct of the remuneration system. Scientific literature analysis disclosed various focuses and perspectives on this topic. In this dissertation, **the remuneration system is defined as a multifaceted package of settlements with employees, the purpose of which is to determine the final pay and its payment conditions, other motivational measures for individual groups of employees in business organizations, while promoting the pursuit of the best result for both the individual employee and the organization as a whole.** Summarizing the analysis of our theoretical part, the construct of a new systemized remuneration system was developed, integrated with the remuneration structure, forms, categories, and their defined elements.

2. After examining the elements and peculiarities substantiating the construct of the remuneration system and systematizing the features of its expression, the characteristics of remuneration were refined for the first time. In developing the characteristics of the remuneration system, they were disclosed on the basis of the disclosure of individual parts, such as the feature, principles and parameters of remuneration. Systematic scientific analysis identified 5 key approaches defining them as remuneration characteristics: *1) soft/ hard remuneration system goals, 2) the focus of the remuneration system on organization/employees, 3) well/poorly or entirely not formalized remuneration system, 4) individual/team/organization performance based remuneration system, and 5) flexible/stable remuneration system.*

3. We conducted more in-depth scientific analysis thus creating conditions to conceptualize these characteristics. Each characteristic was developed individually by clarifying its key features. The soft/hard remuneration system goals revealed that the soft features are oriented to competence, skills, or service. Meanwhile, the hard system is oriented to performance and contribution. The purposes of the remuneration system revealed the focus on the organization and the employee. The organization-oriented goals revealed the importance of involving employees in the organization's internal processes, controlling labor costs and implementing the organization's strategy. Meanwhile, the employee-oriented goals showed the importance of motivating employees and rewarding employees according to their job performance. After completing empirical research, an additional feature of the alignment of both of these aspects was implemented. The formalization of the remuneration system consists of well formalized and semi- or non-formalized approaches. Well-formalized

remuneration systems feature a clearly defined pay structure involving all the jobs in the organization and integrated individual pays in the pay structure. Semi- or non-formalized remuneration systems are distinguished by establishing only the individual pay, whereas the remuneration system by itself is formalized only in employment contracts. Remuneration systems based on the individual/team/organizational performance revealed 3 aspects of individual, team, and organizational performance, which are often supported by the appropriate plans of incentives. The flexible/stable remuneration system revealed features of flexibility and stability in the systems. The focus here is on time, decision, and resources for change. Flexible systems require only a short period of time for change, are easily adjustable according to needs, do not require extra resources, and allow establishing the short decision making process when introducing changes. On the other hand, stable remuneration systems require more time to change, as well as additional resources, and involve lengthy decision-making processes when introducing changes. Analysis of scientific literature provided insight into the key elements in each feature which were later developed as indicators for our empirical research.

4. In this dissertation, we demonstrate that organizational maturity, manifested by various combinations of its constituent elements which determine the levels of organizational maturity, can affect remuneration systems. Theoretical analysis of various aspects of maturity has a strong historical scientific basis dating back to the 1980s. Separate analysis of the term of maturity in the organizational context revealed a wide interpretation of terms. Systemized analysis revealed commonalities in the field of helping to develop the term of organizational maturity. In this thesis, **organizational maturity is treated as the quality level or a measured state of an organization defined by its capabilities in terms of people, process and technology elements implementing the strategic outcomes (achievements) of the organization.** We conducted analysis of organizational maturity and provided a new systemized approach where the key elements of 1) people, 2) process and 3) technology in organizational maturity were developed. Based on the findings of Beer, Spector, Lawrence, Mills and Walton (1984), Gruescu, Nanu and Pirvu (2008), Garvin (1998) and other researchers, the elements of people and processes were divided into additional sub-elements. The first element is comprised of commitment, competence, contribution, and cost effectiveness. The second element consists of work, behavioral and change processes. In order to identify the key components, different maturity models and their developments were analyzed. Based on our findings, we developed four different organizational maturity assessment methods which were called the fully critical aspects, average indicators value, critical indicators evaluation, and structural comprehensive sub-elements organizational maturity assessment methods. We outlined a set of maturity levels which, after conducting research, were defined as initial (level 1), managed (level 2), defined (level 3), qualitatively

managed (level 4) and optimizing (level 5). Finally, our analysis determined that the most comprehensive approach of the assessment of organizational maturity is based on the structural comprehensive sub-elements organizational maturity assessment methods.

5. Based on the analysis of the theoretical concepts of the remuneration system, characteristics of the remuneration system and organizational maturity and their interrelationships, a theoretical system model of the expression of the characteristics of the remuneration system at different stages of organizational maturity was developed. This dissertation takes the point of view that organizational maturity does not have direct impact on the remuneration system, but proceed through its characteristics. Scientific literature provides some insights into specific characteristics of the remuneration system correspond to the level of organizational maturity of the organization. The developed theoretical framework model is supported by the formulated five theoretical assumptions: 1) higher maturity stage business companies orient their remuneration systems towards hard remuneration goals, 2) higher maturity stage business companies focus on organization purposes rather than on employees, 3) higher maturity stage business companies feature well established and formalized remuneration systems, 4) higher maturity stage business companies orient their remuneration systems towards company performance based criteria rather than individual based performance, and 5) higher maturity stage business companies are willing to use more flexible remuneration systems rather than stable ones.

6. The theoretical model was used in the work as methodological basis for our empirical research. A set of researches clarified methods, tools, questionnaires, sampling and other data sets required to conduct the empirical research. The research was based on the qualitative principles of research methods. The expert interview method was used in order to determine the organizational maturity level of the organizations participating in empirical research. Meanwhile, the semi-structured interview method was used to investigate the characteristics of the remuneration system of the organizations participating in our research. In order to achieve the purpose of the research, purposive sampling was selected, thus defining that only private sector organizations with established remuneration systems and carrying out manufacturing, services or trade activities should be investigated. The structural comprehensive sub-element organizational maturity assessment method was used to assess organizational maturity. The method of content analysis was used to reveal the characteristics of remuneration systems. Additionally, for the assessment of data, software *MAXQDA Analysis Pro 2018* was used.

7. The results of our empirical research formed up these findings:

7.1. Empirical research has confirmed the structural comprehensive sub-element organizational maturity assessment method. It eliminates the critical aspect of assessing organizational maturity indicators. In case this criticality were

applied, only a few organizations would reach a higher-than-initial level of organizational maturity. The method used in the research was compared with other possible methods for assessing organizational maturity, but only the use of this method yielded the least distorted data.

7.2. No organization of level 5 of organizational maturity (optimized) was identified in the research. A total of 16 companies, 4 per each organizational maturity level (excluding level 5) were examined. Out of the 16 companies, 9 were engaged in services, 4 in manufacturing, 2 in trade, and 1 in manufacturing and trade. Five investigated companies did not have a separate element of human resource management. Three companies employed up to 50, 6 companies from 51 to 250 inclusive, and 7 companies had over 250 employees.

7.3. The characteristics, features, indicators and groups of indicators of remuneration systems were identified and empirically tested. When analyzing the 16 transcripts of the study, different experiences of the respondents were processed by systemizing, categorizing them, and performing interpretive analysis. The system of the features and indicators describing the characteristics of the remuneration system, as identified in our theoretical analysis, was used to process the transcripts. A total of 166 indicators were found in the texts of the transcripts, the total recurrence of all of them in the transcripts is 1289 cases. The results of the research allowed determining how the characteristics of the remuneration system are implemented in the real remuneration systems of companies. We have structurally described all of these components. In total, there were 5 key remuneration characteristics, 12 features, and 41 indicator groups which we could determine. The first characteristic of the soft and hard remuneration system goals revealed soft, goal-oriented indicators based on the subject, personal goals and value, and the hard feature based on financial, non-financial and achievement indicators, remuneration systems goals. The focus of the remuneration system on the organization/employees revealed three features. The first is the organization focused, the second is the employee focused, and the third is a combination of the initial two. Here, 'organization focused' was revealed through groups of indicators, such as orientation to the organization, purpose, and value. The second feature set of indicators consisted of the orientation to employee, employee's purpose, development, and management of value. Meanwhile, the final feature is comprised of orientation and alignment indicators. The characteristic of well/poorly or not formalized remuneration systems is defined by two features: well formalized and semi- or completely non-formalized features. The first feature includes groups of indicators regarding their position, detailing, availability, and documentation. The other feature includes the individual level, single determination and documentation indicators, respectively. The individual/team/organization performance based remuneration systems revealed features based on individual, team, or organizational incentive plans. Here, for the most part, the indicators are defined in terms of the results and rewards according

to the appropriate level. The characteristics of the flexible/stable remuneration system revealed the features of flexibility or stability. The first group included groups of indicators for flexible change, research, and flexible decision making. The stable group included groups of indicators for changes in stability, additional resources, and stable decision making.

7.4. The following theoretical assumptions have been confirmed or refused:

7.4.1. The theoretical assumption that *higher maturity stage business companies focus on the organization's purposes rather than on the employees* has been confirmed. In addition, empirical researches related to the expression of the focus of the remuneration system on the organization/employees have revealed a new feature of goal alignment. This provides an opportunity to make a new theoretical assumption that higher organizational maturity organizations are more inclined to focus their remuneration systems on organizational goals and/or the alignment of the organization with the employee goals.

7.4.2. The theoretical assumption that *higher maturity stage business companies feature well established and formalized remuneration systems* has been confirmed. It is likely that the characterization of the formalization of the remuneration system is related to the process of the establishment of an organization which includes the issue of capacity. Here, the lowest organizational maturity level organizations manifested the lowest amount of attention to remuneration systems and their formalization.

7.4.3. The theoretical assumption that *higher maturity stage business companies are willing to use more flexible remuneration systems rather than stable ones* has been confirmed. The characteristics of the flexible/stable remuneration system are based on such key features as the need for additional resources and decision-making. Here, more mature organizations already have plans in place to address these flexibility related issues. Also, along with decision-making for change, significant distinctiveness is observed in organizations with the highest level (level 4) of organizational maturity, where additional resources or stability for change have not even been identified.

7.4.4. The theoretical assumption that *higher maturity stage business companies orient their remuneration systems towards the hard remuneration goals* has been confirmed with limitations. Data deviation was obtained in level 1 organizational maturity organizations. Our data analysis allowed developing a new additional theoretical assumption stating that higher organizational maturity organizations are more focused on the achievement-based indicators of the remuneration system goals. This assumption is based more on the indicators than on the characteristic features.

7.4.5. The theoretical assumption that *higher organizational maturity stage business companies orient their remuneration systems towards organization performance based criteria rather than towards individual based criteria* has not been confirmed. More in-depth analysis of the currently gathered data revealed a

new trend that higher organizational maturity organizations are more based on the team incentive focused indicators. This creates conditions to amend the current theoretical assumption regarding the implementation of the team incentives plan issues. Thus, this newly adopted theoretical assumption should be treated as 'higher organizational maturity stage business companies orient their remuneration systems towards organization and team performance based criteria rather than individual based criteria'.

UDK 331.2(043.3)

SL344. 2021-01-05, 2,75 leidyb. apsk. 1. Tiražas 50 egz. Užsakymas 2.
Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas
Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas

