

VILNIAUS UNIVERSITY

**LAURA ŽIOGELYTĖ**

**SYSTEMATIC EVALUATION OF FACTORS AFFECTING THE  
REMUNERATION FOR WORK IN LITHUANIAN BUSINESS  
ORGANIZATIONS**

Summary of doctoral dissertation  
Social Sciences, Management (03S)

**Vilnius, 2013**

Doctoral dissertation was prepared at Vilnius University in 2009 – 2013.

**Scientific supervisor:**

Assoc. prof. dr. Aida Mačerinskienė (Vilnius University, Social Science, Management – 03 S).

**The dissertation will be defended at the public meeting of the Scientific Council of Management of Vilnius University.**

**Chairman:**

prof. habil. dr. Albinas Marčinskas (Vilnius University, Social Science, Management – 03 S).

**Members:**

prof. dr. Romas Lazutka (Vilnius University, Social Science, Economics – 04 S);  
prof. dr. Marija Kučinskienė (Vilnius University, Social Science, Management – 03 S);  
prof. dr. Eugenijus Chlivickas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Science, Management – 03 S);  
prof. dr. Irena Mačerinskienė (Mykolas Romeris University, Social Science, Economics – 04 S);

**Opponents:**

prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Science, Management – 03 S);  
prof. habil. dr. Vaclovas Lakis (Vilnius University, Social Science, Management – 03 S).

The dissertation will be defended at the public meeting of Scientific Council of Management and Administration at 2 p.m. October 18, 2013 in Auditorium 403 of the Faculty of Economics, Vilnius University.

Address: Saulėtekio ave.9, bldg. II, Vilnius, Lithuania.

The summary of the doctoral dissertation was distributed on 18th of September 2013.

Dissertation is available for review at the library of Vilnius University.

VILNIAUS UNIVERSITETAS

LAURA ŽIOGELYTĖ

**DARBO APMOKĖJIMUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ SISTEMINIS  
VERTINIMAS LIETUVOS VERSLO ORGANIZACIJOSE**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

**Vilnius, 2013**

Disertacija rengta 2009 – 2013 metais Vilniaus universitete.

**Mokslinis vadovas:**

Doc. dr. Aida Mačerinskienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

**Disertacija ginama Vilniaus universiteto Vadybos mokslo krypties taryboje**

**Pirmininkas:**

prof. habil. dr. Albinas Marčinskas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

**Nariai:**

prof. dr. Romas Lazutka (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04 S);

prof. dr. Marija Kučinskienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. dr. Eugenijus Chlivickas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. dr. Irena Mačerinskienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika – 04 S);

**Oponentai:**

prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. habil. dr. Vaclovas Lakis (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Disertacija bus ginama viešame Vilniaus universiteto Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2013 m. spalio 18 d. 14 val. 403 auditorijoje.

Adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, Vilnius, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiųsta 2013 m. rugsėjo 18 mėn.

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus universiteto bibliotekoje.

## **General characteristics of the dissertation**

### **Relevance of the topic.**

The problem of the systematic evaluation of factors affecting the remuneration for work incorporates a number of relevant scientific and practical managerial elements that have never had and still do not have any unambiguous solutions. According to systematic scientific principles, in this dissertation the factors affecting the remuneration for work are analysed as components of certain entirety – separate groups made up of certain sub-groups (interrelated and related to the entirety). *In theory*, systematic evaluation of factors affecting the remuneration for work is significant in the following ways:

1. From a scientific perspective, there is no clear distinction, explanation of or connection between *wage, remuneration for work* and *system of remuneration for work*.
2. There is a lack of systematic approach toward the remuneration for the work of an employee, i.e. there is insufficient connection between separate factors that affect the remuneration for work, no detailed groups of the factors, lack of sub-groups according to significant and insignificant features.
3. Lack of clear explanation of the impact of separate factors (groups and sub-groups thereof) on the elements of remuneration system of business organizations, i.e. direct and indirect dependence of the compensation for work on the factors affecting it.

*In the practical sense* the topic of this work is relevant as nowadays Lithuanian legal acts as well as provisions established in normative documents are constructive, in order to reasonably differentiate wages by multiple criteria. These criteria alone are not sufficient for the arrangement of the remuneration for work, because the said process is related to quantitative and qualitative work analysis, the assurance of work productivity, payment prevalent in labour market and various material and moral incentive programs.

### **Scientific problem.**

In the context of the factors affecting the external and internal organization environment, remuneration for work is understood rather narrowly and insufficiently straight, whereas the theoretical models and the application thereof is incompatible with the modern requirements set for remuneration for work in business organizations, i.e. in the creation of the remuneration system in business organizations, more emphasis is placed on the requirements raised for personal qualities of an employee himself/herself leading to his/ her creativity, exclusivity and abilities at work, rather than the requirements for a workplace (for certain positions). The dissertation touches upon the **problem** of the lack of emphasis on the influence of factors affecting the rapidly changing internal and external environment as the competition increases in the creation of a remuneration system, i.e. certain individual factors are usually emphasized more, instead of taking into account the systematic evaluation of all factors, combining both the internal factors of business organizations as well as the factors of external environment.

**Object of the research** – factors affecting remuneration for work.

**Aim of the work:** to identify the internal and external environment factors affecting remuneration for work, develop a systematic evaluation model, which would allow for an objective evaluation of relative influence of each of the factors or groups (sub-groups) of factors. The aim of the research is focused on the analysis of the problem, its theoretical and practical value, revealing the general direction of the research.

For the achievement of goals the following **tasks** were set:

- Conceptualize the concepts of the *remuneration for work*, *system of remuneration for work* and *wage* whilst revealing the multi-dynamics, complexity and specific factors.
- Disclose and substantiate the factors affecting the remuneration for work through the use of the provisions of work remuneration and other management theories.
- Rectify the functional role of the remuneration for work in human resources system.

- Pursue the analysis of separate elements influencing remuneration for work and their interconnection, dependence on the external environmental and internal organizational factors.
- Pursue the analysis of the indicators of factors and groups of factors affecting remuneration for work; identify key factors while developing a work remuneration system.

### **Structure and scope of the dissertation.**

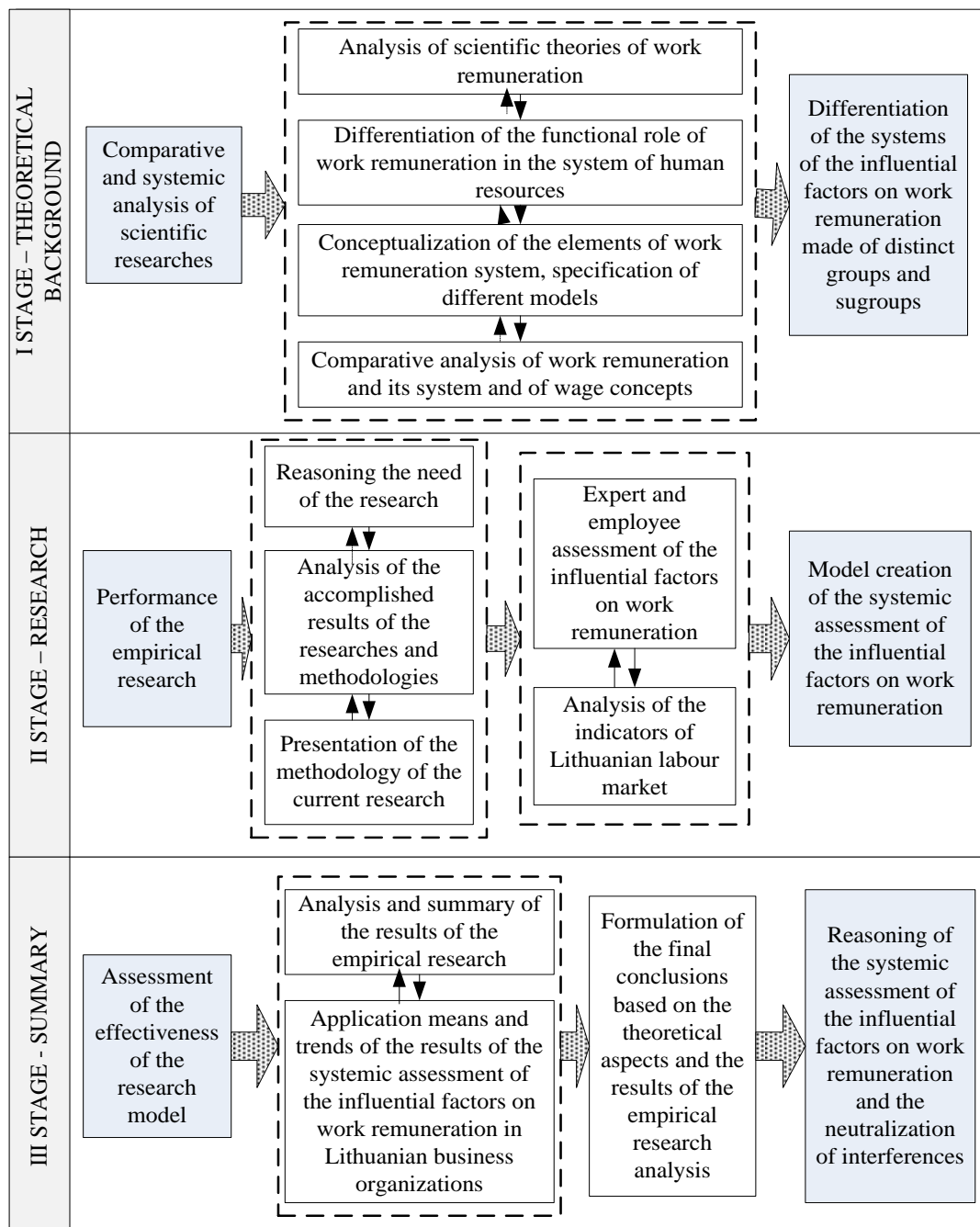
Dissertation consists of introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, a list of references and appendices. In the first part of dissertation theoretical background of systematic evaluation model on factors affecting the remuneration for work is explained, in the second part research methodology is clarified and complex research based on this methodology is structured in the third part. Integrated (three staged) course of the research is presented in Figure 1. Scope of the dissertation is 237 pages (excluding appendices), 49 tables, 30 figures, 124 sources of literature, 8 appendices.

### **Scientific problem analysis level.**

In the analysis of the highlighted problem, the complexity of the related questions is faced. Remuneration for work is considered to be a part of the human resources management chain, thus, often while analysing the problems surrounding compensation for work in organizations, other aspects of other human resources are touched upon as well. The questions of the management of human resources have been analysed by Lithuania scientists: Baršauskienė (2006, 2010), Leonienė (2001), Martinkus (1996, 2001, 2002, 2003, 2006), Žaptorius (2005, 2007), Bakanauskienė (2000, 2003, 2004, 2008), Sakalas (2000, 2002, 2003, 2006). Remarkable international authors: Boxall (1992, 1993, 1994, 1996, 1999, 2003), Hall, Torrington (2002), Dessler (2001, 2005), Gomez Mejia et. al. (1990, 2004), C.D. Fisher et. al. (2006), Armstrong (1996, 2002, 2009). Borjas (2009) were analysing the work economics, whilst Cooper, Burke (2002) – the problem of work management.

Lithuanian authors that pursued extensive research upon the problems of remuneration for work are mentioned: Dubinas (1995, 1996, 1998), who conducted

research on the dynamics of the arrangement of remuneration for work and pay level in Lithuania and abroad; Gerikienė (2002, 2003, 2004, 2005, 2009, 2010) explored the political and practical problems of managing the remuneration for work, touching upon the legal questions related to remuneration for work in Lithuania; Stancikas (1990, 1997) and Vanagas (2009) developed the attitude toward the integrated work remuneration, its organization and rationing.



**Fig.1. The logical structure of the dissertation.**  
 Source: created by the author of the dissertation.



It is essential to point out the following Lithuanian researchers who explored the complexity surrounding the labour law: Mačernytė – Panomariovienė (2003, 2008), Dambrauskienė (2007, 2008), Davulis (2008). Foreign authors worth mentioning: Armstrong (1998, 1999, 2000, 2001, 2003, 2004), Yanadori et. al. (2006), Wright (2004), Sparrov et. al. (1994, 1999), Merboth (2008); Lesch, Bennett (2010), Polachek et. al. (1993), Kierzkowski (2009), Kirkland (2009). The theoretical basis for work remuneration related issues were set by such authors as David Ricardo (1817) and Jean-Baptiste Say (1803), Karl Marx(1847),John Stuart Mill (1848), Michal Kalecki (1943), John Maynard Keynes (1964), Carl Shapiro (1984) and Joseph Stiglitz (1984), Adam Smith (1776), Alfred Marshall (1920), Milton Friedman (1968) and Edmund Phelps (1968).

***Propositions*** asserted in the dissertation:

1. Evaluation of the factors affecting remuneration for work is performed according to the systematic attitude by grouping factors into categories of unifying features, which reflect the inter-relations, into integrated system. While analysing the three different groups of factors and their influence, external environment, internal organization environment and the value of an employee, the influence of external environment factors is less significant than that of organization factor group, and even less significant than the impact of the employee value factor group.

2. Work payment is influenced by multi-element uncontrollable external environment factors, the influence of which needs to be further identified and analysed in order to achieve relevant formation of the needs and expectations of employees as well as their increasing motivation.

3. The majority of employees receiving extra pay for overtime hours are under 40 years of age and holding a higher education degree, and are more interested in fulfilling their needs and expectations, whilst at the same time contributing to better functioning of an organization.

4. Upon the performance of a systematic evaluation of factors influencing the remuneration for work in the country, region or economic activity, in which an organization is engaged, it is possible to substantiate the differentiation of the final

remuneration for work and its separate elements (direct and indirect payment) according to different features.

### **Work methodology.**

Due to the complexity of the topic, it is essential to incorporate the methodology of the research, in order to further investigate the problem. Work remuneration systems and factors as well as groups of factors affecting them are analysed using qualitative analysis, which usually rely upon the analysis of cases and statistical data in search for a quantitative substantiation. The following *theoretical research methods* can be distinguished:

1) The use of *systemic and holistic method* was determined by the systematic nature of work remuneration and the perception of factors influencing remuneration for work as a whole. These methods helped to analyse compensation for work both as a separate complex entity as well as an integrated sub-part of one of the human resource systems.

2) Using the method of *logical critical comparative literature source analysis* it is possible to juxtapose the concepts of the remuneration for work, system of remuneration for work and wages, as well as the peculiarities of the content of different models of work remuneration, also to explain the external environment and internal organization factors (groups and subgroups of these factors) while presenting conclusions and generalizations.

3) By the *method of synthesis* the model of factors influencing remuneration for work is formed.

4) By the *method of interaction* the work remuneration activity is analysed along with other elements of the human resource chain, the interaction between separate groups and sub-groups of factors, as well as the interaction of the work remuneration system elements with the distinguished factors.

5) The *inductive and deductive reasoning method* combining them. Inductive reasoning is used to analyse the individual and separate factors influencing the remuneration for work and perceive them as an entirety, while the method of deduction

helps to flesh out the factors influencing the remuneration for work and pin-point the key separate units.

6) *Operationalization* of a theoretical concept of *the factors affecting compensation for work* or the transformation thereof into specific measurement scales (factor groups and sub-groups).

***Empirical research methods:***

1) The *questionnaire form* used for investigating opinion of employees in selected business organizations. By the methods of questionnaires and systemic analysis factors (their groups and sub-groups) affecting the formation and adaptation of work remuneration system were determined through the eyes of employees.

2) The comparison, elaboration, analysis and summary of Lithuanian and foreign research papers presenting views of the directors of organizations and other specialists.

3) *Expert questionnaire of specialists* was used to determine the significance and substantiality of factors affecting the remuneration for work.

4) Statistical empirical processing of research results by using the package of statistics analysis software *Microsoft Office Excel, IBMSPSS Statistics 19, IBM SPSS Amos 21* (calculations of averages, standard deviations; correlations, regressions, factorial analysis) helped in identifying the connection and dependence between separate factors.

5) Summary of the results achieved after the complex research.

**Limitations of the scientific work.**

1) Due to the confidentiality of data, unwillingness of organizations' participation and other difficulties while collecting this type of data, the research lacks extensive work remuneration systems applied nowadays.

2) Organizations, especially small and medium ones, lack defined and approved work remuneration systems.

3) Lack of scientific publications analysing the factors affecting the remuneration for work in the context of Lithuanian business organizations.

4) Different material on the topic analysed can be found in secondary sources, such as websites of various institutions related to work remuneration, as the issue of the development of a work remuneration system is relevant for all organizations, which strive to survive in the competitive market. According to the criterion of reasonableness and the experience of the author, only the most relevant data for current markets is used.

5) By using different sources of scientific literature difficulties were faced, related mostly to the key concepts in foreign languages and their mismatch in different languages. For example, many definitions used in Lithuanian literature – *work compensation* (work compensation system), *wages* (wages system), *reimbursement* (work reimbursement system), *salary* are frequently used interchangeably or, on the contrary, are separated on purpose.

#### **Explanation of concepts used in the dissertation.**

Lithuanian and foreign authors use various definitions when analysing the questions related to this topic – *human resources / human / personnel / employee control / management* as well as *compensation / payment / reimbursement / pay for work* both as synonyms as well as words having different meanings. Upon the development of knowledge economy provisions, in actual activities of organizations the following definitions are used: *management of knowledge, competition for talents, strategic organization skills*. According to these circumstances, it is essential to define and substantiate the concepts used in the dissertation, which are further described in separate sections of the first chapter of the dissertation – human resources system, work compensation, work compensation system and wages:

1. Although in actual activities of the Lithuanian organizations and scientific information sources the concept of *personnel management/control* is often used, the use of the concept *human resources* is gaining popularity. The concept of *human resources control*, which is frequently associated with the *personnel control* concept, or interpreted in its broader meaning, is used in this dissertation.

2. It is essential to define the use of *control* and *management* concepts. *Human resources control* is within the sphere of *management* as a field of science in terms of the tendencies, principles and methods of the control of organizations. Therefore, the use of

*human resources control* (in a narrower sense than *management*) is more precise, in order to analyse one of the aspects of *human resources control* – remuneration for work – in greater detail.

3. In the dissertation, the concept of *work remuneration* is used as a synonym of *payment, reimbursement for work*, but separate from the concept of *wages* (as a synonym of *earnings, salary and work pay*).

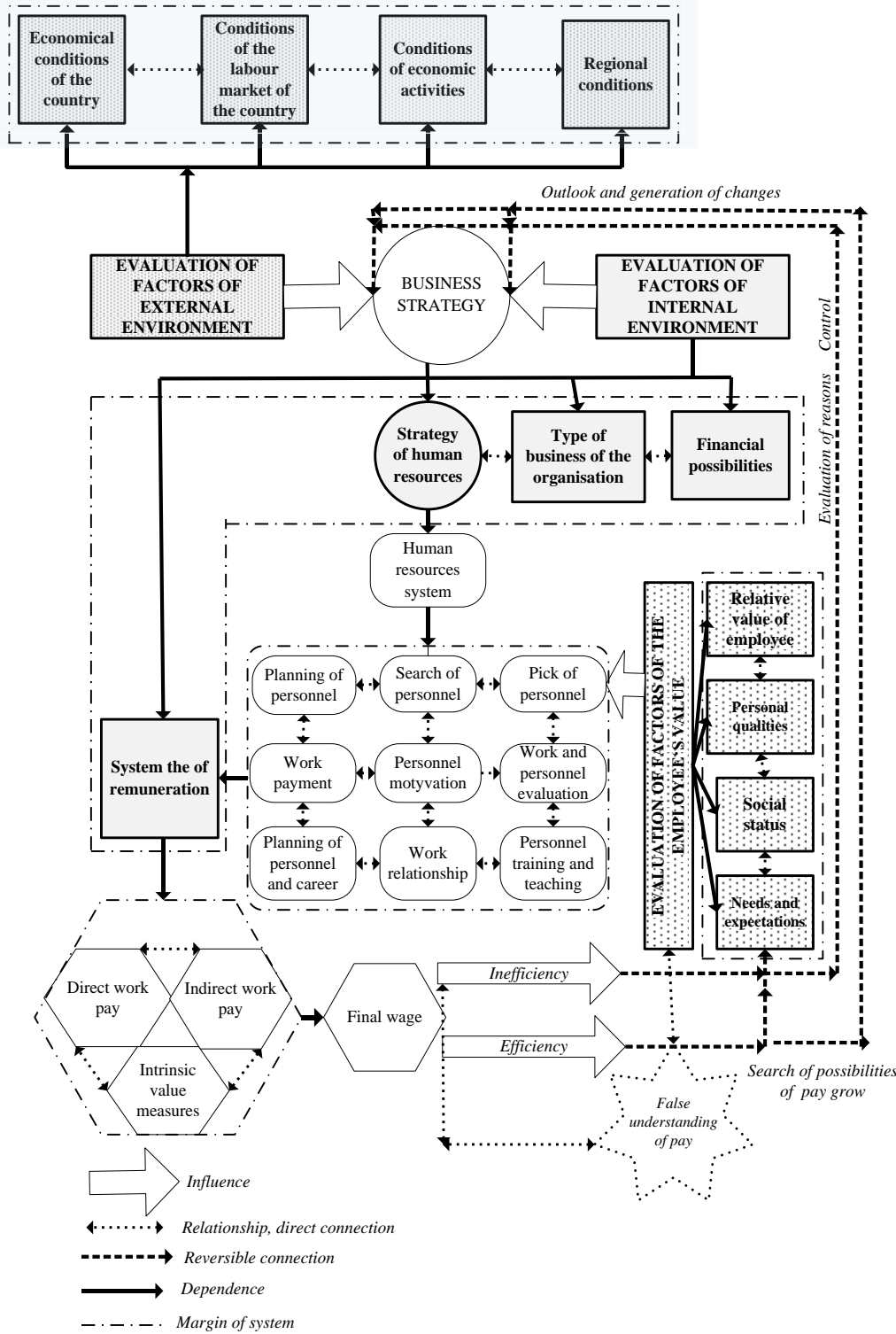
### **Theoretical aspects.**

The aim of the Thesis is to provide theoretical foundations for the factors influencing the remuneration for work, to identify their groups and subgroups in observance of provisions of the theory of remuneration for work and other theories of the management science, while concurrently analysing the positioning and relationships of the remuneration for work as of a subsystem of the general system of management of human resources. The revealed multi-dimensional approach to the concept of remuneration for work, the system of remuneration for work and wage allows distinguishing the structural elements and relationships of the modern basic rate system of remuneration for work, providing the main peculiarities of the regular (full-time) wage models, their differences and principles of functioning in the context of influencing factors. Significant factors influencing the remuneration for work were systematised (into groups and subgroups) in observance of the formulated theoretical foundations:

- ***Group of factors of external environment.*** Subgroups of factors constituting it: *economical conditions of the country, conditions of the labour market of the country, conditions of economic activities, and regional conditions.*
- ***Group of factors of internal environment of the organisation.*** Subgroups of factors constituting it: *the system of remuneration, strategy of human resources, type of business of the organisation, and financial possibilities.*
- ***Group of factors of the employee's value.*** Subgroups of factors constituting it: *the relative value of the employee, personal qualities, needs and expectations, and social status.*

Finally, the theoretical model of the systemic assessment of the aforementioned factors was structured and used as a basis to substantiate the possibilities of finding

solutions of problems of the formation and functioning of the system of remuneration for work of a business organisation. The theoretical model of the systemic assessment of factors influencing the remuneration for work is provided in Figure 2.



**Fig 2. Theoretical model of the systemic assessment of factors influencing the remuneration for work.**  
 Source: created by the author of the dissertation.

This model reflects the aspects related to the systemic assessment of factors influencing the remuneration for work analysed in the theoretical part of the Thesis and distinguishes the system of factors. Two environments are highlighted within the theoretical model – external and internal environment of the organisation affecting the development of its business strategy. Having assessed the factors of political-legal, economic, social and technological external environment the general business strategy is formed, while certain subgroups of factors distinguished in the group of factors of external environment – conditions of the country’s economy, labour market, economic activity and region – are analysed through systemic assessment of factors affecting the remuneration for work.

The assessment of internal environment of the organisation in forming a business strategy covers such sub-groups of factors as financial possibilities, type of business, remuneration system and at the functional level – the strategy of human resources as a component part of the general strategy. The strategy of human resources defines the principles and guidelines combining the functions of the human resources’ system with the remuneration for work being one of them. The purpose of the organisation’s system of remuneration for work generated in the process of the remuneration for work is to determine the final wage for the employee comprising a direct and indirect wage and measures of intrinsic value.

Separate sub-groups of the group of factors of the employee’s value affecting the remuneration for work (relative value, personal qualities, social status, needs and expectations) are initially assessed during the employee recruitment process. The mutually coordinated operation of separate subsystems of the system of human resources guarantees the reflection of the employee’s value assessed during the recruitment in the system of remuneration, i.e. determining the wage for the employee which corresponds to his (her) relative value, personal qualities, social status and needs.

Finally, having assessed the factors of external and internal environment of the organisation and of the employee’s value affecting the remuneration for work, the final wage is determined, however, attention should be drawn here to incorrect or too narrow understanding of wage by employees. This might result in wage inefficiency and also influence the meeting of the employee’s needs and expectations. The effective wage

corresponding to the needs of both the organisation and of the employee might stimulate to look for the opportunities of higher remuneration for work.

On the theoretical basis of the Thesis the *objective of the empirical study* was formulated – to perform a complex and systemic analysis of distinguished factors and their groups (subgroups) affecting the remuneration for work in a business organisation under conditions of the labour market of Lithuania in the context of rapid changes. The study was performed at three levels (external environment, organisation and employee).

### **Theoretical significance of the dissertation.**

- To distinguish between the differences and similarities of different concepts related to compensation for work, whilst illuminating the most important ones.
- To flesh out the basic work compensation system and its fundamental elements.
- Theoretical model for evaluating factors affecting the compensation for work was prepared, allowing for a methodical evaluation of the concepts of internal organizational and external environment factors, as well as employee value factors in line with the concept of human resources control.
- The substantiation of factors affecting the compensation for work is presented along with provisions of other theories the science of management.
- Internal organizational and external environment factors affecting the compensation for work were grouped and an extensive system of the factors (from separate groups and subgroups of factors) was created.
- The importance of separate groups and subgroups in the system of factors affecting the compensation for work and the scope of impact was identified.

### **Practical significance of the dissertation.**

Based on the developed systematic evaluation model on factors affecting the compensation for work, the results of the conducted complex analysis can be helpful:

- For those who form and implement the policy of human resources control in order to see into factors affecting the compensation for work in business organizations in the aspects of the current situation and needs; this would allow for more



efficient formation and improvement of the solution of problematic issues nationwide.

- For consultation and research institutions providing business organizations with consultations and research on the issues related to compensation for work.
- For scientists studying problematical issues of human resources system and its separate component – compensation for work.
- For executives of Lithuanian business organizations, managers of human resources departments in order to improve an overall situation of compensation process or solve emerging problematic situations.
- For novice businessmen and human resources specialists.
- For lecturers at universities and other educational institutions aiming to expand and improve their lectures related to compensation for work.

### **Final conclusions.**

The Thesis covers the theoretical analysis of the factors affecting the remuneration for work, the theoretical model and methodology according to which a complex empirical study has been performed. This enabled to systemically assess the factors influencing the remuneration for work and to formulate the generalised final conclusions and proposals of the Thesis:

1. The theoretical analysis of different aspects of the issues of the remuneration for work has a distinct historical – scientific basis. The systemic assessment of factors influencing the remuneration for work carried out considering the rapidly changing contemporary labour market conditions in order to make an objective assessment of the relative impact of separate groups or subgroups of factors is highly relevant today.

2. The innovative approach to the concept of remuneration for work, the system of remuneration for work and wage and its complexity is presented according to the following attributes – *type, control, environment, integration, purpose, resource, durability, status, need, relationships, and dependence*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> The attributes were distinguished by the author of the Thesis on the basis of the main aspects of the concepts of remuneration for work, system of remuneration for work and wage that are most frequently accentuated in scientific literature by its authors.

3. Having summarised the approaches to the perception of *remuneration for work*, *system of remuneration for work* and *wage* provided in the sources of scientific literature the following definitions of the analysed concepts were formulated:

- **Remuneration for work** – component part of the system of human resources treated as a multifunctional process with the help of which, considering different factors of external and internal environment of the organisation, the system of remuneration for work established in the organisation is regulated.
- **System of remuneration for work** – multiple package of settlement with employees the purpose of which is to fix the final wage and its payment conditions, other incentives for individual groups of employees in a business organisation encouraging to seek the best result for both, individual employee and entire business organisation.
- **Wage** – income received by an employee from his organisation for the performed work in the form of a direct and indirect wage.

4. Summarising the approaches to the structure of the system of remuneration for work provided in the sources of scientific literature, *the basic or reference system of remuneration for work* consisting of a direct and indirect wage and measures of intrinsic value<sup>2</sup>, *was detailed*, which serves the grounds for the development of the individual

---

<sup>2</sup> For the purpose of the Thesis the system of remuneration for work is considered to include three subsystems – *direct* (material fixed and variable wage) and *indirect* (additional benefits and incentives) earnings of the employee, as well as measures of *intrinsic value* (motivation).

- **Direct wage** means subsystem of the system of remuneration for work consisting of fixed and variable components of wage.
- **Fixed component of wage** means tariff part of the remuneration for work depending on the content of work (duties) carried out at a workplace which is calculated according to the selected model of a time-based, unit-based (or mixed) form of remuneration for work.
- **Model of remuneration for work** or **fixed wage calculation model** is used in determining a fixed component of the direct wage on the basis of time, unit or mixed form when calculating the tariff for a job (duties).
- **Variable component of direct wage** means amounts paid in addition to a fixed component of wage as a reward for the results of individual and teamwork of the employee, overtime work and work in dangerous conditions, forced breaks during working hours, etc.
- **Indirect wage** means subsystem of the system of remuneration for work to which the following elements are attributed – benefits for actually not worked time provided for in the social insurance programme and in legal acts, as well as additional services and privileges.
- **Measures of intrinsic value** or entirety of methods of immaterial motivation are treated as a separate subsystem of the system of remuneration for work.

system of remuneration for work in a business organisation giving up or modifying separate elements of the basic system of remuneration for work.

5. In observance of theories applicable to the assessment of factors affecting the remuneration for work, the factors influencing the remuneration for work were systematised dividing them into three groups each of which consists of four subgroups of factors.

- **Group of factors of external environment** and subgroups of factors constituting it – economic conditions of the country, conditions of the labour market of the country, conditions of economic activity, regional conditions.
- **Group of factors of internal environment of the organisation** and subgroups of factors constituting it – system of remuneration for work, strategy of human resources, type of business of the organisation, financial possibilities.
- **Group of factors of the employee's value** and subgroups of factors constituting it – relative value of the employee, personal qualities, needs and expectations, social status.

6. The impact of the factors of external and internal environment and of the employee's value on the individual elements of the basic system of remuneration for work was defined:

- **Fixed component of a direct wage**, which is determined according to the model of a time-based, unit-based or mixed form of remuneration for work, mostly depends on the impact of the subgroups of factors of the external environment group, the organisation's strategy of human resources, financial possibilities and relative value of the employee, whereas the impact of the subgroup of factors of the employees' personal qualities, needs and expectations is weak.
- For separate elements of the **variable component of a direct wage** different influencing factors were distinguished: additional payments for the conditions of working mostly depend on the country's economic conditions or, specifically, on the country's labour market policy, while the impact of other groups of factors is neutral or weak; future income

and short-time bonuses largely depend on such subgroups of internal environment factors as financial possibilities of the organisation and the strategy of human resources, as well as such subgroups of factors of the employee's value as personal qualities as well as the needs and expectations.

- The impact of the group of factors of external environment on the *indirect wage* is minor, except for the pay for time not worked, which depends on the subgroup of factors of economic conditions of the country.
- The establishment of *additional services and privileges* is mostly influenced by such subgroups of the group of internal factors of a business organisation as certain aspects of the organisation's strategy of human resources and financial possibilities, while the factors of external environment are of minor relevance.
- *Intrinsic value measures* or employee's incentives are mostly influenced by the subgroups of the business organisation's strategy and employee's personal qualities as well as of the needs and expectations.

7. The generalised theoretical model of factors influencing the remuneration for work comprises the groups and subgroups of variables defining specific factors affecting the remuneration for work which are combined into the system focused on the justification of factors affecting the remuneration for work. The statement defended in the Thesis about the expediency of the investigation of the factors affecting the remuneration for work classified into groups and subgroups according to the uniform attributes and combined into the integrated system was confirmed.

8. The generated model of the impact of the system of factors on remuneration for work defines the relationships between groups of external and internal environment and employee's value and the extent of the impact of subgroups constituting groups on the remuneration for work. The advantage of this model is that it reveals the need to assess the factors affecting the remuneration for work because of the apparent linkages with other parts of the system of human resources and remuneration for work. The theoretical analysis has confirmed the Thesis statement being defended with regard to

the existing impact of the factors of the multiple and uncontrolled external and internal environment of the organisation as well as the employee's value on the remuneration for work, which must be investigated.

9. The Thesis covers the systemic assessment of the factors affecting the remuneration for work carried out using advantages of different research methods considering the objective and tasks of a complex research and the type of necessary data collected using methods of survey of employees and experts and historical data analysis.

10. The methodology of assessment of the subgroups of factors constituting each group of factors affecting the remuneration for work has been defined, i.e. distinguishing the sets of indicators having regard to the research objectives.

11. The summary of the final factors affecting the remuneration for work according to the extent of their impact, having regard to the results of expert assessment and assessment of the existing and desired situation with regard to employees has shown that the *highest impact is made* by the subgroups of factors of the employee's relative value, conditions of economic activity as well as needs and expectations (impact index of 0,349; 0,330 and 0,328, respectively), *high impact* – impact of subgroups of factors of the employee's personal qualities and financial possibilities of the organisation (impact index of 0,315; 0,283, respectively), *average impact* – impact of subgroups of the labour market conditions, regional conditions and economic conditions of the country (impact index of 0,26-0,277), and the *lowest impact* comes from the subgroups of the strategy of human resources and social status of employees (impact index of 0,162 and 0,131).

12. Dissatisfaction of employees with applied intrinsic value measures or incentives is associated with the following identified problems: inattentiveness of managers; inadequate work organisation which does not satisfy the employees; failure to provide the opportunities for career growth in the organisation; lack of communication between employees in the organisation. Although employees earning higher salary also tend to be more positive about all immaterial incentives applied in the organisation, the use of these elements to achieve the employee satisfaction in the organisation can also influence the general satisfaction of the employee with the existing work, irrespective of the wage he (she) earns. The Thesis statement about the possibilities and need of systemic assessment of factors influencing the remuneration for work for the purpose of

substantiating the differentiation of the final wage of employees on the basis of various attributes and to strengthen their motivation has been confirmed.

13. It was concluded that a higher dissatisfaction with the microclimate in the organisation and communication between employees is related to the higher wage of employees (*when dissatisfaction with the communication in the organisation increases by one point, the wage also grows by 1,116 times*), whereas a higher dissatisfaction with provided opportunities for career growth is linked with a lower wage of employees (*when dissatisfaction with the opportunities for career growth increases by one point the average wage reduces by 0,891*). The loyalty of employees to the organisation also has a positive impact on wage – the latter increases by 1,144 times.

### **Proposals.**

On the basis of conclusions of the theoretical analysis and empirical study results the following proposals are provided.

1. It would be expedient for **organisations** to involve employees in the process of formation of the system of remuneration for work creating the possibilities for them to express their opinion about the needs and expectations that should be reflected in the elements of wage.

1.1. The received results of a complex study have shown that the gap between the desired wage which satisfies the needs and expectations of employees, and their actual wage is not very significant (the interval between LTL **271** and LTL **37,4**). This confirms that employees usually don't overestimate potential possibilities and are well-aware of the existing situation.

1.2. A bigger wage earned by an employee conditions a smaller difference between the desired and actual wage. If the net wage desired by an employee is LTL **1500**, then the difference between it and the actual wage is about **31** per cent, whereas in the case of employees whose desired wage is LTL **5000**, this difference is only about **24** per cent. For more *sensitive* groups of employees earning a smaller wage its increase to the amount desired by the employees would cost more (about 31 per cent) than for employees receiving a bigger wage.

2. The conducted empirical study confirmed a twofold approach to the structure of the system of remuneration for work revealed by the theoretical analysis which is reflected in the perception of the structure of earned wage. **Organizations** must address the issue of wrong interpretation of wage by employees, or, to put it more precisely, their failure to understand that the variable component of wage and elements of indirect wage are the elements of the final wage received from the organisation for the performed work, through a more effective organisation of a process of familiarisation of employees with the system of remuneration for work and its changes in the course of time.

3. **Organizations** must address the identified problems related to the application of measures of intrinsic value or motivation: inattentiveness of managers and lack of communication between employees, direct work organisation unsatisfying the employees and failure to provide opportunities for career growth in the organisation.

3.1. ***For the purpose of addressing the problems of inattentiveness of managers and lack of communication between employees it would be expedient***, for example, to improve such measures applied in the market like the organisation of annual and semi-annual meetings, having precisely identified in advance the relevant issues to be discussed, coordinating the agenda with managers and employees of different levels. The main obstacles that might hinder the implementation of this proposal include the lack of the working time and little possibilities to invite managers and employees to the meeting could be eliminated by means of a constructive dialogue arranged in the electronic environment. In such a way the possibilities would be created for employees working in all subdivisions and their managers to discuss actual problems of the organisation at the agreed time.

3.2. ***For the purpose of addressing the problems of direct work organisation unsatisfying the employees and failure to provide opportunities for career growth it would be expedient*** to improve the activities of employment, planning, recruitment and selection of staff. The employees carrying out these functions in the organisation should be tasked with familiarising in clear manner the newly employed potential employees with their work in the organisation, the existing opportunities for career growth, for example,

precisely identifying their main and additional functions and possible career developments in 3 years as well as clear conditions for seeking a higher post.

3.3. **Organizations** should enhance knowledge management sphere applying different knowledge management measures, such as knowledge and competence maps, knowledge source maps which might not only help to identifying the available knowledge, abilities and competences of employees, problem settlement experience, but also to monitor the developments of the employee value factors (knowledge, abilities, competences, performance) within the organisation. This might serve the grounds for the career growth of employees built on clear criteria on the basis of which the employee's career is managed.

4. The results of systemic assessment of factors influencing the remuneration for work performed have shown that the main criteria of the possibilities of wage increase depend only on the individual himself; therefore the **employee** must objectively assess his (her) relative value, personal qualities, needs and expectations.

4.1. It is important for the **employee** to assess the strengths and weaknesses of his (her) relative value (of the main and related education, length of service) in comparison to other employees working in respective positions, as well as the change of the relative value in the course of time and respond to the reduction in value participating on own initiative in training, education and skills upgrading programmes with due regard to the contemporary needs of the labour market.

4.2. It is necessary to emphasise the involvement of the **employee** in the process of formation of the organisation's system of remuneration for work. It is recommended for the employee to get familiarised with the statistical data provided by the Department of Statistics under the Government of the Republic of Lithuania on the amount and structure of wage by separate aspects (employee's age, length of service, occupation groups, gender, economic activity or region where the organisation operates) in order to ensure reasonable formation of own expectations



and needs and to achieve a constructive dialogue at the level of the organisation addressing the matters of remuneration for work.

5. *Public sector institutions* the activities of which are related to the matters of management of human resources, remuneration for work or labour market in general, should cooperate more closely with secondary schools, universities, schools of higher education and other institutions of education and training of employees, in addressing such matters as duplication of curricula, excess or shortage of employees of certain qualifications in the labour market of Lithuania. A close cooperation of the abovementioned institutions having set clear and justified goals and tasks opens the possibilities for the full research of the labour market of Lithuania as well as of the factors of the external environment group influencing the remuneration for work.

6. It would be expedient for the *public sector institutions* to maintain close cooperation with secondary schools, universities, schools of higher education and other institutions of education and training of employees with a view to developing the “right” culture in the Lithuanian labour market, the objective realisation by potential employees of their relative value, which would facilitate in avoiding the unjustified differentiation of the remuneration for work, “distorted” attitude to the remuneration for work which is conditioned by the existing situation in the labour market of Lithuania: employees are indifferent to their work, do not understand the system of remuneration for work which is applied and are not aware of the opportunities of increasing the remuneration for work in the organisation.

### **Potential directions of further investigations of the author.**

Conclusions of the theoretical analysis and empirical study of the Thesis open the possibilities for further investigations of even more detailed factors affecting the remuneration for work.

1. The performed theoretical analysis has facilitated in highlighting the system of factors affecting the remuneration for work consisting of separate groups and subgroups, while the significance of the groups of factors influencing the remuneration for work and the extent of impact was determined through the empirical study. The investigation of

causes due to which the influence of the system of factors changes might serve as the direction of further scientific research.

2. The continuity of the expert valuation using the *focus group* method in order to distinguish smaller factors affecting the remuneration for work which should be investigated within each subgroup of factors (supplementing the system of factors). Except for certain individual factors, the factors can be further analysed using other methods of investigation, and the factors attributed to separate subgroups can be ranked according to the scale of significance eliminating smaller factors that have no impact.

### **Recognition and dissemination of research results**

#### ***Publications in scientific journals:***

1. Ziogelyte, L. *Assesment of Differences in Male and Female Earnings in Lithuania*. Economics and Management: Current Issues and Perspectives Journal. 2012, No. 2(26), p. 6-16. ISSN 1648-9098.
2. Macerinskiene, A., Ziogelyte, L. *Experience and Problems of Remuneration for Overtime Work in Lithuania*. Management of Organizations: Systematic Research. 2012, No. 61, p. 85-99. ISSN 1392-1142.
3. Ziogelyte, L. *Evaluation of Wage Differentiation in the Baltic States from the Regional Perspective*. Applied Economics: Systematic Research, 2011, No. 5/1, p. 77-100. ISSN 1822-7996.
4. Gineitiene, Z., Ziogelyte, L. *The Evaluation of Implementation of Principles of Corporate Social Responsibility (The Sample of JSC „PakMarkas“)* Economics and Management: Current Issues and Perspectives Journal. 2010, No. 1(17), p. 57-64. ISSN 1648-9098.
5. Atkociuniene, Z. O., Gineitiene, Z., Ziogelyte, L. *Regional Development: The Potential of Human Resources*. Public Administration, 2010, No.1-2 (25-26). p. 44-53. ISSN 1648-4541.

#### ***Publications in scientific conferences:***

1. Žiogelytė, L. *Evaluation of Internal and External Factors Influencing to Remuneration to Work*. International Conference „Contemporary Issues in

Business, Management and Education 2011“. 2011, p. 313-325. ISSN 2029-7963/ISBN 978-609-457-015-5 doi:10.3846/cibme.2011.24.

2. Ziogelyte, L. *Assessment of a Change in Wages in the Lithuanian Labour Market in the Context of the European Union*. International Conference „The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries“. 2010, p. 360-373. ISBN 978-9955-33-594-8.
3. Ziogelyte, L. *Wage Change in the Lithuanian Labour Market*. Science – Future of Lithuania (Business in XXI Century). 2010, vol. 2, No. 2, p. 119-125. ISSN 2029-2341.

### **Information about the author**

***Education.*** Master of Management and Business Administration (Vilnius Gediminas Technical University, Engineering Economics and Management study programme, 2005 - 2007). Management Science Trend Doctoral Studies (Vilnius University, Faculty of Economics, Department of Business, 2009-2013).

***Professional experience.*** Teaching and Research Assistant (Vilnius University, Faculty of Economics, Department of Business, since 2008).

## Disertacijos santrauka

### Temos aktualumas.

Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo problema jungia daug aktualių mokslinių ir praktinių vadybinių elementų, niekada neturėjusių ir neturinčių vienareikšmių sprendimų. Remiantis moksliniais sisteminais principais, disertacijoje darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai analizuojami kaip tam tikros visumos komponentai – atskiros grupės sudarytos iš pogrupių (susijusių tarp savęs ir su visuma). *Teoriniu požiūriu* darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas reikšmingas šiais aspektais:

1. Moksliniu požiūriu trūksta aiškesnio *darbo užmokesčio, darbo apmokėjimo* ir *darbo apmokėjimo sistemos* sampratų išskyrimo, paaiškinimo ir sąsajų išryškavimo.
2. Trūksta sisteminio požiūrio į darbuotojo darbo apmokėjimą, t.y. nepakankamai susisteminti atskiri veiksniai, darantys įtaką darbo apmokėjimui, nedetalizuotos veiksnių grupės, pogrupiai pagal atskirus esminius ir neesminius požymius.
3. Ne itin aiškiai išryškinta atskirų veiksnių (jų grupių ir pogrupių) įtaka verslo organizacijos darbo apmokėjimo sistemos elementams, t.y. tiesioginio ir netiesioginio darbo užmokesčio priklausomybė nuo įtaką darančių veiksnių.

*Praktiniu požiūriu* darbo tema aktuali tuo, jog šiuo metu Lietuvoje teisės aktų, normatyvinių dokumentų nuostatos yra konstruktyvios, siekiant pagrįstai pagal daugelį kriterijų diferencijuoti darbo užmokestį. Vien jų darbo apmokėjimo organizavimui neužtenka, kadangi minėtas procesas susijęs su šalies darbo rinkoje nusistovėjusiais darbo užmokesčiais, kiekybine ir kokybine darbų analize, darbo našumo užtikrinimu, įvairiomis materialinio ir moralinio skatinimo programomis taikomomis verslo organizacijose.

**Tyrimo objektas** – darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai.

**Darbo tikslas:** sukurti išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių, darančių įtaką darbo apmokėjimui, sisteminio vertinimo modelį, įgalinantį objektyviai įvertinti santykinę kiekvieno veiksnio ir veiksnių grupių (pogrupių) daromą įtaką. Tyrimo tikslas yra

orientuotas į problemos analizę teorine ir praktine prasme, parodantis bendrą tyrimo kryptį.

Tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

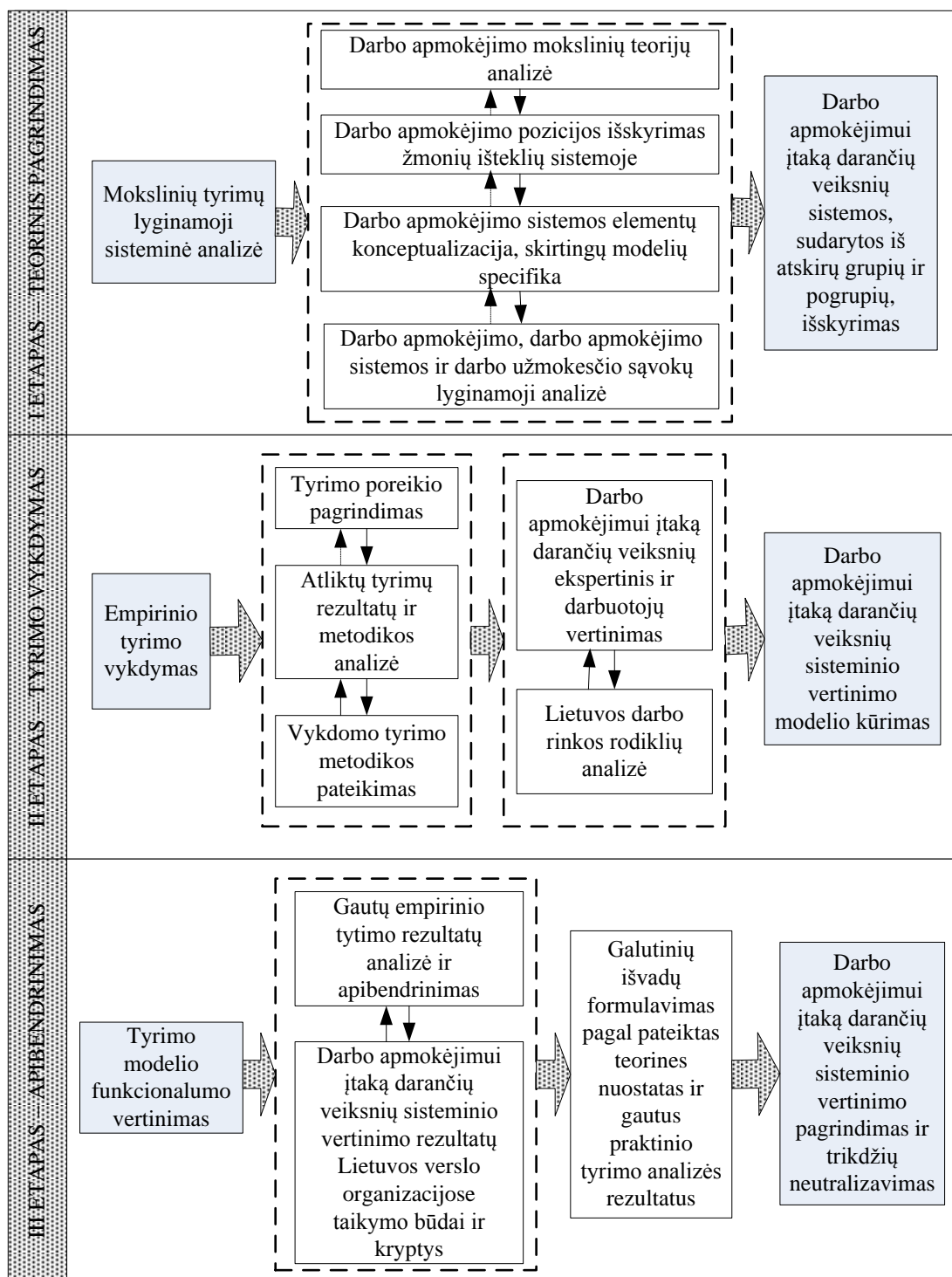
- konceptualizuoti *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos, darbo užmokesčio* sąvokas, atskleidžiant daugiadinamiškumą, kompleksišumą ir specifinius veiksnius;
- darbo apmokėjimo ir kitų vadybinių teorijų nuostatomis atskleisti ir pagrįsti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius;
- išgryninti darbo apmokėjimo funkcinių vaidmenį žmonių išteklių sistemoje;
- atlikti darbo apmokėjimo sistemos atskirų elementų analizę ir jų ryšį, priklausomybę nuo išorinės aplinkos ir vidinių organizacijos veiksnių;
- atlikti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių ir veiksnių grupių rodiklių analizę, identifikuoti svarbiausius sudarant darbo apmokėjimo sistemą.

### **Darbo struktūra ir apimtis.**

Disertaciją sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmojoje disertacijos dalyje pateiktas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių teorinio modelio formavimas, antrojoje dalyje išgryninta tyrimo metodika, pagal kurią atliktas kompleksinis tyrimas, kurio rezultatai susisteminti trečiojoje darbo dalyje. Integruota (trijų etapų) disertacijos tyrimo eiga pateikta 1 paveiksle. Darbo apimtis: 237 puslapiai (be priedų), 49 lentelės, 30 paveikslų, 124 literatūros šaltiniai, 8 priedai.

### **Mokslinė problema.**

Išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos veiksnių kontekste darbo apmokėjimas suprantamas gana siaurai ir nepakankamai kryptingai, o teoriniai modeliai, jų taikymo praktika neatitinka darbo apmokėjimui verslo organizacijose keliamų šiuolaikinių reikalavimų, t.y. kuriant apmokėjimo už darbą sistemą verslo organizacijose, vis labiau akcentuojami ne darbo vietai (tam tikroms pareigybėms) keliami reikalavimai, o paties darbuotojo asmeninės savybės, lemiančios jo kūrybiškumą, išskirtinumą ir gebėjimus atlikti atitinkamą darbą.



1 pav. Disertacijos loginė schema.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Disertacijoje nagrinėjama *problema* – kuriant darbo apmokėjimo sistemą verslo organizacijoje, greitai kintant išorinei ir vidinei aplinkai stiprėjančios konkurencijos sąlygomis, nepakankamai akcentuojama šių aplinkų veiksnių įtaka, t.y. dažniausiai atsižvelgiama tik į pavienių veiksnių poveikį, o ne sistemiškai įvertinamas visų veiksnių

poveikis, suderinant vidinius verslo organizacijos ir išorinės aplinkos įtaką darančius veiksnius.

### **Mokslinės problemos ištyrimo lygis.**

Teorinėje disertacijos dalyje, atliekant mokslinių tyrimų analizę, susiduriama su nagrinėjamų klausimų kompleksišku. Pirmiausia, remiantis mokslinės vadybos srities lietuvių ir užsienio autorių literatūros studijomis, disertacijoje siekiama teoriškai pagrįsti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius, nustatyti jų grupes ir pogrupius, remiantis darbo apmokėjimo ir kitų vadybos mokslo teorijų nuostatomis. Darbo apmokėjimo klausimų teorinius pagrindus suformulavo tokie autoriai kaip David Ricardo (1817) ir Jean-Baptiste Say (1803), Karl Marx (1847), John Stuart Mill (1848), Michal Kalecki (1943), John Maynard Keynes (1964), Carl Shapiro (1984) ir Joseph Stiglitz (1984), Adam Smith (1776), Alfred Marshall (1920), Milton Friedman (1968) ir Edmund Phelps (1968).

Disertacijoje darbo apmokėjimas vertinamas ir kaip žmonių išteklių valdymo grandinės dalis, todėl, analizuojant darbo apmokėjimo organizacijoje problematikos klausimus, dažnai paliečiamas ne vienas žmonių išteklių vadybos diskusinis aspektas, siekiant išryškinti darbo apmokėjimo kaip bendrosios žmonių išteklių valdymo sistemos posistemio vietą ir ryšius. Žmonių išteklių vadybos klausimus įvairiais aspektais nagrinėjo šie Lietuvos ir užsienio mokslininkai, kurių požiūriu remtasi darbe: Baršauskienė (2006, 2010), Leonienė (2001), Martinkus (1996, 2001, 2002, 2003, 2006), Žaptorius (2005, 2007), Bakanauskienė (2000, 2003, 2004, 2008), Sakalas (2000, 2002, 2003, 2006). Išskirtini tokie užsienio autoriai - Boxall (1992, 1993, 1994, 1996, 1999, 2003), Hall, Torrington (2002), Dessler (2001, 2005), Gomez Mejia ir kt. (1990, 2004), Fisher ir kt. (2006), Armstrong (1996, 2002, 2009), taip pat Borjas (2009), tyręs daugiau darbo ekonomikos klausimus, ir Cooper, Burke (2002), įvairiais aspektais nagrinėję darbo organizavimo problematiką.

Teorinėje disertacijos dalyje taip pat atskleistas multidimensinis požiūris į *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos, darbo užmokesčio* koncepciją, kuris leidžia išskirti šiuolaikinės *bazinės darbo apmokėjimo sistemos* struktūros elementus ir ryšius,

pateikti pagrindinius pastoviojo (etatinio) darbo užmokesčio modelių ypatumus, jų skirtumus ir veikimo principus įtaką darančių veiksnių kontekste.

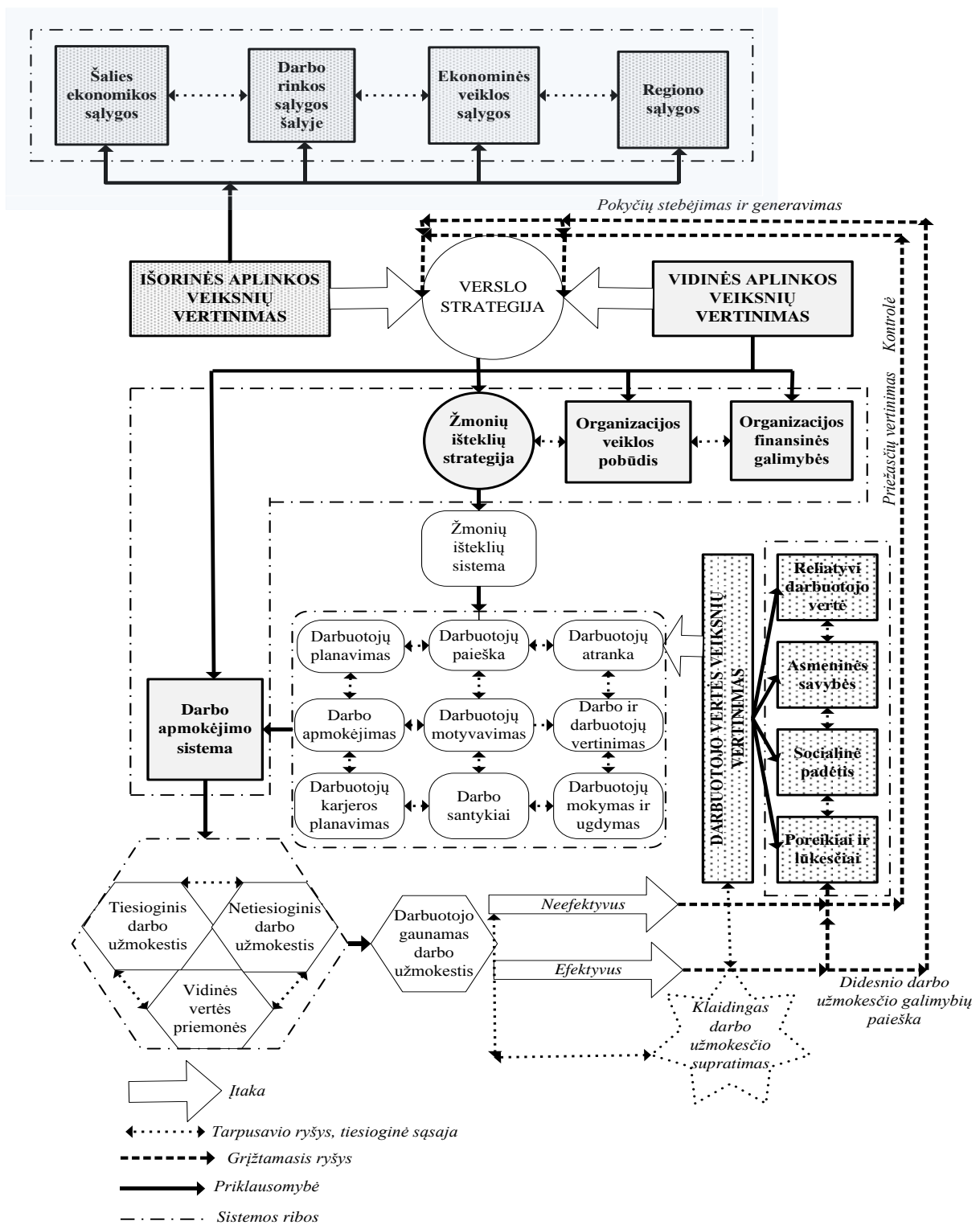
Lietuvių autoriai, išsamiai analizavę darbo apmokėjimo problemas, kurių požiūris išryškintas darbe, paminėtini: Dubinas (1995, 1996, 1998), atlikęs darbo apmokėjimo organizavimo ir darbo užmokesčio lygio dinamikos tyrimus Lietuvoje ir užsienio šalyse; Gerikienė (2002, 2003, 2004, 2005, 2009, 2010) tyrusi apmokėjimo už darbą valdymo politikos ir praktikos problemas, paliesdama taip pat ir teisinius su darbo apmokėjimu susijusius klausimus Lietuvoje; Stancikas (1990, 1997) ir Vanagas (2009) išplėtoję integruotą darbo apmokėjimo, organizavimo ir normavimo požiūrį. Išskirtini šie užsienio autoriai: Armstrong (1998, 1999, 2000, 2001, 2003, 2004), Yanadori ir kt. (2006), Wright (2004), Sparrov ir kt. (1994, 1999), Merboth (2008), Lesch, Bennett (2010), Polachek ir kt. (1993), Kierzkowski (2009), Kirkland (2009). Nagrinėjant teorinius darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių aspektus, atsižvelgta ir į darbo teisės problematikos klausimus analizavusių lietuvių autorių požiūrį (Mačernytė – Panomariovienė, 2003, 2008; Dambrauskienė, 2007, 2008; Davulis, 2008).

Remiantis suformuluotu teoriniu pagrindu, pagrįstu minėtų autorių mokslinių tyrimų rezultatais, buvo susisteminti reikšmingi įtaką darbo apmokėjimui darantys veiksniai (jų grupės ir pogrupiai):

- ***Išorinės aplinkos veiksnių grupė (IA)*** ir ją sudarantys veiksnių pogrupiai – šalies ekonomikos sąlygos  $IA_{ES}$ , šalies darbo rinkos sąlygos  $IA_{DR}$ , ekonominės veiklos sąlygos  $IA_{EV}$ , regiono sąlygos  $IA_{RS}$ .
- ***Vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupė (OV)*** ir ją sudarantys veiksnių pogrupiai – darbo apmokėjimo sistema  $OV_{AS}$ , žmonių išteklių strategija  $OV_{ŽS}$ , organizacijos veiklos pobūdis  $OV_{VP}$ , finansinės galimybės  $OV_{FG}$ .
- ***Darbuotojo vertės veiksnių grupė (DV)*** ir ją sudarantys veiksnių pogrupiai – reliatyvi darbuotojo vertė  $DV_{RV}$ , asmeninės savybės  $DV_{AS}$ , poreikiai ir lūkesčiai  $DV_{PL}$ , socialinė padėtis  $DV_{SP}$ .

Galiausiai suformuotas minėtų veiksnių teorinis sisteminio vertinimo modelis, kuriuo remiantis pagrindžiamos verslo organizacijos darbo apmokėjimo sistemos formavimo ir funkcionavimo problemų sprendimų paieškos galimybės. Teorinis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo modelis pateiktas 2 paveiksle.





**2 pav. Teorinis veiksnių, darančių įtaką darbo apmokėjimui, sisteminio vertinimo modelis.**

*Sudaryta autorės, remiantis mokslinių publikacijų sisteminė analize.*

Šiame modelyje atsispindi teorinėje darbe dalyje išanalizuoti su darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo susiję aspektai ir išskirta veiksnių sistema.

Teoriniame modelyje išryškintos dvi aplinkos – išorinė ir vidinė organizacijos, sąlygojančios pastarosios *verslo strategijos* kūrimą. Įvertinus politinės-teisinės, ekonominės, socialinės ir technologinės išorinės aplinkos veiksnius formuojama bendra organizacijos *verslo strategija*, o atliekant darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminį vertinimą, analizuojami išorinės aplinkos veiksnių grupėje išskirti tam tikri veiksnių pogrupiai – *šalies ekonomikos, darbo rinkos, ekonominės veiklos ir regiono sąlygos* (žr. 2 pav.).

Vidinės organizacijos aplinkos vertinimas, formuojant verslo strategiją, apima tokius veiksnių pogrupius kaip *finansinės galimybės, veiklos pobūdis, apmokėjimo sistema* ir funkcinio lygio – *žmonių išteklių strategiją* kaip bendrosios strategijos sudedamąją dalį. Žmonių išteklių strategija nustato principus ir gaires, vienijančias žmonių išteklių sistemos funkcijas, kurių viena yra darbo apmokėjimas. Darbo apmokėjimo proceso metu suformuojama organizacijos *darbo apmokėjimo sistema*, kurios tikslas nustatyti darbuotojui *galutinį darbo užmokestį*, sudarytą iš *tiesioginio ir netiesioginio užmokesčio*, bei *vidinės vertės priemonių*.

Kaip matyti 2 paveiksle, darbuotojo vertės veiksnių grupės atskiri pogrupiai, darantys įtaką darbo apmokėjimui (*reliatyvi vertė, asmeninės savybės, socialinė padėtis, poreikiai ir lūkesčiai*), pirmiausia įvertinami *darbuotojo atrankos proceso* metu. Tarpusavyje suderinta žmonių išteklių sistemos atskirų posistemų veikla užtikrina atrankos metu įvertintos darbuotojo vertės atspindį darbo apmokėjimo sistemoje, t.y. per darbuotojui nustatytą darbo užmokestį atitinkantį jo *reliatyvią vertę, asmenines savybes, socialinę padėtį ir poreikius*.

Įvertinus išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, darbuotojo vertės veiksnius, darančius įtaką darbo apmokėjimui, nustatomas *galutinis darbo užmokestis*, tačiau būtina atkreipti dėmesį į darbuotojų *neteisingo* arba *per siauro darbo užmokesčio supratimo* problemą. Tai gali daryti įtaką užmokesčio *neefektyvumui*, taip pat darbuotojo poreikių ir lūkesčių patenkinimui. *Efektyvus* darbo užmokestis, atitinkantis tiek organizacijos, tiek darbuotojo poreikius ir lūkesčius, gali sąlygoti didesnio darbo užmokesčio galimybių paiešką (žr. 2 pav.).

Darbe ginami ***teiginiai***:

1. Darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimas turi būti atliekamas, remiantis sisteminiu požiūriu, sugrupuojant veiksnius į integruotą sistemą pagal juos vienijančius požymius, išryškinančius tarpusavio ryšius. Analizuojant išskirtų trijų veiksnių grupių (išorinės aplinkos, organizacijos vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės) įtaką darbo apmokėjimui, išorinės aplinkos veiksnių grupės įtaka yra ne mažiau reikšminga nei organizacijos veiksnių grupės ir darbuotojo vertės veiksnių grupės įtaka.
2. Darbo apmokėjimas yra sąlygojamas daugiaelementės ir nekontroliuojamos išorinės aplinkos veiksnių, kurių poveikį būtina identifikuoti ir giliau tirti, siekiant pagrįsto darbuotojo poreikių ir lūkesčių formavimo bei motyvacijos didėjimo.
3. Didesnė dalis darbuotojų, gaunančių papildomas pajamas už viršvalandinį darbą, yra iki 40 metų amžiaus ir aukštesnį išsilavinimą turintys, labiau suinteresuoti savo poreikių ir lūkesčių įgyvendinimu, taip pat efektyviai prisidedantys prie organizacijos veiklos gerinimo.
4. Sistemiškai įvertinus darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius šalyje, regione ar ekonominėje veikloje, kurioje veikia organizacija, galima pagrįsti darbuotojams nustatyto galutinio darbo užmokesčio ir atskirų jo elementų (tiesioginio, netiesioginio užmokesčio dalių) diferenciaciją pagal skirtingus požymius.

### **Disertacijos tyrimo metodika.**

Dėl temos kompleksiskumo, būtina naudoti kombinuotą tyrimų metodiką, siekiant kuo giliau išnagrinėti išryškintą problemą. Darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai ir veiksnių grupės analizuojami kokybiniais tyrimais, kurie dažniausiai remiasi atvejų ir statistinių duomenų analizėmis, ieškant kiekybinio pagrindimo. Išskirtini tokie pagrindiniai *teoriniai tyrimo metodai*:

- 1) *Sisteminimo ir holistinio principo metodų* naudojimo būtinybę lėmė sisteminė darbo apmokėjimo prigimtis ir veiksnių, darančių įtaką darbo apmokėjimui suvokimo kaip visumos tikslingumas. Šie metodai padėjo analizuoti darbo

apmokėjimą tiek kaip atskirą savarankišką kompleksinę sistemą, tiek kaip integruotą, vienos iš žmonių išteklių sistemos posistemį.

- 2) *Loginės kritinės, lyginamosios mokslinės literatūros šaltinių analizės* būdu sugretintos darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos ir darbo užmokesčio sąvokos, taip pat skirtingų darbo apmokėjimo modelių turinio ypatumai, paaiškintas darbo apmokėjimo sistemos turinys, įtaką darantys išorinės aplinkos ir vidiniai organizacijos veiksniai (šių veiksmių grupės, pogrupiai) pateikiant išvadas ir apibendrinimus.
- 3) *Sintezės metodu* suformuotas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmių sisteminio vertinimo modelis.
- 4) *Sąveikos metodu* nagrinėti darbo apmokėjimo veiklos ryšiai su kitais žmonių išteklių valdymo grandinės elementais, atskirų veiksmių grupių ir pogrupių sąveika tarpusavyje, taip pat darbo apmokėjimo sistemos elementų sąveika su išskirtais veiksniais.
- 5) *Indukcinio ir dedukcinio mąstymo metodų* naudojimas, apjungiant juos. Indukcinis mąstymas leidžia išnagrinėjus atskirus, pavienius veiksmius, darančius įtaką darbo apmokėjimui suprasti juos kaip visumą, o dedukcinis - padeda darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmių visumą sukonkretinti ir išskirti svarbiausius atskirus vienetus.
- 6) Naudojant teorinės sąvokos „*darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai*“ *operacionalizacijos metodą*, atlikta atskirų veiksmių grupių ir pogrupių transformacija į konkrečias matavimų skales pagal skirtingus požymius.

#### ***Empiriniai tyrimo metodai:***

- 1) *Anketinė apklausa* naudota pasirinktų verslo organizacijų darbuotojų nuomonei tirti. Apklauso rezultatų sisteminės analizės metodu nustatyti darbo apmokėjimo sistemos formavimą ir adaptavimą veikiančius veiksniai (veiksmių grupės, pogrupiai) darbuotojų požiūriu.
- 2) Lietuvos ir užsienio moksliniuose straipsniuose, pateikiamų skirtingų organizacijų vadovų ar kitų specialistų požiūrių lyginimas, grupavimas, detalizavimas, analizė ir apibendrinimas.

- 3) *Ekspertinė specialistų apklausa* naudota, siekiant nustatyti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių reikšmingumą ir poveikio stiprumą.
- 4) Statistinis empirinis tyrimo rezultatų apdorojimas atliktas naudojant statistikos analizės programinės įrangos, duomenų nagrinėjimo paketą *Microsoft Office Excel, IBM SPSS Statistics 19, IBM SPSS Amos 21* (vidurkių, standartinių nuokrypių skaičiavimai; koreliacijos, regresijos, faktorinė analizės) padėjo nustatyti atskirų veiksnių tarpusavio ryšius ir priklausomybę.
- 5) Gautų kompleksinio tyrimo rezultatų apibendrinimas.

### **Mokslinio darbo apribojimai.**

- 1) Dėl duomenų konfidencialumo, verslo organizacijų nenoro dalyvauti apklausose ir kitų sunkumų renkant šio pobūdžio informaciją, nėra atliekama daug ir išsamių darbo apmokėjimo sistemų taikomų šiuolaikinėse organizacijose, darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių ir pan. tyrimų.
- 2) Organizacijose, ypač smulkaus ir vidutinio verslo, nėra nustatytų ir patvirtintų darbo apmokėjimo sistemų.
- 3) Mokslinių publikacijų, nagrinėjančių darbo apmokėjimą Lietuvos verslo organizacijose, įtaką darančių veiksnių kontekste, trūkumas.
- 4) Itin daug skirtingos ir prieštaringos medžiagos nagrinėjama tema galima rasti antriniuose informacijos šaltiniuose, tokiuose kaip įvairių pasaulio šalių su darbo rinka susijusių institucijų internetiniuose tinklalapiuose, kadangi, darbo apmokėjimo sistemos sudarymo problema aktuali visoms organizacijoms, siekiančioms išsilaikyti konkurencingoje rinkoje. Remiantis protingumo kriterijumi ir autorės patirtimi pasirenkama ta informacija, kuri aktualiausia šiuolaikinėje rinkoje.
- 5) Naudojant įvairius mokslinės literatūros šaltinius užsienio kalbomis buvo susidurta ir su sunkumais, susijusiais su pagrindinių sąvokų neatitikimu, skirtingu traktavimu. Pavyzdžiui, daugelyje literatūros šaltinių vartojamos įvairios sąvokos – *darbo apmokėjimas* (darbo apmokėjimo sistema), *atlyginimas* (atlyginimo sistema), *kompensavimas* (darbo kompensavimo sistema), *darbo užmokestis*, skirtingose užsienio kalbose tapatinamos arba atvirkščiai atskiriamos.

### **Disertacijoje vartojamų sąvokų paaiškinimas.**

Įvairius su analizuojama tema susijusius klausimus nagrinėjantys tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai savo darbuose vartoja daug sąvokų (*žmogiškųjų išteklių / žmonių / personalo / darbuotojų valdymas / vadyba*, taip pat *apmokėjimas / užmokestis / kompensavimas / atlyginimas už darbą*) tiek kaip sinonimus, tiek skirtingų reikšmių kontekste. Plėtojantis žinių ekonomikos nuostatoms, organizacijų praktinėje veikloje dažnai vartojamos tokios darbuotojų valdymo sąvokos, kaip *žinių valdymas, konkuravimas dėl talentų, strateginiai organizacijos gebėjimai*. Remiantis šiomis aplinkybėmis, būtina tiksliai apibrėžti ir pagrįsti disertacijoje vartojamas sąvokas – *žmonių išteklių sistema, darbo apmokėjimas, darbo apmokėjimo sistema* ir *darbo užmokestis*:

1. Nors Lietuvoje organizacijų praktinėje veikloje ir moksliniuose tyrimuose dažnai sutinkama *personalo valdymo/vadybos* sąvoka, tačiau populiarėja ir *žmonių išteklių* sąvokos vartojimas. Disertacijoje vartojama *žmonių išteklių valdymo* sąvoka, kuri neretai sulyginama su *personalo valdymo* sąvoka arba interpretuojama platesne reikšme.
2. Būtina apibrėžti *valdymo* ir *vadybos* sąvokų vartojimą. *Žmonių išteklių valdymas* yra *vadybos* kaip mokslo krypties apie organizacijos valdymo dėsningumus, principus, metodus analizės sferoje. Remiantis tuo, *žmonių išteklių valdymo* (siauresne prasme nei *vadyba*) sąvokos vartojimas tikslingesnis, siekiant giliau išanalizuoti vieną *žmonių išteklių valdymo* dedamąją – darbo apmokėjimą.
3. Disertacijoje vartojama *darbo apmokėjimo* sąvoka kaip *atlyginimo, kompensavimo už darbą* sąvokų sinonimas atskirtas nuo *darbo užmokesčio* sąvokos (kaip *uždarbio, algos, atlygio* sąvokų sinonimo).

### **Disertacijos teorinis reikšmingumas.**

- Išskirti įvairių su darbo apmokėjimu susijusių sąvokų skirtumai ir panašumai, išryškinant svarbiausius.
- Išgryninta bazinė darbo apmokėjimo sistema ir jos esminiai elementai.

- Parengtas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo teorinis modelis, įgalinantis įvertinti vidinius organizacijos ir išorinės aplinkos, taip pat darbuotojo vertės veiksnius, kuris yra suderintas su žmonių išteklių valdymo koncepcija.
- Pateiktas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių pagrindumas darbo apmokėjimo ir kitų vadybos mokslo teorijų nuostatomis.
- Sugrupuoti vidiniai organizacijos ir išorinės aplinkos darbo apmokėjimui organizacijoje įtaką darantys veiksniai ir sudaryta išsami įtaką darančių veiksnių (iš atskirų veiksnių grupių, pogrupių) sistema.
- Nustatytas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistemoje atskirų grupių ir pogrupių svarba ir poveikio dydis.

### **Disertacijos praktinis reikšmingumas.**

Remiantis sudarytu darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo modeliu, atlikto kompleksinio tyrimo rezultatai gali būti naudingi:

- šalies žmonių išteklių valdymo politikos formuotojams ir įgyvendintojams, siekiant įsigilinti į darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius verslo organizacijose esamos situacijos ir poreikių aspektu, kas leistų efektyviau formuoti ir tobulinti probleminių klausimų sprendimą šalies mastu;
- konsultacijų ir tyrimų institucijoms, teikiančioms verslo organizacijoms darbo apmokėjimo tyrimų, konsultacijų atskirais klausimais paslaugas;
- mokslininkams, tiriantiems žmonių išteklių sistemos ir atskiro jo elemento - darbo apmokėjimo - problematikos klausimus;
- Lietuvos verslo organizacijų vadovams, žmonių išteklių padalinių vadovams, siekiant pagerinti bendrą darbo apmokėjimo proceso situaciją ar išspręsti iškilusias problemines situacijas;
- pradedantiems verslininkams ir žmonių išteklių specialistams;
- aukštųjų ir kitų mokslo institucijų dėstytojams, siekiantiems praplėsti ir patobulinti su darbo apmokėjimu susijusių dėstomų dalykų medžiagą.

### **Galutinės išvados.**

Disertacijoje atlikta teorinė darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių analizė, suformuotas teorinis modelis ir parengta metodika, pagal kurią atliktas kompleksinis empirinis tyrimas. Tai leido sistemiškai įvertinti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksniai ir suformuluoti apibendrintas, galutines darbo išvadas ir pasiūlymus:

1. Darbo apmokėjimo klausimų įvairiais aspektais teorinė analizė turi ryškų istorinį mokslinį pagrindą. Greitai kintant šiuolaikinės darbo rinkos sąlygoms, disertacijoje atliktas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas, siekiant objektyviai įvertinti santykinę atskirų veiksnių grupių ir pogrupių daromą įtaką, šiandien yra labai aktualus.

2. Išgrynintas naujas požiūris į *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio* sampratą, jos kompleksiskumą pagal išskirtus požymius – *pobūdis, kontrolė, aplinka, integracija, paskirtis, išteklius, ilgalaikiškumas, būseną, poreikis, ryšiai, priklausomybė*<sup>3</sup>.

3. Apibendrinus mokslinės literatūros šaltiniuose ir empiriniuose tyrimuose pateikiamus *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio* sampratos požiūrius, suformuluoti išanalizuotų sąvokų apibrėžimai:

- ***Darbo apmokėjimas*** – sudėtinė žmonių išteklių sistemos dalis, traktuojama kaip daugiafunkcinis procesas, kurio dėka, atsižvelgiant į darančius įtaką įvairius išorinės aplinkos ir vidinius organizacijos veiksniai, reguliuojama nustatyta darbo apmokėjimo sistema verslo organizacijoje.
- ***Darbo apmokėjimo sistema*** - daugialypis atsiskaitymo su darbuotojais paketas, kurio tikslas - nustatyti galutinį darbo užmokestį ir jo mokėjimo sąlygas, kitas motyvavimo priemones atskiroms darbuotojų grupėms verslo organizacijoje, skatinant siekti geriausio rezultato tiek atskiram darbuotojui, tiek visai verslo organizacijai.
- ***Darbo užmokestis*** – darbuotojo už jo atliktą darbą iš organizacijos gaunamos pajamos tiesioginio ir netiesioginio užmokesčio forma.

4. Atlikus mokslinės literatūros šaltiniuose pateikiamų požiūrių į darbo apmokėjimo sistemos struktūrą analizę, detalizuota ***bazinė arba pamatinė darbo***

---

<sup>3</sup> Požymiai buvo išskirti disertacijos autorės, remiantis mokslinėje literatūroje autorių dažniausiai pabrėžiamais svarbiausiais *darbo apmokėjimo, darbo apmokėjimo sistemos* ir *darbo užmokesčio* sąvokų aspektais.



**apmokėjimo sistema**, sudaryta iš tiesioginio, netiesioginio darbo užmokesčio ir vidinės vertės priemonių<sup>4</sup>, kuri yra pagrindas formuojant individualią darbo apmokėjimo sistemą verslo organizacijoje, atsisakant atskirų bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementų ar modifikuojant juos.

5. Remiantis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimui taikytinomis teorijomis, susisteminti darbo apmokėjimui įtaką darantys veiksniai, išskiriant juos į tris grupes, kurių kiekviena sudaryta iš keturių veiksnių pogrupių.

- **Išorinės aplinkos veiksnių grupė** ir ją sudarantys veiksnių pogrupiai – šalies ekonomikos sąlygos, šalies darbo rinkos sąlygos, ekonominės veiklos sąlygos, regiono sąlygos.
- **Vidinės organizacijos aplinkos veiksnių grupė** ir ją sudarantys veiksnių pogrupiai – darbo apmokėjimo sistema, žmonių išteklių strategija, organizacijos veiklos pobūdis, finansinės galimybės.
- **Darbuotojo vertės veiksnių grupė** ir ją sudarantys veiksnių pogrupiai – reliatyvi darbuotojo vertė, asmeninės savybės, poreikiai ir lūkesčiai, socialinė padėtis.

6. Išryškintas išorinės, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių poveikis atskiriems bazinės darbo apmokėjimo sistemos elementams:

- **Pastovioji tiesioginio darbo užmokesčio dalis**, kuri nustatoma pagal laikinės, vienetinės arba mišrios formos darbo apmokėjimo modelį,

---

<sup>4</sup> Disertacijoje darbo apmokėjimo sistema traktuojama kaip sudaryta iš trijų posistemų - **tiesioginių** (materialus pastovusis ir kintamasis darbo užmokestis) ir **netiesioginių** (papildomos naudos ir paskatos) darbuotojo pajamų, taip pat **vidinės vertės** (motyvacijos) priemonių.

- **Tiesioginis darbo užmokestis** – darbo apmokėjimo sistemos posistemis, sudarytas iš pastoviosios ir kintamosios darbo užmokesčio dalių.
- **Pastovioji tiesioginio darbo užmokesčio dalis** – užmokesčio už darbą tarifinė dalis, priklausanti nuo darbo vietoje atliekamo darbo (pareigų) turinio, apskaičiuojama pagal pasirinktą laikinės, vienetinės (arba mišrios) darbo apmokėjimo formos modelį.
- **Darbo apmokėjimo modelis** arba **pastovaus darbo užmokesčio skaičiavimo modelis** – pastoviosios tiesioginio darbo užmokesčio dalies nustatymo laikinės, vienetinės ar mišrios formos pagrindas, siekiant apskaičiuoti darbo vietas (pareigybių) tarifą.
- **Kintamoji tiesioginio darbo užmokesčio dalis** – priedai prie pastoviosios darbo užmokesčio dalies mokami, siekiant įvertinti darbuotojo individualaus ar komandinio darbo rezultatus, viršvalandinį ir darbą kenksmingomis sąlygomis, priverstines pertraukas darbo metu ir pan.
- **Netiesioginis darbo užmokestis** – darbo apmokėjimo sistemos posistemis, kuriam priskirtini tokie elementai - socialinės apsaugos programos ir teisės aktuose numatytas už faktiškai nedirbtą laiką išmokos, taip pat papildomos paslaugos ir privilegijos.
- **Vidinės vertės priemonės** arba nematerialinių darbuotojo motyvavimo būdų visuma, traktuojamas kaip atskiras darbo apmokėjimo sistemos posistemis.

labiausiai priklauso nuo: išorinės aplinkos grupės veiksmų, taip pat organizacijos žmonių išteklių strategijos, finansinių galimybių ir reliatyvios darbuotojo vertės veiksmų pogrupių įtakos, tuo tarpu darbuotojų asmeninių savybių, poreikių ir lūkesčių veiksmų pogrupių poveikis yra silpnas.

- ***Kintamosios tiesioginio užmokesčio dalies*** atskiriems elementams išskirtini skirtingi įtakos veiksniai: *priemokoms dėl darbo sąlygų* didžiausią poveikį daro šalies ekonomikos sąlygos arba tiksliau šalies politika darbo rinkos klausimais, tuo tarpu kitų veiksmų grupių poveikis yra neutralus arba silpnas; *būsimos pajamos ir trumpalaikio skatinimo premijos* labiausiai sąlygojamos tokių vidinės aplinkos veiksmų pogrupių kaip organizacijos finansinės galimybės ir žmonių išteklių strategija, taip pat tokių darbuotojo vertės veiksmų pogrupių kaip asmeninės savybės, bei poreikiai ir lūkesčiai.
- ***Netiesioginiam darbo užmokesčiui*** išorinės aplinkos veiksmų grupės poveikis yra silpnas, išskyrus *uždarbį už nedirbtą laiką*, kurį sąlygoja šalies ekonomikos sąlygų veiksmų pogrupis.
- ***Papildomų paslaugų ir privilegijų*** nustatymui didžiausią įtaką daro tokie vidinės verslo organizacijos veiksmų grupės pogrupiai kaip tam tikri organizacijos žmonių išteklių strategijos aspektai ir finansinės galimybės, o išorinės aplinkos veiksniai nėra svarbūs.
- ***Vidinės vertės priemonės*** arba darbuotojo motyvacijos priemonės labiausiai sąlygojamos verslo organizacijos strategijos ir darbuotojo asmeninių savybių bei poreikių ir lūkesčių veiksmų pogrupių įtakos.

7. Disertacijoje sudarytas teorinis darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų modelis, apibūdina apibrėžtus darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksmus, kurie jungiami į sistemą, nukreiptą darbo apmokėjimui poveikio turinčių veiksmų pagrindimą. Patvirtintas disertacijoje ginamas teiginys apie darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų, sugrupuotų į grupes ir pogrupius pagal vienijančius požymius ir sujungtų į integruotą sistemą, tyrimo tikslumą.

8. Teorinio darbo apmokėjimui įtakos darančių veiksnių sisteminio vertinimo modelio, kuris apibrėžia išorinės, vidinės aplinkos ir darbuotojo vertės veiksnių grupių sąsają ir grupes sudarančių pogrupių poveikio dydį darbo apmokėjimui, privalumas yra tai, kad jame išryškėja darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių vertinimo būtinumas dėl matomų sąsajų su kitomis žmonių išteklių ir darbo apmokėjimo sistemos dalimis. Teorinė analizė patvirtino ginamą teiginį apie daugiaelementės ir nekontroliuojamos išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos, taip pat darbuotojo vertės veiksnių esamą poveikį darbo apmokėjimui, kurį būtina tirti.

9. Disertacijoje darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminis vertinimas atliktas, pasinaudojant skirtingų mokslinių tyrimo metodų teikiamais privalumais, atsižvelgiant į kompleksinio tyrimo tikslą, uždavinius ir reikalingų duomenų, surinktų naudojant darbuotojų ir ekspertų apklausos ir istorinių duomenų analizės būdus, pobūdį.

10. Nustatyta kiekvieną darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupę sudarančių veiksnių pogrupių vertinimo metodika, t.y. išskirti rodiklių rinkiniai, atsižvelgiant į iškeltus tyrimo uždavinius ir tikslą.

11. Apibendrinant galutinius darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnus pagal įtakos dydį, atsižvelgiant į esamos ir pageidaujamos situacijos ekspertų ir darbuotojų atžvilgiu vertinimo rezultatus gauta, kad: *didžiausia įtaka daroma* darbuotojo reliatyvios vertės, ekonominės veiklos sąlygų bei poreikių ir lūkesčių veiksnių pogrupių (*atitinkamai 0,349; 0,330 ir 0,328 įtakos koef.*); *didelė įtaka* – darbuotojo asmeninių savybių, organizacijos finansinių galimybių veiksnių pogrupių (*atitinkamai 0,315; 0,283 įtakos koef.*); *vidutinė įtaka* – darbo rinkos sąlygų, regiono sąlygų ir ekonomikos sąlygų šalyje pogrupių (*įtakos koef. 0,26-0,277*); *mažiausia įtaka* daroma žmonių išteklių strategijos ir darbuotojo socialinės padėties pogrupių (*įtakos koef. 0,162 ir 0,131*).

12. Darbuotojų nepasitenkinimas taikomomis vidinės vertės arba motyvacijos priemonėmis susijęs su šiomis identifikuotomis problemomis: vadovų nedėmesingumu; netinkamu, darbuotojų netenkinančiu tiesioginio darbo organizavimu; organizacijoje nesudarytomis karjeros siekimo galimybėmis; darbuotojų tarpusavio bendravimo organizacijoje trūkumu. Nors didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai labiau linkę teigiamai vertinti ir visas nematerialines motyvavimo priemones taikomas

organizacijoje, tačiau darbuotojų pasitenkinimo šiais elementais užtikrinimas organizacijoje, gali sąlygoti ir bendrą darbuotojo, nepriklausomai nuo jo gaunamo užmokesčio, pasitenkinimą esamu darbu. Patvirtintas disertacijoje ginamas teiginys apie darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sisteminio vertinimo galimybes ir būtinumą, siekiant pagrįsti galutinio darbuotojų darbo užmokesčio diferenciaciją pagal skirtingus požymius ir padidinti jų motyvaciją.

13. Gauta, kad didesnis nepasitenkinimas darbovietėje esančiu mikroklimatu, bendravimu tarp darbuotojų susijęs su didesniu darbuotojų darbo užmokesčiu (*nepasitenkinimui bendravimu organizacijoje* padidėjus vienu balu, darbo užmokestis taip pat padidėja 1,116 karto), tuo tarpu didesnis nepasitenkinimas karjeros siekimo galimybių užtikrinimu susijęs su mažesniu darbuotojų darbo užmokesčiu (vienu balu padidėjus *nepasitenkinimui karjeros siekimo galimybėmis* darbo užmokesčio vidurkis sumažėja 0,891). Darbuotojų lojalumas organizacijai taip pat veikia darbo užmokestį teigiamai (sąlygoja 1,144 karto didesnę darbo užmokestį).

### **Pasiūlymai.**

Disertacijos teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatų išvados sąlygoja atitinkamų pasiūlymų pateikimą.

1. **Organizacijoms** tikslinga į darbo apmokėjimo sistemos formavimo procesą įtraukti darbuotojus, tokiu būdu sudarant jiems galimybes išreikšti savo nuomonę dėl asmeninių poreikių ir lūkesčių, kuriuos turi atspindėti darbo užmokesčio elementai.

1.1. Gauti kompleksinio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų poreikius ir lūkesčius atitinkančio, norimo gauti darbo užmokesčio atotrūkis nuo dabartinio gaunamo užmokesčio yra nėra itin žymus (intervalas nuo **271** Lt iki **-37,4** Lt). Tai patvirtina, kad darbuotojai nelinkę pervertinti potencialių galimybių ir realiai suvokia esamą situaciją.

1.2. Didesnis darbuotojo gaunamas darbo užmokestis sąlygoja mažesnę norimo ir gaunamo užmokesčio skirtumą. Jeigu darbuotojo norimas gauti neto darbo užmokestis yra **1500** Lt, tai skirtumas su gaunamu užmokesčiu yra apie **31** proc., tuo tarpu darbuotojų, kurių norimas užmokestis yra **5000** Lt, šis skirtumas siekia tik apie **24** proc. *Jautresnėms* darbuotojų grupėms, kurių

esamas užmokestis mažesnis, jo padidinimas iki darbuotojų norimo užmokesčio organizacijoms kainuotų daugiau (apie 31 proc.) nei darbuotojų gaunančių didesnę užmokestį.

2. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino teorinėje analizėje išryškėjusią dvejopą požiūrį į darbo apmokėjimo sistemos struktūrą, atsispindintį darbuotojo gaunamo darbo užmokesčio sandaros supratime. **Organizacijoms** būtina išspręsti netinkamo darbuotojų darbo užmokesčio interpretavimo problemą arba tiksliau tiesioginio darbo užmokesčio kintamosios dalies ir netiesioginio užmokesčio elementų nesuvokimo kaip gaunamo galutinio darbo užmokesčio iš organizacijos už atliekamą darbą, efektyviau organizuojant darbuotojų supažindinimo su darbo apmokėjimo sistema, jos pokyčiais laikui bėgant procesą.

3. **Organizacijoms** būtina spręsti identifikuotas problemas, susijusias su vidinės vertės arba motyvavimo priemonių taikymu: vadovų nedėmesingumu ir darbuotojų tarpusavio bendravimo trūkumu, darbuotojų netenkinančiu tiesioginio darbo organizavimu ir organizacijoje nesudarytomis karjeros siekimo galimybėmis.

3.1. **Vadovų nedėmesingumo ir darbuotojų tarpusavio bendravimo trūkumo problemas tikslinga spręsti**, pavyzdžiui, tobulinant tokias rinkoje taikomas priemones kaip metinių, pusmetinių susitikimų organizavimą, iš anksto, tiksliai įvardijant diskutuotinus aktualius klausimus, suderinant darbotvarkę su skirtingų lygių vadovais ir darbuotojais. Pagrindiniai pasiūlymo įgyvendinimo galimi sunkumai – darbo laiko stoka ir mažos galimybės sukviesti vadovus ir darbuotojus į susitikimą, gali būti eliminuojami, rengiant konstruktyvius pokalbius elektroninėje erdvėje. Taip sudaromos galimybės visuose padaliniuose dirbantiems darbuotojams ir jų vadovams nustatytu laiku aptarti realias problemas organizacijoje.

3.2. **Darbuotojus netenkinančio tiesioginio darbo organizavimo ir nesudarytų karjeros siekimo galimybių problemas tikslinga spręsti**, tobulinant žmonių išteklių sistemos darbuotojų priėmimo, planavimo, paieškos, atrankos veiklas. Šias funkcijas organizacijoje atliekantiems darbuotojams iškelti tokius uždavinius, kaip naujai priimamų,

potencialių darbuotojų aiškus supažindinimas su jo darbu organizacijoje, esamomis karjeros siekimo galimybėmis, pavyzdžiui tiksliai įvardijant jo pagrindines ir papildomas funkcijas, taip pat galimus karjeros pokyčius per 3 metus ir aiškias sąlygas siekiant dirbti aukštesnėse pareigose.

- 3.3. **Organizacijoms** rekomenduotina stiprinti žinių valdymo sritį, taikant įvairias žinių valdymo priemones, kaip žinių ir kompetencijų žemėlapiai, žinių šaltinių žemėlapiai, kurie gali ne tik padėti identifikuoti turimas darbuotojų žinias, gebėjimus ir kompetencijas, problemų sprendimų patirtį, bet ir stebėti darbuotojų vertės veiksmų (žinios, gebėjimai, kompetencijos, veikla) pokyčius organizacijoje. Tai gali būti darbuotojų karjeros siekimo pagrindas, pagrįstas aiškiais kriterijais, kuo remiantis valdoma darbuotojo karjera.

4. Remiantis disertacijoje atlikto darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksmų sisteminio vertinimo rezultatais, gauta, kad svarbiausi darbo užmokesčio didinimo galimybių kriterijai, priklauso nuo paties asmens, todėl **darbuotojui** būtina objektyviai įvertinti savo reliatyvią vertę, asmenines savybes, bei poreikius ir lūkesčius.

4.1. **Darbuotojui** svarbu įvertinti savo reliatyvios vertės (pagrindinio ir gretutinio išsilavinimo, darbo stažo) stiprybes ir silpnybes, lyginant su kitais atitinkamas pareigas užimančiais darbuotojais, taip pat reliatyvios vertės pokytį laikui bėgant ir reaguoti į vertės sumažėjimą, savo iniciatyva dalyvaujant mokymo, ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo programose, atsižvelgiant į šiandieninius reikalavimus darbo rinkoje.

4.2. Akcentuotinas **darbuotojo** dalyvavimo organizacijos darbo apmokėjimo sistemos formavimo procese rodymas. Darbuotojui rekomenduotina susipažinti su Statistikos departamento prie LR Vyriausybės pateikiamais darbo užmokesčio dydžio, struktūros pagal atskirus aspektus (darbuotojo amžių, stažą, profesijų grupes, lytį, ekonominę veiklą ar regioną, kur veikia organizacija) statistiniais duomenimis, siekiant pagrįsto savo lūkesčių ir poreikių formavimo ir

argumentuotos diskusijos su organizacija, sprendžiant darbo apmokėjimo klausimus.

5. **Viešojo sektoriaus institucijų**, kurių veikla susijusi su žmonių išteklių valdymo, darbo apmokėjimo ar apskritai darbo rinkos klausimais, bendradarbiavimo su vidurinėmis mokyklomis, universitetais, aukštosiomis mokyklomis ir kitomis darbuotojų švietimo, ugdymo įstaigomis stiprinimas, sprendžiant tokias problemas kaip mokymo programų dubliavimas, tam tikro išsilavinimo darbuotojų perteklius ir trūkumas Lietuvos darbo rinkoje. Minėtų įstaigų glaudus bendradarbiavimas, išsikėlus aiškius, pagrįstus tikslus ir uždavinius, atveria galimybes visapusiškai ištirti Lietuvos darbo rinką, o kartu ir darbo apmokėjimui įtaką darančius išorinės aplinkos grupės veiksnius.

6. **Viešojo sektoriaus institucijoms** tikslinga glaudžiai bendradarbiauti su vidurinėmis mokyklomis, universitetais, aukštosiomis mokyklomis ir kitomis darbuotojų švietimo, ugdymo įstaigomis, siekiant formuoti „teisingą“ darbo rinkos kultūrą Lietuvoje, potencialių darbuotojų savo reliatyvios vertės objektyvų supratimą, kas leistų išvengti nepagrįsto darbo užmokesčio diferenciacijos, „iškreipto“ požiūrio į darbo užmokestį, kurį sąlygoja esama situacija Lietuvos darbo rinkoje: kai darbuotojai abejingi savo darbui, nesupranta taikomos darbo apmokėjimo sistemos ir nežino karjeros, darbo užmokesčio didinimo ateities perspektyvų organizacijoje.

### **Potencialios tolimesnių autorės tyrimų kryptys.**

Disertacijos teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatų išvados atveria tolimesnių ir dar detalesnių darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių tyrimų galimybes.

1. Atlikta teorinė analizė leido išryškinti darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių sistemą, sudarytą iš atskirų grupių ir pogrupių, o empirinio tyrimo metu nustatytas darbo apmokėjimui įtaką darančių veiksnių grupių reikšmingumas ir poveikio dydis. Priežasčių, dėl kurių veiksnių sistemos įtaka keičiasi, nagrinėjimas gali būti tolimesnių mokslinių tyrimų kryptis.

2. Ekspertinio vertinimo, taikant *focus grupės* metodą, tęstinumas, siekiant išgryninti smulkesnius, būtinus tirti darbo apmokėjimui įtaką darančius veiksnius kiekviename veiksnių pogrupyje (papildyti veiksnių sistemą). Išskyrus atskirus

veiksnius galima juos toliau nagrinėti, naudojant kitus tyrimo metodus, ir atlikti atskirus pogrupius sudarančių veiksnių rangavimą pagal reikšmingumo skalę, eliminuojant poveikio neturinčius smulkesnius veiksnus.

### **Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida**

#### ***Publikacijos moksliniuose žurnaluose.***

1. Žiogelytė, L. *Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų Lietuvoje vertinimas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012, Nr. 2(26), p. 6-16. ISSN 1648-9098.
2. Mačerinskienė, A., Žiogelytė, L. *Viršvalandinio darbo ir jo apmokėjimo patirtis, problemos ir galimybės Lietuvoje*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2012, Nr. 61, p. 85-99. ISSN 1392-1142.
3. Žiogelytė, L. *Evaluation of Wage Differentiation in the Baltic States from the Regional Perspective*. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. 2011, Nr. 5/1, p. 77-100. ISSN 1822-7996.
4. Gineitienė, Z., Žiogelytė, L. *Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB "Pakmarkas" pavyzdžiu)*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2010, Nr. 1(17), p. 57-64. ISSN 1648-9098.
5. Atkočiūnienė, Z. O., Gineitienė, Z., Žiogelytė, L. *Regionų plėtra: žmogiškųjų išteklių potencialas*. *Viešasis administravimas*. 2010, Nr. 1-2 (25-26). p. 44-53. ISSN 1648-4541.

#### ***Mokslinės konferencijos.***

1. Žiogelytė, L. *Darbo apmokėjimui įtaką darančių vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas*. *Contemporary Issues in Business, Management and Education 2011*. Vilnius: Technika, 2011, p. 313-325. ISSN 2029-7963/ISBN 978-609-457-015-5 doi:10.3846/cibme.2011.24. *Tarptautinė konferencija „Contemporary Issues in Business, Management and Education 2011“*. 2011 m. lapkričio 11 d. VGTU.
2. Žiogelytė, L. *Assessment of a Change in Wages in the Lithuanian Labour Market in the Context of the European Union*. *Tarptautinės konferencijos*



- medžiaga „The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries”. 2010, p. 360-373. ISBN 978-9955-33-594-8. *Tarptautinė konferencija „The Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries”*. 2010 m. rugsėjo 16-17 d. VU Ekonomikos fakultetas.
3. Žiogelytė, L. *Darbo užmokesčio pokyčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje*. Mokslas-Lietuvos ateitis. 2010, 2 tomas, Nr. 2, p. 119-125. ISSN 2029-2341. *Konferencija “Mokslas-Lietuvos ateitis”, 2010 m. vasario 4 d. VGTU*.

### **Informacija apie autore**

***Išsilavinimas.*** Vadybos ir verslo administravimo magistro laipsnis (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Inžinerinės ekonomikos ir vadybos magistrantūros studijų programa, 2005 - 2007 m.). Vadybos krypties doktorantūros studijos (Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas, Verslo katedra, 2009-2013 m.).

***Profesinė patirtis.*** Asistentė (Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas, Verslo katedra, nuo 2008 m.).