

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

IRENA ANDRUŠKEVIČ

DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS SĄSAJOS SU
ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI, PASITENKINIMU DARBU
BEI KETINIMU PASITRAUKTI IŠ DARBO MUITINĖS
KRIMINALINĖJE TARNYBOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. A. Valickas

VILNIUS
2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS SĄSAJOS SU
ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI, PASITENKINIMU DARBU
BEI KETINIMU PASITRAUKTI IŠ DARBO MUITINĖS
KRIMINALINĖJE TARNYBOJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas
Doc. dr. A. Valickas

Recenzentas

Atliko
stud. I. Andruškevič

VILNIUS
2014

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS IR ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI, PASITENKINIMO DARBU BEI KETINIMO PASITRAUKTI IŠ DARBO ASPEKTAI.....	9
1.1. Organizacinės socializacijos samprata	9
1.1.1. Organizacinės socializacijos procesas	10
1.1.2. Organizacinės socializacijos dimensijų apžvalga	16
1.2. Teoriniai įsipareigojimo organizacijai aspektai	25
1.3. Teoriniai pasitenkinimo darbu aspektai	27
1.4. Teoriniai ketinimo pasitraukti iš darbo aspektai	30
1.5. Organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos.....	32
2. TYRIMO MUITINĖS KRIMINALINĖJE TARNYBOJE METODIKA IR ORGANIZAVIMAS.....	37
3. MUITINĖS KRIMINALINĖS TARNYBOS DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI, PASITENKINIMO DARBU BEI KETINIMO PASITRAUKTI IŠ DARBO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	45
3.1. Institucijos pristatymas.....	45
3.2. Organizacinės socializacijos tyrimo rezultatų vertinimas.....	46
3.2.1. Organizacinės socializacijos sąsajos su įsipareigojimu organizacijai.....	52
3.2.2. Organizacinės socializacijos sąsajos su pasitenkinimu darbu.....	53
3.2.3. Organizacinės socializacijos sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo.....	53
3.3. Įsipareigojimo organizacijai tyrimo rezultatų vertinimas	54
3.4. Pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatų vertinimas	55
3.5. Ketinimo pasitraukti iš darbo tyrimo rezultatų vertinimas.....	57
3.5.1. Pasitenkinimo darbu sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo	60
3.5.2. Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo	61
IŠVADOS.....	63
REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA.....	67
ANOTACIJA	80
ANOTATION	81
SANTRAUKA	82
SUMMARY	84
PRIEDAI	86

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės socializacijos procesas	11
2 pav. Keturios organizacinės socializacijos dimensijos	14
3 pav. Karjeros sampratų skirstymas.....	21
4 pav. Karjeros planavimo procesas.....	22
5 pav. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai padariniai	26
6 pav. Bendrą pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai	28
7 pav. Ketinimo pasitraukti iš darbo priežastys ir pasekmės	32
8 pav. Darbuotojų socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos.....	36
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	43
10 pav. Tyrimo schema	44
11 pav. Socializacijos subskalių rezultatų vidurkiai.	46
12 pav. Socializacijos subskalių rezultatų vidurkiai skirtinguose darbo stažo grupėse	47
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą socializacijos įvertį	48
14 pav. Skirtingose tobulinimo veiklose dalyvavusių respondentų procentas.....	50
15 pav. Darbuotojų procentinis pasiskirstymas pagal sritis, kuriuose trūksta su darbu susijusios informacijos.....	51
16 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos pastangas siekiant darbuotojų socializacijos	51
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal suvokiamas darbo alternatyvas.....	55
18 pav. Pasitenkinimo atskirais darbo aspektais vertinimas	56
19 pav. Potencialios pasitraukimo iš darbo priežastys	60
20 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos pastangas išlaikyti darbuotojus	60
21 pav. MKT darbuotojų socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos.....	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Skirtingų autorių pateikiamos organizacinės socializacijos sampratos	9
2 lentelė. Organizacinės socializacijos strategijos	18
3 lentelė. Anketos sudarymo principai	39
4 lentelė. Socializacijos inventoriaus teiginių vidinio suderinamumo koeficientas.....	40
5 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių	42
6 lentelė. Socializacijos dimensijų standartinių nuokrypių, minimalių ir maksimalių reikšmių rodikliai bei respondentų, kurių socializacijos lygis žemesnis nei vidutinis procentas.....	47
7 lentelė. Moterų ir vyrų socializacijos lygio palyginimas	49
8 lentelė. Socializacijos lygio palyginimas pagal amžių ir darbo stažą	49
9 lentelė. Socializacijos rodiklių sąsajos su įsipareigojimu organizacijai.....	53
10 lentelė. Socializacijos rodiklių sąsajos su pasitenkinimu darbu.....	53
11 lentelė. Socializacijos rodiklių sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo.....	54
12 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai sumų vidurkio, standartinio nuokrypio bei minimalių ir maksimalių reikšmių rezultatai.	55
13 lentelė. Pasitenkinimo darbu sumų vidurkio, standartinio nuokrypio bei minimalių ir maksimalių reikšmių rezultatai.	56
14 lentelė. Bendrojo pasitenkinimo darbu rezultatų sąsajos su atskirais pasitenkinimo darbu komponentais	57
15 lentelė. Ketinimo pasitraukti iš darbo vidurkio, standartinio nuokrypio bei minimalių ir maksimalių reikšmių rezultatai.	58
16 lentelė. Ketinimo pasitraukti iš darbo rezultato palyginimas skirtingą požiūrį į darbo alternatyvas turinčių individų grupėse.....	58
17 lentelė. Ketinimo pasitraukti iš darbo palyginimas skirtingą požiūrį į darbo alternatyvas turinčių individų grupių porose	59
18 lentelė. Pasitenkinimo darbu sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo	61
19 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo	61

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Tyrimo anketa	87
2 priedas. Skalių skirstinių atitikimo normaliajam rezultatai	93
3 priedas. Įsipareigojimo organizacijai rezultatų pasiskirstymas	94
4 priedas. Bendro pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas	95

IVADAS

Temos aktualumas. Nors randama duomenų apie tai, kad sėkminga socializacija siejasi su tokiais teigiamomis pasekmėmis kaip: retos pravaikštos, didesnis pasitenkinimas darbu bei bendras organizacijos efektyvumas (Fang et al., 2011; Yang, 2008; Manzoor and Naeem, 2011; Taehee et al., 2010) neretai susiduriama su tuo, kad organizacijos šiam fenomenui skiria per mažai dėmesio. Žmogiškieji ištekliai yra laikomi svariu konkurencinio pranašumo šaltiniu, organizacijoms yra labai reikšminga išlaikyti talentingus darbuotojus (Hsiao and Chen, 2013), todėl svarbu yra nagrinėti veiksnius susijusius su darbuotojų išlaikymu.

Nors yra atlikta nemažai tyrimų įsipareigojimo organizacijai, ketinimo pasitraukti iš darbo bei darbuotojų pasitenkinimo darbu srityje (Adenguga et al., 2013; Manzoor and Naeem, 2011; Jasinskas ir kt., 2011; Žukauskaitė, 2008; 2010), socializacijos tematika šiame kontekste dažniausiai būna ignoruojama. Lietuvoje vis dar trūksta žinių apie socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajas viešajame sektoriuje. Šios srities tyrimų rezultatai gali suteikti naudingų įžvalgų siekiant tobulinti socializacijos sistemą tikintis darbuotojų pasitenkinimo, įsipareigojimo ir išlaikymo.

Temos ištirtumas. Socializacijos tematika rašė tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai. Junona Almonaitienė (2007) tyrinėjo veiksnius, įtakančius viešojo sektoriaus darbuotojų tapatinimąsi su organizacija. Irena Žukauskaitė (2008; 2010) nemažai dėmesio skyrė socializaciją organizacijoje įtakančių veiksnių bei darbuotojų kaitos ir socializacijos sąsajų nagrinėjimui. Vladimiras Gražulis (2011) nagrinėja organizacinės socializacijos ir lojalumo sąsajas. Žaneta Kavaliauskienė (2011) gvildeno įsipareigojimo organizacijai tematiką. Gediminas Merkys ir Rūta Brazienė (2010) nagrinėjo valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu lytiškumo ir amžiaus poveikio kontekste.

Svarbu paminėti ir užsienio autorius. John Van Maanen ir Edgar H. Schein (1979) pristatė socializacijos taktikas, kurias gali taikyti organizacija. Chao ir kolegos (1994), panašiai kaip ir Taormina (1997), nemažai dėmesio teikia socializacijos turinio bei sričių, kurias apima socializacija, nagrinėjimui. Michael Kramer (2010) nagrinėjo socializaciją kaip procesą, kuris trunka visą laikotarpį, kurį darbuotojas išdirba organizacijoje. John P. Meyer, Natalie J. Allen ir Catherine A. Smith (1993) nagrinėjo trijų komponentų įsipareigojimą organizacijai bei įsipareigojimą profesijai. Jen-Te Yang (2008) tyrinėjo veiksnius, galinčius sąlygoti ketinimą pasitraukti iš darbo. Paul E. Spector (1985) išskyrė pasitenkinimo darbu veiksnius viešojo sektoriaus darbuotojams. Jui-Min Hsiao ir Yi-Chang Chen (2012) gvildeno pasitenkinimo darbu priežasčių ir pasekmių tematiką.

Darbo naujumas. Nors susidomėjimas socializacijos procesu vis auga, šio fenomeno specifika valstybės tarnyboje dar nėra iki galo iširta. Šiame darbe pasirinkta nagrinėti darbuotojų socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti organizaciją sąsajas Lietuvos Respublikos Muitinės kriminalinėje tarnyboje (toliau MKT). Lietuvoje mokslinės literatūros šia tematika nerasta.

Tyrimo objektas – MKT darbuotojų organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos.

Tyrimo subjektas. Lietuvos Respublikos MKT darbuotojai.

Problema. Nors organizacijoms yra reikšminga turėti įsipareigojusius, patenkintus darbu ir nenusiteikusius keisti dabartinę darbo vietą darbuotojus, dažnai jos nepakankamai dėmesio skiria veiksniams galintiems prisidėti prie įsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu didinimo bei ketinimo pasitraukti iš darbo mažinimo. Organizacinė socializacija šiame kontekste dažniausiai būna ignoruojama. Trūksta žinių apie šių veiksnių ypatybes bei jų sąsajas Muitinės kriminalinėje tarnyboje, todėl kyla klausimas: Ar egzistuoja ryšys tarp organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo šioje įstaigoje?

Tikslas. Išsiaiškinti Muitinės kriminalinės tarnybos darbuotojų organizacinės socializacijos ypatumus, jos sąsajas su įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu ir ketinimu pasitraukti iš darbo bei atskleisti šios srities tobulinimo galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo teorinius aspektus.
2. Įvertinti MKT darbuotojų socializaciją, įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu ir ketinimą pasitraukti iš darbo.
3. Atskleisti sąsajas tarp pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai, ketinimo pasitraukti iš darbo ir socializacijos rodiklių šioje įstaigoje.
4. Pasiūlyti rekomendacijas ir problemų sprendimo būdus.

Tyrimo metodai: Temos atskleidimui pasitelkiama mokslinės literatūros analizė, įvairių autorių darbų lyginimas ir apibendrinimai. Lietuvos Respublikos MKT darbuotojų tyrimui pasirinktas kiekybinis metodas-anketinė apklausa leidžianti surinkti duomenis apie darbuotojų socializaciją, įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu ir ketinimą pasitraukti iš darbo bei atlikti jų statistinę analizę.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas (95 pozicijos), santrauka lietuvių ir anglų kalba, anotacija lietuvių ir anglų kalba, priedai (4 priedai). Darbo apimtis 94 puslapiai.

Darbo autorė dėkoja visiems tyrime dalyvavusiems MKT pareigūnams, MKT direktoriaus pavaduotojui Vitalijui Sarapinui, Muitinės departamento Personalo administravimo skyriaus Vyriausiajai inspektorei Rūtai Narbutienei, MKT Vilniaus skyriaus Vyriausiajai tyrėjai Ingridai Žukauskienei, Vyriausiajam tyrėjui Mindaugui Stoniui ir kitiems, kas nuoširdžiai prisidėjo renkant duomenis. Ypatinga padėka skiriama darbo vadovui doc. dr. Andriui Valickui už profesionalius patarimus ir palaikymą, rengiant šį magistro baigiamąjį darbą.

1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS IR ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI, PASITENKINIMO DARBU BEI KETINIMO PASITRAUKTI IŠ DARBO ASPEKTAI

1.1 Organizacinės socializacijos samprata

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebima, kad pristatant organizacinės socializacijos sampratą dažnai pasitelkiami šios srities klasikų apibrėžimai (žr. 1 lent.). Anot Van Maanen ir Schein (1979), socializacijos procesas trunka visą laiką, kurį darbuotojas išdirba organizacijoje. Šio proceso metu darbuotojai ne tik išmoksta kaip reikia dirbti organizacijoje, bet ir priima elgesio būdus, kurie yra būdingi konkrečiai organizacijai. Daniel Charles Feldman (1976), kalbėdamas apie socializaciją, pabrėžia įsiliejimo į organizaciją, kuris pasireiškia per produktyvų darbą, svarbą. Jablin (2001), kalbėdamas apie socializacijos sampratą, priduria, kad šitas procesas apima ne tik prisijungimą ir įsiliejimą į organizaciją, bet ir pasitraukimą iš organizacijos.

1 lentelė. Skirtingų autorių pateikiamos organizacinės socializacijos sampratos

Van Maanen ir Schein	Procesas, kurio metu individas įgyja naujų socialinių žinių ir įgūdžių, reikalingų savo vaidmeniui organizacijoje atlikti.
Feldman	Procesas, kurio metu naujas darbuotojas pamažu iš nepažįstamo naujoko tampa produktyviu organizacijos darbuotoju bei pripažintu grupės nariu.
Jablin	Procesas, kurio metu naujai atėję darbuotojai, pasitelkę komunikaciją, įsilieja į organizaciją.
Taormina	Procesas, kurio metu asmuo įgyja darbui reikalingų įgūdžių, išsiugdo supratimą apie tai kaip funkcionuoja organizacija, gali pritaikyti žinias, paaiškinti tai, kas vyksta darbo vietoje, pasiekia palaikančius santykius su bendradarbiais bei priima ir pripažįsta ateities perspektyvas konkrečioje organizacijoje.
Chao ir kolegos	Procesas, kurio metu darbuotojai per mokymąsi įsisavina žinias, kurios padeda prisitaikyti prie vaidmens organizacijoje.

Šaltinis: Sudaryta pagal Van Maanen and Schein, 1979; Feldman, 1976; Jablin, 2001; Taormina, 1997; Chao et al., 1994.

Taormina atkreipia dėmesį, kad socializacija tai kelias sritis apimantis procesas (1997, 2008). Autorius mini, kad svarbu nagrinėti šio fenomeno turinį. Chao ir kolegos (1994), panašiai, kaip ir Taormina (1997) nemažai dėmesio teikia socializacijos turinio nagrinėjimui.

Svarbu paminėti, kad socializacija yra reikšminga ne vien naujai priimtiems darbuotojams, bet ir tiems, kurie buvo paaukštinti ar perkelti iš kitų skyrių, kadangi jiems irgi tenka susidurti su nauja darbo aplinka ir naujais žmonėmis, išmokti naujų vaidmenų. Anot Wilson (2008), naujai atėjusio arba perkeltą į naujas pareigas darbuotojo nuostatas veikia socializacijos patyrimas. Pirmiausiai socializacija veikia individo nuostatas, vėliau pastebimi yra elgesio pokyčiai. Autorius taip pat pabrėžia laiko reikšmę, kadangi kuo ilgiau individas išdirba organizacijoje, tuo labiau jis yra veikiamas socializacijos ir labiau pastebimi yra jos sąlygoti pokyčiai.

Apibendrinant aukščiau minėtų autorių darbus pastebima yra tendencija pabrėžti, kad pagrindinė socializacijos funkcija tai individo įtraukimas į organizacijos vertybių, normų, vaidmenų, santykių ir elgesio būdų sistemą. Vadovaujantis aukščiau pateiktais apibrėžimais tyrėjai organizuoja savo darbus vis labiau gilinantis į socializacijos proceso turinį, konkrečias sritis, kurias turi perprasti darbuotojas, siekdamas tapti pilnaverčiu organizacijos nariu. Nors šioje srityje yra jau nemažai nuveikta, socializacijos tematika vis dar išlieka aktuali. Dėl galimų socializacijos sąsajų su įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu (Adenguga et al., 2013; Manzoor and Naeem, 2011), reikšminga yra nagrinėti ne tik šį fenomeną, bet ir jo raišką konkrečiose organizacijose. Pasitelkus įvairių autorių sukauptas žinias, apžvelgus esamą organizacijos situaciją, galima tikėtis atrasti tobulinimo reikalaujančias sritis bei pasiūlyti galimus sprendimo variantus.

1.1.1. Organizacinės socializacijos procesas

Socializacijos procesą galima nagrinėti stadijų pagrindu. Feldman (1981) organizacinę socializaciją nagrinėja pasitelkęs trijų etapų modelį, kuris apima išankstinę socializaciją, susidūrimą bei pasikeitimą ir įsisavinimą. Autorius teigia, kad egzistuoja nenutrūkstamumas tarp šių socializacijos stadijų (žr. 1 pav.). Taip pat autorius savo darbe pateikia reikšmingiausius veiksnius būdingus kiekvienai iš stadijų.

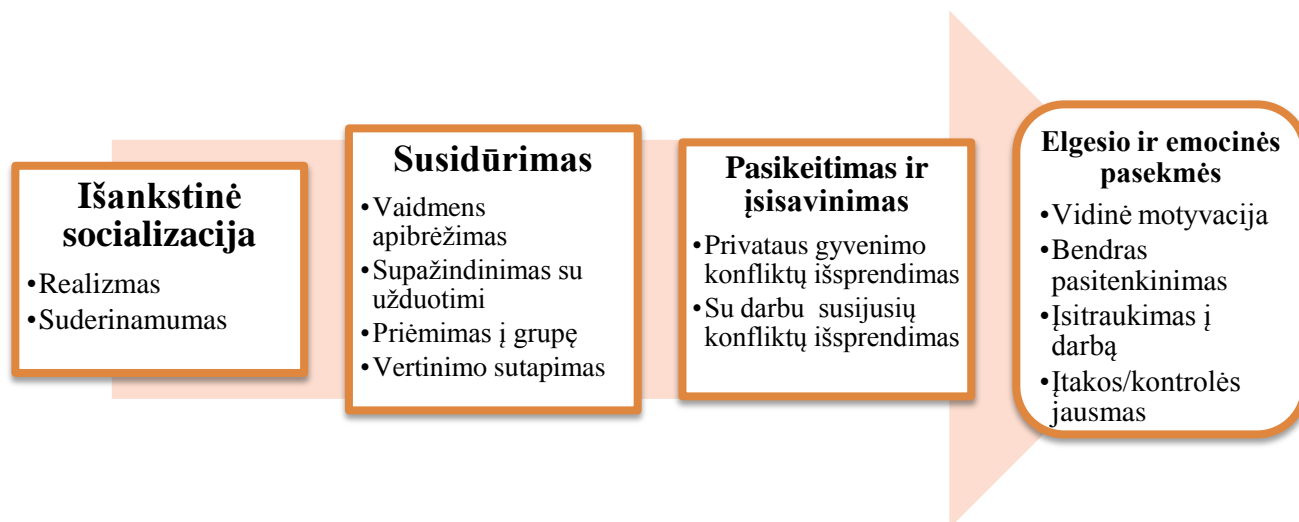
Išankstinė socializacija

Išankstinė socializacija tai yra laiko periodas iki darbuotojui pradėdant dirbti organizacijoje (Feldman, 1981). Išankstinės socializacijos atveju ypatingai reikšmingas yra **realus organizacijos aprašymas**, kuris apima organizacijos tikslų, filosofijos, vyraujančių požiūrių, klimato ir t.t. pristatymą

kandidatui. **Realus darbo aprašymas** tai konkretus ir tikslus, pareigų į kurias kandiduojama, pristatymas, pateikiant visus reikšmingus niuansus. Pasitelkus realų organizacijos ir darbo aprašymą galima tikėtis, kad kandidatas neišvystys nerealistišku lūkesčių organizacijos atžvilgiu, taip pat jis įgalina kandidatus pačius nuspręsti, ar toks darbas ir tokia organizacija jiems tinka (Cable et al., 2000; Kammeyer-Muller and Wanberg, 2003; Pane Haden, 2012).

Siekdamos išvengti darbuotojų kaitos organizacijos turėtų būti suinteresuotos, kad egzistuoūtų kuo didesnis **suderinamumas** tarp naujai atėjusio darbuotojo ir pačios organizacijos galimybių, poreikių savybių, tikslų, vertybių. Kuo šitas atitikimas yra didesnis, tuo didesnis yra pasitenkinimas darbu ir mažesnis noras palikti organizaciją. Egzistuoja būdai, kurių dėka įmanoma suderinti tiek darbdavio, tiek darbuotojo interesus. Pirmiausia tai įmanoma padaryti per efektyvų verbavimo ir atrankos procesą bei efektyvią komunikaciją verbavimo ir atrankos metu (Feldman, 1976; Sutarjo, 2011).

Apie Išankstinę socializaciją kalba ir kiti autoriai. Anot Kramer (2012), išankstinė socializacija apima laiko periodą nuo tos dienos, kai individas gimsta iki pirmos dienos, kai jis atvyksta į darbą. Jablin (2001) teigia, kad išankstinės socializacijos metu stebimas yra dvi fazes turintis procesas: **profesinė išankstinė socializacija** ir **organizacinė išankstinė socializacija**. Pirmajai būdingas yra sąmoningas ir nesąmoningas informacijos apie profesines galimybes rinkimas, lyginama informacija bei priimamas karjeros sprendimas. Antrajai fazei būdingas yra informacijos apie organizaciją, kurios nariu siekiama tapti, rinkimas.



Šaltinis: Feldman, 1976, p. 434.

1 pav. Organizacinės socializacijos procesas

Susidūrimas

Ši organizacinės socializacijos stadija prasideda, kai individas tampa organizacijos nariu, prisiima tam tikrus vaidmenis organizacijoje. Buvimas nauju darbuotoju, nepriklausomai nuo pareigų ar statuso, dažniausiai tampa intensyviu patyrimu. Pradedamas darbas darbuotojas atsiduria nepažįstamoje aplinkoje, naujo kolektyvo tarpe, tai gali sąlygoti streso patyrimą. Kad sėkmingai prisitaikytų naujoje darbo vietoje, jam reikės užmegsti **santykius su bendradarbiais, perprasti darbo užduotis, derinti vaidmenis** bei susipažinti su organizacijos kultūra (Feldman, 1976; Kramer, 2012).

Svarbus veiksnys, kurį būtina aptarti nagrinėjant šį etapą, yra **organizaciniai vaidmenys**. Darbovietėje būtina įsisavinti naujus vaidmenis, kadangi tai siejasi su sėkmingu prisitaikymu bei efektyviu darbu. Nepageidautina yra, kai darbuotojas patiria **vaidmens dviprasmiškumą**, kai vaidmuo yra neaiškus bei neaišku kaip darbuotojui reikia elgtis. Taip pat nepageidautinas yra **vaidmenų konflikto** patyrimas. Jis siejamas su prieštariniais lūkesčiais šio vaidmens atžvilgiu. Remiantis tyrimų duomenimis, vaidmens neaiškumas bei vaidmenų konfliktas siejasi su didesniu streso patyrimu bei silpnesniu įsipareigojimu organizacijai bei noru pasitraukti iš darbo (Chang et al., 2010; Luxmi and Yodav, 2011).

Taip pat, šiame etape svarbu, kad individas suvoktų savo stiprybes ir silpnybes organizacijoje, kad jo požiūris į jo progresą bei veiklą organizacijoje sutaptų su jo tiesioginio vadovo požiūriu. Feldman (1976) tai vadina **vertinimo sutapimu**.

Pasikeitimas ir įsisavinimas

Esminis šios stadijos skiriamasis bruožas yra tai, kad darbuotojas iš naujoko tampa lygiateisiu organizacijos nariu. Anot Kramer (2012) nėra tikslinga šių stadijų įsprausti į laiko rėmus, kadangi tai yra pakankamai individualus dalykas labiau priklausantis nuo psichologinių veiksnių. Šiam etapui yra būdinga, tai, kad darbuotojas jau turi reikiamų įgūdžių darbui atlikti, priima organizacijos vertybes ir normas, pastebima integracija kolektyve.

Feldman (1976) teigia, kad kertinis trečios organizacinės socializacijos stadijos momentas, tai **vaidmenų konflikto išsprendimas**. Pasiekęs trokštamą pusiausvyrą individas įgyja teigiamų emocinių ir elgesio pasekmių. Sustiprėja vidinė motyvacija darbui, didėja įsitraukimas į darbą, kuris siejasi ir su didesniu įsipareigojimu organizacijai, didėja bendras pasitenkinimas darbu bei didėja darbo kontrolės jausmas. Apie tai, kad vaidmenų aiškumas stipriai siejasi su lojalumu, rašė ir kiti autoriai (Kammeyer-Muller and Wanberg, 2003). Siekiant didesnio efektyvumo darbe svarbus yra naujo vaidmens internalizavimas, priėmimas. Sąveika su bendradarbiais, pavaldiniais, mentoriais įtakoja naujo darbo vaidmens formavimą ir priėmimą arba atmetimą.

Anot Kramer (2012), kai naujai atėjęs individas tampa pilnaverčiu įmonės nariu, tampa aktualūs karjeros klausimai. Nors integracijos etapo metu šie klausimai tampa ypatingai svarbūs, jie jau turėjo būti aptarti ir išankstinės socializacijos metu t.y. pokalbio dėl darbo metu.

Jablin (2001) suponuoja, kad socializacijos procesas nesibaigia pasikeitimo etape, egzistuoja dar ketvirta stadija- pasitraukimas iš darbo. Feldman (1981) pasitraukimo iš darbo neįvardija kaip atskiros stadijos, jis teigia, kad pasitraukimas iš darbo tai nesėkmingos socializacijos pasekmė. Autorius išsamiai nagrinėjo galimas socializacijos pasekmes ir teigė, kad siekiant adaptyvių socializacijos pasekmių, reikia sėkmingai pereiti visą socializacijos procesą, jį užbaigti (Feldman, 1976). Autorius suponuoja, kad socializacijos procesas turi pabaigą, kurią lydi skirtingo sėkmingumo pasekmės. Tuo tarpu Jablin (2001), nagrinėjęs komunikacijos niuansus socializacijos proceso metu, nesutinka su teiginiu, kad socializacijos procesas gali būti užbaigtas. Anot jo, socializacija trunka net tuo laikotarpiu, kai individas ruošiasi palikti bei palieka organizaciją. Taip pat, autoriai nagrinėję socializacijos procesą remiantis Jablin (2001) modeliu priduria, kad individams su ankstesne darbo patirtimi išėjimo iš darbo ir darbo pradžios kitoje darbovietėje procesai yra ne tik susiję, bet ir persipynę, kadangi dar prieš palikdami ankstesnę organizaciją, jie jau domisi nauja organizacija, gali dalyvauti darbo pokalbiuose o tai reiškia, kad įžengia į išankstinės socializacijos stadiją (Klatzke, 2008).

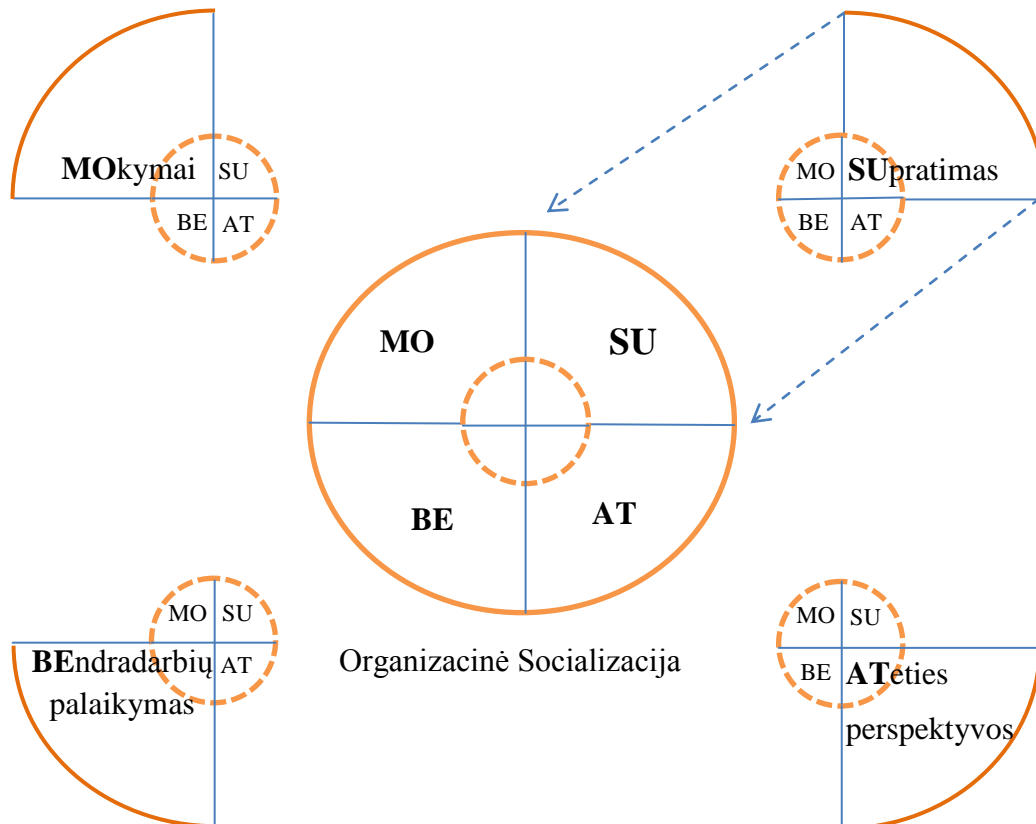
Taormina (1997, 2004, 2008) tiki, kad socializacija tai ilgą laiką besitęsiantis procesas, kuris gali būti vertinamas ne tik naujam darbuotojui įžengus į organizaciją, bet ir per visą darbo organizacijoje laikotarpį. Panašius teiginius randame ir Feldman (1976; 1981) darbuose. Tačiau priešingai nei Feldman, Taormina atsisako socializacijos procesą skirstyti į apibrėžtas stadijas. Anot autoriaus šios stadijos yra ganėtinai abstrakčios ir dauguma reikšmingiausių socializacijos veiksnių nėra griežtai priskiriami kažkokiai vienai stadijai, bet vyksta per visą socializacijos procesą, tik skirtingu intensyvumu. Pavyzdžiui mokymai intensyviausiai vyksta darbuotojui įžengus į organizaciją, bet jie nenustoja ir tolimesnės karjeros metu, tik jų pasireiškimas yra retesnis, bet reikšmė išlieka didelė.

Kaip buvo minėta ankščiau, Taormina (1997), kalbėdamas apie socializacijos procesą, teigia, kad tai yra kelias dimensijas apimantis procesas. Autorius išskiria keturias šio reiškinio dimensijas.

1. **Mokymai** - asmuo įgyja darbui reikalingų įgūdžių.
2. **Supratimas** - išsiugdo supratimą apie tai, kaip funkcionuoja organizacija, gali pritaikyti žinias, paaiškinti tai, kas vyksta darbo vietoje.
3. **Bendradarbių palaikymas** - pasiekia palaikančius santykius su bendradarbiais.

4. **Ateities perspektyvos** – jas sukuria darbdavys, o darbuotojas priima ir pripažįsta ateities perspektyvas, karjeros galimybes konkrečioje organizacijoje. Jos siejasi su ketinimu tęsti savo karjerą organizacijoje.

Kaip pavaizduota modelyje (žr. 2 pav.), keturios socializacijos dimensijos iš dalies persidengia ir kartu susijungia į holistinį procesą.



Šaltinis: Taormina, 1997, p. 30.

2 pav. Keturios organizacinės socializacijos dimensijos

Panašiu laikotarpiu savo požiūrį į socializacijos dimensijas pateikė Chao ir kolegos (1994). Anot jų socializacija susideda iš tokių dimensijų:

1. **Darbo įgūdžiai**- mokymasis atlikti darbo užduotis. Šioje srityje didelę reikšmę turi tiek darbuotojo motyvacija įgyti reikiamų darbo įgūdžių, tiek išsilavinimas, ankstesnio darbo patirtis bei organizacijos teikiami mokymai.

2. **Žmonės**- sėkmingų ir pasitenkinimą keliančių tarpasmeninių santykių vystymas. Šioje srityje yra akcentuojama darbo grupės svarba bei patyrusių bendradarbių pagalba ir parama.
3. **Politika**- žinių apie formalius ir neformalius darbo santykius bei valdžios struktūras ir valdžios jėgų pasiskirstymą organizacijoje, įgijimas.
4. **Kalba**- profesinės kalbos, specifinių organizacijai terminų žinojimas. Šios srities perpratimas yra reikšmingas siekiant sėkmingai atlikti savo pareigas bei bendraujant su kitais organizacijos nariais.
5. **Organizacijos tikslai ir vertybės**- organizacijos tikslų ir vertybių žinojimas ir supratimas. Tikslų ir vertybių perpratimas ir pripažinimas padeda palaikyti organizacijos vientisumą, integralumą, individas tampa jos dalimi.
6. **Istorija**- žinios apie organizacijos tradicijas, mitus, ritualus ir t.t. Reikšminga, kadangi šios žinios padeda išrinkti tinkamus elgesio būdus kiekvienai situacijai ir susiklosčiusioms aplinkybėms.

Palyginus šiuos du skirstymus (Chao et al., 1994; Taormina, 1997) galima įžvelgti, kad kai kurios dimensijos persidengia. Darbo įgūdžių dimensiją galima būtų lyginti su mokymų dimensija. Politikos, kalbos, organizacijos tikslų ir vertybių bei istorijos perpratimo dimensijos atitinka tai, ką aprėpia supratimo dimensija. Žmonės, taip kaip juos apibūdino Chao ir kolegės (1994), atitinka bendradarbių palaikymo dimensiją. Vienintelė dimensija, kuri neturi savo atitikmens Chao ir kolegų (1994) skirstyme tai ateities perspektyvos.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena iš aukščiau minėtų teorijų yra reikšminga siekiant suprasti socializacijos procesą. Feldman (1997) ir Jablin (2001) socializacijos procesą nagrinėjo stadijų pagrindu. Atskleisti pagrindiniai uždaviniai, kuriuos įvykdžius pasiekiamos teigiamos organizacinės socializacijos pasekmės. Kiti autoriai nagrinėjo socializacijos procesą susitelkę į jos turinį, išskyrė esmines organizacinės socializacijos dimensijas (Chao et al., 1994; Taormina, 1997). Šiame darbe laikomasi pozicijos, kad socializacija nėra trumpalaikė, tai yra procesas apimantis tiek naujai atėjusių darbuotojų prisitaikymą organizacijoje, tiek vėliau vykstančius pokyčius tokius kaip: reikalingų įgūdžių įgijimą, organizacijos funkcionavimo perpratimą, palaikančių santykių su bendradarbiais užmezgimą bei karjeros galimybių pripažinimą – kurie vyksta socializacijos metu iki pat išėjimo iš organizacijos. Siekdami geriau susipažinti su socializacijos procesu išnagrinėsime kiekvieną jo dimensiją.

1.1.2. Organizacinės socializacijos dimensijų apžvalga

Kalbėdamas apie **mokymus** Taormina (1997, p. 31) turėjo omenyje „procesą, arba metodą, kurio dėka darbuotojas įgyja reikiamų įgūdžių tam tikram darbui atlikti“. Mokymai yra reikšmingi tokiais atvejais:

1. Naujam darbuotojui atėjus į darbą.
2. Atsiradus inovacijai, su kuria anksčiau nebuvo dirbta.
3. Pasikeitus darbo specifikai.
4. Paaukštinus darbuotoją arba perkėlus jį į kitą darbo aplinką.

Mokymo dimensija labiau nei kitos siejasi su vadovavimo stiliumi (Taormina, 2008), kadangi būtent vadovai didžiaja dalimi atsako už pavaldinių mokymą. Vadovai dažnai priima sprendimus apie tai kokią vietą užims mokymai organizacijos gyvenime bei apie tai, kokie mokymo metodai bus taikomi.

Egzistuoja įvairūs mokymo metodų skirstymai, bet verta paminėti jau klasika tapusį mokymų skirstymą pagal Dessler (2001). Autorius išskiria tokius mokymų metodus:

- **Mokymas darbo vietoje** – vienas labiausiai paplitusių mokymo metodų. Bendradarbis arba vadovas padeda besimokančiam įgyti darbui reikalingų įgūdžių. Gali sietis su užduočių davimu, kurias sprendžiant įgyjama patirtis kaip reikia atlikti darbą.
- **Praktinės stažuotės** – struktūrizuoto mokymosi dėka darbuotojas įgyja reikiamas žinias ir patirtį, kurios padeda atlikti darbo užduotis. Mokymas vyksta auditoriniuose užsiėmimuose, seminaruose ir pan.
- **Audiovizualiniai metodai** – mokoma pasitelkiant moderniąsias priemones, dalyviams rodomi mokomojo turinio filmai, laidos ir pan.
- **Imitacinis mokymas** – darbuotojams suteikiama galimybė mokytis dirbant su įrenginiais atitinkančiais realius įrenginius, bet mokymosi procesas vyksta ne jų darbo vietoje.
- **Kompiuterizuoto mokymo metodas** – mokymai vyksta pasitelkiant kompiuterines priemones, gali pasireikšti kaip virtualių su realiu darbu susijusių problemų sprendimas kompiuteriu pagalba.

Muitinės kriminalinės tarnybos darbuotojams yra prieinamos Muitinės mokymo centro (toliau MMC) paslaugos. MMC tai įstaiga priklausanti Muitinės departamentui, vykdanči pareigūnų ir samdomų

darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo veiklą. Muitinės mokymo centre vyksta įvadiniai mokymai darbą pradėjusiems pareigūnams bei kvalifikacijos kėlimo kursai.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, mokymų intensyvumas labiausiai pasireiškia naujam darbuotojui prisijungus prie organizacijos (Taormina, 1997), todėl vertėtų susipažinti su naujai atėjusių mokymo niuansais. Anot Armstrong (2007), naujai atėjęs darbuotojas pirmiausia turėtų būti supažindintas su tuo, kokį darbą jis privalės atlikti bei su tuo, ko iš jo bus tikimasi. Dažniausiai darbuotojai pirmųjų mokymų metu yra supažindinami su civiline ir priešgaisrine sauga bei jiems yra pristatomi darbo įrenginiai, jeigu tokie yra reikalingi jų darbui atlikti. Taip pat būtina pateikti darbuotojui informaciją apie pačią organizaciją, darbo grafiką, apmokėjimą už darbą, karjeros ir tobulėjimo galimybes.

Tiek pradinių mokymų, tiek mokymų tolimesnės karjeros metu svarba yra labai didelė, tą pripažįsta ir kaimyninėje Lenkijoje atlikto tyrimo respondentai, net 74,8% tyrimo dalyvių mokymus apibūdino kaip būtiną investiciją, kuri didina organizacijos tikimybę pasiekti konkurencinį pranašumą. Nors teorijoje mokymų svarba yra pripažinta, praktikoje į tai dažnai būna neatsižvelgta. Net 63% respondentų pripažino, kad įmonėje nėra atsakingo asmens, kuris atliktų naujai atėjusio darbuotojo apmokymą. Panašūs rezultatai buvo gauti įvertinus ir mokymus tolimesnės karjeros metu. Anot tyrimo dalyvių dažniausiai darbuotojai yra mokomi tik esant būtinumui, kaip esminę tokios situacijos priežastį buvo įvardintas finansavimo trūkumas (Żarczyńska-Dobiesz, 2008). Tačiau egzistuoja ir priešingi rezultatai, ne visada pasitvirtina nepasitenkinimas kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis. Vilniaus teritorinėje muitinėje atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojai yra patenkinti egzistuojančia kvalifikacijos tobulinimo sistema (Muravjova, 2010).

Mokymo dimensijos svarbą pripažino ir kiti autoriai. Kramer (2012) apibūdino sritis, kuriose informacijos trūkumas gali kelti neapibrėžtumo jausmą, kuris trukdo sėkmingai vystyti įsipareigojimui organizacijai bei gali sąlygoti ketinimą pasitraukti iš darbo. Pirmiausia yra išskiriamas neapibrėžtumo jausmas susijęs su **užduoties atlikimu**. Jis atsiranda, jei mokymo metu nebuvo suteikta pakankamai žinių apie tai, kokių užduočių atlikimo tikimasi iš individo. Kalbant apie mokymo dimensiją verta pabrėžti, kad nepaisant jos reikšmės sėkmingai socializacijai, negalima socializacijos tapatinti vien su formaliais mokymais.

Kaip ir Taormina (1997), Kramer (2012) mini, kad yra nepaprastai svarbu išvystyti **supratimą** apie tokius veiksnius kaip: organizacijos istorija, kultūra, pagrindinės elgesio taisyklės ir t.t. siekiant sėkmingų socializacijos pasekmių. Supratimas apie aukščiau minėtus dalykus gali būti išvystytas taikant organizacinės socializacijos strategijas.

Tikriausiai vieną populiariausių socializacijos taktikų/strategijų skirstymų pasiūlė Van Maanen ir Schein (1979) kurie nagrinėjo kaip organizacijos per taikomas socializacijos praktikas padeda darbuotojams išvystyti supratimą apie jiems rūpimus organizacinio gyvenimo dalykus. Organizacijos sąmoningai arba nesąmoningai pasirenka vieną iš strategijų. Šių autorių pasiūlytas skirstymas apima šešias strategijas turinčias priešingus polius (žr. 2 lent.).

2 lentelė. **Organizacinės socializacijos strategijos**

Būdinga	Institucionalizuotos taktikos	Individualizuotos taktikos	Būdinga
Naujai atėję asmenys suburiami į grupę ir kartu yra mokomi.	Kolektyvinė	Individuali	Mokymasis individualiai.
Struktūruoti, tikslūs veiksmai nukreipiantys individą savo vaidmens išmokimui.	Formali	Neformali	Nestrukūruotas patyrimas, mokymasis darbo vietoje.
Nuoseklių gairių, žinių suteikimas. Darbuotojui yra žinoma, kokia tvarka bus vykdomi mokymai.	Nuosekli	Atsitiktinė	Užduočių yra mokomasi tokia tvarka, kokia jos pasireiškia darbe.
Naujai atėję darbuotojai gauna išsamią informaciją apie kiekvieną socializacijos proceso etapą ir tai, kiek laiko yra skiriama šiam etapui reikalingos informacijos įsisavinimui.	Pastovi	Kintanti	Informacija apie socializacijos etapus nesuteikiama.
Suteikiama organizacijos veteranų, mentorių pagalba perprantant darbo ir darbo vaidmenų esmę.	Serijinė	Nenuosekli	Naujai atėję negauna mentoriaus, kuris galėtų padėti įsisavinti naujus vaidmenis.
Naujai priimto darbuotojo kvalifikacija ir savybės yra vertinamos organizacijoje ir jie nesiekia jų pakeisti, atvirkščiai, jos yra skatinamos.	Investitūra	Divestitūra	Naujai priimto darbuotojo savybės yra nepriimtinos, todėl organizacija siekia jas pakeisti, formuoti naujas, standartizuotas, kurios yra vertingos organizacijai.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Van Maanen ir Schein, 1979; Jones, 1986.

Jones (1986) papildė socializacijos strategijų teoriją naujais terminais. Autorė suskirstė taktikas į institucionalizuotas ir individualizuotas (žr. 2 lent.). Pastebėta, kad organizacijose naudojamos socializacijos taktikos siejasi su darbuotojo vaidmens aiškumu. Institucionalizuotos taktikos yra efektyvios siekiant sumažinti vaidmenų dviprasmiškumą ir konfliktą. Šios taktikos suteikia naujai atėjusiam specifiškesnės, konkretesnės informacijos palyginus su individualizuotomis taktikomis, tai padeda naujai atėjusiam išvystyti aiškesnį supratimą apie tai, ko tikimasi iš jo darbinio vaidmens. Taigi išvystytų mokymo programų prieinamumas, konkrečių žingsnių kaip bus pasiektas vaidmens aiškumas,

žinojimas, mentoriaus prieinamumas bei individualių darbuotojo savybių pripažinimas ir vertinimas siejasi su sėkmingesne darbo vaidmens integracija (Jaskyte, 2005).

Anot Hart (2012), naujai atėję darbuotojai, siekdami išvystyti supratimą apie organizacijos istoriją, kultūrą, pagrindines elgesio taisyklės ir t.t., gali gauti reikiamos informacijos iš egzistuojančių, svarbiausių, išorinių informacijos šaltinių: vadovų, bendradarbių, pavaldinių. Kramer (2012) suponuoja, kad nors intensyviausiai neapibrėžtumo mažinimas pasireiškia pirmomis savaitėmis ar mėnesiais naujoje darbovietėje, bet nevalia pamiršti, kad tai procesas, kuris vyksta per visą individo karjerą.

Kad būtų sėkmingai pereita iš buvimo naujai atėjusiu į buvimą pilnaverčiu organizacijos nariu svarbus yra organizacinės kultūros perpratimas. Anot Kramer (2012, p. 98), **kultūra** tai kolektyvinės organizacijos vertybės ir įsitikinimai, kurie sąlygoja atitinkamą tvarką organizacijoje, įpročius ir t.t. Tai yra vienas iš svarbiausių socializacijos niuansų, kuris yra reikšmingas tiek individo prisitaikymui, tiek kultūros palaikymo, išsaugojimo procesui.

Nors organizacijos vaidmuo siekiant padėti darbuotojui suprasti su organizacija susijusius niuansus yra didelis, bet individualūs veiksniai, tokie kaip darbuotojo iniciatyvumas, veiksnumas, aktyvus informacijos siekimas ir pan. siejasi su efektyvesniu prisitaikymu (Gruman at al., 2006; Harrison et al., 2011; Kammeyer-Muller and Wanberg, 2003).

Bendradarbių palaikymas yra suprantamas kaip finansiškai neatlyginama bendradarbių emocinė, moralinė ar instrumentinė parama darbuotojui, kurios tikslas sumažinti pastarojo nerimo jausmą (Taormina, 1976). Kramer (2012) savo darbe išskiria **santykius** kaip vieną iš sričių, kurioje neapibrėžtumo jausmas, kai yra neaiškios darbo grupės, santykiai darbo grupėse ir už jų ribų, santykiai tarp darbuotojų ir pan. gali kelti stiprų nerimo jausmą ir sietis su darbuotojų ketinimu palikti organizaciją. Bendradarbių palaikymas gali sumažinti nerimo jausmą, per tokius palaikymą rodančius veiksmus kaip: verbalinis padaršinimas, paguodos apkabinimas (jei fizinis kontaktas organizacijoje nėra uždraustas), darbui reikalingų instrumentų paskolinimas, informacijos suteikimas ir pan.

Labai svarbus organizacinės socializacijos aspektas tai santykių vystymas. Organizacinės socializacijos atveju galimi kelių tipų santykiai. Pirmiausia verta aptarti santykius **vadovas – pavaldinys**. Nuo šio santykio kokybės priklauso darbuotojų sėkmingas prisitaikymas, įsipareigojimas bei pasitenkinimas darbu. Šiai sričiai analizuoti gali būti pasitelkiama, daugelio autorių gvildenta taip vadinama Lyderio-nario mainų teorija (toliau LNM) (Naidoo et al., 2011; Scandura and Graen, 1984). Remiantis šiuo požiūriu, vadovas gali išvystyti trijų skirtingų tipų santykius su pavaldiniais. Pirmajam etapui yra būdinga **formali komunikacija**, pasireiškianti per darbų aprašymus, tokia komunikacija su vadovu būdinga naujai atėjusiam organizacijos nariui, vėliau prasideda **pažįstamųjų etapas**, kuriam

būdingi tobulesni santykiai, keičiamasi informacija susijusia su darbu. Vertingiausias yra **brandžios partnerystės santykis** kuriam yra būdingas pasitikėjimas, pagarba, įsipareigojimas.

Nors pavaldinių ir vadovų santykis yra labai reikšmingas ir suteikia naujai atėjusiam individui nemažai informacijos, bet žymiai svarbesnį vaidmenį vaidina **santykiai su bendradarbiais** (Hart, 2012). Pozityvūs santykiai su bendradarbiais, kurių metu dalinamasi informacija, palaikymu ir pan. siejasi su didesniu pasitenkinimu darbu, lojalumu, geresniu prisitaikymu (Madlock and Butterfield, 2012; Morrison, 1993). Anot Kramer (2012), pasekmės priklauso nuo santykių kokybės, kuo artimesnius santykius su bendradarbiais užmezga naujai atėję individai, tuo daugiau informacijos ir palaikymo gali tikėtis iš jų. Santykius su bendradarbiais galima analizuoti tiek individualiame lygyje, tiek grupės lygyje. **Darbo grupė** pripažįstama vienu svarbiausiu veiksmu organizacinės socializacijos metu. Santykių kokybė išvystyta darbo grupėje turi reikšmingą, ilgalaikį poveikį individo pasitenkinimui darbu, darbo kokybei ir t.t. Darbo grupėje naujai atėjęs individas turi galimybę susipažinti su darbo normomis bei neformaliais elgesio standartais, kurie yra kertiniai veiksniai pradiname socializacijos etape (Korte, 2009). Kalbant apie darbo grupę svarbus yra suderinamumo aspektas. Pasieltas darbuotojo ir organizacijos vertybių ir normų suderinamumas siejasi su geresniu suderinamumu su darbo grupe bei greitesniu prisitaikymu. Esant darbuotojų vertybių suderinamumui, naujai atėję individai gali tikėtis greitesnio įsiliejimo į grupę, aktyvesnio dalinimosi informacija, stipresnio įsipareigojimo organizacijai bei paramą teikiančių santykių su bendradarbiais (Feldman, 1981; Greguras and Diefendorff, 2009).

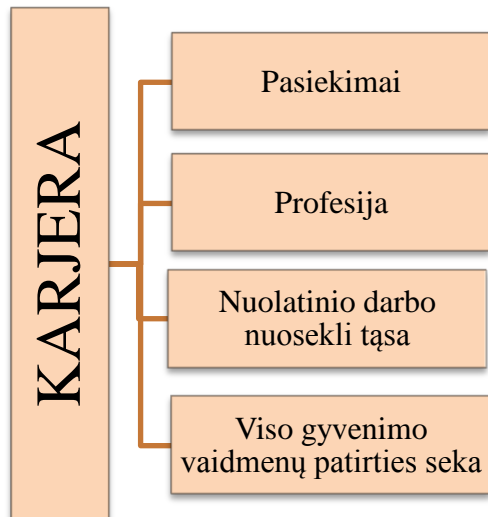
Kalbant apie palaikančius santykius, didelė reikšmė yra priskiriama mentoriaus vaidmeniui. **Mentorius** tai „asmuo, kuris yra aukštesnio statuso ir labiau patyręs už savo protežė, bet kurio nesieja tiesioginiai pavaldumo ryšiai su darbu pradėjusiu individu“ (Kramer, 2012, p. 136). Anot Morrison (1993), mentoriai tampa svarbiais elgesio modeliais, tampa informacijos šaltiniu, suteikia žinių apie vyraujančias vertybes, normas. Viena iš šios srities tyrinėjimų pradininkų teigia, kad mentoriaus priskyrimas turi teigiamą poveikį tiek pačiai profesinei veiklai, tiek psichosocialinei darbuotojo gerovei. Mentoriaus vaidmuo susijęs su profesine veikla apima tokius veiksmus kaip: instruktavimas atliekant pareigas, informacijos teikimas. Analizuodama psichosocialinį mentoriaus reikšmingumą, autorė pabrėžia darbinio vaidmens formavimą, konsultavimą siekiant pagelbėti su įvairiais darbiniais klausimais, pvz. šeimos darbo pusiausvyra ir pan. (Kram, 1983). Apie tai, kad mentorius gali turėti didelę reikšmę siekiant gerinti darbo atlikimą, didinant pasitenkinimą darbu bei vystant palaikančius santykius rašė ir kiti autoriai (Kahle-Piasecki, 2011; Tormes Eby et al., 2013).

Taormina (1976) kalbėdamas apie bendradarbių palaikymą ir palaikančius santykius pabrėžė, kad tai nėra stabilus fenomenas, santykiai vystosi ir keičiasi per visą darbuotojo karjerą organizacijoje.

Mažiausio bendradarbių palaikymo lygio galima tikėtis karjeros pradžioje, bet jų svarba yra didelė tiek naujai atėjusiam, tiek daug metų išdirbusiam darbuotojui.

Kalbant apie **ateities perspektyvas** turima omenyje tai, kiek darbuotojas tikisi turėsiąs sėkmingą karjerą organizacijoje, kurioje dirba (Taormina, 1976). Nors esamos pozicijos išsaugojimas, paaukštinimai ir naujų darbų priskyrimas tai vieni esminių sėkmingos karjeros faktorių, bet šiam apibrėžimui galima dar priskirti tokius veiksnius kaip papildomos premijos ar apdovanojimai - šie veiksniai daro esamą darbą patrauklų darbuotojui.

Organizacinės socializacijos atveju ypatingai svarbu yra nagrinėti darbuotojo karjerą. Greenhouse ir kolegos, apžvelgę daugelį karjeros apibrėžimų, apibendrina juos taip, „Karjera, tai su darbo patirtimi susiję įvykiai, kurie pasireiškia asmens gyvenimo eigoje“ (2010 p. 10). Svarbu pabrėžti, kad egzistuoja įvairūs požiūriai į karjerą. Valackienė (2005) pateikia vieną iš galimų karjeros sampratų skirstymų (žr. 3 pav.). **Pasiekimų** samprata siejasi su karjera darbinėje aplinkoje, kai „kopiama karjeros laiptais“. Karjeros kaip **profesijos** suvokimas siejasi su profesijos prestižu, vystoma karjera pasirinktoje profesinėje srityje. **Nuolatinio darbo nuosekli tėsa** siejasi su individo sukaupta darbo istorija, nėra apsiribojama viena organizacija. **Viso gyvenimo vaidmenų patirties seka** tai požiūris, kai karjera nėra prilyginama vien profesijai.



Šaltinis: sudaryta pagal Valackienė A., 2005.

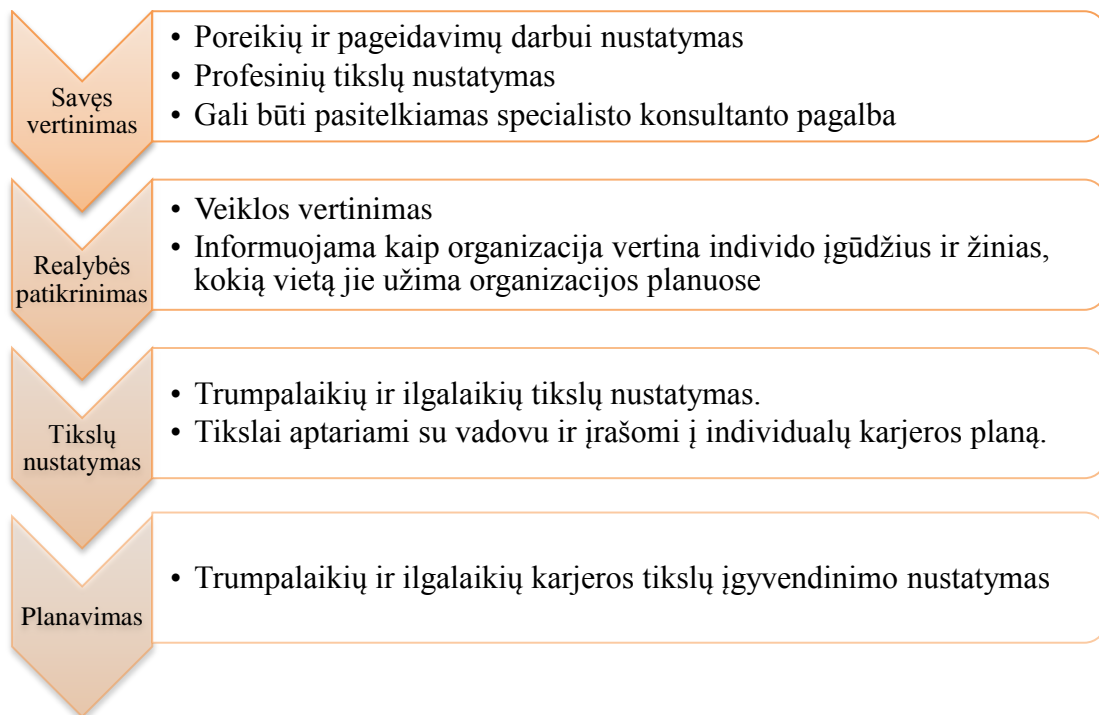
3 pav. Karjeros sampratų skirstymas

Karjeros valdymas siejasi su daugeliu teigiamų pasekmių tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Tarp jų yra tokie reikšmingi veiksniai kaip:

- Lojalumo didinimas, kurio dėka mažėja išlaidos susijusios su darbuotojų kaita.

- Domėjimasis individo karjera siejasi su didesniu pasitenkinimu darbu
- Karjeros valdymas per mokymus ir darbuotojų ugdymą, didina jų galimybę prisitaikyti prie naujovių.
- Organizacijos, aktyviai įsijungiančios į karjeros valdymą, sėkmingiau konkuruoja dėl labiau kvalifikuotų darbuotojų (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011).

Nors organizacijos gali turėti skirtingas karjeros valdymo sistemas, bet visos jos turi panašius komponentus. Kertinis karjeros valdymo momentas tai **karjeros planavimas**, kurio sėkmė glūdi tiek darbuotojo, tiek vadovo, tiek organizacijos pastangose. Antoniu (2010) supažindina su karjeros planavimo komponentais (žr. 4 pav.). Tikslų ir pageidavimų profesijai nustatyti yra reikšmingas savęs vertinimas. Realybės patikrinimas siejasi su darbuotojo veiklos vertinimu bei nustatymu, kokią vietą jo žinios ir įgūdžiai užima organizacijos planuose. Tikslų nustatymas pasižymi trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, susijusių su reikiamu darbu kompetencijų lygiu nustatymu, jų aptarimu su vadovu ir įrašymu į individualų karjeros planą. Ketvirtas etapas susijęs su paskaitų, mokymų ir pan. lankymo planavimu .



Šaltinis: sudaryta pagal Antoniu, 2010.

4 pav. **Karjeros planavimo procesas**

Taigi karjeros planavimo procesas apima tiek organizacijos, tiek pačio darbuotojo atsakomybę, kadangi individai turi nustatyti savo siekius ir gebėjimus bei per vertinimą ir konsultavimą suprasti, kokių mokymosi ir vystymosi poreikių jie turi. Taip pat organizacija turi nustatyti savo poreikius bei galimybes

užtikrinti sėkmingą darbuotojų karjeros plėtrą per reikiamos informacijos suteikimą, mokymus ir t.t. Karjeros planavimas yra sėkmingas, kai organizacijos pilnai išnaudoja darbuotojų sugebėjimus ir žinias, skatina jų pasitenkinimą darbu bei motyvuoja juos didinti savo rezultatyvumą. Šių sąlygų išpildymas siejasi su abipuse nauda.

Reikšminga yra pabrėžti **individualaus indelio** į karjeros planavimą reikšmę. Kadangi ne visos organizacijos aktyviai įsitraukia į karjeros planavimą, dar labiau išauga individualių pastangų svarba. Tai reiškia, kad tuo atveju, kai organizacijos rodo mažai iniciatyvos planuojant darbuotojo karjerą, vertinamas individualus savo tobulėjimo ir saviraiškos planavimas ir siekimas (Antoniū, 2010). Naujokienė (2010) taip pat pabrėžia, kad labai svarbios yra aktyvios žmogaus pastangos tirti, analizuoti ir planuoti savo karjerą, jos galimybes bei nuolat vertinti savo kvalifikacijos tobulinimo poreikius, kad galima būtų realizuoti savo planus darbo rinkoje.

Verta paminėti, kad aukščiau minėti karjeros planavimo niuansai yra labiau būdingi privačiame sektoriuje. Viešajame sektoriuje kiekvieno darbuotojo individualus indėlis karjeros planavime yra žymiai mažesnis bei esminis akcentas yra dedamas hierarchiniam karjeros vystymuisi įvertinus išdirbtą laiką, turimą darbo patirtį ir darbo rezultatus (Palidauskaitė, 2007). Analizuojant valstybės tarnautojų požiūrį į valstybės tarnybos reformas pastebėta, kad aktualiausia valstybės tarnautojams yra, kad įvyktų pokyčiai būtent karjeros valdyme. Aktualus yra paaukštinimo sąlygų keitimas bei galimybės eiti lygiavertes pareigas kitoje institucijoje suteikimas (Visockytė, 2012). Horizontalūs karjeros keliai galėtų tapti gera alternatyva nusistovėjusiai hierarchinės karjeros valstybės tarnyboje sistemai. Remiantis tokiais rezultatais galima teigti, kad valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema reikalauja tobulinimo. Užsienio autorių tyrimo rezultatai irgi atskleidžia, kad karjeros sistema viešajame sektoriuje nusileidžia privačiam sektoriui. Pastebima, kad karjeros vystymo galimybės viešajame sektoriuje turi menką motyvacinę galią (Rashid and Rashid, 2012).

Vilniaus Teritorinėje Muitinėje atliktas karjeros problemų tyrimas atskleidė, kad šioje srityje egzistuoja reikšmingos karjeros valdymo sistemos spragos. Pastebėtas menkas karjeros proceso dalyvių bendradarbiavimas, trūksta pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo efektyvumo, dažnas subjektyvumas darbo vertinimo procese, suteikiama nepakankamai informacijos apie karjeros galimybes ir t.t. (Muravjova, 2010).

Nepaisant galimų karjeros vystymo problemų viešajame sektoriuje, verta žinoti, kad sėkminga karjera siejasi su pasitenkinimo jausmu bei atlyginimo už darbą augimu, manoma, kad egzistuoja ryšis tarp sėkmingos socializacijos veiksnių tokių kaip: vaidmenų aiškumas, meistriškumas darbe, organizacinės žinios, socialinė integracija ir identifikacija bei sėkmingos karjeros apraiškų (Fang et al., 2011).

Apibendrinant poskyryje pateiktą informaciją galime teigti, kad mokymų dėka darbuotojas įgyja reikalingų įgūdžių darbui atlikti. Mokymų intensyvumas labiausiai pasireiškia naujam darbuotojui prisijungus prie organizacijos. Tiek pradinių mokymų, tiek mokymų tolimesnės karjeros metu svarba yra labai didelė, jie gali būti suprantami kaip organizacijos investicija siekiant konkurencinio pranašumo. Mokymų trukumas gali sietis su neapibrėžtumo jausmu susijusiu su užduoties atlikimu ir gali sąlygoti menką išsipareigojimą organizacijai. Taip pat labai svarbu yra vystyti darbuotojų supratimą apie tokius veiksnius kaip: organizacijos istorija, kultūros, pagrindinės elgesio taisyklės ir t.t. Tą galima pasiekti pasitelkiant socializacijos strategijas, globėjus, bendradarbius, vadovus. Palaikantys tarpasmeniniai santykiai, tiek su vadovu, tiek su bendradarbiais, tiek su mentoriumi yra svarbi socializacijos proceso dalis. Šių santykių dėka individai gauna reikiamos informacijos, kas sąlygoja mažesnį neapibrėžtumo jausmą ir siejasi su didesne tikimybe, kad darbuotojai išliks dirbti organizacijoje. Pradinėse socializacijos stadijose individas stengiasi užmegzti ir palaikyti socialinius santykius, kad galėtų tapti pilnaverčiu organizacijos nariu. Ateities perspektyvos, kurios yra suprantamos kaip paaugstinimas, darbo išsaugojimas, naujų pareigų priskyrimas, gaunamos premijos ar apdovanojimai sąlygoja darbo patrauklumą darbuotojui. Išnagrinėjus organizacinės socializacijos proceso bei dimensijų ypatumus, toliau nagrinėsime veiksnius, galimai turinčius sąsajas su šiuo fenomenu.

1.2. Teoriniai įsipareigojimo organizacijai aspektai

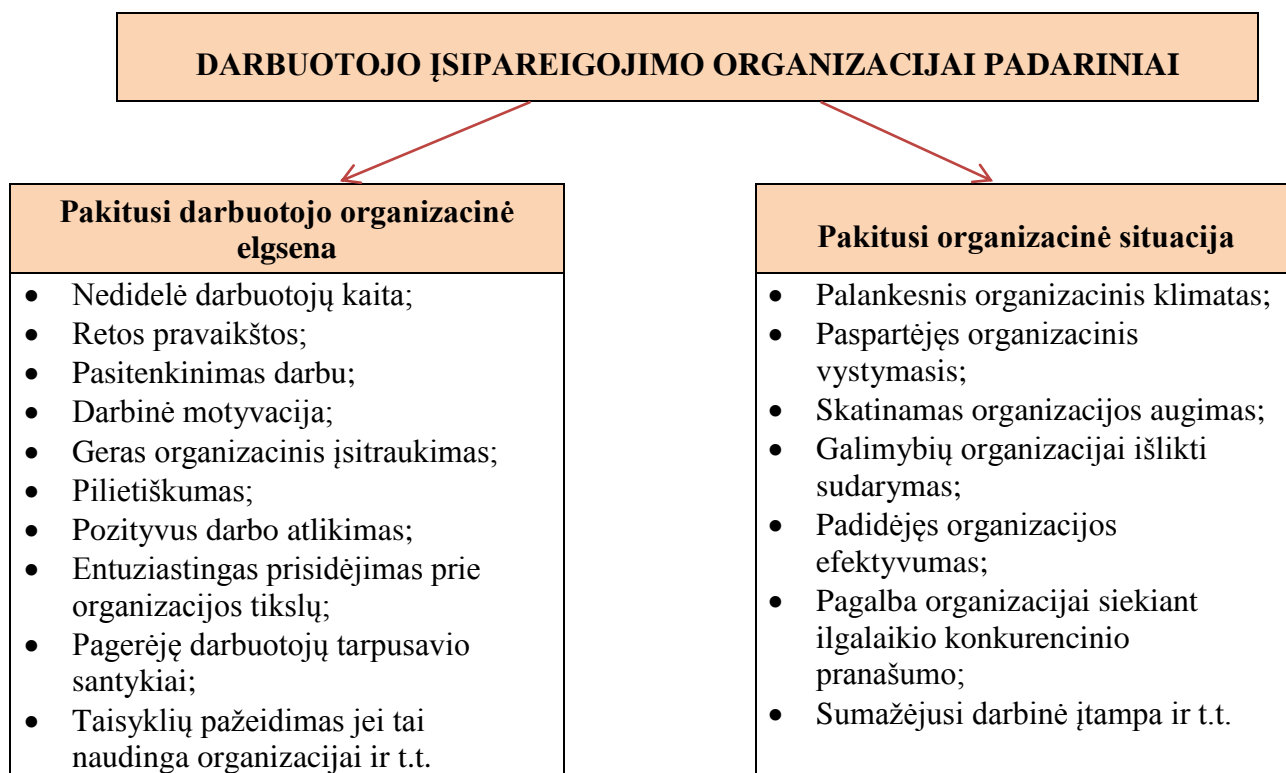
Atsižvelgiant į pasikeitusį požiūrį į žmogiškuosius išteklius, kaip į kuriančius pridėtinę vertę organizacijai, organizacijos tapo suinteresuotos turėti įsipareigojusius darbuotojus. Ryšis tarp įsipareigojusių darbuotojų ir teigiamų pasekmių organizacijai- tokių kaip didėjantis pelningumas ir produktyvumas – skatina organizacijas domėtis įsipareigojimo organizacijai fenomenu. Mowday (1998) tiki, kad investuojant į darbuotojus, vystant jų įsipareigojimą, organizacijos gali tikėtis ženklios tokių investicijų grąžos, tačiau tam reikalingi įsipareigojimo organizacijai srities tyrimai siekiant suprasti šio fenomeno vystymosi procesą.

Porter ir kolegos (1974; cit pagal., Commeiras and Fournier, 2001) organizacinį įsipareigojimą pristato kaip stiprų tikėjimą organizacijos tikslais ir vertybėmis bei norą veikti organizacijos labui liekant kuo ilgiau organizacijos nariu. Čia atsispindi požiūris į organizacinį įsipareigojimą iš emocinės perspektyvos. Mowday (1998) apibūdina organizacinį įsipareigojimą kaip prisirišimą, kuriuo pasižymi darbuotojas organizacijos atžvilgiu. Anot šio autoriaus jis kyla iš darbuotojo identifikacijos su organizacija bei dalyvavimo organizacijos veikloje. Autorius atskleidžia emocinę organizacinio įsipareigojimo prigimtį. Trijų komponentų įsipareigojimo modelyje įsipareigojimas organizacijai apibūdinamas kaip psichologinė būseną, kuri atspindi darbuotojo santykį su organizacija. Įsipareigojimas turi tris skirtingus komponentus: emocinį, tęstinį, normatyvinį (Allen and Meyer, 1990). **Emocinis komponentas** yra apibūdinamas kaip emocinis prisirišimas prie organizacijos, jis pasireiškia kai darbuotojas lieka dirbti organizacijoje, nes tokie yra jo norai, jo ir organizacijos vertybės sutampa ir jis nusiteikęs siekti organizacijos tikslų. Šitas komponentas vadinamas emociniu, kadangi siejasi su prieraišumo jausmu, organizacijos mėgimu, pasitenkinimo jausmu. Kalbant apie emocinį komponentą minimas pasididžiavimo jausmas, kuris kyla dėl priklausymo organizacijai. **Tęstinis komponentas** siejamas su pasitraukimo iš organizacijos kaina. Įvertinamas žalos-naudos santykis pasitraukimo iš organizacijos atveju. Darbuotojas lieka dirbti, kadangi išėjimas iš darbo jam bus nuostolingas. **Normatyvinis komponentas** yra siejamas su įsipareigojimu dėl pareigos jausmo likti organizacijoje, darbuotojai jaučia, kad turi likti dirbti organizacijoje (Allen and Meyer, 1990; Ashman, 2007).

Susipažinus su skirtingų autorių požiūriais į įsipareigojimą organizacijai, galima teigti, kad tai yra konstruktas susidedantis iš kelių dimensijų. Vieni autoriai pasirenka jį analizuoti siaurąją prasme, kreipdami dėmesį tik į emocinę įsipareigojimo prigimtį (Mowday, 1998; Porter et al., 1974; cit pagal., Commeiras and Fournier, 2001), kiti žvelgia į šį fenomeną plačiau ir nagrinėja jį kaip trijų dimensijų konstrukta (Allen and Meyer, 1990). Taip pat gali būti atskirai nagrinėjamas tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas (Ashman, 2007). Svarbu pabrėžti, kad nėra pripažinto vieno universalios organizacinio

įsipareigojimo traktavimo, todėl kokį požiūrį pasirinkti dažniausiai priklauso nuo individualaus tyrėjo pasirinkimo.

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai siejasi su tiek organizacijai, tiek darbuotojui palankiomis pasekmėmis. Kavaliauskienė (2011) susistemino Lietuvos ir užsienio autorių darbų rezultatus bei pateikė darbuotojų įsipareigojimo organizacijai padarinių sąrašą. Padarinius autorė suskirstė į pakitusią darbuotojo organizacinę elgseną bei pakitusią organizacinę situaciją (žr. 5 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Kavaliauskienė, 2011, p. 215-216.

5 pav. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai padariniai

Apibendrinant organizacinio įsipareigojimo teorinius aspektus galima teigti, kad tai yra konstruktas susidedantis iš kelių dimensijų. Įsipareigojimas organizacijai siejasi su daugybe teigiamų pasekmių, tarp kurių yra ir mažesnė darbuotojų kaita. Tikėtina, kad sėkmingai vystantis socializacijos procesui bei su socializacijos turiniu susijusiems veiksniams (reikalingų įgūdžių įgijimu; supratimo apie organizaciją išsiugdymui; palaikančių santykių su bendradarbiais kūrimu; karjeros perspektyvų priėmimu), augs darbuotojų įsipareigojimas organizacijai. Atsižvelgus į tai, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai siejasi su daugybe teigiamų pasekmių, yra nepaprastai svarbu palaikyti veiksnis, kurie siejasi su darbuotojų įsipareigojimu. Manoma, kad tarp šių veiksnių yra ir sėkminga

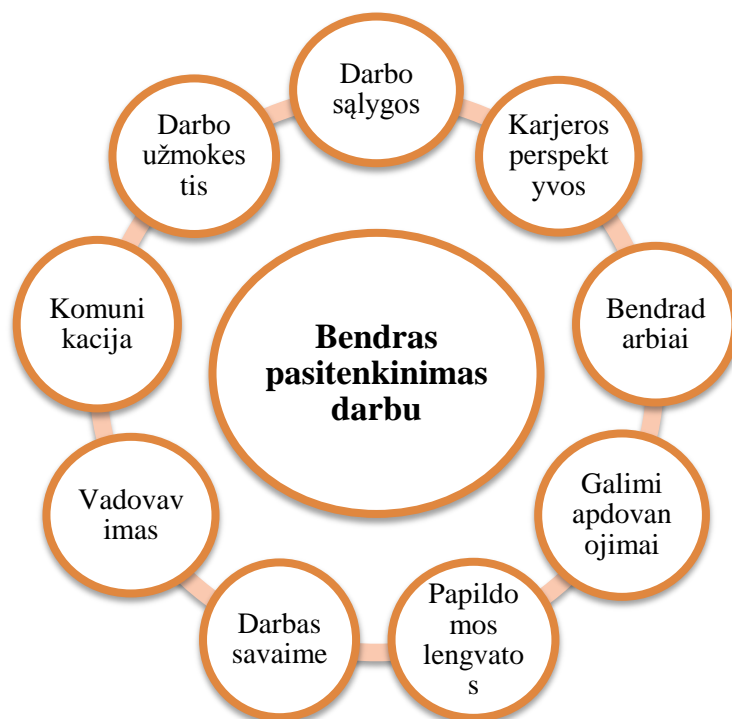
socializacija. Galimas Organizacinės socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas apžvelgsime kitame poskyryje.

1.3. Teoriniai pasitenkinimo darbu aspektai

Pasitenkinimo darbu sritis tapo labai populiari ir dažnai nagrinėjama įvairių mokslininkų darbuose. Organizacijoms svarbu yra turėti patenkintus darbu darbuotojus. Šiame poskyryje apžvelgsime pasitenkinimo darbu sąvoką bei priežastis, lemiančias didėjančią susidomėjimą pasitenkinimu darbu.

Nėra priimtos vienos tinkamiausios pasitenkinimo darbu sampratos, tačiau šitas fenomenas yra pakankamai plačiai tyrinėjamas ir pateikiamos vertingos išvalgos jo atžvilgiu. Hsiao ir Chen (2013) pasitenkinimą darbu apibūdina kaip laimės lygį jaučiamą atliekamo darbo atžvilgiu. Locke (1995) mini, kad pasitenkinimas darbu siejasi su emocine būseną, atsirandančia įvertinus darbo komponentus. Autorius mini, kad bendram pasitenkinimui darbu yra reikšmingi tokie komponentai kaip: pasitenkinimas atliekamomis užduotimis, atsakomybėmis, vaidmenimis, santykiais, atlyginimu ir pan. Anot autoriaus, darbuotojas įvertina kiekvieną įvykį, užduotį bei jų pasekmes, kurias patiria darbe, lygina juos su savo vertybėmis, tarpusavyje bei kiek jie atitinka jo lūkesčius ir taip suformuoja emocinį atsaką. Šiam procesui būdingas subjektyvumas, kadangi didžiąja dalimi jis priklauso nuo įvykių, kuriuos darbuotojas išlaikė atmintyje, bet ne nuo objektyvaus visų veiksnių įvertinimo. Weiss (2002) atsisako pasitenkinimą darbu interpretuoti kaip emocinį atsaką, ji siūlo laikytis pozicijos, kad tai yra nuostata darbo atžvilgiu, teigiamas arba neigiamas darbo įvertinimas.

Pasitenkinimas darbu gali būti nagrinėjamas vertinant išskirtas dimensijas. Tokios pozicijos laikomasi Spector (1985) darbe. Autorius išskyrė pasitenkinimui darbu reikšmingus aspektus (žr. 6 pav.). Anot autoriaus, bendrą pasitenkinimą darbu lemia tai, kiek darbuotojas yra patenkintas gaunama alga, karjeros perspektyvomis, vadovavimo stiliumi, santykiais su bendradarbiais, darbo sąlygomis, darbu savaime, atlygiu už pasiekimus, papildomomis lengvatomis bei vidine komunikacija organizacijoje. Kalbėdamas apie vidinę komunikaciją, autorius turi omenyje kiek gerai darbuotojui yra išaiškinti, žinomi organizacijos tikslai, darbo vertinimo kriterijai ir pan. Anot autoriaus, remiantis tokiu skirstymu galima vertinti pasitenkinimą darbu viešojo sektoriaus organizacijose. Russell ir kolegos (2004), kaip ir Spector (1985), laikosi multidimensinio požiūrio į pasitenkinimą darbu. Šie autoriai sutrumpino reikšmingiausių pasitenkinimo darbu aspektų sąrašą iki penkių: darbas savaime, atlyginimas, paaukštinimai, vadovavimas, bendradarbiai.



Šaltinis: sudaryta pagal Spector, 1985.

6 pav. Bendrą pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Darbuose yra priimtina pasitenkinimo darbu aspektus skirstyti į vidinius (angl. *intrinsic*), kuriems priskiriami bendradarbiai, vadovavimas ir darbas savaime, bei išorinius (angl. *extrinsic*), kuriems priskiriamas atlyginimas ir paaukštinimai. Autoriai mini, kad kitų autorių darbuose tie patys veiksniai gali būti kitaip suskirstyti į vidinių ir išorinių grupes (Judge and Klinger, 2008). Taip pat svarbu pabrėžti, kad ne visi autoriai nagrinėja pasitenkinimą darbu išskirdami konkrečius jo aspektus. Judge ir Klinger (2008) suponuoja, kad pasitenkinimas darbu gali būti vertinamas kaip vienos dimensijos fenomenas, bendras pasitenkinimas darbu. Šiam požiūriui yra būdinga, kad individai vertina savo darbą nesureikšmindami jokio konkretaus aspekto. Multidimensinio požiūrio šalininkai teigia, kad bendras pasitenkinimas darbu gali būti įvertintas susumavus atskirų aspektų reikšmes (Russel et al., 2004; Spector, 1985).

Astrauskaitė ir kolegės (2011) atliko pasitenkinimo darbu tyrimą Lietuvos mokytojų imtyje. Gauti rezultatai liudija, kad Spector (1985) siūlomas pasitenkinimo darbu modelis netinka aiškinant pasitenkinimą darbu tirtoje imtyje. Remiantis tokiais rezultatais galime teigti, kad instrumentai vertinantys pasitenkinimą darbu per atskirų aspektų įvertinimą gali būti netikslūs nagrinėjant specifines imtis. Pasitenkinimas darbu siejasi su tuo, kaip individas įvertina įvairius su darbu susijusius veiksnius, kadangi, kaip mini Locke (1995), darbo sąvoka iš tikrųjų yra abstrakti ir negalima išskirti universalių darbo sudedamųjų dalių, verta nagrinėti šį fenomeną atsižvelgiant į specifinių grupių kontekstą.

Viena esminių priežasčių, kodėl pasitenkinimas darbu yra taip plačiai tyrinėjamas, tai pasekmės, kurios siejasi su šiuo fenomenu. Viena geidžiamiausių darbdavio pasekmių, tai geresnis pareigų atlikimas, tačiau dėl šios pasekmės nėra vienareikšmiškai sutariama. Vieni autoriai suponuoja, kad egzistuoja reikšmingas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir geresnio pareigų atlikimo (Judge et al., 2001; Ouedraogo and Leclerc, 2013). Kiti autoriai iškelia priešingą mintį, kad kuo geresnis darbo atlikimas, tuo labiau patenkinti darbu jaučiasi individai. Pastarąjį teiginį patvirtina Christen ir kolegų (2006) tyrimo rezultatai. Gauti duomenys liudija, kad pasitenkinimas darbu nesąlygoja geresnio pareigų atlikimo, pastebima atvirkštinė tendencija.

Žymiai mažiau prieštaraivimų sulaukia teiginys, kad pasitenkinimas darbu siejasi su retesniu ketinimu pasitraukti iš darbo (Adenguga et al., 2013; Mahdi et al., 2012; Salleh et al., 2012). Taip pat kalbama apie pasitenkinimo darbu poveikį įsipareigojimui organizacijai- didesnis pasitenkinimas sąlygoja didesnę įsipareigojimą (Adenguga et al., 2013; Hsiao and Chen, 2013; Srivastava, 2013).

Taip pat tyrėjus domina veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu. Remiantis tyrimų duomenimis, asmens savybės gali sietis su pasitenkinimu darbu (Judge et al., 2008). Kai kurie autoriai mini, kad nors organizacija negali pakeisti darbuotojo stabilų asmenybės konstruktų, ji gali pasitelkti praktikas, padėsiančias užtikrinti maksimalų darbuotojo organizacijos atitikimą, kas užtikrins jog darbuotojos jausis esąs jam tinkamoje vietoje, kas savo ruožtu stiprins jo pasitenkinimą darbu (Saari and Judge, 2004).

Merkys ir Brazienė (2010), remdamiesi savo tyrimo rezultatais, padarė išvadą, kad Lietuvos valstybės tarnautojai pasižymi ganėtinai stipriu pasitenkinimu darbu, taip pat jie palankiai vertina siūlomą mokymų sistemą. Kadangi šie autoriai ypatingą dėmesį kreipė į lytiškumo ir amžiaus aspektus, taip pat buvo aptikta, kad moterys pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu palyginus su vyrais. Pastebėta tendencija, kad jauniems darbuotojams bei priešpensinio amžiaus valstybės tarnautojams yra būdingi žemesni pasitenkinimo darbu rodikliai nei vidutinio amžiaus grupėje.

Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra noriai tyrinėjamas fenomenas dėl organizacijai ir pačiam darbuotojui teigiamų pasekmių (Adenguga et al., 2013; Mahdi et al., 2012; Judge et al., 2001; Srivastava, 2013). Apibūdinant pasitenkinimo darbu sąvoką minimi įvairūs požiūriai. Dažniausiai apie šį fenomeną kalbama, kaip apie emocinį atsaką arba nuostata darbo atžvilgiu. Gali būti tyrinėjamas tiek bendras pasitenkinimas darbu, tiek atskiri jo komponentai. Nagrinėjant pasitenkinimo darbu komponentų skirstymą pagal Spector (1985) galima pastebėti tam tikrų panašumų su organizacinės socializacijos dimensijomis.

1.4. Teoriniai ketinimo pasitraukti iš darbo aspektai

Plačiau pripažinus žmogiškojo kapitalo vertę darbdaviams tapo svarbūs klausimai susiję su darbuotojų kaita. Didelė darbuotojų kaita, tai skaudus padarinis ne tik įmonei, bet ir visai valstybei, kadangi ji siejasi su didesne socialine įtampa bei padidėjusiomis išlaidomis papildomiems darbuotojų apmokymams (Jasinskas ir kt., 2011). Mažesnė darbuotojų kaita yra vadinama kaip viena iš įsipareigojimo organizacijai padarinių (žr. 5 pav.). Nors mažesnė darbuotojų kaita, retesnis ketinimas pasitraukti iš darbo yra pateikiami kaip vieni svarbiausių įsipareigojimo organizacijai pasekmių, verta paminėti, kad ne visi autoriai vienareikšmiškai su tuo sutinka. Yang (2008), remiantis savo tyrimo rezultatais, suponuoja, kad tik emocinis įsipareigojimo organizacijai komponentas siejasi su ketinimu pasitraukti iš darbo. Reikšmingas ryšis tarp tęstinio ir normatyvinio komponento bei ketinimo pasitraukti iš darbo nebuvo aptiktas.

Jablin (2001) pasitraukimo iš darbo procesą suskirstė į tris fazes (žr. 7 pav.). Pirmąją jis vadino **prieš pareiškimo pateikimą/ paskelbimą** - tai laiko tarpas prieš oficialų pranešimą, kad individas išeina iš darbo. Būtent šitas laikotarpis siejasi su ketinimu pasitraukti iš darbo. Šio laikotarpio metu individas gali duoti užuominas apie ketinimą pasitraukti, ieško informacijos apie galimas alternatyvas. Anot Klatzke (2008), visada egzistuoja priežastinis įvykis, kuriam atsitikus individas pradeda svarstyti apie išėjimą iš darbo. Tai gali būti tiek staigus pasikeitimas, pvz. nėštumas, kito darbo alternatyva, tiek įvykis, kuriam būdingas tęsiamumas, pvz. užsitęsę konfliktai, augantis nepasitenkinimas darbu ir pan. Tyrimų rezultatai rodo, kad alternatyvų suvokimas yra reikšmingas veiksnys susijęs su galimu pasitraukimu iš darbo. Tikėtina, kad darbuotojai tikintys, kad turi geras alternatyvas dabartiniam darbui, bus mažiau lojalūs (Kammeyer-Muller and Wanberg, 2003; Slavianska, 2012).

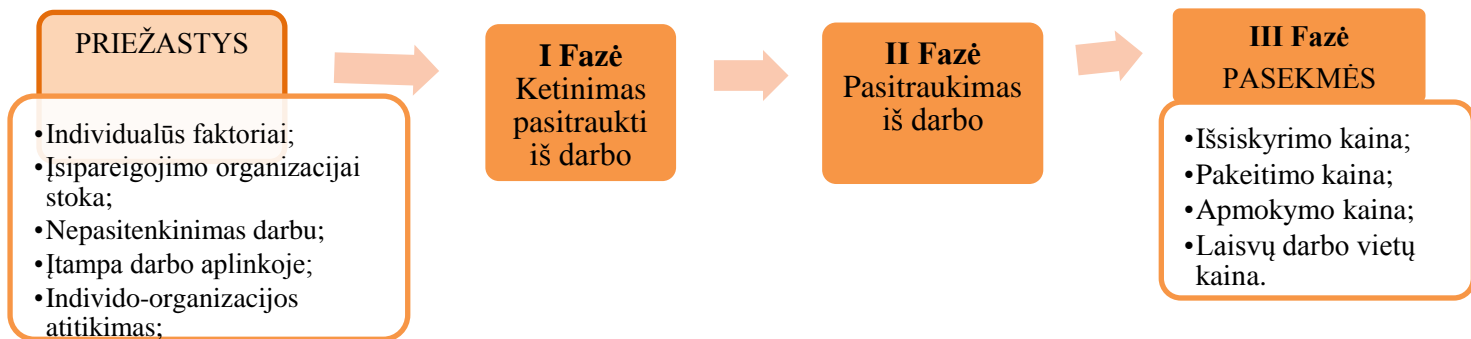
Antroji fazė - **paskelbimas/realus išėjimas iš darbo** - apima tiek formalų, tiek neformalų pranešimą apie pasitraukimą iš darbo. Pranešimo turinys gali skirtis savo formalumo lygiu priklausomai nuo to, kam jis yra adresuotas. Pastebima, kad dažniausiai individai neformaliai praneša apie pasitraukimą savo artimiausio rato bendradarbiams, vėliau formaliai pranešama vadovams, vėliau žinia paskelbiama viešai (Klatzke, 2008). Anot autoriaus, šiame etape yra reikšminga komunikacija, informacijos suteikimas, kuris padės sumažinti nežinomybės ir neapibrėžtumo jausmą tiems, kas palieka organizaciją ir tiems, kas lieka.

Trečias ir paskutinis etapas prasideda **po išėjimo iš darbo**. Šitam etapui priskiriama yra tiek išėjusio individo komunikacija su organizacijos nariais, tiek organizacijos narių komunikacija susijusi su pasitraukusiu individu. Pasilikę organizacijoje individai dalinasi informacija, siekdami paaiškinti, kodėl individas išėjo. Taigi įvyksta pokytis tiek individualiame, tiek organizacijos darbo grupės ir tarpasmeninių

santykių lygyje. Pasitraukęs iš darbo individas pamažu atpranta nuo organizacijos, atsisako anksčiau priimtų organizacinių vaidmenų, bet ne tik pasitraukęs individas atpranta nuo organizacijos, bet ir organizacija turi atprasti nuo individo, ji turi pasiruošti priimti naują individą, kuris užims atsilaisvinusią darbo vietą. Šioje fazėje organizacijai reikšmingiausias yra pasekmės su kuriomis ji susiduria praradusi darbuotoją.

Kramer (2012), kuris irgi nemažai dėmesio skyrė darbuotojų pasitraukimo iš darbo analizei, pripažino, kad pasitraukimas iš darbo tai neišvengiama organizacinės socializacijos proceso dalis, kurią galima nuspėti fiksuojant ketinimą pasitraukti iš darbo. Žukauskaitė (2008) ketinimą pasitraukti iš darbo vadina svarbiu prognostiniu rodikliu, remiantis kuriuo galima daryti prielaidas apie tai, ar darbuotojas tikrai pasitrauks iš darbo. Šios autorės tyrimo rezultatai atskleidė, kad net 40% respondentų, kurie nurodė, kad ketina dirbti organizacijoje ne ilgiau kaip metus, pasitraukė iš pareigų dar nesibaigus bandomajam laikotarpiui. Įdomi situacija pastebima ir viešajame sektoriuje, Almonaitienė (2007) pateikė pastebėjimą, kad kitose šalyse atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojų kaita viešajame sektoriuje yra mažesnė nei privačiame. Lietuvoje šiais rezultatais negalima pasikliauti. Dėl žemų atlyginimų ir prastų karjeros galimybių Lietuvos viešajame sektoriuje darbuotojų kaita tai reikšminga problema, kurią būtina spręsti.

Manzoor ir Naeem (2011) pateikė priežasčių, galinčių sąlygoti ketinimu pasitraukti iš darbo, skirstymą. Pirmajai priežasčių grupei priskiriamas nepasitenkinimas darbu, menkas įsipareigojimas organizacijai ir nepasitvirtinę lūkesčiai organizacijos atžvilgiu. Antrajai grupei priskiriami individo ir organizacijos neatitikimas, vertybių nesutapimas. Taip pat autoriai mini, kad nesėkmingas naujai atėjusiojo darbuotojo prisitaikymas prie darbo ir darbo vietos gali sietis su ketinimu pasitraukti iš darbo. Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatai liudija, kad ketinimas pasitraukti iš darbo siejasi su nepasitenkinimu karjeros perspektyvomis bei atlyginimu (Pilkauskaitė Valickienė ir kt., 2007). Dažniausiai minimos ketinimo pasitraukti iš darbo bei pasitraukimo iš darbo priežastys ir pasekmės pateiktos 7 paveiksle. Tarp išvardintų priežasčių yra individualūs faktoriai, tokie kaip amžius ar išsilavinimas. Kalbant apie įsipareigojimo organizacijai stoką, didžiausią poveikį ketinimui pasitraukti iš darbo turi emocinis įsipareigojimas. Pasitraukimo iš darbo pasekmės siejasi su išsiskyrimo kaina- pasitraukimo iš darbo administravimo išlaidos, išeitinė išmoka ir pan. Pakeitimo kaina siejasi su išlaidomis pritraukiant naujus kandidatus, jų atranka, testavimu ir pan. Apmokymo kaina apima formalaus ir neformalaus mokymo išlaidas. Laisvų darbo vietų kaina siejama su išlaidomis, kurias patiria organizacija tuo momentu, kai pasitraukus darbuotojui naujas dar nėra pasamdytas. Taip pat šiai grupei yra priskiriamos išlaidos susijusios su naujo, nepatyrusio darbuotojo darbo rezultatų neatitikimu seno, patyrusio darbuotojo darbui. Kol naujas darbuotojas pasiekia tokį produktyvumo lygį, koks buvo būdingas senajam, kartais praeina ilgesnis laiko tarpas.



Šaltinis: sudaryta pagal Heydarian ir Abhar, 2011; Jablin, 2001.

7 pav. Ketinimo pasitraukti iš darbo priežastys ir pasekmės

Apibendrinant galima teigti, kad ketinimas pasitraukti iš darbo gali būti svarbiu prognostiniu rodikliu, remiantis kuriuo galima daryti prielaidas apie tai, ar darbuotojas tikrai pasitrauks iš darbo. Tarp svarbių ketinimo pasitraukti iš darbo priežasčių yra: menkas įsipareigojimas organizacijai, nepasitvirtinę lūkesčiai organizacijos atžvilgiu, individo ir organizacijos neatitikimas ir t.t. Galima daryti prielaidą, kad alternatyvų suvokimas yra reikšmingas veiksnys, kuris gali sąlygoti ketinimą pasitraukti iš darbo. Taip pat verta pabrėžti, kad darbuotojų sulaikymas darbo vietoje ne visada siejasi su teigiamomis pasekmėmis. Išlaikant darbuotojus svarbu yra vystyti jų įsipareigojimą organizacijai ypač svarbus yra emocinis įsipareigojimas. Tai reiškia, kad naudingiausia organizacijai turėti darbuotojus, kurie nori joje likti, siekti bendro tikslo.

1.3. Organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos

Nors įsipareigojimo organizacijai, ketinimo pasitraukti iš darbo bei darbuotojų pasitenkinimo darbu tematika yra aktuali ir gvildinama įvairių autorių darbuose (Adenguga et al., 2013; Manzoor and Naeem, 2011; Jasinskas ir kt., 2011; Žukauskaitė 2008; 2010), socializacijos aspektas šiame kontekste dažniausiai būna ignoruojamas. Šiame poskyryje apžvelgsime organizacinės socializacijos sąsajas su minėtais veiksniais.

Organizacijos yra suinteresuotos turėti įsipareigojusius darbuotojus, kurie būtų suinteresuoti siekti organizacijos tikslų, tačiau organizacinės socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai tyrimų yra santykinai nedaug. Siekiant, kad darbuotojai išvystytų įsipareigojimą organizacijai svarbu yra pasirūpinti

tuo, kad jau nuo karjeros organizacijoje pradžios jiems būtų suteikiama reali informacija apie organizaciją, pareigas ir kitus su darbu susijusius aspektus. Kandidatams sužinojus realią situaciją tampa aiškiau, kokius vaidmenis jie prisiims organizacijoje. Pasirinkęs organizaciją remiantis realistišką informacija kandidatas yra jai labiau įsipareigojęs, sumažėja nepasitenkinimas darbu bei išėjimo iš darbo rizika (Cable et al., 2000; Kammeyer-Muller and Wanberg, 2003; Pane Haden, 2012).

Darbdaviui dažna darbuotojų kaita nėra naudinga, siekdamas didesnio įmonės efektyvumo ir pelningumo organizacijos turi atsižvelgti į veiksnius, kurie siejasi su mažesne darbuotojų kaita. Sėkminga organizacinė socializacija teigiamai siejasi su įsipareigojimu ir neigiamai su ketinimu pasitraukti iš darbo (Razzaq and Asif, 2012). Žinios apie tai, kad sėkminga socializacija sumažina riziką, kad darbuotojai išeis iš darbo suteikia darbdaviui savitos kontrolės. Sukūrus efektyvias socializacijos programas galima išvengti didesnių darbuotojų kaitos kaštų, tuo tarpu darbuotojų įsipareigojimas yra vertingas organizacijai, kadangi jis siejasi su efektyvesniu darbo atlikimu. Pastebėta, kad organizacijos, kurios atidžiai vykdo socializacijos procesą nuo pat išankstinės socializacijos etapo, kurios išvysto tikslias ir kruopščias atrankas bei verbavimo ir atrankos metu, teikia dėmesį vertybių derinimui, pasiekia darbuotojo ir organizacijos kultūros suderinamumą, kuris siejasi su įsipareigojimu organizacijai (Nazir, 2005). Organizacijos, kurios organizuoja darbuotojams mokymus, aktyvias socializacijos programas bei sukuria palaikančią darbo aplinką, gali tikėtis geresnių darbo rezultatų bei mažesnės darbuotojų kaitos (Gao, 2011; Slavianska, 2012).

Remiantis tyrimų duomenimis, vaidmens neaiškumas, prieštaringi lūkesčiai vaidmens atžvilgiu bei vaidmenų konfliktas siejasi su didesniu streso patyrimu bei silpnesniu įsipareigojimu organizacijai bei noru pasitraukti iš darbo (Chang et al., 2010; Luxmi and Yodav, 2011).

Anot Greguras ir Diefendorff (2009), tyrimo rezultatų individo ir organizacijos atitikimas siejasi su įsipareigojimu organizacijai. Anot autorių, įsipareigojimas šiuo atveju galėtų būti sąlygotas darbuotojų poreikių patenkinimu. Darbuotojas dirbdamas organizacijoje, kurios vertybės atitinka jo vertybes, turi didesnius šansus, kad organizacija patenkins jo psichologinius poreikius, kas veda prie abipusiškai naudingų pasekmių. Šie autoriai patvirtino prieš daugelį metų Feldman (1981) išsakytus teiginius. Autoriai tai pat mini, kad vykdant socializacijos praktikas reikėtų atkreipti ypatingą dėmesį į tai, kiek darbuotojas atitinka kitus organizacijos darbuotojus- kuo bendresnės yra bendradarbių vertybės ir kuo labiau jos atitinka organizacijos vertybes, tuo didesnio įsipareigojimo galima tikėtis.

Klaidinga yra manyti, kad naujai atėję darbuotojai socializaciją patiria vienodai. Kaip pastebėta, socializacijos patyrimas tų, kurie pradeda dirbti savo pirmą darbą bei tų, kurie pakeitė darbą, skiriasi. Anot Carr ir kolegų (2006), tie darbuotojai, kurie pakeitė darbą, dėl turimos patirties efektyviau prisitaiko prie organizacijos ir pareigų. Pasitelkę savo turimas žinias ir patirtį iš ankstesnių darbuotojų jie efektyviau

nustato, kiek jie atitinka konkrečią organizaciją, todėl pasitraukimas iš darbo dėl nesuderinamumo yra retesnis.

Anot Taormina (1976), bendradarbių palaikymas turėtų teigiamai koreliuoti su tokiais veiksniais kaip: pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas ir t.t. bei neigiamai koreliuoti su tokiais veiksniais kaip: ketinimas pasitraukti iš darbo ar profesinis perdegimas. Vėlesniuose savo darbuose Taormina (2008) mini, kad socializacijos metu didėja darbuotojo prisitaikymas bei įsipareigojimas organizacijai, gerai atliekamas darbas ir adaptyvūs santykiai su bendradarbiais sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbu. Siekdamas didesnio darbuotojų įsipareigojimo, organizacijos turi išvystyti efektyvias socializacijos praktikas keturiose dimensijose: mokymų, supratimo, bendradarbių paramos, ateities perspektyvų (Taormina, 2004; 2008).

Apie ryšį tarp organizacijos socializacijos taktikų ir įsipareigojimo organizacijai kalbėjo šios srities klasikas Jones (1986). Autorius kėlė hipotezę, kad institucionalizuotos socializacijos taktikos siejasi su didesniu įsipareigojimu organizacijai. Autorius teigia, kad šios taktikos per didesnę struktūrizuotumą bei intensyvesnę reikalingos informacijos suteikimą sumažina naujai atėjusių darbuotojų stresą, neapibrėžtumo jausmą ir pan. bei didina jų įsipareigojimą. Allen ir Meyer (1990), bandę patikrinti aukščiau minėto autoriaus hipotezę, priėjo išvadą, kad toks ryšis egzistuoja, bet negalima vienareikšmiškai teigti, kad institucionalizuotų taktikų ir įsipareigojimo organizacijai ryšis yra ilgalaikis, kadangi jis buvo aptiktas tiriant naujai atėjusius darbuotojus, kurių darbo stažas naujoje organizacijoje yra apie pusę metų. Taip pat, autoriai siūlo prielaidą, kad dėl to, jog darbuotojų socializacijai daugiausia dėmesio priimta skirti pirmaisiais darbo tarpsniais, iki 6 mėn., vėlesniais darbo tarpsniais socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai ryšys tampa nereikšmingas. Panašius rezultatus gavo ir kiti autoriai (Ashforth and Saks, 1996). Naujesnių tyrimų rezultatai patvirtina teiginį, kad institucionalizuotos taktikos siejasi su didesniu įsipareigojimu organizacijai ir retesniu pasitraukimu iš darbo (Saeed et al., 2012), tačiau tyrimas neapėrią ilgiau nei metus organizacijoje dirbančių individų.

Nors daug autorių teigia aptikę reikšmingas organizacinės socializacijos ir ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajas (Gao, 2011; Slavianska, 2012; Razzaq and Asif, 2012), bet verta atkreipti dėmesį, kad egzistuoja darbai šio ryšio neaptikę. Yang (2008), remiantis tyrimo duomenimis, paskelbė išvadą, kad jo tirtoje imtyje ryšis tarp organizacinės socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai bei ketinimo pasitraukti iš darbo buvo labai nežymus. Vis dėlto autorius teigia, kad šie rezultatai nereiškia, kad reikia mažiau dėmesio skirti socializacijai, šitas fenomenas vis dar reikalauja daug dėmesio.

Kammeyer-Muller ir Wanberg (2003) tikrino modelį, kuriame buvo suponuojama, kad organizacijos pastangos skirtos darbuotojų socializacijai siejasi tiek su meistriškumu atliekant užduotis, vaidmenų aiškumu, integracija kolektyve, organizacijos politikos suvokimu, tiek su įsipareigojimu

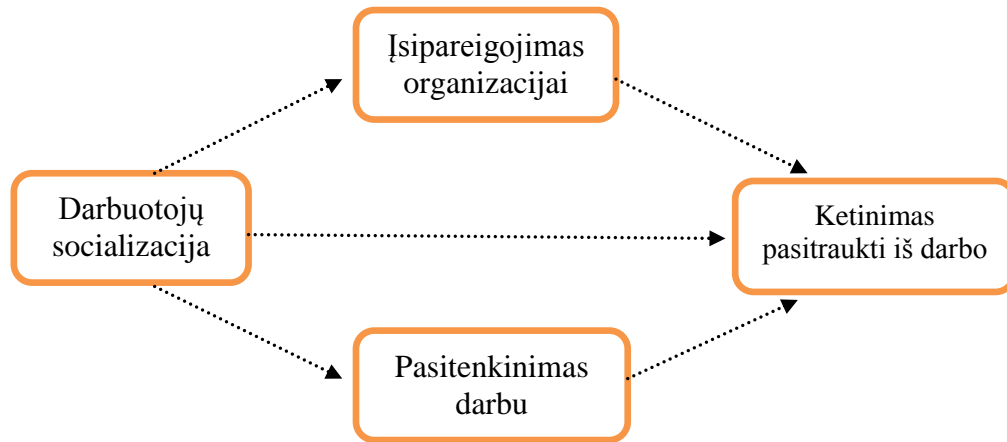
organizacijai ir mažesne pasitraukimo iš darbo rizika. Kaip buvo tikimasi, socializacijos praktikų poveikis įsipareigojimui bus tiek tiesioginis, tiek per kitas socializacijos pasekmes pvz. meistriškumą atliekant užduotis. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad egzistuoja reikšmingas ryšis tarp socializacijos poveikio ir įsipareigojimo organizacijai, tačiau išskirtų tarpininkaujančių veiksnių poveikis buvo nereikšmingas. Remiantis tokiais rezultatais galima kelti prielaidą, kad ryšio tarp organizacinės socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai prigimtis nėra dar iki galo ištirta.

Randama duomenų apie atskirų socializacijos dimensijų sąsajas su įsipareigojimu organizacijai. Anot Jehanzeb ir kolegų (2013) darbuotojui prieinamos mokymosi galimybės bei suvokiama vadovo parama teigiamai koreliuoja su įsipareigojimu organizacijai. Autoriai suponuoja, kad tarp darbuotojui prieinamų tobulinimo veiklų turėtų būti mokymai, kurių metu būtų išaiškunami organizacijos tikslai, misija, vertybės ir pan. Anot autorių, būtent tokio tipo mokymai turi didžiausią reikšmę siekiant išvystyti įsipareigojimą organizacijai.

Apie tai, kad organizacinė socializacija siejasi su pasitenkinimu darbu liudija įvairių tyrimų rezultatai (Hsiao and Chen, 2013; Taormina, 2008; Yang, 2008). Taip pat randama duomenų apie tai, kad pasitenkinimas darbu siejasi su didesniu įsipareigojimu organizacijai ir mažesniu nusiteikimu pasitraukti iš darbo (Adenguga et al., 2013; Hsiao and Chen, 2013; Mahdi et al., 2012; Pilkauskaitė Valickienė ir kt., 2007). Nagrinėti pasitenkinimą darbu organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo pasitraukti iš darbo kontekste yra reikšminga, kadangi galima daryti prielaidą, kad būtent pasitenkinimas darbu tai elementas jungiantis socializaciją ir darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Remiantis šiame poskyryje pateikta medžiaga galime teigti, kad organizacinės socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai tyrimų yra santykinai nedaug. Dažna darbuotojų kaita nėra naudinga, todėl, siekdamas didesnio darbuotojų įsipareigojimo, organizacijos turi išvystyti efektyvias socializacijos praktikas keturiose dimensijose: mokymų, supratimo, bendradarbių paramos, ateities perspektyvų. Remiantis įvairių autorių tyrimo duomenimis (Gao, 2011; Slavianska, 2012; Razzaq and Asif, 2012; Žukauskaitė, 2008) galime teigti, kad nesėkminga socializacija yra svarbus veiksnys sąlygojantis darbuotojų apsisprendimą palikti organizaciją, todėl organizacijos ir ypatingai jų vadovai turėtų aktyviau veikti siekiant sumažinti darbuotojų netikrumo ir nerimo jausmus, teikti daugiau būtinos informacijos, stiprinti darbuotojų ryšį su organizacija. Svarbu yra nepamiršti, kad tyrimai šioje srityje vis dar atskleidžia prieštarigus rezultatus (Yang, 2008), taip pat trūksta informacijos apie socializacijos taktikų ir įsipareigojimo organizacijai ryšį bendroje visų organizacijos darbuotojų imtyje (Allen and Meyer, 1990; Ashforth and Saks, 1996; Saeed et al., 2012). Tolimesnis šios srities nagrinėjimas galėtų suteikti žinių apie tai, kiek organizacinė socializacija prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai vystymo bei noro pasitraukti iš darbo mažinimo.

Apibendrinant darbe pateiktus duomenis, atsižvelgiant į MKT tyrimų trūkumą bei socializacijos aspekto ignoravimą įsipareigojimo organizacijai, ketinimo pasitraukti iš darbo bei darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimų kontekste, šiame darbe nagrinėjamas 8 paveiksle pavaizduotas tyrimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Taormina, 2008; Gao, 2011; Slavianska, 2012; Allen and Meyer, 1990; Pane Haden, 2012.

8 pav. Darbuotojų socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos

2. TYRIMO MUITINĖS KRIMINALINĖJE TARNYBOJE METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Teorinėje dalyje buvo pristatyti įvairūs požiūriai į socializaciją, įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu ir ketinimą pasitraukti iš darbo. Šiame darbe pasirinkta nagrinėti socializaciją remiantis Taormina (2004) socializacijos dimensijų modeliu. Remiantis teorine medžiaga buvo nustatyta, kad esminės socializacijos dimensijos tai: mokymai, supratimas, bendradarbių palaikymas ir ateities perspektyvos. Organizuojant šį tyrimą buvo atsižvelgta į Chao ir kolegų socializacijos modelį (1994), tačiau jis nebuvo pasirinktas pagrindiniu, kadangi jame neskiriama dėmesio veiksniams susijusiems su ateities perspektyvomis. Įsipareigojimą organizacijai pasirinkta tirti remiantis Allen ir Meyer (1990) įsipareigojimo organizacijai traktuote. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, pasirinkta tirti bendrą pasitenkinimą darbu, bei atsižvelgti į Spector (1985) išskirtus pasitenkinimą darbu lemiančius komponentus: kiek darbuotojas yra patenkintas gaunama alga, karjeros perspektyvomis, vadovavimo stiliumi, santykiais su bendradarbiais, darbo sąlygomis, darbu savaime, atlygiu už pasiekimus, papildomomis lengvatomis bei vidine komunikacija organizacijoje – kadangi šitas modelis buvo sukurtas būtent viešojo sektoriaus darbuotojų tyrimams. Ketinimą pasitraukti iš darbo pasirinkta tirti nagrinėjant individo polinkį svarstyti apie išėjimą iš darbo (Klatzke, 2008).

Tyrimo problema Ar egzistuoja ryšys tarp organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo Muitinės kriminalinėje tarnyboje?

Tyrimo tikslas Išnagrinėti MKT socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti MKT darbuotojų socializacijos rodiklius.
2. Išanalizuoti MKT darbuotojų įsipareigojimo organizacijai rodiklius.
3. Išanalizuoti MKT darbuotojų pasitenkinimo darbu rodiklius.
4. Išanalizuoti MKT darbuotojų ketinimo pasitraukti iš darbo rodiklius.

Tyrimo hipotezės

1. Labiau socializavęsi MKT darbuotojai jaučia stipresnį įsipareigojimą organizacijai.
 - 1.1. Darbuotojai, gavę geresnius mokymus, jaučia stipresnį įsipareigojimą organizacijai.
 - 1.2. Darbuotojai jaučiantys stipresnį bendradarbių palaikymą bus labiau įsipareigoję organizacijai.
 - 1.3. Darbuotojai jaučiantys, kad organizacijoje yra geros karjeros perspektyvos, pasižymės stipresniu įsipareigojimu organizacijai.

- 1.4. Darbuotojai išvystę geresnį supratimą apie tai kaip funkcionuoja organizacija pasižymės stipresniu įsipareigojimu organizacijai.
2. Labiau socializavęsi MKT darbuotojai jaučia stipresnį pasitenkinimą darbu.
 - 2.1. Darbuotojai, gavę geresnius mokymus jaučia stipresnį pasitenkinimą darbu.
 - 2.2. Darbuotojai jaučiantys stipresnį bendradarbių palaikymą bus labiau pasitenkinę darbu.
 - 2.3. Darbuotojai jaučiantys, kad organizacijoje yra geros karjeros perspektyvos pasižymės stipresniu pasitenkinimu darbu.
 - 2.4. Darbuotojai išvystę geresnį supratimą apie tai, kaip funkcionuoja organizacija pasižymės stipresniu pasitenkinimu darbu.
3. Labiau socializavęsi MKT darbuotojai mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo.
 - 3.1. Darbuotojai, gavę geresnius mokymus mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo.
 - 3.2. Darbuotojai jaučiantys stipresnį bendradarbių palaikymą mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo.
 - 3.3. Darbuotojai jaučiantys, kad organizacijoje yra geros karjeros perspektyvos mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo.
 - 3.4. Darbuotojai išvystę geresnį supratimą apie tai, kaip funkcionuoja organizacija mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo.
4. Stipresnį pasitenkinimą darbu jaučiantys MKT darbuotojai mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo.
5. Stipresnį įsipareigojimą organizacijai jaučiantys MKT darbuotojai mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo.

Siekiant pasiekti iškeltą tikslą ir uždavinius buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Pasirinktas anketinis apklausos metodas leidžia greitai surinkti didelį kiekį duomenų (Tidikis, 2003, p. 474), šitas metodas nereikalauja didelių sąnaudų. Laikantis reikalavimų šitam metodui, gali būti pasiektas aukštas metodo objektyvumas ir patikimumas. Surinktos statistinės medžiagos pagalba galima nagrinėti įvairių fenomenų priklausomybę bei jų sąveiką (Tidikis, 2003).

Tyrimo instrumentas

Anketą sudaro penkios dalys: demografiniai duomenys, darbuotojų socializacija, įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, ketinimas pasitraukti iš darbo (žr. 3 lent.) . Atliekant tyrimą buvo surinkta demografinė informacija apie tiriamuosius (lytis, amžius, užimamos pareigos, išsilavinimas, darbo stažas, atlyginimas per mėnesį).

3 lentelė. Anketos sudarymo principai

Nagrinėjama sritis	Anketos pozicijos	Siekiai
Demografiniai duomenys	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Nustatyti demografinius, tiriamos imties ypatumus
Darbuotojų socializacija	8, 9, 10, 11, 12, 13	Įvertinti darbuotojų socializacijos lygį keturiose dimensijose. Nustatyti bendrą socializacijos rodiklį bei darbuotojų požiūrį į organizacijos pastangas darbuotojų socializacijai.
Įsipareigojimas organizacijai	14, 15	Įvertinti darbuotojų emocinio įsipareigojimo lygį bei suvokiamas darbo alternatyvas.
Pasitenkinimas darbu	16, 17	Įvertinti bendrą pasitenkinimą darbu bei nustatyti kiek darbuotojai yra patenkinti atskirais darbo aspektais.
Ketinimas pasitraukti iš darbo	18, 19, 20	Įvertinti kiek darbuotojai yra nusiteikę keisti darbą, kokios yra to pagrindinės priežastis bei įvertinti darbuotojų požiūrį į organizacijos pastangas siekiant išlaikyti personalą.

Organizacinės socializacijos vertinimo būdai:

Organizacinė socializacija buvo vertinama pasitelkiant Taormina (2004) sukurtą organizacinės socializacijos inventoriaus peržiūrėtą versiją (angl. *Four-part Organizational Socialization Inventory, OSI*) kuri yra prieinamas straipsnyje „*Convergent validation of two measures of organizational socialization*“. Klausimyno teiginiai į lietuvių kalbą buvo verčiami pasitelkiant modifikuotą tiesioginį vertimą. Išverstą klausimyną peržiūrėjo puikiai anglų kalbą išmanantis ekspertas, atsižvelgiant į jo komentarus buvo atlikti pataisymai. Šį klausimyną sudaro keturios subskalės: mokymų, supratimo, bendradarbių palaikymo bei ateities perspektyvų. Kiekvieną subskalę sudaro penki teiginiai. Teiginių pavyzdžiai kiekvienai subskalei atitinkamai yra tokie: Organizacija siūlo nuodugnius/išsamius mokymus tam, kad pakeltų darbuotojų kvalifikaciją; Labai gerai suprantu savo pareigas šioje organizacijoje; Mano bendradarbiai paprastai yra pasiruošę pasiūlyti savo pagalbą ar patarimą; Yra daug galimybių padaryti gerą karjerą šioje organizacijoje. Kiekvienas teiginys vertinamas skalėje nuo 1 - visiškai nesutinku iki 7 - visiškai sutinku. Kuo didesnis rezultatas gaunamas, tuo aukštesnis socializacijos lygis.

Autoriaus nurodytas bendras inventoriaus teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbacho $\alpha = 0,89$. Mokymosi subskalės Cronbacho $\alpha = 0,76$, supratimo subskalės Cronbacho $\alpha = 0,78$, bendradarbių palaikymo subskalės Cronbacho $\alpha = 0,72$, ateities perspektyvų Cronbacho $\alpha = 0,68$. Galutinio tyrimo teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbacho $\alpha = 0,928$ (žr. 4 lent.)

Siekiant gilesnio temos išnagrinėjimo respondentams buvo pateikti papildomi klausimai susiję su organizacine socializacija su pateiktais atsakymo variantais bei galimybe įrašyti savo atsakymą. Pusiaus uždari klausimai, kai yra pateikiami atsakymo variantai bei suteikiama galimybė parašyti savo atsakymą, yra tinkami, kai negalima numatyti visų galimų atsakymų variantų (Tidikis, 2003, p. 475). Bendram socializacijos įverčiui nustatyti buvo pasitelktas klausimas: „Skalėje nuo 1 iki 10 įvertinkite kiek jaučiatės įsiliejęs į šią organizaciją atsižvelgiant į visą turimą informaciją, organizacijos siūlomas tobulinimo veiklas, ateities perspektyvas bei darbinių santykių kokybę?

4 lentelė. **Socializacijos inventoriaus teiginių vidinio suderinamumo koeficientas, gautas tyrimo metu**

	Teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbacho α
Bendras inventoriaus teiginių	0,928
Mokymosi subskalė	0,904
Supratimo subskalė	0,896
Bendradarbių palaikymo subskalė	0,948
Ateities perspektyvų subskalė	0,768

Įsipareigojimo organizacijai vertinimo būdai:

Įsipareigojimui organizacijai įvertinti buvo pasitelkta Meyer, Allen ir Smith (1993) peržiūrėta emocinio įsipareigojimo subskalė, kuri yra prieinama straipsnyje „*Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*“. Skalės teiginiai į lietuvių kalbą buvo verčiami pasitelkiant modifikuotą tiesioginį vertimą. Išverstą klausimyną peržiūrėjo puikiai anglų kalbą išmanantis ekspertas, atsižvelgiant į jo komentarus buvo atlikti pataisymai. Autorių nurodytas bendras skalės teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbacho $\alpha = 0,82$. Galutinio tyrimo teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbacho $\alpha = 0,833$. Skalę sudaro penki teiginiai, teiginio pavyzdys (Būčiau labai laimingas, jei likusią savo karjeros dalį dirbčiau šioje organizacijoje). Kiekvienas teiginys vertinamas skalėje nuo 1 - visiškai nesutinku iki 7 - visiškai sutinku. Kuo didesnis rezultatas gaunamas, tuo aukštesnis įsipareigojimo lygis.

Taip pat, respondentų buvo prašoma įvertinti „*Kiek tikėtina, kad pasitraukę iš dabartinio darbo surastumėte darbo vietą kurioje darbo sąlygos ir atlyginimas būtų geresni negu dabartiniame*“ - tai yra tęstinio įsipareigojimo komponentas, kuris yra reikšmingas ketinimui pasitraukti iš darbo.

Pasitenkinimo darbu vertinimo būdai:

Bendras pasitenkinimas darbu buvo vertintas Brayfield ir Rothe (1851) pasitenkinimo darbu skale, kuri yra laisvai prieinama naudojimui moksliniams tikslams. Klausimyno teiginiai į lietuvių kalbą buvo verčiami pasitelkiant modifikuotą tiesioginį vertimą. Išverstą klausimyną peržiūrėjo puikiai anglų kalbą išmanantis ekspertas, atsižvelgiant į jo komentarus buvo atlikti pataisymai. Autorių nurodytas skalės teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbacho α tarp 0,77 ir 0,87. Galutinio tyrimo teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbacho $\alpha = 0,814$. Skalę sudaro penki teiginiai, teiginio pavyzdys (Dažniausiai esu entuziastingai nusiteikęs savo darbo atžvilgiu.). Kiekvienas teiginys vertinamas skalėje nuo 1 - visiškai nesutinku iki 7 - visiškai sutinku. Kuo didesnis rezultatas gaunamas, tuo aukštesnis pasitenkinimo darbu lygis.

Siekiant detaliau išnagrinėti atskirus pasitenkinimo darbu elementus respondentų buvo prašoma įvertinti kiek esą patenkinti arba nepatenkinti pateiktais aspektais. Aspektai buvo išskirti remiantis Spector (1985) siūlymais tiriant pasitenkinimą darbu viešojo sektoriaus kontekste. Taip pat buvo prašoma įvertinti pasitenkinimą prieinamais mokymais ir galimybe tobulinti savo įgūdžius, kadangi šitas veiksnys yra glaudžiai susijęs su darbe pasirinktu socializacijos traktavimu.

Ketinio pasitraukti iš darbo vertinimo būdai:

Ketinimas pasitraukti iš darbo vertinamas remiantis Cammann ir kolegų (1979; cit pagal Rastgar and Pourebrahimi, 2013) skale, kuri yra laisvai prieinama naudojimui moksliniams tikslams. Galutinio tyrimo teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbacho $\alpha = 0,862$. Skalę sudaro trys teiginiai, teiginio pavyzdys (Tikėtina, kad aktyviai ieškosiuos naujo darbo per ateinančius metus). Kiekvienas teiginys vertinamas skalėje nuo 1 - visiškai nesutinku iki 7 - visiškai sutinku. Kuo didesnis rezultatas gaunamas, tuo didesnis nusiteikimas palikti organizaciją. Taip pat respondentams buvo pateiktas papildomas klausimas apie priežastis, galėsančias lemti ketinimą pasitraukti iš darbo su galimais variantais pasirinkimui bei galimybe įrašyti savo atsakymą.

Tyrimo rezultatų analizė

Statistinei duomenų analizei buvo pasitelktas SPSS 17.0 paketas. Buvo apskaičiuoti dažniai, vidurkiai, maksimalios ir minimalios reikšmės, standartiniai nuokrypiai. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05. Siekiant nustatyti, ar duomenys tenkina normaliojo skirstinio sąlygas, buvo pasitelktas Shapiro – Wilk testas. Tik ateities perspektyvų subskalės duomenų pasiskirstymas artimas normaliajam ($p > 0,05$). Mokymų, supratimo, bendradarbių palaikymo subskalių bei įsipareigojimo organizacijai, bendrojo pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo normaliojo skirstinio ($p < 0,05$) (žr. 1 priedą). Atsižvelgus į tai, statistinės išvados buvo

darytos remiantis neparametriniais Spearman koreliacijos koeficientu rho bei Kruskal - Wallis H ir Mann - Whitney U kriterijais.

Tyrimo objektas

Muitinės kriminalinę tarnybą sudaro 11 centrinių struktūrinių padalinių bei 3 regioniniai - Vilniaus, Kauno, Klaipėdos - skyriai. Šiuose padaliniuose ir regioniniuose skyriuose dirba 149 darbuotojai. Žinant tiriamosios visumos skaičių, reikalinga imtis buvo paskaičiuota pasitelkiant Paniotto formulę:

$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N);$
 Kur : n = reikiamų respondentų skaičius;
 $\Delta =$ paklaida ($\Delta = 0,05$);
 $N =$ tiriamos visumos skaičius.
 $n = 1 / ((0,05)^2 + 1 / 149) = 1 / (0,0025 + 0,006711) = 1 / 0,009211 = 108$

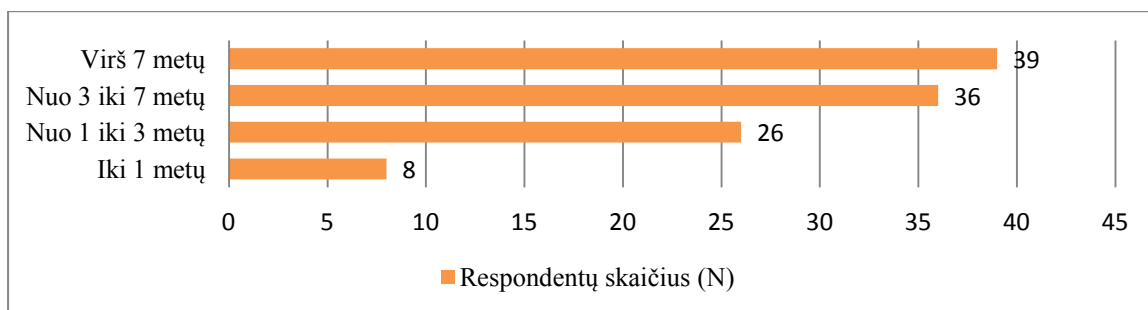
Nustatyta, kad reikia apklausti 108 MKT darbuotojus. Buvo išsiųstos 143 anketos, kadangi 6 darbuotojos yra motinystės atostogose, jų apklausti nebuvo galimybės. Užpildytos sugrįžo 109 anketos. ***Anketų grįžtamumas*** 73,15 %.

5 lentelė. **Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių**

Respondentų amžius	Respondentų skaičius (N)	% iš viso
Iki 25 metų	2	1,8 %
Nuo 25 iki 35 metų	60	55,0 %
Nuo 33 iki 45 metų	39	35,8 %
Virš 45 metų	8	7,3 %

Tyrimė dalyvavo 58 vyrai (53,2%) ir 51 moteris (46,8%). Didžioji dalis respondentų N=106 (97,2%) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 3 (2,8%) respondentai – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Septyniems (6,4%) tyrimo dalyviams tai yra pirma darbovietė. Daugiausia respondentų yra 25 - 35 metų amžiaus grupėje N=60 (55%) (žr. 5 lent.).

Daugiausia tyrimo dalyvių 35,8% (N=39) dirba šioje darbovietėje virš 7 metų, iki metų šioje darbovietėje dirba vos 7,3% respondentų (N=8) (žr. 9 pav.). Kalbant apie atlyginimą už darbą, tik vienas respondentas pasisakė uždirbęs nuo 1001 iki 1500 litų, 11 (10,1%) respondentų uždirba nuo 1501 iki 2000 litų, 71 (65, 1%) respondentų uždirba nuo 2001 iki 3000 lt, 26 (23,9%) respondentai uždirba virš 3001 litų.

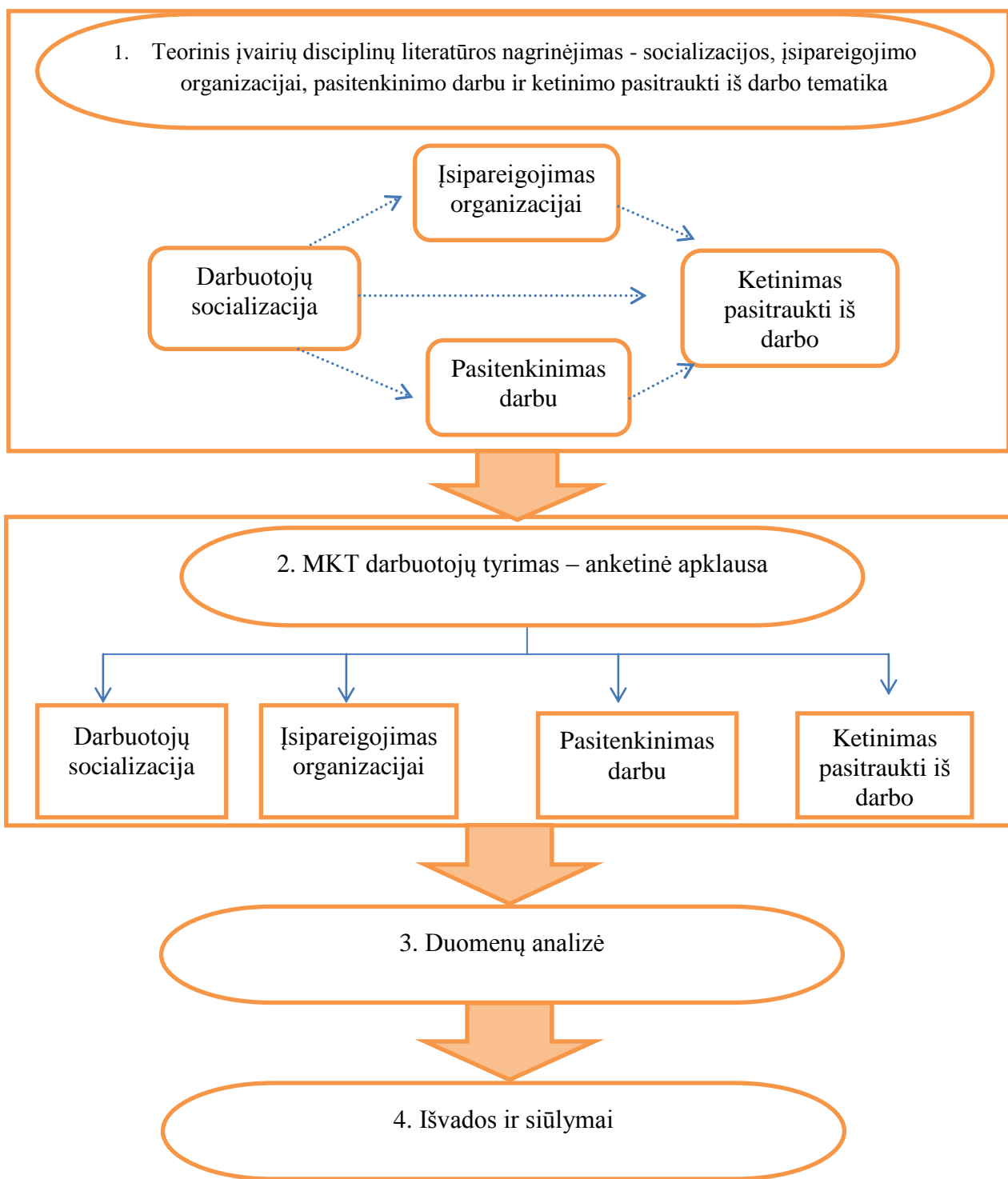


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Tyrimo organizavimas ir etikos principai

Prieš pradėdant MKT darbuotojų tyrimą buvo gautas oficialus šios įstaigos vadovo sutikimas. Vadovas buvo supažindintas su tyrimo tikslais, uždaviniais bei anketos turiniu. Vadovo nurodymu anketos buvo platinamos įstaigos vidiniame tinkle, elektroniniu paštu, anketas išplatino personalo skyriaus darbuotoja. Darbuotojams, kartu su tyrimo anketa (žr. 1 priedą) buvo išsiųsti darbo autorės kontaktai, jeigu respondentams kiltų klausimų ar komentarų. Respondentai galėjo pasirinkti ar siųsti anketas tiesiogiai darbo autorei, ar siųsti anketas paskirtiems tarpininkams, kurie, pašalinę asmeninius duomenis persiųstų anketas darbo autorei, ar užpildyti popierines anketas ir pateikti jas paskirtiems tarpininkams. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2013 gruodžio iki 2014 metų vasario. Tyrimo dalyviai gavo anketas su rašytinėmis instrukcijomis, kuriomis turėjo vadovautis. Taip pat jie buvo informuoti, kad bus išlaikytas konfidencialumas ir anonimiškumas, bei jog bet kada gali atsisakyti dalyvauti tyrime.

Apibendrinant metodologinėje dalyje minėtą informaciją, siekiant išsiskelto tikslo, siūlomas tyrimo modelis, kuris vertinamas laikantis sudarytos tyrimo loginės schemos (žr. 10 pav.).



10 pav. Tyrimo schema

3. MUITINĖS KRIMINALINĖS TARNYBOS DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI, PASITENKINIMO DARBU BEI KETINIMO PASITRAUKTI IŠ DARBO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Institucijos pristatymas

Muitinės kriminalinės tarnybos nuostatuose (2011 m. gruodžio 6 d.), Muitinės kriminalinė tarnyba yra pristatoma kaip specialioji įstaiga, Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos struktūrinė dalis - kuri bendradarbiaudama su kitomis Lietuvos Respublikos ir užsienio institucijomis atlieka su muitinės veikla susijusių nusikaltimų tyrimą, vykdo kriminalinę žvalgybą, dirba su informacija susijusia su muitinės nusikaltimais, užsiima prevencija ir t.t. Tarnybą sudaro 11 centrinių struktūrinių padalinių bei 3 regioniniai: Vilniaus, Kauno, Klaipėdos - skyriai.

Kalbant apie socializacijos procesą Muitinės kriminalinėje tarnyboje, verta apžvelgti teisinius dokumentus kuriuose yra reglamentuojami su šiuo procesu susiję faktai. Vienas esminių Muitinės kriminalinės tarnybos veiklą reglamentuojančių dokumentų yra – **Muitinės kriminalinės tarnybos nuostatai (2011 m. gruodžio 6 d.)** kurie apibrėžia, kad tarnyba vykdo savo veiklą, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, **Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutu** (Žin., 2000, Nr. 94-2917; 2003, Nr. 64-2881), **Lietuvos Respublikos muitinės įstatymu, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu** (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708), **Lietuvos Respublikos darbo kodeksu** (Žin., 2002, Nr. 64-2569) bei kitais Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais, Muitinės departamento generalinio direktoriaus įsakymais ir kitais teisės aktais.

Muitinės kriminalinės tarnybos pareigūnai tai statutiniai valstybės tarnautojai. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 2 straipsnio 6 punktas statutinius valstybės tarnautojus apibrėžia taip: „**Statutinis valstybės tarnautojas** – valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinių tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu“ (2002, Nr. 45-1708). Remiantis tokiu apibrėžimu, galima teigti, kad šios tarnybos atveju reikšmingiausia yra nagrinėti šios tarnybos specialiuosius teisės aktus, kadangi jie tiksliausiai atspindi šios tarnybos specifiką.

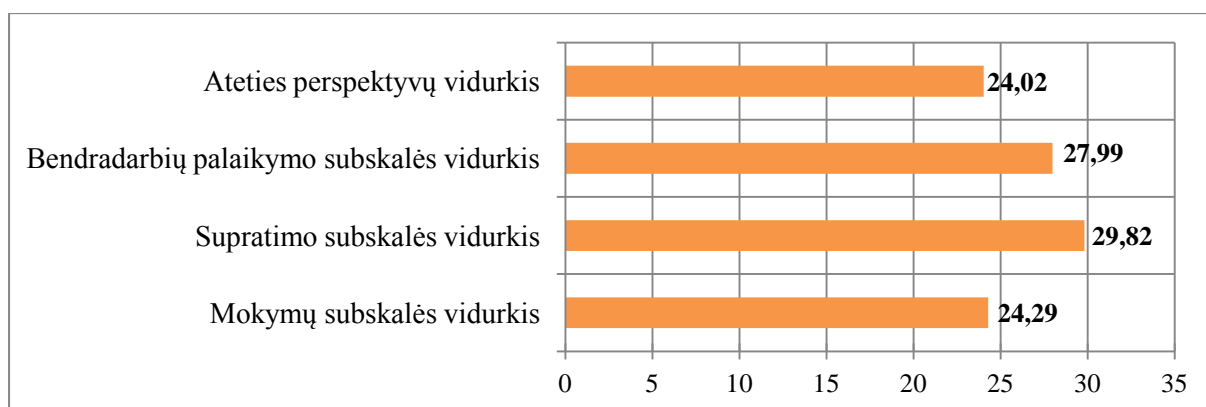
Vienas plačiausiai apibrėžiančių su socializacijos procesu susijusių aspektus yra **Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutas**. Antrasis jo skirsnis suteikia informacijos apie priėmimo į tarnybą muitinėje niuansus. Penktajame skirsnyje yra pateikta informacija apie pareigūnų kvalifikacines kategorijas ir pareiginius laipsnius. Šeštas skirsnis atskleidžia informaciją apie tarnybinės veiklos

vertinimą. Septintas nuostatų skirsnis pateikia informaciją apie muitinės pareigūnų karjerą. Dešimtame skirsnyje yra pateikta informacija susijusi su kvalifikacijos tobulinimo atostogomis.

Apibendrinę aukščiau pateiktą medžiagą matome, kad Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutas aprėpia kai kuriuos veiksnius susijusius su organizacine socializacija. Griežtai apibrėžta atranka į tarnybą gali sietis su tikslu atrinkti labiausiai jai tinkančius darbuotojus. Priimtiems į tarnybą yra numatyti privalomi įvadiniai mokymai bei kvalifikacijos tobulinimas, tad mokymų socializacijos dimensija yra teisiškai apibrėžta. Pareigūnai turi galimybę kopti karjeros laiptais arba pereiti į kitas pareigas. Labai gerai atliekant pareigas garantuojami skatinimai ir apdovanojimai gali sietis su palankiomis ateities perspektyvomis.

3.2. Organizacinės socializacijos tyrimo rezultatų vertinimas

Siekiant gauti išsamesnę informaciją, apie darbuotojų socializacijos lygį, nagrinėjamos atskiros socializacijos inventoriaus subskalės. 11 paveiksle pateikti socializacijos subskalių rezultatų vidurkiai, socializacija buvo vertinta skalėje nuo 1 iki 7, kiekvienos subskalės minimalus rezultatas 5, maksimalus 35. Kaip matome, visų subskalių rezultatų vidurkiai yra didesni už 17,5 – vidutinį socializacijos lygį, kiekvienoje iš dimensijų, reiškiančią reikšmę.



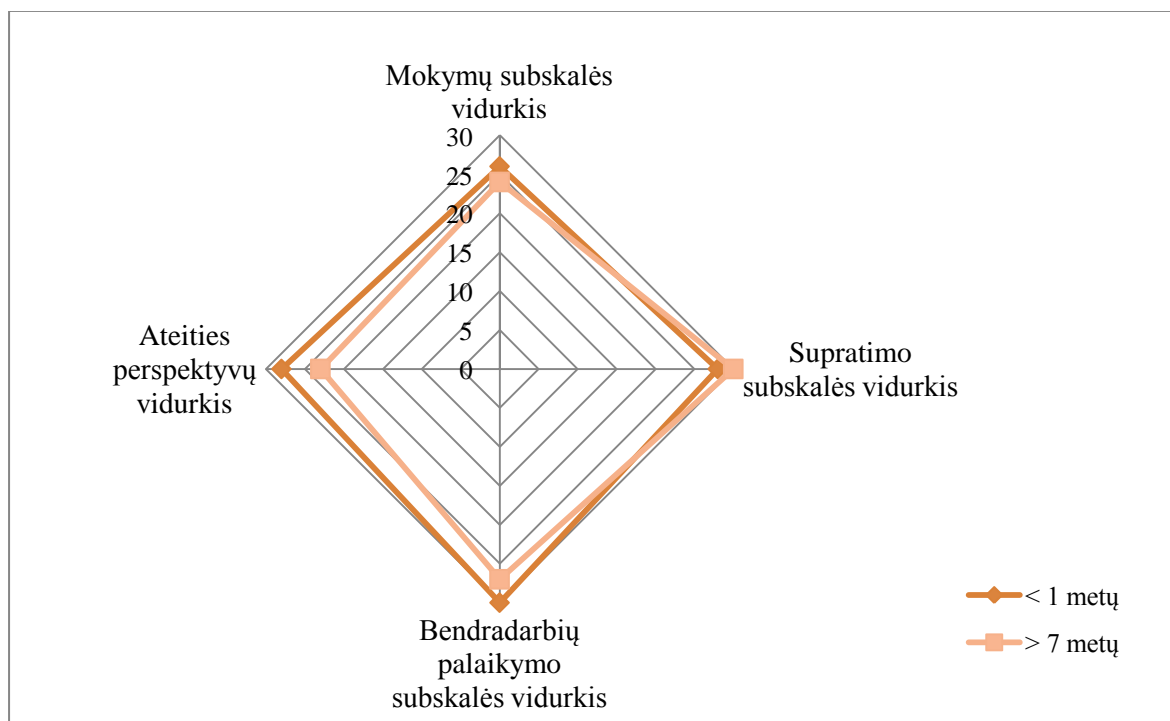
11 pav. Socializacijos subskalių rezultatų vidurkiai

Supratimo subskalės rezultatų vidurkis yra didžiausias (29,82). Mažiausias ateities perspektyvų subskalės rezultatų vidurkis lygus 24,02, kuris yra tik nežymiai mažesnis už mokymų subskalės vidurkį (24,29). Tai reiškia, kad tarp keturių socializacijos dimensijų ateities perspektyvų ir mokymų sritis, respondentų požiūriu, reikalauja didžiausio tobulinimo. MKT darbuotojai nėra linkę labai teigiamai vertinti organizacijos tobulinimo veiklų kokybę ir naudą bei siūlomas karjeros galimybes.

6 lentelė. Socializacijos dimensijų standartinių nuokrypių, minimalių ir maksimalių reikšmių rodikliai bei respondentų, kurių socializacijos lygis žemesnis nei vidutinis procentas.

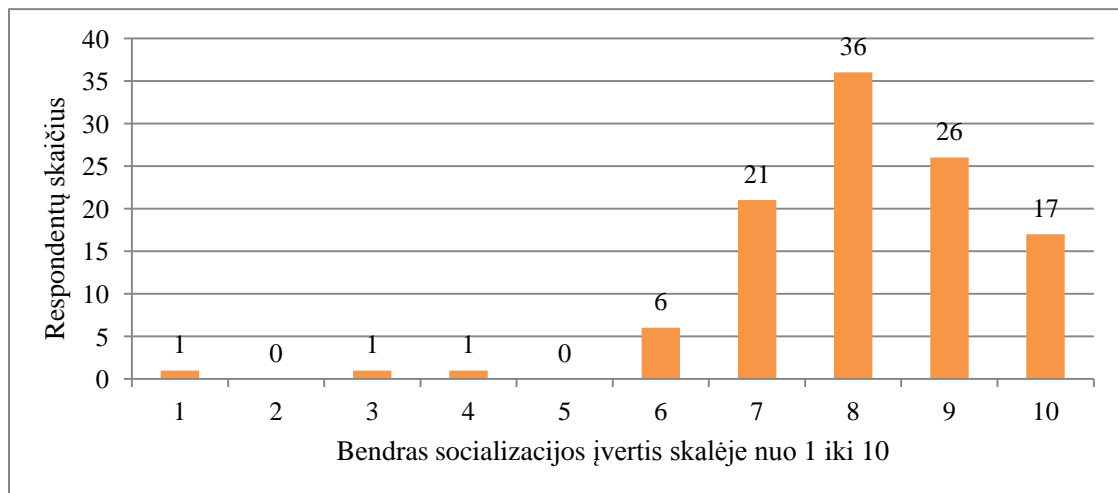
	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Respondentai, kurių socializacijos lygis žemesnis nei vidutinis (%)
Mokymų subskalė	6,16	6,00	35,00	14,7%
Supratimo subskalė	4,94	15,00	35,00	2,8%
Bendradarbių palaikymo subskalė	6,22	5,00	35,00	5,5%
Ateities perspektyvų subskalė	5,79	8,00	35,00	15,6%

6 lentelėje pateikti socializacijos inventoriaus subskalių standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės. Taip pat, pateiktas procentas respondentų, kuriam kiekvienoje iš keturių subskalių yra būdingas žemesnis nei vidutinis socializacijos lygis. Visose subskalėse buvo gautas maksimalus įvertinimas ir tik bendradarbių palaikymo subskalėje buvo gautas galimas minimalus vertinimas. Kaip matome 15,6% respondentų yra būdingas žemesnis nei vidutinis socializacijos lygis ateities perspektyvų srityje bei 14,7% respondentų- mokymų srityje.



12 pav. Socializacijos subskalių rezultatų vidurkiai skirtinguose darbo stažo grupėse

Palyginus socializacijos subskalių rezultatų vidurkius dirbančių trumpiau nei metus bei išdirbusių ilgiau nei septynis metus, matome, kad didelio skirtumo nėra (žr. 12 pav.). Vis dėlto pastebima, kad rezultatai supratimo subskalėje padidėja, kas yra logiška, kadangi remiantis teorija (Taormina, 2008) supratimas apie tai kaip funkcionuoja organizacija didėja laikui bėgant. Įdomu yra tai, kad kitose subskalėse pastebimas nedidelis sumažėjimas. Rezultatai šiose subskalėse nuosekliai mažėja darbo stažui augant, kol pasiekia mažiausią reikšmę ilgiausio darbo stažo grupėje (>7 metų). Sumažėjusį socializacijos balą mokymų srityje galima būtų aiškinti tuo, kad daugiausiai mokymose dalyvaujama karjeros pradžioje, vėliau tobulinimo veiklos pasireiškia rečiau. Sumažėjusį socializacijos balą ateities perspektyvų bei bendradarbių palaikymo srityse nesutampa su teorija (Taormina, 2008), esant sėkmingai socializacijai šie rezultatai turėtų augti laikui bėgant. Kadangi rezultatai prastėja, galime numanyti, kad ilgiau išdirbę darbuotojai pastebi daugiau trūkumų šiose srityse, todėl yra linkę prasčiau jas įvertinti.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą socializacijos įvertį

Paprašyti įvertinti kiek skalėje nuo 1 iki 10 respondentai jaučiasi įsilieję į šią organizaciją, tik vienas respondentas (žr. 12 pav.) pareiškė visiškai nesijaučiantis tikru organizacijos nariu ir net 17 respondentų pasirinko maksimalų galimą įvertinimą. Didžioji dalis respondentų (97,2%), savo bendrąjį socializacijos lygį vertina, kaip aukštesnį už galimą vidutinę reikšmę. Kaip minėjo Taormina (2008), bendro socializacijos lygio matavimas nėra labai tikslus kadangi dažnai neatspindi realios situacijos, todėl naudingiau remtis atskirų socializacijos subskalių rezultatais. Šiuo atveju irgi matome, kad respondentai atsakinėdami į klausimą apie bendrą socializacijos lygį buvo linkę palankiau jį vertinti lyginant su atskirų socializacijos dimensijų vertinimu.

Siekiant sužinoti ar egzistuoja socializacijos rodiklių skirtumai priklausomai nuo lyties, amžiaus bei darbo stažo buvo taikytas Mann-Whitney dviejų nepriklausomų imčių testas (žr. 7 lent.) bei Kruskal - Wallis testas kelioms nesusietoms ranguotoms imtims (žr. 8 lent.).

Lyginant moterų ir vyrų socializacijos rodiklius, statistiškai reikšmingo skirtumo neaptikta ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad MKT pareigūnams, tiek vyrams, tiek moterims yra būdingas panašus organizacinės socializacijos lygis (žr. 7 lent.).

7 lentelė. **Moterų ir vyrų socializacijos lygio palyginimas.**

Bendras socializacijos įvertis		Rangų vidurkis	Mann-Whitney U reikšmė	Z	p
Lytis	Vyrai (N = 58)	52,09	1330,5	- 0,902	0,367
	Moterys (N = 51)	57,56			

Iš 8 lentelėje pateiktų rezultatų galima spręsti, kad vertinant bendrą socializacijos lygį nerasta statistiškai reikšmingo skirtumo ($p > 0,05$) tarp 4 amžiaus grupių bei darbo stažo grupių. Tai reiškia, kad visoms išskirtoms grupėms priklausantiems pareigūnams yra būdingas panašus socializacijos lygis. Kalbant apie darbo stažą, remiantis kitų autorių duomenimis (Kramer, 2012), iš ilgiau dirbančių organizacijoje galima būtų tikėtis aukštesnio socializacijos lygio lyginant su trumpiau dirbančiais. MKT pareigūnų imtyje tokio skirtumo neaptikta, tačiau svarbu paminėti, kad šioje organizacijoje didžiąją dalį darbuotojų sudaro daugiau nei metus dirbantys pareigūnai, o naujai atėję, dažniausiai jau turi sukaupę darbo patirties kitose valstybės tarnybos įstaigose.

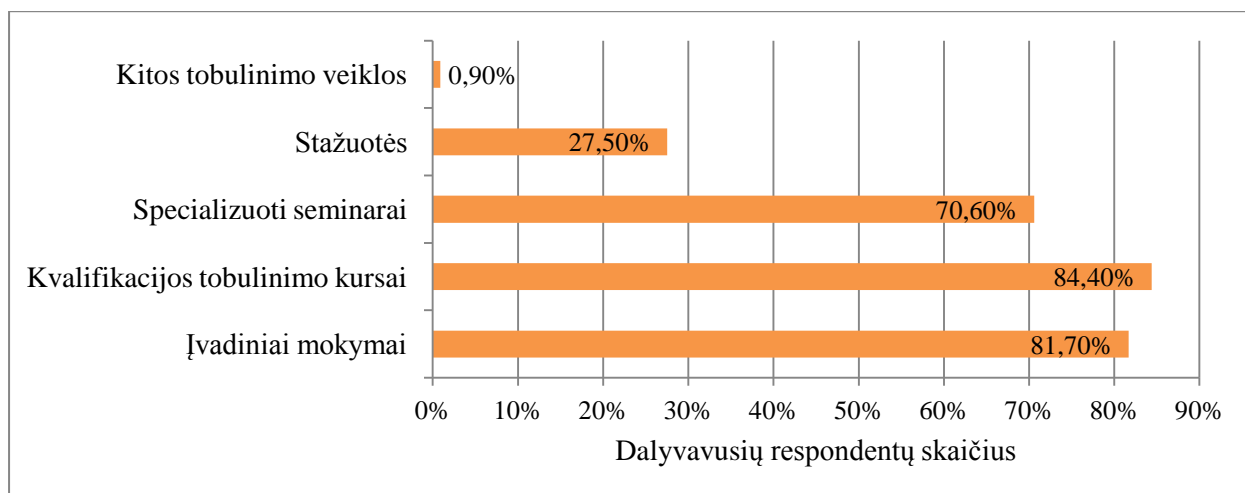
8 lentelė. **Socializacijos lygio palyginimas pagal amžių ir darbo stažą.**

	Išskirtos grupės	Grupių rangų vidurkiai	χ^2	df	p
Amžius	Iki 25	91,50	3,902	3	0,272
	Nuo 25 iki 35	53,90			
	Nuo 35 iki 45	52,64			
	Virš 45	65,81			
Darbo stažas	Iki 1 m.	66,00	1,799	3	0,615
	Nuo 1 iki 3 m.	55,56			
	Nuo 3 iki 7 m.	50,50			
	Virš 7 m.	56,53			

Apibendrinę aukščiau minėtų individualių faktorių tokių kaip lytis, amžius ar darbo stažas poveikį organizacinės socializacijos lygiui, matome, kad statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta, galime teigti,

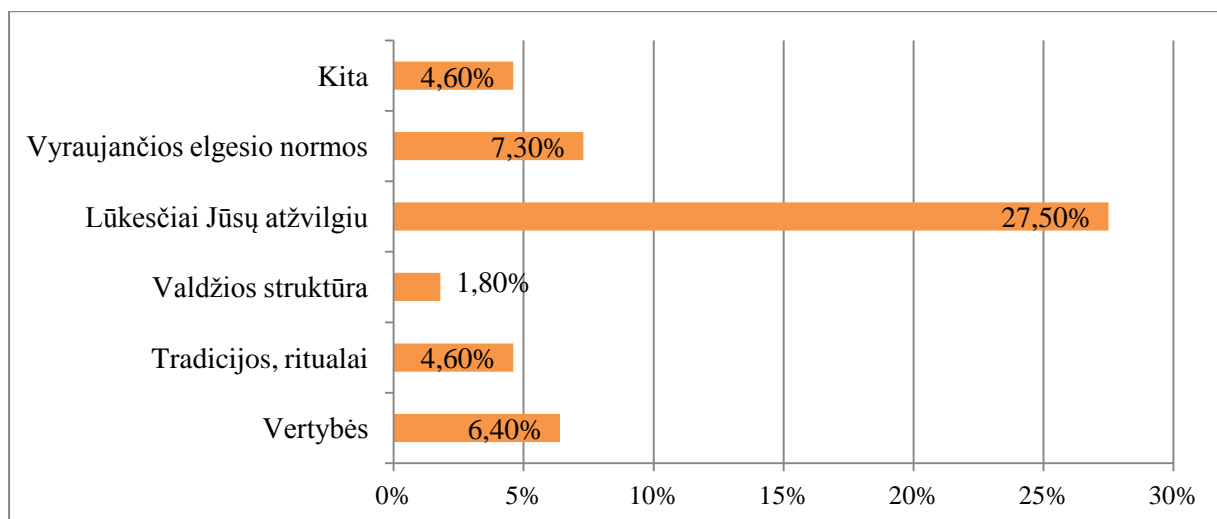
kad tarp MKT darbuotojų individualūs veiksniai neturi didelės reikšmės socializacijos lygiui, tad svarbu sutelkti dėmesį į organizacinius veiksnius.

Nagrinėjant įvairius organizacinės socializacijos aspektus buvo siekiama išsiaiškinti kokiose tobulinimo veiklose dažniausiai dalyvauja MKT darbuotojai. Tai yra reikšminga, kadangi dalyvavimas kuo įvairesnėse tobulinimo veiklose siejasi su aukštesniu socializacijos lygiu. Kaip matome 13 paveiksle dažniausia tobulinimo forma, tai kvalifikacijos tobulinimo kursai (84,4%). Kiek mažiau respondentų pažymėjo dalyvavę įvadinuose mokymuose (81,7%) bei specializuotuose seminaruose (70,6%). Žymiai mažiau respondentų dalyvavo stažuotėse (27,5 %). Tik vienas respondentas (0,9%) pareiškė dalyvavęs kitoje tobulinimo veikloje, deja nepateikė jos apibūdinimo. Remiantis tokiais rezultatais galime daryti prielaidą, kad MKT darbuotojams yra prieinamas gan siauras tobulinimo veiklų spektras, apsiribojantis tik klasikinėmis, dažniausiai taikomomis ir reglamentuotomis Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statute.



14 pav. Skirtingose tobulinimo veiklose dalyvavusių respondentų procentas

Siekiant sužinoti kuri serijinė / institucionalizuota ar nenuosekli / individualizuota socializacijos strategija vyrauja organizacijoje, respondentų buvo klausama ar darbo pradžioje jiems buvo paskirtas globėjas. Respondentai galėjo komentuoti atsakymą į šį klausimą. Net 68,8 % respondentų pažymėjo, kad jiems buvo paskirtas globėjas. Vienas iš respondentų atsakęs, kad jam buvo paskirtas globėjas atsakymą papildė; „Taip, formaliai viršininkas, realiai ne.“. 31,2 % respondentų pažymėjo, kad jiems globėjas nebuvo paskirtas. Vienas iš jų pakomentavo: „Ne, bet atėjau turėdamas daug patirties muitinėje.“. Siekiant patikrinti, ar skiriasi globėjo paskyrimas skirtingose darbo stažo grupėse, paaiškėjo, kad statistiškai reikšmingo skirtumo ($p=0,102$; $p>0,05$) nėra, tai reiškia, kad globėjo priskyrimo tendencija nesiskiria laikui bėgant, tiek seniau įdarbintiems, tiek naujiems darbuotojams globėjas priskiriamas vienodu dažniu.

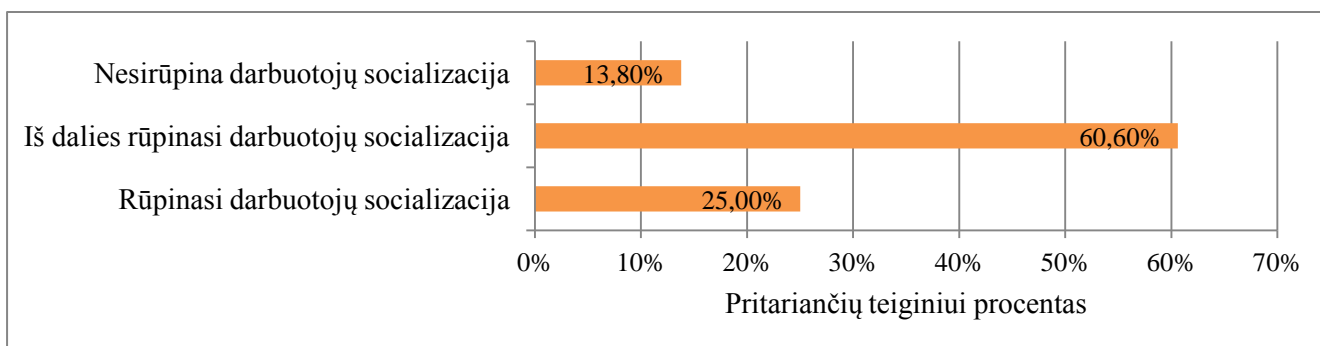


15 pav. Darbuotojų procentinis pasiskirstymas pagal sritis kuriose trūksta su darbu susijusios informacijos

Tyrimo metu buvo bandoma atskleisti sritis kuriose MKT darbuotojams labiausiai trūksta su darbu susijusios informacijos. Geriausiai tyrimo dalyviams yra žinoma valdžios struktūra, tik 1,8% pareiškia, kad šioje srityje jiems trūksta informacijos. 4,6% pažymėjo atsakymą „kita“ ir pareiškė, kad jiems trūksta informacijos šiose srityse:

- Darbo taktika;
- Specializuota informacija;
- Darbo praktika;

Pastebėta, kad didžiausias procentas (27,5%) respondentų pareiškė, kad jiems trūksta informacijos apie lūkesčius jų atžvilgiu (žr. 14 pav). Remiantis tokiais rezultatais galime kelti prielaidą, kad MKT darbuotojams informacijos trūkumas šioje srityje tampa rimta problema su kuria susidūria beveik trečdalis respondentų. Neaiškių lūkesčių darbuotojų atžvilgiu problema gvildenama ir kitų autorių darbuose (Chang et al., 2010; Luxmi and Yodav, 2011), nesprenžinama ji siejasi su didesniu streso patyrimu bei silpnesniu įsipareigojimu organizacijai bei noru pasitraukti iš darbo.



16 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos pastangas siekiant darbuotojų socializacijos

Buvo domimasi respondentų nuomone apie organizacijos pastangas siekiant darbuotojų socializacijos (žr. 15 pav.). 25% tyrimo dalyvių teigė, kad MKT rūpinamasi darbuotojų socializacija, 13,8% respondentų atsakė, kad darbuotojų socializacija nesirūpinama. Didžioji dauguma, net 60,6% pasirinko atsakymą, kad organizacija iš dalies rūpinasi darbuotojų socializacija. Tokie rezultatai leidžia manyti, kad MKT darbuotojai nejaučia aktyvių organizacijos pastangų organizacinės socializacijos srityje.

3.2.1. Organizacinės socializacijos sąsajos su įsipareigojimu organizacijai

Ieškant socializacijos ryšio su įsipareigojimu organizacijai buvo taikytas nparametrinis Spearman koreliacijos koeficientas rho. Socializacijos bei jos dimensijų koreliacijos su įsipareigojimu organizacijai rezultatai pateikti 9 lentelėje. Tiek bendras socializacijos įvertis, tiek atskirų subskalių rezultatai statistiškai reikšmingai ($p \leq 0,01$) koreliuoja su įsipareigojimu organizacijai. Buvo aptikta statistiškai reikšminga stipri ($\rho = 0,626$; $p \leq 0,01$) koreliacija tarp bendro socializacijos įverčio ir įsipareigojimo organizacijai, tai reiškia, kad MKT pareigūnų kurių bendras socializacijos įvertis yra didesnis, įsipareigojimas organizacijai irgi yra didesnis. Nagrinėjant atskirų socializacijos dimensijų sąsajas su įsipareigojimu organizacijai, pastebėta, kad stipriausiai su įsipareigojimu organizacijai koreliuoja ateities perspektyvų ($\rho = 0,571$; $p \leq 0,01$) bei bendradarbių palaikymo ($\rho = 0,515$; $p \leq 0,01$) dimensijos, tai reiškia, kad darbuotojai kurie geriau vertina organizacijos siūlomas karjeros perspektyvas bei patiria stipresnį bendradarbių palaikymą pasižymi stipresniu įsipareigojimu organizacijai. Atsižvelgus į šiuos veiksnius, dar labiau patobulinus šias sritis tikėtina, kad padidės MKT darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.

Taip pat ne mažiau svarbi yra mokymų subskalės ir įsipareigojimo organizacijai koreliacija ($\rho = 0,458$; $p \leq 0,01$), vidutinio stiprumo ryšys rodo, kad MKT darbuotojai geriau įvertinę gautus mokymus yra labiau įsipareigoję organizacijai. Iš keturių socializacijos dimensijų silpniausiai su įsipareigojimu organizacijai koreliuoja supratimo subskalė ($\rho = 0,389$; $p \leq 0,01$), vis dėlto tai yra vidutinio stiprumo koreliacija, tad galime teigti MKT darbuotojai išvystę geresnį supratimą apie organizaciją kurioje dirba, taip pat pasižymi didesniu įsipareigojimu tai organizacijai. Remiantis pateiktais duomenimis galime teigti, kad pirma hipotezė, jog labiau socializavęsi MKT darbuotojai jaučia stipresnį įsipareigojimą organizacijai, pasitvirtino.

Šie rezultatai sutampa su kitų autorių rezultatais (Jehanzeb et al., 2013; Taormina, 2008) liūdinčiais apie ryšį tarp organizacinės socializacijos dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai. Taip pat, tyrimo rezultatai išskleidė abejones ar toks ryšis išlieka reikšmingas dirbantiems organizacijoje ilgiau nei 6 mėn. (Ashforth and Saks, 1996; Saeed et al., 2012), kadangi tirtose imtyje 92,7% tiriamųjų yra išdirbę organizacijoje daugiau nei metus.

9 lentelė. Socializacijos rodiklių sąsajos su įsipareigojimu organizacijai

	Bendras socializacijos įvertis	Mokymosi subskalės suma	Supratimo subskalės suma	Bendradarbių palaikymo suma	Ateities perspektyvų suma
Įsipareigojimo organizacijai suma	0,626**	0,458**	0,389**	0,515**	0,571**

** $p \leq 0,01$

3.2.2. Organizacinės socializacijos sąsajos su pasitenkinimu darbu

Kalbant apie organizacinės socializacijos sąsajas su pasitenkinimu darbu aptiktas statistiškai reikšmingas stiprus ryšys tarp bendro socializacijos įverčio ir pasitenkinimo darbu rezultatų ($\rho = 0,684$; $p \leq 0,01$) (žr. 10 lent.). Taigi, galima teigti, kad kuo labiau socializavęsi jaučiasi MKT pareigūnai, tuo didesnis yra jų pasitenkinimas darbu. Taip pat, nagrinėjant atskirų socializacijos subskalių sąsajas su pasitenkinimu darbu, stipriausias ryšis pastebimas tarp pasitenkinimo darbu rezultatų ir ateities perspektyvų subskalės rezultatų ($\rho = 0,672$; $p \leq 0,01$). Tai yra stipri, teigiama koreliacija, kuri liudija apie tai, kad suteikę daugiau dėmesio ateities perspektyvų aspektams MKT darbuotojų tarpe galime tikėtis didesnio pasitenkinimo darbu.

Taip pat stiprios, teigiamos koreliacijos pastebimos tarp mokymų ($\rho = 0,530$; $p \leq 0,01$), supratimo ($\rho = 0,447$; $p \leq 0,01$) bei bendradarbių palaikymo ($\rho = 0,526$; $p \leq 0,01$) subskalių ir bendro pasitenkinimo darbu, tai reiškia, kad MKT pareigūnų tarpe, teigiami pokyčiai šiose srityse gali sąlygoti didesnę pasitenkinimą darbu. Antra hipotezė, labiau socializavęsi MKT darbuotojai jaučia stipresnį pasitenkinimą darbu, pasitvirtino.

10 lentelė. Socializacijos rodiklių sąsajos su pasitenkinimu darbu

	Bendras socializacijos įvertis	Mokymosi subskalės suma	Supratimo subskalės suma	Bendradarbių palaikymo suma	Ateities perspektyvų suma
Pasitenkinimo darbu suma	0,684**	0,530**	0,447**	0,526**	0,672**

** $p \leq 0,01$

3.2.3. Organizacinės socializacijos sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo

Analizuojant organizacinės socializacijos sąsajas su ketinimu pasitraukti iš darbo aptiktas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp bendro socializacijos įverčio ir ketinimo pasitraukti iš darbo ($\rho = -0,596$; $p \leq 0,01$) (žr. 11 lent.). Taigi, galima teigti, kad kuo labiau socializavęsi jaučiasi MKT pareigūnai, tuo mažesnis yra jų nusiteikimas keisti darbo vietą. Taip pat, nagrinėjant atskirų socializacijos subskalių sąsajas su ketinimu pasitraukti iš darbo, stebimas vidutinio stiprumo neigiamas ryšis su visomis keturiomis subskalėmis. Remiantis šiais rezultatais galime kelti prielaidą, kad rūpinantis MKT darbuotojų ateities perspektyvomis, tobulinimo veiklomis, vystant jų supratimą apie organizaciją bei skatinant palaikančius santykius darbuotojų tarpe galime tikėtis dar mažesnio nusiteikimo keisti darbo vietą. Taigi, labiau socializavęsi MKT darbuotojai mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo, tad trečia tyrimo hipotezė pasitvirtino.

Tokie rezultatai sutampa su kitų autorių gvildenusių šią tematiką teiginiais (Gao, 2011; Slavianska, 2012; Razzaq and Asif, 2012). Yang (2008) tyrimo rezultatai liudijantys apie šio ryšio nebuvimą nerado patvirtinimo šio tyrimo rezultatuose.

11 lentelė. Socializacijos rodiklių sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo

	Bendras socializacijos įvertis	Mokymosi subskalės suma	Supratimo subskalės suma	Bendradarbių palaikymo suma	Ateities perspektyvų suma
Ketinimo pasitraukti iš darbo suma	-0,596**	-0,478**	-0,461**	-0,472**	-0,467**

** $p \leq 0,01$

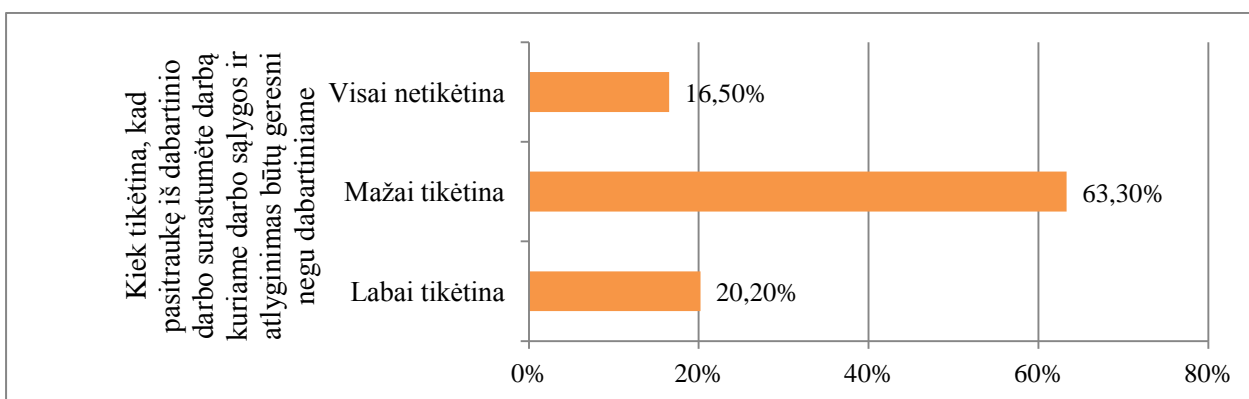
3.3. Įsipareigojimo organizacijai tyrimo rezultatų vertinimas

12 lentelėje pateiktas įsipareigojimo organizacijai rezultatų vidurkis, standartinis nuokrypis bei minimali ir maksimali reikšmės. Įsipareigojimas organizacijai buvo vertintas skalėje nuo 1 iki 7, minimalus galimas rezultatas 5, maksimalus 35. Kaip matome rezultatų vidurkis yra didesnis už 17,5-vidutinį įsipareigojimą organizacijai reiškančią reikšmę. Tik 6,3 % respondentų įsipareigojimas organizacijai yra žemesnis nei 17,5-vidutinį įsipareigojimą organizacijai reiškančią reikšmę (žr. 3 priedą). Maksimalią galimą reikšmę (35,0), liudijančią apie labai stiprų įsipareigojimą organizacijai pasirinko 7,3% tiriamųjų (žr. 3 priedą). Remiantis šiais rezultatais galima teigti kad MKT pareigūnams būdingas pakankamai stiprus įsipareigojimas organizacijai.

12 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai sumų vidurkio, standartinio nuokrypio bei minimalių ir maksimalių reikšmių rezultatai.

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Įsipareigojimo organizacijai suma	25,6	5,7	5,0	35,0

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal suvokiamas darbo alternatyvas matome, kad net 63,3% mano, kad yra mažai tikėtina, kad išeję iš dabartinio darbo surastų darbą kuriame darbo sąlygos ir atlyginimas būtų geresni negu dabartiniame (žr. 16 pav.). 16,5 % visai netiki, kad tai yra įmanoma ir tik 20,2% apklaustųjų tiki, kad pasitraukę iš darbo MKT, jie galėtų susirasti darbą su geresnėmis sąlygomis. Remiantis tokiais rezultatais galime teigti, kad MKT darbuotojai suvokia menkas alternatyvas dabartiniams darbui.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal suvokiamas darbo alternatyvas

3.4. Pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatų vertinimas

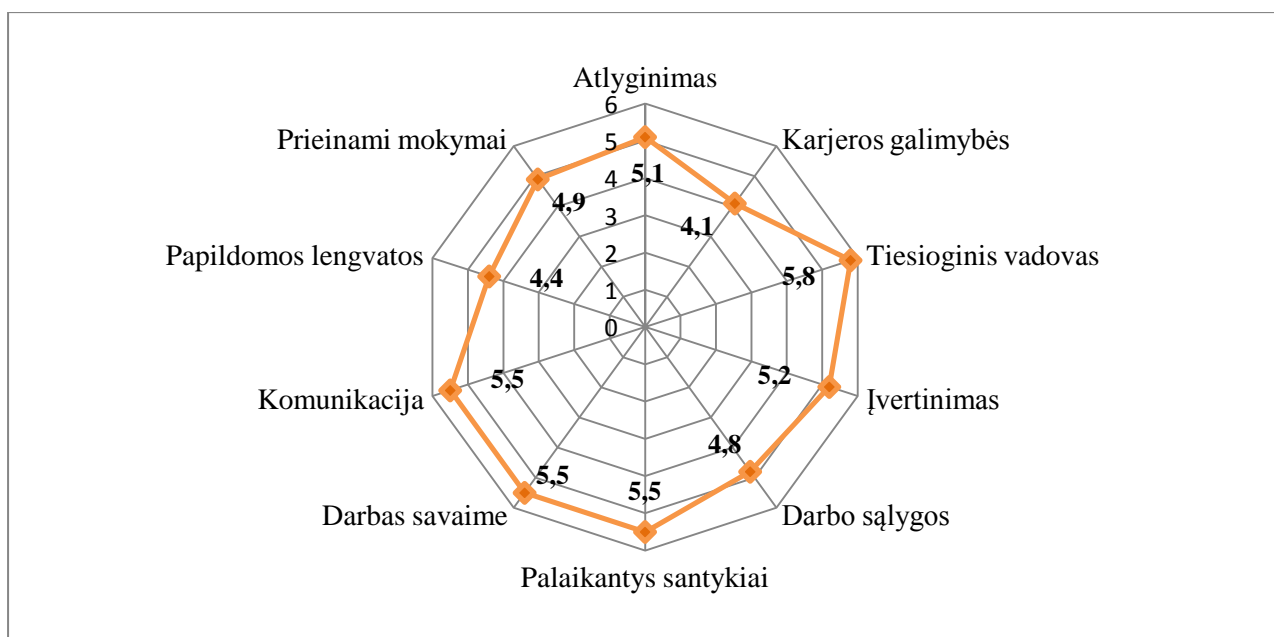
13 lentelėje pateiktas pasitenkinimo darbu rezultatų vidurkis, standartinis nuokrypis bei minimali ir maksimali reikšmės. Pasitenkinimas darbu buvo vertintas skalėje nuo 1 iki 7, minimalus galimas rezultatas 5, maksimalus 35. Kaip matome rezultatų vidurkis yra didesnis už 17,5- vidutinį pasitenkinimą darbu reiškiančią reikšmę ir yra artimas maksimaliai galimai reikšmei. Nei vienam respondentui nėra būdingas minimalus pasitenkinimas darbu. Vos 3,7 % respondentų pasitenkinimas darbu yra žemesnis nei 17,5- vidutinį pasitenkinimą darbu reiškiančią reikšmę (žr. 4 priedą). Labai stiprus pasitenkinimas darbu (35,0) yra būdingas 5,5% respondentų (žr. 4 priedą). Remiantis šiais rezultatais galima teigti kad MKT pareigūnams būdingas pakankamai stiprus bendras pasitenkinimas darbu. Šie rezultatai sutampa su kito Lietuvos valstybės tarnautojų imtyje atlikto tyrimo rezultatais, anot kurio Lietuvos valstybės tarnautojai

pasizymi ganėtinai stipriu pasitenkinimu darbu (Merkys ir Brazienė, 2010). Taigi, Lietuvos Muitinės kriminalinės tarnybos statutiniai pareigūnai taip pat pasižymi ganėtinai aukštu pasitenkinimu darbu.

13 lentelė. **Pasitenkinimo darbu sumų vidurkio, standartinio nuokrypio bei minimalių ir maksimalių reikšmių rezultatai.**

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Pasitenkinimo darbu suma	27,7	4,9	10,0	35,0

Nagrinėjant respondentų pasitenkinimą atskirais darbo komponentais (žr. 17 pav.), pastebėta, kad MKT pareigūnai yra labiausiai patenkinti tiesioginiu vadovu. Tuo tarpu, mažiausiai patenkinti karjeros galimybėmis. Šie rezultatai patvirtina, kad Muitinės kriminalinėje tarnyboje panašiai kaip ir kitose Lietuvos valstybės tarnybos sferose egzistuoja karjeros vystymo sistemos spragos (Visockytė, 2012). Kaip jau buvo minėta, Vilniaus Teritorinėje Muitinėje atliktas karjeros problemų tyrimas atskleidė, kad muitinės pareigūnai susiduria su šiomis problemomis: trūksta pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo efektyvumo, dažnas šališkumas darbo vertinimo procese, suteikiama nepakankamai informacijos apie karjeros galimybes, laisvų pareigybių ir finansavimo trūkumas, informacijos apie alternatyvas vertikaliai karjerai trūkumas t.t. (Muravjova, 2010). Galima kelti prielaidą, kad menkas pasitenkinimas karjeros galimybėmis Muitinės kriminalinėje tarnyboje gali sietis su išvardintomis problemomis.



18 pav. **Pasitenkinimo atskirais darbo aspektais vertinimas**

Lyginant su 2010 metais, Vilniaus teritorinėje muitinėje atlikto tyrimo rezultatais, anot kurio darbuotojai yra labai patenkinti egzistuojančia kvalifikacijos tobulinimo sistema (Muravjova, 2010) galime teigti, kad Muitinės kriminalinės tarnybos statutiniai pareigūnai nebuvo linkę skirti labai gerą vertinimą prieinamiems mokymams. Tarp dešimties išskirtų pasitenkinimo darbu komponentų, prieinami mokymai atsirado tarp keturių surinkusių mažiausią įvertinimą, tai reiškia, kad kiti veiksniai: tiesioginis vadovas, palaikantys santykiai, darbas savaime, komunikacija, įvertinimas bei atlyginimas yra vertinami palankiau. Vis dėlto, verta paminėti, kad nors nei vienu iš išskirtų veiksnių darbuotojai nėra labai patenkinti, bet nepastebimas ir stiprus nepasitenkinimas atskirais aspektais.

Svarbu paminėti ir tai, kad vertindami atskirus pasitenkinimo darbu aspektus MKT darbuotojai nebuvo linkę priskirti aukščiausių vertinimų, taip kaip tai darė vertindami bendrą pasitenkinimą darbu. Siekiant įvertinti kurie iš išskirtų pasitenkinimo darbu aspektų turi stipriausią ryšį su bendru pasitenkinimu darbu pastebėta stipri teigiama koreliacija tarp karjeros galimybių ($\rho = 0,646$; $p \leq 0,01$) bei darbo savaime ($\rho = 0,754$; $p \leq 0,01$) (žr. 14 lent.). Tai reiškia, kad MKT pareigūnų tarpe pokyčiai šiose srityse labiausiai siejasi su bendro pasitenkinimo darbu mažėjimu ar didėjimu. Kitiems pasitenkinimo darbu komponentams yra būdinga vidutinio stiprumo, statistiškai reikšminga ($p \leq 0,01$) koreliacija su bendru pasitenkinimo darbu, tad galima teigti, kad tobulinant šias sritis MKT pareigūnų tarpe galima tikėtis didesnio bendro pasitenkinimo darbu.

14 lentelė. **Bendrojo pasitenkinimo darbu rezultatų sąsajos su atskirais pasitenkinimo darbu komponentais**

Pasitenkinimas atskirais darbo komponentais:	Bendras pasitenkinimas darbu
Atlyginimas	0,457**
Karjeros galimybės	0,646**
Tiesioginis vadovas	0,593**
Įvertinimas	0,507**
Darbo sąlygos	0,402**
Palaikantys santykiai su bendradarbiais	0,506**
Darbas savaime	0,754**
Komunikacija	0,564**
Papildomos lengvatos	0,412**
Prieinami mokymai	0,570**

** $p \leq 0,01$

3.5. Kėtinimo pasitraukti iš darbo tyrimo rezultatų vertinimas

Kėtinimo pasitraukti iš darbo rezultatų vidurkis, standartinis nuokrypis bei minimali ir maksimali reikšmės pateikti 15 lentelėje. Minimalus galimas kėtinimo pasitraukti iš darbo rezultatas 3, maksimalus

21. Rezultatų vidurkis šioje skalėje yra žymiai mažesnis nei 10,5- vidutinį norą pasitraukti iš darbo reiškiančią reikšmę. Net 45 % respondentų visiškai nesiruošia pasitraukti iš darbo, nei vienas respondentas nesurinko maksimalios galimos reikšmės (21) liūdijančios apie stiprų apsisprendimą keisti darbą.

15 lentelė. **Ketinio pasitraukti iš darbo vidurkio, standartinio nuokrypio bei minimalių ir maksimalių reikšmių rezultatai.**

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
Ketinio pasitraukti iš darbo suma	6,2	3,9	3,0	18,0

Remiantis aukščiau pateiktais rezultatais galima teigti kad MKT pareigūnams nėra būdingas stiprus nusiteikimas keisti dabartinę darbo vietą. Šį nusiteikimą gali lemti menkos suvokiamos darbo alternatyvos. Kaip jau buvo minėta anksčiau 79,8% respondentų visai netiki, arba mažai tiki tuo, kad pasitraukę iš dabartinio darbo susirastų geresnį. Taip pat aptiktas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,003$, $p<0,05$) tarp skirtingą požiūrį į suvokiamas darbo alternatyvas turinčių MKT pareigūnų ir ketinimo pasitraukti iš darbo (žr. 16 lent.).

16 lentelė. **Ketinio pasitraukti iš darbo rezultato palyginimas skirtingą požiūrį į darbo alternatyvas turinčių individų grupėse**

Išskirtos grupės	Grupių rangų vidurkiai	χ^2	df	p
Labai tikėtina	71,82	11,384	2	0,003
Mažai tikėtina	52,43			
Visai netikėtina	41,17			

Kadangi Kruskal - Wallis testas kelioms nesusietoms ranguotoms imtims neleidžia pasakyti tiksliai tarp kurių grupių egzistuoja skirtumas, papildomai taikytas Mann-Whitney dviejų nepriklausomų imčių testas atskirai grupių poroms palyginti (žr. 17 lent.). Šio testo rezultatai atskleidė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < 0,05$) tarp stipriai tikinčių galimomis geresnėmis darbo alternatyvomis ir mažai jomis tikinčių, bei tarp stipriai tikinčių galimomis geresnėmis darbo alternatyvomis ir visai jomis netikinčių. Tai reiškia, kad tarp stipriai tikinčių galimomis geresnio darbo alternatyvomis ketinimas pasitraukti iš darbo stipresnis nei tarp mažai ar visai tuo netikinčių MKT pareigūnų. Remiantis šiais duomenimis galime teigti, kad menkas nusiteikimas keisti esamą darbo vietą Mutinės kriminalinėje

tarnyboje siejasi su tuo, kad tik nedidelė respondentų dalis 20,2% tiki turintys geras alternatyvas dabartiniam darbui. Nors dabartinė situacija yra palanki organizacijai, bet atsiradus darbo alternatyvoms MKT darbuotojų įsipareigojimo ir ketinimo pasitraukti lygis galėtų ženkliai pasikeisti, tad vadovai turėtų stiprinti darbuotojų įsipareigojimą ir įsitraukimą, kad atsiradus darbo alternatyvoms jie liktų įsipareigoję dabartinei darbovietai. Tokią situaciją savo darbuose nagrinėjo ir kiti autoriai (Kammeyer-Muller and Wanberg, 2003; Slavianska, 2012).

17 lentelė. **Ketinimo pasitraukti iš darbo palyginimas skirtingą požiūrį į darbo alternatyvas turinčių individų grupių porose**

Grupių poros	Rangų vidurkis	Mann- Whitney U reikšmė	Z	p
Labai tikėtina	58,00	473,00	-2,675	0,007
Mažai tikėtina	41,46			
Labai tikėtina	25,32	92,00	-3,008	0,003
Visai netikėtina	14,61			
Mažai tikėtina	45,47	478,00	-1,340	0,124
Visai netikėtina	36,06			

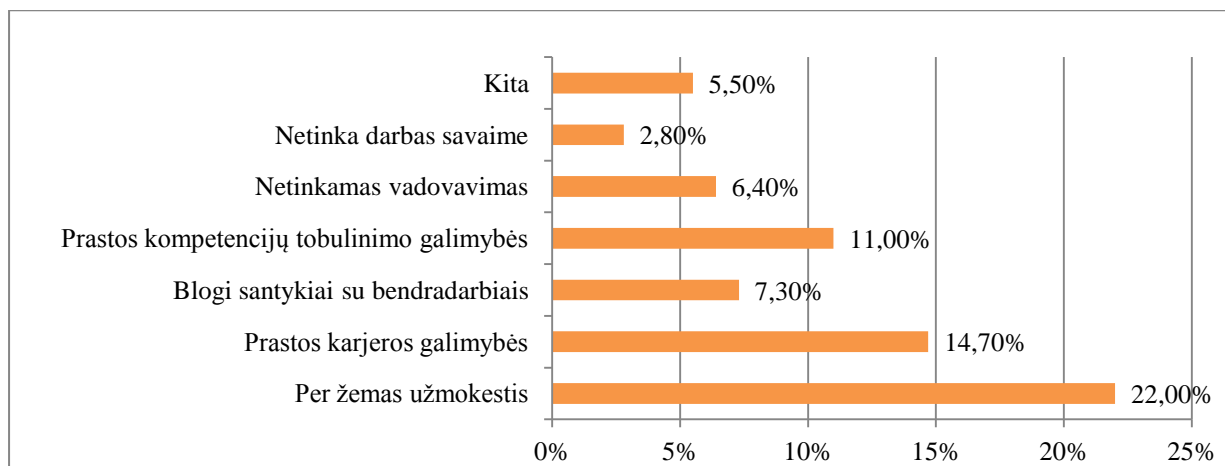
Nagrinėjant priežastis galinčias sąlygoti MKT darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo, paaiškėjo, kad 22% pareigūnų paliktų darbą dėl per žemo atlyginimo. 14,7 % respondentų kaip galimą pasitraukimo iš darbo priežastį nurodė prastas karjeros galimybes (žr. 18 pav.). Šie rezultatai sutampa su Pilkauskaitės Vlickienės ir kolegų (2007) Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatais kurie irgi atskleidė, kad ketinimas pasitraukti iš darbo labiausiai siejasi su nepasitenkinimu karjeros perspektyvomis bei atlyginimu.

Dalis tiriamųjų (5,5%) į klausimą „dėl kokių priežasčių būtumėte linkę palikti šią organizaciją?“, pasirinko atsakymą „kita“ ir įrašė savo atsakymo variantą:

1. Jei man pasiūlytų įdomesnę darbą, arba visuomenei naudingesnį, tačiau atitinkantį mano gebėjimus.
2. Tik ką įgijau geresnį išsilavinimą, o ši darbovietė pradžioje buvo priemonė išsilavinimui įgyti, tad pradėdau svarstyti apie kitas darbo veiklas.
3. Suprasčiau, kad mano vieta kitur.
4. Nenormuotas darbo krūvis.
5. Nuolatinė įtampa.

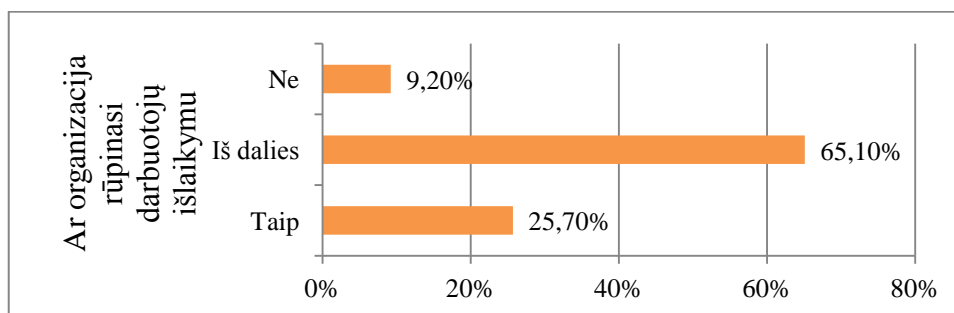
Pirmas atsakymo variantas atspindi nusiteikimą keisti darbą atsiradus geresnei alternatyvai. Antras ir trečias variantai irgi gali būti priskirti prie priežasčių susijusių su geresnio darbo alternatyvomis. Ketvirtas pateiktas variantas siejasi su galimai egzistuojančia MKT problema susijusia su darbo krūvio normavimo stoka, šios problemos pašalinimas didžiąja dalimi yra pačios organizacijos atsakomybė.

Nuolatinė įtampa irgi buvo išvardinta kaip viena iš galimų pasitraukimo iš darbo priežasčių, dėja nebuvo patikslinta ar nuolatinė įtampa jaučiama dėl MKT pareigūnų darbo specifikos ar kitų aspektų.



19 pav. Potencialios pasitraukimo iš darbo priežastys

Kalbant apie darbuotojų požiūrį į organizacijos pastangas išlaikyti juos darbo vietoje, paaiškėjo, kad 65,1% respondentų mano, kad organizacija tik iš dalies rūpinasi darbuotojų išlaikymu, 9,2% mano, kad visai nesirūpina ir tik 25,7% respondentų pažymėjo tikintys, kad MKT rūpinamasi darbuotojų išlaikymu (žr. 19 pav.). Remiantis gautais rezultatais galima numanyti, kad MKT darbuotojai kurie nepatiria organizacijos rūpesčio siekiant juos išlaikyti ilgainiui gali jaustis mažiau reikšmingi ir vertinami organizacijoje, kas savo ruožtu gali sąlygoti augantį nepasitenkinimą darbu bei įsipareigojimo mažėjimą (Manzoor and Naeem, 2011).



20 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos pastangas išlaikyti darbuotojus

3.5.1. Pasitenkinimo darbu sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo

Pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su ketinimu pasitraukti iš darbo ($\rho = -0,574$; $p \leq 0,01$) (žr. 18 lent.). Remiantis rezultatais galime teigti, kad MKT darbuotojų pasitenkinimui darbu didėjant ketinimas pasitraukti iš darbo mažėja. Remiantis gautais duomenimis

galime teigti, kad ketvirta hipotezė: stipresnį pasitenkinimą darbu jaučiantys MKT darbuotojai mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo - pasitvirtino.

Apie tai, kad pasitenkinimas darbu siejasi su retesniu ketinimu pasitraukti iš darbo rašė ir kiti autoriai (Adenguga et al., 2013; Mahdi et al., 2012; Salleh et al., 2012). Įdomu yra tai, kad tirtoje MKT pareigūnų imtyje užfiksuotas pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo ryšys nėra toks stiprus ir akivaizdus kaip tai deklaravo aukščiau minėti autoriai.

18 lentelė. **Pasitenkinimo darbu sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo**

	Pasitenkinimo darbu suma
Ketinimo pasitraukti iš darbo suma	-0,574**

** $p \leq 0,01$

3.5.2. Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo

Įsipareigojimas organizacijai statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su ketinimu pasitraukti iš darbo ($\rho = -0,541$; $p \leq 0,01$) (žr. 19 lent.). Šie rezultatai leidžia spręsti, kad kuo labiau MKT darbuotojai jaučiasi įsipareigoję organizacijai kurioje dirba, tuo mažiau yra nusiteikę šią organizaciją palikti. Apie tokio ryšio egzistavimą kitose imtyse kalbėjo Manzoor ir Naeem (2011). Penkta tyrimo hipotezė: stipresnį įsipareigojimą organizacijai jaučiantys MKT darbuotojai mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo - pasitvirtino.

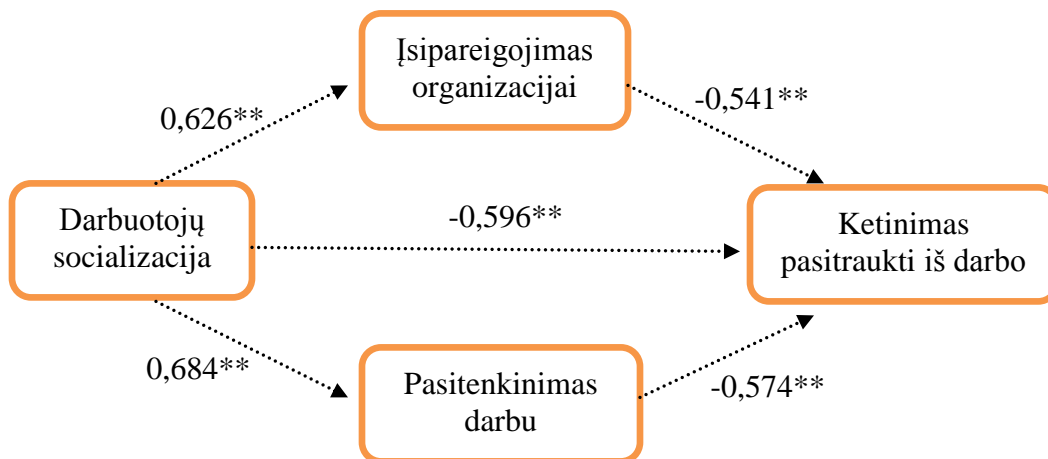
19 lentelė. **Įsipareigojimo organizacijai sąsajos su ketinimu pasitraukti iš darbo**

	Įsipareigojimas organizacijai
Ketinimo pasitraukti iš darbo suma	-0,541**

** $p \leq 0,01$

Apibendrinant organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajų tyrimą Muitinės kriminalinėje tarnyboje, svarbu paminėti, kad dėl rezultatų neatitikimo normaliajam skirstiniui nebuvo galima regresinė analizė, todėl apie priežastinius ryšius pasiūlytame tyrimo modelyje kalbėti negalime. Vis dėlto, stebėdami statistiškai reikšmingas koreliacijas ($p \leq 0,01$) tokius ryšius galime numanyti (žr. 20 pav.). Darbuotojų socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu ryšys yra stiprus, tad galime kelti prielaidą, kad

Muitinės kriminalinėje tarnyboje darbuotojų socializacijos lygis turi didelę reikšmę jų įsipareigojimui organizacijai ir pasitenkinimui darbu. Taip pat, rezultatams nepatenkinus normaliojo pasiskirstymo sąlygų nebuvo įmanoma patikrinti kuris iš trijų reiškinių: darbuotojų socializacija, įsipareigojimas organizacijai ar pasitenkinimas darbu- turi didžiausią įtaką darbuotojų ketinimui pasitraukti iš darbo. Sprendžiant vien iš koreliacijų tokios išvados padaryti negalima, tačiau pastebima, kad visi trys veiksniai panašiu stiprumu neigiamai koreliuoja su ketinimu pasitraukti iš darbo, organizacinė socializacijos koreliacija yra tik nežymiai stipresnė už įsipareigojimo darbu ir pasitenkinimo darbu koreliacijas.



21 pav. MKT darbuotojų socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos

IŠVADOS

1. Remiantis teorinėje dalyje pristatyta literatūra šiame darbe pasirinkta remtis požiūriu, kad organizacinė socializacija tai yra procesas apimantis tiek naujai atėjusių darbuotojų prisitaikymą organizacijoje, tiek vėliau vykstančius pokyčius tokius kaip: reikalingų įgūdžių ir žinių įgijimą, organizacijos funkcionavimo perpratimą, palaikančių santykių su bendradarbiais užmezgimą ir puoselėjimą bei karjeros galimybių pripažinimą. Remiantis mokslinėje literatūroje pristatytais duomenimis nagrinėjama kiek organizacinė socializacija prisideda prie MKT darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai vystymo bei noro pasitraukti iš darbo mažinimo.
2. Išsiaiškinta, kad labiau socializavęsi MKT darbuotojai jaučia stipresnį įsipareigojimą organizacijai, stipresnį pasitenkinimą darbu bei yra mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo. Darbuotojų socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu ryšys yra stiprus, tad galime kelti prielaidą, kad Muitinės kriminalinėje tarnyboje darbuotojų socializacijos lygis turi didelę reikšmę jų įsipareigojimui organizacijai ir pasitenkinimui darbu.
3. Pastebėta, kad MKT pareigūnų organizacinei socializacijai, pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai būdingas panašaus stiprumo neigiamas ryšis su ketinimu pasitraukti iš darbo. Organizacinės socializacijos ryšys yra tik nežymiai stipresnis, vis dėlto negalime teigti, kad organizacinės socializacijos poveikis ketinimui pasitraukti iš darbo yra didesnis nei įsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu.
4. Išsiaiškinta, kad iš keturių socializacijos dimensijų ateities perspektyvų ir mokymų sritis respondentų požiūriu reikalauja didžiausio tobulinimo. MKT darbuotojai nėra linkę labai teigiamai vertinti organizacijos tobulinimo veiklų kokybę ir naudą bei siūlomas karjeros galimybes. Galime teigti, kad MKT darbuotojams yra prieinamas gan siauras tobulinimo veiklų spektras, apsiribojantis tik klasikinėmis, dažniausiai taikomomis ir reglamentuotomis Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statute.
5. Paaiškėjo, kad globėjo priskyrimas Muitinės kriminalinėje tarnyboje nėra nuoseklus procesas. Trečdaliui respondentų jis nebuvo priskirtas. Globėjo priskyrimo tendencija nesiskiria laikui bėgant, tiek seniau įdarbintiems, tiek naujiems darbuotojams globėjas priskiriamas vienodu dažniu.
6. Išanalizavus duomenis paaiškėjo, kad trečdaliui MKT darbuotojų trūksta informacijos apie lūkesčius jų atžvilgiu, informacijos trūkumas kitose srityse nėra toks ženklus.
7. MKT pareigūnams būdingas pakankamai stiprus įsipareigojimas organizacijai, taip pat MKT pareigūnams nėra būdingas stiprus nusiteikimas keisti dabartinę darbo vietą. Svarbu pabrėžti, kad MKT darbuotojai suvokia menkas alternatyvas dabartiniams darbui kas iš dalies galėtų paaiškinti

tokį žemą ketinimo pasitraukti iš darbo lygį. Daugiausia MKT respondentų kaip pasitraukimo iš darbo priežastį įvardino per žemą atlyginimą bei prastas karjeros galimybes.

8. Išanalizavus rezultatus paaiškėjo, kad Muitinės kriminalinės tarnybos statutiniai pareigūnai pasižymi ganėtinai aukštu bendru pasitenkinimu darbu, tačiau vertinant atskirus pasitenkinimo darbu komponentus toks aukštas pasitenkinimas nebuvo pastebėtas. Vertinant atskirus pasitenkinimo darbu komponentus MKT pareigūnai yra labiausiai patenkinti tiesioginiu vadovu, mažiausiai patenkinti karjeros galimybėmis. Stipriausią ryšį su bendru pasitenkinimu darbu turi karjeros galimybės bei darbas savaime, tad galima teigti, kad tobulinant MKT karjeros sistemą galima tikėtis didesnio bendrojo pasitenkinimo darbu.

REKOMENDACIJOS

1. MKT pareigūnai nebuvo linkę labai palankiai vertinti jiems siūlomas tobulinimo veiklas bei ateities perspektyvas. Kalbant apie MKT socializacijos sistemos tobulinimą, būtent šitoms sritims reikėtų teikti didžiausią dėmesį. Personalo specialistai bendradarbiaudami su vadovais turėtų išsiaiškinti darbuotojų poreikius tiek mokymų, tiek karjeros srityse ir atsižvelgdami į juos vykdytų pokyčius. Derėtų sukurti individualius tobulinimo ir karjeros planus, juos vykdyti, sistemingai peržiūrėti ir koreguoti.
2. Kadangi MKT, kaip valstybės tarnybos institucijoje, remiantis tarnybos muitinėje statutu dominuoja hierarchinė karjera atsižvelgiant į tarnautą laiką, patirtį ir rezultatus, daugiau dėmesio vertėtų skirti informacijos teikimui apie alternatyvą hierarchinei karjerai- horizontalią karjerą kuri irgi yra prieinama. Šios karjeros populiarinimas bei naudos išryškinimas galėtų pagerinti pasitenkinimą ateities perspektyvomis.
3. Organizacijai siūlyčiau MKT iniciuoti informacijos ir žinių sklaidą, kad darbuotojai, ypač ilgesnį darbo stažą turintys, galėtų dalintis savo patirtimi, plėstų savo įgūdžius neapsiribodami formaliomis mokymo veiklomis. Rekomenduotinas bendravimo galimybių kūrimas (tiek formalių, tiek neformalių). Tai sukurtų ne tik galimybes vystyti palaikančius santykius, bet ir skatintų patirties sklaidą. Taip pat, vertėtų skatinti darbuotojus aktyviai ieškoti informacijos apie galimas tobulinimo veiklas ne tik privalomas ir siūlomas organizacijos, bet ir už institucijos ribų
4. Mentorius ar globėjo paskyrimas tai reikšmingas aspektas siekiant sėkmingos socializacijos, tai turėtų tapti aktyvia praktika o ne tik formalumu. Taip sudaroma galimybė kurti pasitikėjimu ir parama grįstus santykius, kas savo ruožtu prisideda prie didesnio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu.
5. Norint išspręsti nepasitenkinimo atlygiu problemą, organizacija turi įvertinti savo atlygio sistemą taip pat įvertinti kiekvieno darbuotojo kvalifikaciją, įgūdžius ir pasiekimus, remiantis standartiniais kriterijais, vengiant šališkumo, kad būtų galima priskirti teisingą kategoriją bei jai atitinkantį atlygį.
6. Nors MKT darbuotojai pasižymi pakankamai aukštu įsipareigojimo organizacijai lygiu bei žemu ketinimo pasitraukti iš darbo lygiu, taip pat pastebima, kad didžioji dauguma prastai vertina galimas darbo alternatyvas bei mano, kad organizacija menkai stengiasi išlaikyti darbuotojus, tad tiesioginiams vadovams vertėtų aktyviau skatinti darbuotojų įsitraukimą, sutelkti juos bendrų organizacinių tikslų link, pabrėžti jų svarbą ir vertę organizacijai. Tiesioginių vadovų atsakomybė komunikuoti su darbuotojais bei skatinti jų įsitraukimą.

7. Kadangi nemaža dalis respondentų pripažino, kad jiems trūksta informacijos susijusios su lūkesčiais jų atžvilgiu patariama daugiau dėmesio skirti šiai sričiai. Vadovai jau nuo pat darbo MKT pradžios turėtų tiksliai apibrėžti ko tikimasi iš darbuotojų bei kalbėti apie tai tolimesnėje darbo eigoje. Taip pat svarbu laikytis nešališkos rezultatų vertinimo sistemos. Apibrėžti veiksmus kurių turėtų imtis darbuotojai siekiantys patenkinti lūkesčius. Paaiškinti kodėl konkretūs lūkesčiai yra svarbūs tam tikram darbuotojo vaidmeniui bei kaip šių lūkesčių pateisinimas prisideda prie darbo sėkmės ir efektyvumo. Labai svarbu išvengti neapibrėžtų laiko rėmų, darbuotojai turi būti informuoti apie tai ko iš jų tikimasi bei kiek laiko yra tam skirta. Lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu turėtų tapti svarbia tema aptariama darbo vertinimo proceso metu.
8. Kadangi organizacinės socializacijos dimensijos statistiškai reikšmingai siejasi su organizacijai naudingomis pasekmėmis, naudinga būtų sistemingai vertinti MKT darbuotojų socializacijos dimensijų lygį, ypatingai vykdant pokyčius darbuotojų tobulinimo ar karjeros srityse, siekiant pastebėti galimus pasikeitimus į gerąją ar blogąją pusę.

LITERATŪRA

1. **Adenguga R.A., Adenuga F.T., Ayodele K.O.** Organizational Commitment and Turnover Intention among Private Universities Employees in Ogun State, Nigeria// Open Journal of Education. 2013, vol. 1, no. 2, p. 31-36. http://manuscript.sciknow.org/uploads/oje/pub/oje_1367227361.pdf [žiūrėta 2013 11 27]
2. **Allen N.J. and Meyer J.P** The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization// Journal of Occupational Psychology. 1990, vol. 63, p. 1-18. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=1c8a0f16-23cd-487e-bd2c-ccaf86705a88%40sessionmgr15&hid=10> [žiūrėta 2013 10 10]
3. **Allen N.J. and Meyer J.P** Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomer Commitment and Role Orientation//Academy of Management Journal. 1990, vol 33, no. 4, p. 847-858. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=75cc112f-0398-4c6b-8d72-77ffe7f84f7d%40sessionmgr11&hid=10> [žiūrėta 2013 10 30]
4. **Almonaitienė J.** Organizational Identification and its Determinants; the Case of Public Sector Employees// Social Science, 2007, vol. 57, no. 3, p.25-31. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=5&sid=9bba3c0c-89c8-472e-a728-46ce44efeeeb%40sessionmgr12> [žiūrėta 2012 11 21]
5. **Antoniou E.** Career Planning Process and Its Role in human Resource Development// Annals of the University of Petrosani Economics, 2010, vol. 10, no. 2, p. 13-22. <http://upet.ro/annals/pdf/20100202.pdf> [žiūrėta 2013 04 04]
6. **Armstrong M.** Zarządzanie zasobami ludzkimi. - Warszawa: Oficyna. S, 2007. – 856 p. – ISBN 978-83-7526-171-4.
7. **Ashforth B.E. and Saks A.M.** Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment// Academy of Management Journal. 1996, vol 39, no. 1, p. 149-178. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=75cc112f-0398-4c6b-8d72-77ffe7f84f7d%40sessionmgr11&hid=10> [žiūrėta 2013 10 30]
8. **Ashman I.** An Investigation of the British Organizational Commitment Scale// Management Research News, 2007, Vol. 30, No. 1, p.5-24. <http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/search.htm?ct=all&st1=Ian+Ashman&fd1=aut&mm1=all&bl2=and&st2=&fd2=all&mm2=all&bl3=and&st3=&fd3=all&mm3=all&ys=all&ye=all&ec=0&ec=1&bf=0&bf=1&search=Search&cd=ac> [žiūrėta 2013 12 03]

9. **Astrauskaitė M., Vaitkevičius R., Perminas A.** Job Satisfaction Survey: A Confirmatory Factors Analysis Based on Secondary School Teachers Sample// International Journal of Business and Management, 2011, Vol. 6, No. 5, p. 41-51.
<http://www.google.lt/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F10427%2F7444&ei=jyGeUqjkKonLhAfmvYGoDw&usg=AFQjCNH6EueGsQhgdgQPelBgVA8-3owgGg&sig2=uFK4GeDK9afBELuKUhz16w> [žiūrėta 2013 12 03]
10. **Brayfield A. H. and Rothe H.F.** An Index of Job Satisfaction// Journal of Applied Psychology, 1951, Vol. 35, No.5., p. 307-312.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=70ca8452-435c-4df7-b3e9-caef9dfe27b8%40sessionmgr4003&hid=4107> [2013 11 10]
11. **Cable D.L., Aimann-Smith L., Edwards J.R.** The Sources and Accuracy of Job Applicants Beliefs about Organizational Culture// Academy of Management Journal, 2000, vol. 43, no. 6, p. 1076-1085.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=de12e207-dbb5-4a5f-9fa8-859ecf3f0fde%40sessionmgr114&hid=102> [žiūrėta 2013 01 30]
12. **Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J., Gardner P.D.** Organizational Socialization: Its Content and Consequences// Journal of Applied Psychology, 1994, vol. 79, no. 5, p. 730-743.
http://www.fisher.osu.edu/~klein_12/Chao%20et%20al%20JAP%201994.pdf [žiūrėta 2013 04 03]
13. **Carr J.C., Pearson A.W., Vest M.J., Boyar S.L.** Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention// Journal of Management, 2006, vol. 32, no.3, p.343-359.
<http://jom.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/content/32/3/343.full.pdf+html> [žiūrėta 2013 03 18]
14. **Chang W., Hung-Jen Su L., Lin T., Chang K.** The Mediating Effect of Role stressors on Market Orientation and Organizational Commitment// Social Behavior and Personality: An International Journal, 2010, Vol 38, No. 10, p. 1431-1440.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ec1564a4-6a9e-48f0-b310-282e61d3133f%40sessionmgr4005&vid=15&hid=4107> [2012 11 23]
15. **Christen M., Iyer G., Soberman D.** Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory// Journal of Marketing. 2006, vol. 70, p. 137-150.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dd1020b7-fb2b-4638-a559-6168968da6a9%40sessionmgr4001&vid=28&hid=4206> [žiūrėta 2013 11 26].
16. **Commeiras N. and Fournier Ch.** Critical Evaluation of Porter et al's Organizational Commitment Questionnaire: Implications for Research// Journal of Personal Selling and Sales Management. 2001, vol. 21, no. 3, p. 239-245.

- <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=13&sid=33868ba4-3103-4084-9e02-5fecf6351dac%40sessionmgr15&hid=1&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=7114272> [žiūrėta 2013 10 14].
17. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafika ir informatika, 2001. – 343 p. – ISBN 9986-850-36-2.
18. **Fang R., Duffy K. M., Shaw J.** The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model// Journal of Management, 2011, vol. 37, no. 1, p. 127-152. <http://jom.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/content/37/1/127.full.pdf+html> [žiūrėta 2012 09 20]
19. **Feldman D. Ch.** A Contingency Theory of Socialization// Administrative Science Quarterly, 1976, vol. 21, p. 433-452. <http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Feldman%20%281976%29.pdf> [žiūrėta 2012 10 29]
20. **Feldman D.Ch.** The Multiple Socialization of Organization Members// Academy of Management Review, 1981, vol. 6, no. 2, p. 309-318. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=d7687651-253f-489e-be56-08770cf29f7a%40sessionmgr104&hid=4> [žiūrėta 2013 03 25]
21. **Gao J.** A Model of Organizational Socialization and Turnover Intention// International Journal of E-Business Development, 2011, vol. 1, no. 1, p. 22-25. <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CEMQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ij-ed.org%2Fdownload.aspx%3FID%3D6&ei=OYAwUYuxKIvJsgb38oDACw&usg=AFQjCNETJd4qO3744cJc780Yn1oHWtK1XA&sig2=6O4pmFBBhhoWnWz6DPK7uA&bvm=bv.43148975,d.Yms> [žiūrėta 2013 03 01]
22. **Gražulis V.** Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization// Human Resource Management & Ergonomics, 2011, vol. 5, no. 2, p. 33-46. http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_03.pdf [žiūrėta 2012 09 21]
23. **Greguras G.J. and Diefendorff J.M.** Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory//Journal of Applied Psychology, 2009, vol 94, no. 2, p. 465-477. http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=3558&context=lkcsb_research [žiūrėta 2013 10 11]

24. **Greenhaus J.H., Callanan G.A., Godshalk V.M.** Career Management 4th edition. – London: Sage Publications, 2010. – 485 p. – http://books.google.lt/books?id=XchJNXEue3oC&printsec=frontcover&dq=career+management&hl=en&sa=X&ei=g2leUri1CcTx4QTf84HABQ&redir_esc=y#v=onepage&q=career%20management&f=false [žiūrėta 2013 10 16]
25. **Gruman J.A., Saks A.M., Zweig D.I.** Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study// Journal of Vocational Behaviour, 2006, vol. 69, p. 90-104. <http://www.uv.es/=gonzalez/PSI%20ORG%200607/ARTICULOS%20SOCIALIZACION%20RG/ARTICULO%201-SOCIALIZACION%20TACTICS.pdf> [žiūrėta 2013 02 28]
26. **Hart Z.P.** Message Content and Sources During Organizational Socialization// Journal of Business Communication, 2012, vol. 49, no. 3, p. 191-209. <http://job.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/content/49/3/191.full.pdf+html> [žiūrėta 2013 03 21]
27. **Harrison S.H., Sluss D.M., Ashrorth B. E.** Curiosity Adapted the Cat: The Role of Trait Curiosity in Newcomer Adaptation// Journal of Applied Psychology, 2011, vol. 96, no. 1, p. 211-220. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=de12e207-dbb5-4a5f-9fa8-859ecf3f0fde%40sessionmgr114&hid=102> [žiūrėta 2013 01 30]
28. **Heydarian M. and Abhar S.** Factors Contributing to Employees turnover Intention//SEGi Review. 2011, vol. 4, no. 2, p. 31-41. <http://www.onlinereview.segi.edu.my/pdf/vol4-no2-art4.pdf> [žiūrėta 2014 02 25]
29. **Hsiao J.M. and Chen Y.** Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: A Case of Automobile Component Manufacture in Taiwan// international Journal of Organizational Innovation. 2012, vol. 5, no.2, p.164-180. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=13336bb6-7b76-4361-a71f-acdf78e2da4d%40sessionmgr4004&hid=4106> [žiūrėta 2013 11 27]
30. **Jablin F. M.** Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/Exit // Jablin F.M. and Putnam L. The New Handbook of Organizational Communication. London: sage Publications 2001 p. 732-818 http://books.google.lt/books?id=6fumvnF6BsEC&pg=PA732&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false [žiūrėta 2013 03 26]
31. **Jasinskas E., Simanavičienė Ž., Noreikaitė N.** Skirtinguose Karjeros Etapuose Esančių Darbuotojų Motyvavimo Ypatumai Turizmo ir Rekreacijos Sektoriaus Įmonėse// Ekonomikos Vadyba, 2011, vol. 16, p. 521-527. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0521.pdf> [žiūrėta 2013 10 18]

32. **Jaskyte K.** The Impact of Organizational Socialization Tactics on Role Ambiguity and Role Conflict of Newly Hired Social Workers// Administration in Social Work, 2005, vol. 29, no. 4, p. 69-87. http://www.tandfonline.com/skaiykla.mruni.eu/doi/pdf/10.1300/J147v29n04_05 [žiūrėta 2013 03 22]
33. **Jehanzeb K., Rasheed A., Rasheed M.** Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia// International Journal of Business and Management, 2013, Vol. 8, No. 8, p. 79-92. <http://web.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=6d28157d-b63b-4994-8100-1d58c2ee0902%40sessionmgr4002&hid=4206> [žiūrėta 2013 12 03]
34. **Jones G.R.** Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustment to Organization// Academy of Management Journal. 1986, vol 29, no.2, p. 262-279. <http://www.jstor.org/stable/256188> [žiūrėta 2013 10 30].
35. **Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K.** The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review// Psychological Bulletin. 2001, vol. 127, no. 3, p. 376-407. <http://web.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=dd1020b7-fb2b-4638-a559-6168968da6a9%40sessionmgr4001&hid=4206> [žiūrėta 2013 11 26].
36. **Judge T.A., Heller D., Klinger R.** The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test// Applied Psychology: An International Review. 2008, vol. 57, no. 3, p. 361-372. <http://web.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=dd1020b7-fb2b-4638-a559-6168968da6a9%40sessionmgr4001&hid=4206> [žiūrėta 2013 11 26]
37. **Judge T. A., and Klinger R.** Job satisfaction: Subjective well-being at work// Eid M and Larsen R. The Science of Subjective Well-Being. New York: Guilford Publications. 2008 p. 393-413. <http://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf> [žiūrėta 2013 11 27].
38. **Kahle-Piasecki L.** Making a Mentoring Relationship Work: What is Required for Organizational Success// Journal of Applied Business and Economics, 2011, vol. 12, no. 1, p. 46-57. <http://www.na-businesspress.com/jabe/piaseckiweb.pdf> [žiūrėta 2013 10 16]
39. **Kammeyer-Mueller J.D. and Wanberg C.R** Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment// journal of Applied Psychology, 2003, vol. 88, no. 5, p. 779-794. http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F5764344_Unwrapping_the_organizational_entry_process_disentangling_multiple_antecedents_and_their_pathways_to_adjustment%2Ffile%2F32

bfe50db7b2c7103a.pdf&ei=lyIvUfO0CczXsgaEwYGQDg&usg=AFQjCNEhTEZzKnmvFChdIkjDA2J9OzBBQ&sig2=0RA0CuComeqEdrnL1PLLvg&bvm=bv.42965579,d.Yms [žiūrėta 2013 02 28]

40. **Kammeyer-Mueller J., Rubenstein A., Song Z.** Support, Understanding, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days// Academy of Management Journal, 2013, vol. 56, no. 4, p. 1104-1124. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=35b26522-adae-4bdd-8cca-7d4827d6f6a3%40sessionmgr12&hid=22> [žiūrėta 2013 10 16]
41. **Kavaliauskienė Ž.** Darbuotojų Įsipareigojimas Organizacijai Kaip Organizacijos Funkcionalumo Prielaida// Profesinės Studijos: Teorija ir Praktika. 2011, vol. 8 p. 213-220. <http://pstp.svako.lt/ps08/p213-219.PDF> [žiūrėta 2013 10 14].
42. **Klatzke S. R.** Communication and Sensemaking During the Exit Phase of Socialization: A Dissertation: Philosophy – Columbia: Faculty of the graduate School University of Missouri, 2008. - p. 226. <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/5533/research.pdf?sequence=3> [žiūrėta 2013 04 03]
43. **Korte R.F.** How newcomers Learn the Social Norms of an Organization: A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers// Human Resource Development Quarterly, 2009, vol. 20, no. 3, p. 285-309. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=d7687651-253f-489e-be56-08770cf29f7a%40sessionmgr104&hid=4> [žiūrėta 2013 03 25]
44. **Kram K. E.** Phases of the mentor Relationship// Academy of Management Journal, 1983, vol. 26, no. 4, p. 608-625. <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=c48a476d-0eb7-4cdd-9c29-1c6c7484e58f%40sessionmgr112&hid=110> [žiūrėta 2013 03 25]
45. **Kramer M.** Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations// Cambridge: Polity Press, 2012. – 214 p.- ISBN 0-745-64635-2.
46. **Lietuvos Respublikos muitinės įstatymas**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=435714 [žiūrėta 2013 10 18]
47. **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas**
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=456637 [žiūrėta 2013 10 18]
48. **Lietuvos Respublikos darbo kodeksas**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=453262 [žiūrėta 2013 10 18]

49. **Locke E.A.** The Micro-Analysis of Job Satisfaction: Comments on Taber and Alliger// Journal of Organizational Behavior. 1996, vol. 16, p. 123-125.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ca8017b8-68f6-4b0d-b75b-70885a7ca0d4%40sessionmgr4003&hid=4206> [žiūrėta 2013 11 26]
50. **Luxmi and Yadav V.** Perceived Organizational Support as a Predictor of Organizational Commitment and Role Stress// Paradigm Institute of Management Technology, 2011, Vol 15, p. 39-47.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/resultsadvanced?sid=ec1564a4-6a9e-48f0-b310-282e61d3133f%40sessionmgr4005&vid=12&hid=4107&bquery=%28Luxmi%29+AND+%28Yodav%29&bdata=JmRiPW5sZWJrJmRiPWUwMDB4d3cmZGI9YTloJmRiPWJ0aCZkYj1laGgmZGI9ZXJpYyZkYj1oZXYmZGI9OGdoJmRiPW4aCZkYj1oY2gmZGI9bHhoJmRiPWY1aCZkYj1jbWVkbS5kYj1uZmZGI9cGRoJmRiPWJ3aCZkYj1zaWgmZGI9dHJoJmRiPWwwaCZ0eXBIPTEmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI> [2012 11 23]
51. **Madlock P.E. and Butterfield M.** The Influence of Relational Maintenance Strategies Among Coworkers// Journal of Business Communication, 2012, vol. 49, no. 1, p. 21-47
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=d7687651-253f-489e-be56-08770cf29f7a%40sessionmgr104&hid=107> [žiūrėta 2013 03 25]
52. **Mahdi A.F., Zin M.Z., Mohd Nor M.R., Sakat A.A., Naim A.S.** The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention// American Journal of Applied Science. 2012, vol. 9, no.9, p. 1518-1526.
http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CIMBEBYwCQ&url=http%3A%2F%2Fthescipub.com%2Fpdf%2F10.3844%2Fajassp.2012.1518.1526&ei=isaVUvmZDOjowyOuvYDwAQ&usg=AFQjCNH8t_I3-syZ5C_x8PDcP9a1CwFh5w&sig2=_oKJNRVjYsEbeN3KDjEekw&bvm=bv.57155469,d.bGQ
[žiūrėta 2013 11 27]
53. **Manzoor M., Naeem H.** Relationship of Organization Socialization with Organizational Commitment and Turnover Intention: Moderating role of Perceived Organizational Support// Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011, vol. 3, no. 8, p. 515-529.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6823b0cd-ca13-4cd7-ae02-bd2171275d6d%40sessionmgr104&vid=10&hid=121> [žiūrėta 2012 09 20]

54. **Merkys G. ir Brazienė R.** Valstybės Tarnautojų Pasitenkinimas Darbu ir Motyvacija Mokytis: Lytiškumo ir Amžiaus Efektai// Viešoji Politika ir Administravimas, 2010, Nr. 31, p. 107-118. ISSN 2029-2872
55. **Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A.** Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization// Journal of Applied Psychology, 1993, Vol. 78, No.4, p. 538-551.
<http://web.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=233473e1-e860-409a-b765-5f6904797515%40sessionmgr4002&hid=4209> [žiūrėta 2013 12 06]
56. **Morrison E. W.** Newcomer Information Seeking Exploring Types, Modes, Sources and Outcomes// Academy of Management Journal, 1993, vol. 36, no. 3, p. 557-589.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=fcca5052-ae86-48d6-8b2c-01f4a20cef81%40sessionmgr115&hid=109> [žiūrėta 2013 03 21]
57. **Mowday R.T.** Reflections of the Study and Relevance of Organizational Commitment// Human Resource Management Review. 1998, vol 8, no 4, p. 387-401.
<http://web.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=db453fbc-c270-4edf-b7a7-8bd594e2a64f%40sessionmgr11&hid=1> [žiūrėta 2013 10 14]
58. **Muitinės kriminalinės tarnybos nuostatai** <http://www.cust.lt/web/guest/281> [žiūrėta 2013 10 18]
59. **Muravjova D.** Vilniaus Teritorinės Muitinės Darbuotojų Karjeros Problemų Tyrimas: magistro darbas: Veiklos auditas. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. – 90 p. – URL: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20110207_104753-60331/DS.005.0.01.ETD [žiūrėta 2013 10 21]
60. **Naidoo L.J., Scherbaum Ch.A., Goldstein H.W., Graen G.B.** A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability and Differentiation on Team Performance// Journal of Business Psychology, 2011, vol. 26, p. 347-357.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=d7687651-253f-489e-be56-08770cf29f7a%40sessionmgr104&hid=107> [žiūrėta 2013 03 25]
61. **Naujokienė L.** Teoriniai Bibliotekininkų Karjeros Projektavimo Aspektai Mokymosi Visą Gyvenimą Konceptijos Kontekste// Profesinės Studijos: Teorija ir Praktika, 2010, no. 7, p. 78-85.
<http://pstp.svako.lt/ps07/TEORINIAI%20BIBLIOTEKININKU%20KARJEROS%20PROJEKTAVI>

[MO%20ASPEKTAI%20MOKYMOSTI%20VISA%20GYVENIMA%20KONCEPCIJOS%20KONTEKSTE.pdf](#) [žiūrėta 2013 10 21]

62. **Nazir N. A.** Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks// The Journal for Decision Makers, 2005, vol. 30, no. 3, p. 39-51.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=5&sid=6a249f39-ca16-4673-8e76-3206f7c3d1ad%40sessionmgr10> [žiūrėta 2012 12 10]
63. **Ouedraogo A. and Leclerc A.** Job Satisfaction and Organizational Performance: Evidence From Canadian Credit Union// Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict. 2013, vol. 17, no. 1, p. 35-52.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=dd1020b7-fb2b-4638-a559-6168968da6a9%40sessionmgr4001&hid=4206> [žiūrėta 2013 11 26]
64. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos Unikumas Valstybės Tarnyboje// Viešojo Politika ir Administravimas, 2007, nr. 19, p. 33-46.
http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mruni.eu%2FIt%2Fmokslo_darbai%2Fvpa%2Farchyvas%2Fdwn.php%3Fid%3D239718&ei=jRVIUvbLMeHn4gT6s4CwCA&usg=AFQjCNHvU0UP_erRtYp2rN3VrGehqhYEWg&bv=m=bv.54934254,d.bGE [žiūrėta 2013 10 21]
65. **Pane Haden S.S.** Realistic Job Previews and Performance The Mediating Influence of Personal Goals// Journal of Management Research, 2012, vol. 12, no. 3, p. 163-178.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=7665f1e4-81fd-49c9-9d34-9d03f8aedb4f%40sessionmgr10&hid=2> [žiūrėta 2013 03 16]
66. **Pilkauskaitė Valickienė R., Valickas A., Sinkievič B.** Darbuotojų Ketinimo Keisti Darbą ir Pasitenkinimo Darbu Sąsajos Lietuvoje// Socialinis Darbas, 2007, Nr. 6 (2), p. 115-124.
http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mruni.eu%2FIt%2Fmokslo_darbai%2Fsd%2Farchyvas%2Fdwn.php%3Fid%3D274437&ei=0GSfUouOOaXy7Aaw14CoDw&usg=AFQjCNE7Pix4xlg13xg2eAX96nSfugrIDA&sig2=a_JUtmwwCbzUK9LyuNqCIQ&bvm=bv.57155469,d.ZGU [žiūrėta 2013 12 04]
67. **Rashid S. and Rashid U.** Work Motivation Differences between Public and Private Sector// American International Journal of Social Science, 2012, vol 1, no. 2, p. 24-34.
http://www.aijssnet.com/journals/Vol_1_No_2_December_2012/3.pdf [žiūrėta 2013 10 21]

68. **Rastgar A.A. and Pourebrahimi N.** A Study of the Relationship Between Organizational Justice and Turnover Intention: Evidences from Iran// International journal of Researching Organizational Behavios and Human Resource Management, 2013, Vol. 1, No.2, p.1 – 10.
<http://aijsh.org/setup/international/paper4.pdf> [žiūrėta 2013 12 17]
69. **Razzaq A. and Asif M.** The effect of Socialization on Employees Efficiency: Moderating Role of Perceived Organizational Support// MPRA Paper, 2012, no. 39069, p. 2-21.
<http://ideas.repec.org/p/pramprapa/39069.html> [žiūrėta 2013 03 01]
70. **Russell S., Spitzmuller Ch., Lin L.F., Stanton J. M., Smith P.C., Ironson G.H.** Shorter Can Also Be Better: The Abridged Job in general Scale// Educational and Psychological Measurement. 2004, vol. 64, no. 5, p. 878-893.
<http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Survey/articles/psyclimate/abridged%20job%20in%20general%20scale.pdf> [žiūrėta 2013 11 27]
71. **Saari L.M. and Judge T.A.** Employee Attitudes and Job Satisfaction// Human Resource Management. 2004, vol. 43, no.4, p. 395-407.
<http://utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf> [žiūrėta 2013 11 26]
72. **Saeed T., Abu Manson N.N., Siddique S., Anis-ulHaq M., Ishaq H.M.** Organizational Socialization: Individual and Organizational Consequences// International Journal of Academic Research. 2012, vol. 4, no. 3, p. 96- 103.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=75cc112f-0398-4c6b-8d72-77ffe7f84f7d%40sessionmgr11&hid=10> [žiūrėta 2013 10 30]
73. **Salleh R., Nair M.S., Harun H.** Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia// World Academy of Science, Engineering and Technology. 2012, vol. 72, p. 316-324.
<http://www.waset.org/journals/waset/v72/v72-59.pdf> [žiūrėta 2013 11 27]
74. **Scandura T. A. and Graen G.B.** Moderating Effects of Initial Leader- Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention// Journal of Applied Psychology, 1984, vol. 69, no. 3, p.428-436
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=d7687651-253f-489e-be56-08770cf29f7a%40sessionmgr104&hid=101>[žiūrėta 2013 03 25]

75. **Slavianska V.** Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover// Problems of Management in the 21th Century, 2012, vol. 4, p.63-75.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=de12e207-dbb5-4a5f-9fa8-859ecf3f0fde%40sessionmgr114&hid=3> [žiūrėta 2013 01 30]
76. **Sutarjo** Ten Ways of Managing Person-Organizational Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study// International Journal of Business and Social Science, 2011, vol. 2, no. 21, p. 226-233.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=de12e207-dbb5-4a5f-9fa8-859ecf3f0fde%40sessionmgr114&hid=3> [žiūrėta 2013 01 30]
77. **Spector P.E.** Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey// American Journal of Community Psychology. 1985, vol. 13, no.6, p. 693-704.
<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ajcp85-jss.pdf> [žiūrėta 2013 11 27]
78. **Srivastava S.** Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship; Effect of Personality Variables// Vision. 2013, vol. 17, no. 2, p. 159-167.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=13336bb6-7b76-4361-a71f-acdf78e2da4d%40sessionmgr4004&hid=4106> [žiūrėta 2013 11 27]
79. **Šalčius A. ir Šarkiūnaitė I.** Žmogiškųjų Išteklių Vladymas: Mokomoji Knyga// Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2011. -145p.- ISBN 978-9955-634-68-3.
80. **Taehee K., Kyungro Ch., Yong J. K.** Determinants of Organizational Identification and Supportive Intentions// Journal of Marketing Management, 2012, vol. 26, no. 5, p. 413-427.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6b76ee0a-ac15-4906-9cf2-d49ab046fe57%40sessionmgr14&vid=5&hid=3> [žiūrėta 2012 10 31]
81. **Taormina R. J.** Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model// International Journal of Selection and Assessment, 1997, vol. 5, no. 1, p. 29-47.
<http://ebookbrowse.com/10497-taormina-1997-organizational-socialization-a-multidomain-continuous-process-pdf-d86434252> [žiūrėta 2013 02 20]
82. **Taormina R. J.** Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization// International Journal of Human Resource Management. 2004, vol. 15, no. 1, p. 76-94. ISSN 1466-4399.

83. **Taormina R. J.** Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture// Leadership and Organizational development Journal, 2008, vol. 29, no. 1, p. 85-102.
<http://ebookbrowse.com/3099-0-taormina-2008-leadership-socialization-culture-pdf-d376525838>
[žiūrėta 2013 02 20]
84. **Tarnybos Lietuvos Respublikos maitinėje statusas**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=453855 [žiūrėta 2013 10 18]
85. **Tidikis R.** Socialinių mokslo tyrimų metodologija// Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 628 p. – ISBN 9955-563-26-5
86. **Tormes Eby L.T., Allen T. D. , Hoffman B.J., Baranik L.E., Sauer J.B., Baldwin S., Morrison A.M., Kinkade K.M., Maher Ch.P., Curtis S., Evans S.C.** An Interdisciplinary Meta-Analysis of the Potential Antecedents, Correlates, and Consequences of Protégé Perceptions of Mentoring// Psychological Bulletin, 2013, vol. 139, no. 2, p. 441-476.
<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=35b26522-adae-4bdd-8cca-7d4827d6f6a3%40sessionmgr12&hid=22> [žiūrėta 2013 10 16]
87. **Yang J.T.** Effect of Newcomer Socialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention in the Hotel Industry// The Service Industries Journal. 2008, vol. 28, no. 4, p. 429-443. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=62478edd-421e-42bb-9007-679057e47788%40sessionmgr11&hid=25> [žiūrėta 2013 10 15]
88. **Van Maanen J., Schein E. H.** Toward a Theory of Organizational Socialization// <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequenc..> [žiūrėta 2012 10 29]
89. **Valackienė A.** Profesinės Karjeros Procesas: Teoriniai Aspektai// Ekonomika ir Vadyba: Aktualijos ir Perspektyvos, 2005, nr. 5, p. 382-387.
http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vpu.lt%2Fdocument.aspx%3Fid%3D486&ei=YZkUozBB4SJtQbHzIDYAO&usq=AfQjCNFiJH6Pp5j_6zS-dpeQ_nYPq2jRaw&bvm=bv.54934254,d.Yms [žiūrėta 2013 10 21]
90. **Weiss H.M.** Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences// Human Resource Management Review. 2002, vol 12, p. 173-194.
<http://classes.engr.oregonstate.edu/mime/winter2011/ie366->

[001/Bibliography/Deconstructing%20job%20satisfaction%20separating%20evaluations.pdf](http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=114&sid=6a249f39-ca16-4673-8e76-3206f7c3d1ad%40sessionmgr10) [žiūrėta 2013 11 26]

91. **Wilson R. D.** Iterative Socialization: A Model of Individual Behavior and Information Acquisition Processes// Business Renaissance Quarterly. 2008, vol. 3, no. 4, p. 31-47. <http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=114&sid=6a249f39-ca16-4673-8e76-3206f7c3d1ad%40sessionmgr10> [žiūrėta 2012 12 10]
92. **Visockytė E.** Lietuvos Valstybės Tarnybos Reformos Poreikis Valstybės Tarnautojų Požiūriu// Viešoji Politika ir Administravimas, 2012, t. 11, nr. 3, p. 488-501. <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vpa.ktu.lt%2Findex.php%2FFPPA%2Farticle%2Fdownload%2F2505%2F1878&ei=fBplUp-jG-en4ASE-oHgCg&usg=AFQjCNG5CgucFrAs-kcUpkJJ6eJP3pqGwA&bvm=bv.54934254,d.bGE> [žiūrėta 2013 10 21]
93. **Żarczyńska-Dobiesz A.** Adaptacja Nowego Pracownika do Prac w Przedsiębiorstwie// Kraków: Oficynas, 2008. – 263 p. – ISBN 978-83-7526-627-6.
94. **Žukauskaitė I.** Naujų Darbuotojų Kaita: Ryšys su Organizacine Socializacija// Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai. 2008, vol. 48 p. 153-170. <http://archive.minfolit.lt/arch/16501/16599.pdf> [žiūrėta 2013 10 14]
95. **Žukauskaitė I.** Naujų Darbuotojų Socializaciją Organizacijoje Prognozuojantys Veiksniai// Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, 2010, Nr. 56, p. 133-150. <http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6823b0cd-ca13-4cd7-ae02-bd2171275d6d%40sessionmgr104&vid=11&hid=121> [žiūrėta 2012 09 20]

Andruškevič I. Darbuotojų socializacijos sąsajos su įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu bei ketinimu pasitraukti iš darbo Muitinės kriminalinėje tarnyboje / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mokylo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 85 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos darbuotojų socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu bei ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos Lietuvos Respublikos Muitinės kriminalinėje tarnyboje. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos Respublikos Muitinės kriminalinės tarnybos darbuotojų socializacija nebuvo iki šiol įvertinta siekiama nustatyti ar šioje įstaigoje egzistuoja ryšys tarp organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo. Teorinėje darbo dalyje apžvelgiami organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo teoriniai aspektai. Metodologinėje dalyje pristatomi tyrimo uždaviniai ir hipotezės bei tyrimo instrumentas. Analitinėje dalyje nagrinėjami tyrimo metu gauti duomenis, remiantis tyrimo rezultatais pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų socializacija, įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, ketinimas pasitraukti iš darbo, Lietuvos Muitinės kriminalinė tarnyba.

Andruškevič I. The link between employee socialization, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in Customs Criminal Service / Human Resources Management Master's thesis. Supervisor doc. dr. A. Valickas. - Vilnius: Mykolas Romeris University. Policy and Management Faculty, 2014. – 85 p.

ANOTATION

Master's thesis examines the link between employee socialization, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in Lithuanian Customs Criminal Service. Given the fact that the Lithuanian Customs Criminal Service staff socialization has not been evaluated, in this paper we use to determine whether there is a relationship between organizational socialization, organizational commitment, job satisfaction and intention to leave the job. The theoretical part of the study deals with theoretical aspects of organizational socialization, organizational commitment, job satisfaction and intention to leave the job of. Methodological part of the study presents the objectives, hypotheses and research tool. Due to data collected during the investigation findings and recommendations are presented.

Keywords: Organizational socialization, organizational commitment, job satisfaction, turnover intention, Lithuanian Customs Criminal Service.

Andruškevič I. Darbuotojų socializacijos sąsajos su įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu bei ketinimu pasitraukti iš darbo Muitinės kriminalinėje tarnyboje / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mokylo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 85 p.

SANTRAUKA

Nagrinėjamos **temos aktualumas** atsiskleidžia per tai, kad sėkminga darbuotojų socializacija daugelio autorių siejama su pozityviomis pasekmėmis tokiomis kaip įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu ir mažesnė darbuotojų kaita, o Lietuvos Respublikos Muitinės kriminalinės tarnybos socializacijos sistema nebuvo iki šiol nagrinėta. Tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijoms yra svarbu pažaboti darbuotojų kaitą bei didinti veiklos efektyvumą, todėl svarbu yra nagrinėti veiksnius susijusius su darbuotojų išlaikymu kurių tarpe yra sėkminga socializacija, įsipareigojimas organizacijai bei pasitenkinimas darbu. Nors nemažai darbų gvildena įsipareigojimo organizacijai, ketinimo pasitraukti iš darbo bei darbuotojų pasitenkinimo darbu tematiką, socializacijos aspektai šiame kontekste dažniausiai būna ignoruojami. Darbo **naujumas** atsiskleidžia per visų aukščiau minėtų veiksnių nagrinėjimą Muitinės kriminalinės tarnybos kontekste.

Siekiant atsakyti į probleminį klausimą: Ar egzistuoja ryšys tarp organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo Muitinės kriminalinėje tarnyboje? – iškeltas **tikslas** išsiaiškinti Muitinės Kriminalinės Tarnybos socializacijos sistemos ypatumus, jos sąsajas su įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu ir ketinimu pasitraukti iš darbo bei atskleisti šios sistemos tobulinimo galimybes. Šiam tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**: 1. Apžvelgti organizacinės socializacijos, įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir ketinimo pasitraukti iš darbo teorinius aspektus. 2. Įvertinti MKT darbuotojų socializaciją, įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu ir ketinimą pasitraukti iš darbo. 3. Atskleisti sąsajas tarp pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai, ketinimo pasitraukti iš darbo ir socializacijos rodiklių šioje įstaigoje. 4. Pasiūlyti rekomendacijas ir problemų sprendimo būdus.

Tyrimo metodai: Temos atskleidimui pasitelkiama mokslinės literatūros analizė, įvairių autorių darbų lyginimas ir apibendrinimai. Lietuvos MKT darbuotojų tyrimui pasirinktas kiekybinis metodas, anketinė apklausa leidžianti surinkti duomenis apie darbuotojų socializaciją, įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu ir ketinimą pasitraukti iš darbo bei atlikti jų statistinę analizę.

Keliamos tyrimo hipotezės: 1. Labiau socializavęsi MKT darbuotojai jaučia stipresnį įsipareigojimą organizacijai. 2. Labiau socializavęsi MKT darbuotojai jaučia stipresnį pasitenkinimą darbu. 3. Labiau socializavęsi MKT darbuotojai mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo. 4. Stipresnį

pasitenkinimą darbu jaučiantys MKT darbuotojai mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo. 5. Stipresnį įsipareigojimą organizacijai jaučiantys MKT darbuotojai mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo.

Išanalizavus gautus duomenis daromos pagrindinės išvados: Labiau socializavęsi MKT darbuotojai jaučia stipresnį įsipareigojimą organizacijai, stipresnį pasitenkinimą darbu bei yra mažiau nusiteikę pasitraukti iš darbo. Pastebėta, kad MKT pareigūnu tarpe tiek organizacinei socializacijai, tiek pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai būdingas panašaus stiprumo neigiamas ryšis su ketinimu pasitraukti iš darbo. Išsiaiškinta, kad iš keturių socializacijos dimensijų ateities perspektyvų ir mokymų sritis respondentų požiūriu reikalauja didžiausio tobulinimo. MKT pareigūnams būdingas pakankamai stiprus įsipareigojimas organizacijai, taip pat MKT pareigūnams nėra būdingas stiprus nusiteikimas keisti dabartinę darbo vietą. Svarbu pabrėžti, kad MKT darbuotojai suvokia menkas alternatyvas dabartiniams darbui. Išanalizavus rezultatus paaiškėjo, kad Lietuvos Muitinės kriminalinės tarnybos statutiniai pareigūnai pasižymi ganėtinai aukštu bendru pasitenkinimu darbu, tačiau vertinant atskirus pasitenkinimo darbu komponentus toks aukštas pasitenkinimas nebuvo pastebėtas.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas kuriame pristatomas temos aktualumas, naujumas, ištirtumas, problema, tikslas ir uždaviniai; teorinė dalis kurioje pristatomi įvairūs nagrinėjamų veiksmų aspektai; metodologinė dalis kurioje pristatomi tyrimo metodai, uždaviniai ir hipotezės bei loginė tyrimo schema; analitinė dalis kurioje pristatomi tyrimo rezultatai ir jų vertinimas bei išvados ir rekomendacijos.

Andruškevič I. The link between employee socialization, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in Customs Criminal Service / Human Resources Management Master's thesis. Supervisor doc. dr.. A. Valickas. - Vilnius: Mykolas Romeris University. Policy and Management Faculty, 2014. – 85 p.

SUMMARY

The relevance of the topic reveals through the many authors thesis that successful socialization of employees associates with positive outcomes such as organizational commitment, job satisfaction and low employee turnover, and the Lithuanian Customs Criminal Service socialization system has not been examines so far. For both private and public sector organizations it is important to curb staff turnover and increase efficiency, so it is important to examine the factors associated with employee retention such as successful socialization, organizational commitment and job satisfaction. Although a lot of authors examines organizational commitment, turnover intention and job satisfaction, socialization aspects in this context are often ignored. Novelty is revealed through the examination of the above mentioned factors in the context of the Lithuanian Custom Criminal Service.

In order to answer the **problem question**: Is there a link between organizational socialization, organizational commitment, job satisfaction ant turnover intention in Customs Criminal Services? – Work author propose objective to find out the Custom Criminal Services socialization features ant its links with organizational commitment, job satisfaction and turnover intention. To achieve this objective following tasks were included: 1. To review theoretical aspects of the organizational socialization, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention. 2. Evaluate Lithuanian Customs Criminal Services employee socialization, commitment, job satisfaction and turnover intention. 3. Reveal the relationship between job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and socialization in this organization. 4. Offer advice and solutions.

Research methods: work topic revealed by focusing on the scientific literature, the comparison and generalization of various authors work. The questionnaire allows collecting data on Lithuanian Custom Services socialization, commitment, job satisfaction and turnover intention and performing statistical analysis.

The hypotheses of the study are: 1. More socialized employees feel stronger commitment to the organization. 2. More socialized employees feel greater job satisfaction. 3 More socialized employees have less desire to leave the job. 4 more satisfied with their job employees have less desire to leave the job. 5 More committed to the organization employees feel less disposed to leave the job.

Basic conclusions are: the more socialized employees feel the more committed and satisfied they are, and less desired to leave the organization. Of the four dimensions of socialization, training and future prospects require improvement. Customs Criminal Service officers are characterized by strong commitment and low disposition to change the current workplace. It is important to emphasize that staff has poor awareness of work alternatives. The analysis results show that officers have quite high overall job satisfaction but they were not so satisfied with specific aspects of work.

Structure: The work consists of an introduction which presents the subject relevance, novelty, exploration, problem, aim and objectives; the theoretical part which describes various aspects of the factors; methodological part which presents the study methods, objectives and hypotheses and logical examination scheme; analytical part presents results and evaluation of the findings and recommendations.

PRIEDAI

TYRIMO ANKETA

Gerbiamas Respondente, esu Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studijų programos, žmogiškųjų išteklių vadybos specializacijos magistrantė, atlieku tyrimą, kuriuo siekiama nustatyti darbuotojų socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas. Tyrimo anketa yra anoniminė, todėl atsakinėdami į klausimus pasistenkite būti kuo nuoširdesni. Pildydami anketą Jūs užtruksite ne ilgiau 15 min. Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir bendradarbiavimą!

1. Jūsų lytis (pabraukite):

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- iki 25 metų
- nuo 25 metų iki 35 metų
- nuo 35 metų iki 45 metų
- virš 45 metų

3. Išsilavinimas:

- Pradinis
- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

4. Užimamos pareigos (įrašyti):**5. Einamų pareigų darbo stažas:**

- iki 1 metų
- nuo 1 iki 3 metų
- nuo 3 iki 7 metų
- virš 7 metų

6. Ar tai pirmoji Jūsų darbovietė?

- Taip
- Ne

7. Jūsų atlyginimas Lt/mėn.:

- iki 1000 Lt.
- 1001-1500 Lt.
- 1501-2000 Lt.
- 2001-3000 Lt.
- virš 3001 Lt

8. Žemiau yra pateiktas teiginių sąrašas, apibūdinantis skirtingus organizacinės socializacijos aspektus. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite (pabraukite), kiek (skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 7 – „visiškai sutinku“) sutinkate su pateiktais teiginiais:

Visiškai nesutinku			Nei sutinku nei nesutinku			Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6	7

1. Ši organizacija suteikė man puikius darbo mokymus	1	2	3	4	5	6	7
2. Labai gerai žinau, kaip ši organizacija funkcionuoja	1	2	3	4	5	6	7
3. Kiti darbuotojai man padėjo darbe įvairiausiais būdais	1	2	3	4	5	6	7
4. Yra daug galimybių padaryti gerą karjerą šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
5. Darbuotojų mokymas šioje organizacijoje suteikia man galimybę labai gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
6. Labai gerai suprantu savo pareigas šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
7. Mano bendradarbiai paprastai yra pasiruošę pasiūlyti savo pagalbą ar patarimą	1	2	3	4	5	6	7
8. Esu patenkintas šios organizacijos siūlomu atlygiu	1	2	3	4	5	6	7
9. Organizacija siūlo nuodugnius/išsamius mokymus tam, kad pakeltų darbuotojų kvalifikaciją	1	2	3	4	5	6	7
10. Šios organizacijos tikslai man buvo gerai išaiškinti	1	2	3	4	5	6	7
11. Daugelis bendradarbių priėmė mane kaip šios organizacijos narį	1	2	3	4	5	6	7
12. Šioje organizacijoje beveik visi turi paaukštinimo galimybių	1	2	3	4	5	6	7
13. Mano tiesioginio vadovo nurodymai buvo vertingi ir padėjo man geriau atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
14. Labai gerai žinau, kaip veikia ši organizacija	1	2	3	4	5	6	7
15. Bendradarbiai man labai padėjo prisitaikyti šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
16. Galiu lengvai numatyti savo paaukštinimo perspektyvas šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
17. Šios organizacijos rengiami darbuotojų mokymai yra	1	2	3	4	5	6	7

labai efektyvūs							
18. Šios organizacijos tikslus supranta beveik visi joje dirbantys darbuotojai	1	2	3	4	5	6	7
19. Mano santykiai su kitais šios organizacijos darbuotojais yra labai geri	1	2	3	4	5	6	7
20. Tikiuosi, kad organizacija norės, kad joje dirbčiau dar daug metų	1	2	3	4	5	6	7

9. Kokio tipo darbuotojų tobulinimo veiklose dalyvavote šioje organizacijoje?

- Įvadiniai mokymai;
- Kvalifikacijos tobulinimo kursai
- Specializuoti seminarai
- Stažuotės
- Kita.....

10. Ar naujoje darbo vietoje Jums buvo paskirtas globėjas?

- Taip ir tai buvo:
 - Tiesioginis vadovas;
 - Bendradarbis;
 - Personalo tarnybos darbuotojas;
 - Kitas.....
- Ne

11. Įvertinkite kiek gerai Jums žinomi žemiau pateikti veiksniai. Pabraukite sritis kuriose, kaip manote, Jums dar trūksta informacijos :

- Organizacijos tikslai
- Organizacijos vertybės
- Organizacijos tradicijos, ritualai
- Organizacijos valdžios struktūra
- Lūkesčiai Jūsų atžvilgiu
- Organizacijoje vyraujančios elgesio normos
- Kita.....
- Man netrūksta jokios su darbu susijusios informacijos

12. Kaip manote, ar Jūsų organizacijoje pakankamai dėmesio skiriama darbuotojų socializacijai?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

13. Skalėje nuo 1 iki 10 įvertinkite (pabraukite) kiek jaučiatės įsiliejęs į šią organizaciją atsižvelgiant į visą turimą informaciją, organizacijos siūlomas tobulinimo veiklas, ateities perspektyvas bei darbinių santykių kokybę?

Visiškai nesijaučiu esąs tikru organizacijos nariu									Jaučiuosi tikru organizacijos nariu
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite (pabraukite), kiek (skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 7 – „visiškai sutinku“) sutinkate su pateiktais teiginiais:

Visiškai nesutinku			Nei sutinku nei nesutinku			Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6	7

1. Būčiau labai laimingas jei likusią savo karjeros dalį dirbčiau šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5	6	7
2. Organizacijoje kylančias problemas priimu kaip savo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Aš jaučiuosi svetimas šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5	6	7
4. Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie organizacijos kurioje dirbu.	1	2	3	4	5	6	7
5. Nesijaučiu kaip šeimos narys šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5	6	7

15. Kiek tikėtina, kad pasitraukę iš dabartinio darbo surastumėte darbo vietą kurioje darbo sąlygos ir atlyginimas būtų geresni negu dabartiniame?

- Labai tikėtina
- Mažai tikėtina
- Visai netikėtina

16. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite (pabraukite), kiek (skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 7 – „visiškai sutinku“) sutinkate su pateiktais teiginiais:

Visiškai nesutinku			Nei sutinku nei nesutinku			Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6	7

1. Jaučiuosi visai patenkintas savo dabartiniu darbu.	1	2	3	4	5	6	7
2. Dažniausiai esu entuziastingai nusiteikęs savo darbo atžvilgiu.	1	2	3	4	5	6	7
3. Kiekviena diena darbe tęsiasi lyg niekada	1	2	3	4	5	6	7

nesibaigtų.							
4. Mano darbas teikia man tikrą malonumą.	1	2	3	4	5	6	7
5. Aš manau, kad mano darbas yra gana nemalonus.	1	2	3	4	5	6	7

17. Įvertinkite kiek esate patenkinti arba nepatenkinti žemiau pateiktais aspektais.

Visiškai nepatenkinti							Labai patenkinti
1	2	3	4	5	6	7	

1. Atlyginimas už darbą	1	2	3	4	5	6	7
2. Karjeros galimybės	1	2	3	4	5	6	7
3. Tiesioginis vadovas	1	2	3	4	5	6	7
4. Įvertinimas, pripažinimas, ir atlygis už gerą darbą	1	2	3	4	5	6	7
5. Darbo sąlygos	1	2	3	4	5	6	7
6. Palaikantys santykiai su bendradarbiais	1	2	3	4	5	6	7
7. Darbas savaime	1	2	3	4	5	6	7
8. Komunikacija organizacijos viduje (kiek lengvai yra Jums pasiekama svarbiausia informacija apie organizacijos funkcionavimą, reikalavimus Jūsų atžvilgiu ir pan.)	1	2	3	4	5	6	7
9. Piniginės ir nepiniginės papildomos lengvatos	1	2	3	4	5	6	7
10. Prieinami mokymai, galimybė tobulinti savo įgūdžius	1	2	3	4	5	6	7

18. Prie kiekvieno žemiau pateikto teiginio pažymėkite (pabraukite), kiek (skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 7 – „visiškai sutinku“) su jais sutinkate:

Visiškai nesutinku			Nei sutinku nei nesutinku			Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6	7

1. Tikriausiai ieškosiu naujo darbo per ateinančius metus.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tikėtina, kad aktyviai ieškosiu naujo darbo per ateinančius metus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Dažnai galvoju apie pasitraukimą iš darbo	1	2	3	4	5	6	7

19. Dėl kokių priežasčių būtumėte linkę palikti šią organizaciją:

- Per žemas darbo užmokestis
- Prastos karjeros galimybės
- Blogi santykiai su bendradarbiais

- Prastos galimybės tobulinti savo kompetenciją
- Netinkamas vadovavimas
- Netenkina darbas savaimė
- Kita.....
- Šiuo metu esu patenkintas savo darbo vietoje ir išeiti nenorėčiau

20. Ar, Jūsų nuomone, organizacija rūpinasi darbuotojų išlaikymu?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

Dėkoju už Jūsų dalyvavimą apklausoje!

Skalių skirstinių atitikimo normaliajam rezultatai

	Shapiro-Wilk	
	W	p
Mokymų subskalės suma	0,965	0,006
Supratimo subskalės suma	0,884	0,000
Bendradarbių palaikymo subskalės suma	0,840	0,000
Ateities perspektyvų subskalės suma	0,978	0,075
Įsipareigojimo organizacijai suma	0,953	0,001
Pasitenkinimo darbu suma	0,943	0,000
Ketinimo pasitraukti iš darbo suma	0,813	0,000

Įsipareigojimo organizacijai rezultatų pasiskirstymas MKT pareigūnų imtyje.

Bendras įsipareigojimo organizacijai rezultatas	Tiriamųjų procentas (%)	
5	0,9	6,3 %
7	0,9	
11	0,9	
12	0,9	
15	0,9	
16	0,9	
17	0,9	
18	1,8	93,7 %
19	1,8	
20	5,5	
21	3,7	
22	3,7	
23	11,9	
24	5,5	
25	6,4	
26	7,3	
27	8,3	
28	7,3	
29	3,7	
30	8,3	
31	3,7	
32	3,7	
33	3,7	
35	7,3	

Bendro pasitenkinimo darbu rezultatų pasiskirstymas MKT pareigūnų imtyje.

Bendras pasitenkinimo darbu rezultatas	Tiriamųjų procentas (%)	
10	0,9%	3,7 %
13	0,9%	
15	0,9%	
16	0,9%	
20	4,6%	96,3 %
21	3,7%	
22	1,8%	
23	4,6%	
24	4,6%	
25	6,4%	
26	6,4%	
27	6,4%	
28	5,5%	
29	10,1%	
30	11,0%	
31	4,6%	
32	9,2%	
33	6,4%	
34	5,5%	
35	5,5%	