MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

MARIUS DZENCEVIČIUS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA LIETUVOS KARIUOMENĖS DIDŽIOJO KUNIGAIKŠČIO ALGIRDO MECHANIZUOTAME PĖSTININKŲ BATALIONE: MOTYVACIJOS DIDINIMO ASPEKTAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Vainius Smalskys

VILNIUS

2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA LIETUVOS KARIUOMENĖS DIDŽIOJO KUNIGAIKŠČIO ALGIRDO MECHANIZUOTAME PĖSTININKŲ BATALIONE: MOTYVACIJOS DIDINIMO ASPEKTAS

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____ Prof. dr. Vainius Smalskys

2017-

Recenzentas

_____

2017

Atliko

_____ Stud. M. Dzencevičius

2017-

VILNIUS

2017

TURINYS

ĮVADAS 8
1. TEORINĖ MOTYVACIJOS PROBLEMŲ PRIEIGA 11
1.1 Motyvacijos teoriniai aspektai 11
1.2 Karių motyvacijos specifika ir motyvacijos didinimo sistema 15
1.2.1 Karių motyvacijos specifiškumas ir įtaka koviniam pajėgumui 15
1.2.2 Motyvacinės priemonės Lietuvos kariuomenėje 19
2. PAGRINDINĖS KARIŲ MOTYVACIJOS PROBLEMOS ALGIRDO MECHANIZUOTAME PĖSTININKŲ BATALIONE 28
2.1 Tyrimo metodologija 28
2.2 Focus grupės interviu duomenų analizė 31
2.3 Ekspertų vertinimo metodo duomenų analizė 38
2.4 JAV ir Kanados kariuomenių ekspertų vertinimas 44
2.5 Tyrimo rezultatų aptarimas, palyginimas 47
3 MOTYVACIJOS PROBLEMŲ SPRENDIMO BŪDAI 50
3.1 Pasiūlymai kaip spręsti kariuomenės teikiamų motyvavimo priemonių (socialinių garantijų ir atlyginimo, aprūpinimo, karjeros ir kitų) problemas 50
3.2 Batalione egzistuojančių problemų sprendimo būdai 55
IŠVADOS 60
REKOMENDACIJOS 62
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 64
SANTRAUKA 68
SUMMARY 69
PRIEDAI 70

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

PKT – Profesinė karo tarnyba.

NPPKT – Nuolatinė privalomoji pradinė karo tarnyba (visuomenėje vadinama šauktinių tarnyba).

LK – Lietuvos kariuomenė.

LP – Lietuvos policija.

VSAT – Valstybės sienos apsaugos tarnyba.

MPK – Mechanizuotoji pėstininkų kuopa.

KAS – Krašto apsaugos sistema.

KAM – Krašto apsaugos ministerija.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. LP, VSAT ir LK personalo atlyginimo palyginimas.

2 lentelė. Šauktinių karių apibūdinimas.

3 lentelė. PKT karių apibūdinimas.

4 lentelė. Ekspertų aprašymo lentelė.

5 lentelė. Ekspertų motyvų apibūdinimas.

6 lentelė. JAV ir Kanados kariuomenių ekspertų apibūdinimas.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Profesinės karo tarnybos karių požiūris į kariuomenę ir kario profesiją.
2. Šauktinių nurodytos motyvaciją mažinančios priežastys batalione.
3. Pagrindiniai šauktinius karius
4. motyvuojantys veiksniai.
5. PKT karių nurodytos motyvaciją mažinančios priežastys batalione.
6. Pagrindiniai PKT karius motyvuojantys veiksniai.
7. Ekspertų nurodytos motyvaciją mažinančios priežastys batalione.

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS Anketa NPPKT kariams

2 PRIEDAS Anketa PKT kariams

3 PRIEDAS Algirdo bataliono karių – ekspertų interviu anketa

4 PRIEDAS Anketa užsienio valstybių ekspertams

5 PRIEDAS Algirdo bataliono patvirtinimas apie vykdytą tyrimą

ĮVADAS

Po Ukrainos konflikto Lietuvoje buvo susirūpinta krašto gynyba ir saugumu. Rodos tik tuomet Lietuvos politikai ir piliečiai suprato, jog būtina stiprinti kariuomenę tam, kad būtų išvengta panašios situacijos kaip 2014 – 2015 metais Ukrainoje. Iki tol, kol buvo priimtas politinis sprendimas sugrąžinti šauktinių kariuomenę, kai kurie Lietuvos kariuomenės daliniai buvo užpildyti tik 15 procentų personalo. Sugrąžinus šauktinius, komplektacija Lietuvos kariuomenės daliniuose pagerėjo. Tačiau nepaisant to, tarp Lietuvos kariuomenės karių vyrauja motyvacijos, personalo kaitos problemos, dėl kurių daug profesinės karo tarnybos karių išeina į atsargą anksčiau laiko, keičia savo tarnybos vietas, tarnauja daliniuose be motyvacijos. Kariuomenė kaip organizacija negali būti stipri, kol nesutvarkytos žmogiškųjų išteklių vadybos spragos ir esminis kariuomenės elementas – personalas yra demotyvuotas.

Politikų retorikoje šauktinių sugrąžinimas laikomas vienu sėkmingiausių sprendimų Lietuvos nacionalinio saugumo srityje. Tačiau daliniuose, kaip kariuomenėje įprasta sakyti „ant žemės“, tarnaujantys profesinės karo tarnybos (toliau – PKT) kariai po šio sprendimo turėjo paruošti pamatus šauktinių sistemos atkūrimui. PKT kariams teko aukoti savo laisvą laiką, atsirado galimybė būti išrotuotiems į kitus dalinius kituose miestuose, kai kuriems teko ypatingai dideli krūviai ir atsakomybė. Taip pat gynybos biudžeto didinimas, dėl kurio buvo padidintas tarptautinių pratybų ir mokymų skaičius, daugeliui karių sukėlė demotyvacijos problemas, kadangi padidėjo krūvis, kariai dažnai nebūdavo namuose su šeima, vis daugiau laiko praleisdavo mokymuose. Todėl šauktinių kariuomenės sugrąžinimas, padidėjęs mokymų skaičius, krūvis, atsakomybė neretam kariui sukėlė motyvacijos problemų.

Kalbant bendrai, demotyvacija kariams kyla dėl įvairių priežaščių: netenkina darbo užmokestis, neįdomios tarnybos sąlygos, nepatenkinti lūkesčiai ir t.t. Todėl žmogiškųjų išteklių vadybos prasme labai svarbu nustatyti personalo demotyvacijos priežastis ir jų sprendimo būdus, kad būtų galima siekti aukštų organizacijos rezultatų. Algirdo batalionui pagal keliamas užduotis ir komplektaciją vienam iš geriausių batalionų Lietuvos kariuomenėje, išlaikyti aukštą karių motyvaciją yra ne tik svarbu, bet ir būtina. Batalionas ir kariuomenė kaip organizacija patiria didelius žmogiškųjų išteklių nuostolius, kadangi paruošti gerus karius savo srities specialistus užtrunka ne vienerius metus, jiems išėjus iš sistemos, netenkama specialistų su ilgamete patirtimi. Personalo arba žmogiškųjų išteklių vadybos problemas Algirdo bataliono vadovybė įvardija kaip vienas didžiausių bataliono problemų 2015 - 2016 metais. Laikotarpyje nuo 2015 metų liepos 1 dienos iki 2016 metų liepos 1 dienos iš bataliono išėjo apie 100 PKT karių[1]. Išėjus vienam kariui iš padalinio, pozicijas turi pakeisti dar 2 – 3 kariai. Akademine prasme, kariai yra statutinės organizacijos nariai, kurių elgesiui tirti gali būti taikomos įvairios

[1] Interviu su kpt. Sergej Ignatjev ir viršila Algirdu Šalčiūnu.

akademinės motyvacijos teorijos. Šiame darbe bus apžvelgiamos įvairios motyvacijos teorinės prieigos, kurios padės ištirti iškeltą problemą.

Panašaus pobūdžio problemos Lietuvoje buvo tirtos Lietuvos karo akademijos moksliniuose darbuose:

- Mokslinis tyrimas *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenės Krašto apsaugos savanorių pajėgose*, I ir II etapai, 2014 m.
- Gruževskis B., Maslauskaitė A., Korsakienė R., Novagrockienė J., Smaliukienė *R*., Šakočius A., *Pareigūnų ir karių antroji karjera: monografija*, 2014 m.
- Vileikienė, Pocienė A., Aleknevičienė J., *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje*, 2015 m.

Nepaisant to, konkrečios organizacijos (Algirdo bataliono) karių motyvacijos problemos po šauktinių kariuomenės sugrąžinimo 2015 m. tyrinėtos nebuvo.

Tyrimo objektas – karių tarnaujančių Algirdo batalione motyvacijos problemos.

Darbe keliama **problema** – kaip padinti karių, tarnaujančių Algirdo batalione, motyvaciją?

Magistro baigiamajame darbe keliamas **tikslas** – nustatyti Lietuvos kariuomenės Algirdo batalione tarnaujančių karių motyvacijos problemas ir pateikti pasiūlymus kaip jas spręsti.

Tikslui pasiekti, darbe keliami šie **uždaviniai**:

1. Pateikti teorinę prieigą, paaiškinančią motyvacijos problemas kariuomenėje, karių motyvacijos specifiškumą bei svarbumą, ištirti kariuomenės teikiamos motyvacinės sistemos bruožus pagal teorinę prieigą.
2. Nustatyti pagrindines Lietuvos kariuomenės Algirdo bataliono karių motyvacijos problemas.
3. Ištirti JAV ir Kanados kariuomenių motyvacinių sistemų gerosios praktikos pritaikomumą Lietuvos kariuomenėje.
4. Įvertinti, kokią įtaką demotyvuoti kariai daro batalionui, kaip organizacijai.
5. Įvardyti galimus motyvacijos problemų sprendimo būdus.

Magistro baigiamajame darbe keliama **hipotezė** – Algirdo batalione demotyvuoti kariai neigiamai veikia batalioną kaip organizaciją. Magistrinio darbo pabaigoje bus bandoma patvirtinti arba paneigti iškeltą hipotezę.

Tyrimo metodai, kurie bus naudojami magistro baigiamajame darbe:

1. **Akademininės literatūros analizė** – padės pritaikyti teorinę prieigą magistro darbui.
2. **Focus grupės interviu** leis sužinoti batalione tarnaujančių karių pagrindines motyvacijos problemas, jų lūkesčius, motyvus, kodėl atėjo tarnauti, pasirinko tarnybą nurodytuose

batalionuose. Taip pat kariai galės pateikti siūlymų, rekomendacijų kaip spręsti motyvacijos problemas.

3. **Ekspertų interviu** leis sužinoti motyvacijos problemas iš batalione tarnaujančių ekspertų, vadovybės. Interviu su vadovaujančiu personalu atskleis kaip motyvacijos problemos veikia batalionus kaip organizacijas. Taip pat interviu su užsienio šalių ekspertais leis perimti gerąją patirtį dėl karių motyvavimo.
4. **Dokumentų analizė** leis įsigilinti į nagrinėjamos problemos teisinę bazę, pasiūlymų dalyje bus paprasčiau nurodyti kokioje srityje reiktų daryti korekcijas, norint spręsti nagrinėjamą problemą.

Magistro baigiamasis darbas yra taikomojo pobūdžio ir gauti rezultatai bus pristatyti Algirdo bataliono vadovybei, Lietuvos kariuomenės personalo departamentui ir Lietuvos kariuomenės vadovybei. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrintos rekomendacijos iš Algirdo batalione tarnaujančių karių, vadovybės bei JAV ir Kanados kariuomenių ekspertų, kurios gali būti pritaikomos Lietuvos kariuomenėje.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 3 skyrių. Pirmame skyriuje nagrinėjama teorinė prieiga. Antrame darbo skyriuje pateikiamos pagrindinės Algirdo batalione tarnaujančių karių motyvacijos problemos. Šiame skyriuje vertinama karių motyvacijos problemų įtaka batalionui kaip organizacijai. Trečiame skyriuje pateikiami motyvacijos problemų sprendimo būdai, įvertinus karių ir ekspertų (Algirdo bataliono ir užsienio valstybių) siūlymus.

1. TEORINĖ MOTYVACIJOS PROBLEMŲ PRIEIGA

1.1 Motyvacijos teoriniai aspektai

Analizuojat karių motyvacijos problemas, pirmiausiai reikėtų aptarti pagrindinius apibrėžimus, motyvacijos sampratą, motyvacijos sistemas ir teorijas, motyvus, kurie yra svarbūs Lietuvos kariuomenėje tarnaujantiems kariams.

Žodis **motyvas** Dabartinės lietuvių kalbos žodyne aiškinamas kaip „skatinamoji priežastis, veiksnys, veikimo pagrindas“[2]. **Motyvacija** gali būti apibrėžiama kaip skatinimo procesas, nukreipiantis žmogų tam tikrai veiklai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius[3]. Motyvacija tarsi paaiškina kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi[4].

Išskiriamos **vidinė ir išorinė** motyvacija. Vidinė motyvacija – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. Išorinė motyvacija – tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės[5]. Vidinė motyvacija remiasi savaiminiais faktoriais. Kiekvienas žmogus kažką laiko svarbiu ir, norėdamas tą dalyką pasiekti, nukreipia į jį savo veiksmus. Profesiniame gyvenime tai galėtų būti atsakomybės patikėjimas, sprendimų laisvė, tobulėjimo galimybės ar paprasčiausiai įdomus darbas. Tuo tarpu išorinės motyvacijos pagrindas – dalykai, veikiami aplinkos. Šia motyvacija remiasi tas, kuris siekia naudos arba nori išvengti nuostolių. Todėl profesiniame gyvenime finansiniai paskatinimai ir paaukštinimai yra vienoje pusėje, o priemonės, palaikančios tvarką, kitoje. Visuotinai pripažinta: vidinė motyvacija patvaresnė už išorinę[6].

Individo motyvacija priklauso nuo šių objektyvių veiksnių: amžiaus, profesionalumo, asmeninių gebėjimų, šeimyninės padėties, religijos, charakterio, temperamento, intelekto. **Grupės** arba **komandos** motyvacijai įtaką daro šie veiksniai: santykiai tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovybės, konkurencingumas, konfliktų sprendimo būdai, mikroklimatas, organizacijos kultūra, tradicinės vertybės, socialinė aplinka, socialinės garantijos[7].

Praėjusiais dešimtmečiais sukurta įvairių teorijų, aiškinančių darbuotojų motyvaciją. Motyvacijos teorijų pradininku laikomas F. Taylor. Jo sukurtas tradicinis motyvacijos modelis rėmėsi vadovų efektyviausiu užduočių atlikimo nustatymu bei darbuotojų skatinimu algų sistema[8]. Pasak A.

---

[2] „Dabartinės lietuvių kalbos žodynas“. Lietuvių kalbos išteklių informacinė sistema, žiūrėta 2016 m. birželio 15 d., http://lkiis.lki.lt/;jsessionid=82E05700B3949B9BC4409870004C3F75.
[3] Danguolė Šavareikienė, *Motyvacija vadybos procese* (Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008) 19.
[4] Palmira Jucevičienė, *Organizacijos elgsena* (Kaunas: KTU, 1996) 98.
[5] David G. Myers, *Psichologija (*Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000) 426.
[6] Georg Felser, *Motyvacijos būdai* (Vilnius: Alma Littera, 2006) 12-13.
[7] Eduardas Enrikas Jančauskas, *Žmogiškųjų išteklių vadyba* (Vilnius: LKA, 2011) 10.
[8] Jonas Žaptorius, „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“, *Filosofija. Sociologija, Nr. 4*, (2007): 108.

Sakalo, žmogaus elgesiui daro įtaką susidariusi tam tikra situacija ir aplinkybės, todėl iki šiol nėra sukurta tokia motyvacijos teorija, kuri būtų priimta visiems[9]. Galima teigti, jog visos motyvacijos teorijos yra teisingos, tačiau nė viena iš jų nėra tobula ir kurią būtų galima pritaikyti vieningai visiems.

Motyvacijos teorijos pagal žmonių poreikius arba žmonių elgseną skirstomos į dvi pagrindines kryptis – tai **turinio** (poreikių) teorijos ir **proceso** teorijos. Turinio teorijoms priskiriama A. Maslow, Aldeferio ERG, D. McClelland teorijos ir F. Herzberg „Dviejų veiksnių“ teorija. Procesinės motyvacijos teorijoms priskiriamos Lūkesčių bei Teisingumo teorijos.

Turinio (poreikių) motyvacijos teorijos yra pagrįstos žmonių poreikiais, kad gyvenimas būtų visavertis. Jos remiasi nuomone, kad nepatenkinti poreikiai sukelia neigiamą būseną, o individas tam tikru elgesiu šią problemą stengiasi pašalinti[10]. Šios teorijos nagrinėja asmens poreikius, kurie tiesiogiai daro įtaką jo elgsenai. Labiausiai nagrinėjama ir geriausiai žinoma turinio motyvacijos teorija – tai amerikiečių psichologo Abraham H. Maslow poreikių hierarchijos teorija.

Pagal A. H. Maslow, žmogaus motyvacija susideda iš penkių poreikių hierarchijos[11]:

- fiziologiniai poreikiai – poreikis numalšinti alkį, troškulį ir kt.;
- saugumo poreikiai – saugumas, stabilumas, priklausomybė, apsaugotumas, laisvė nuo baimės, nerimo ir chaoso; struktūros, tvarkos, įstatymo, ribų, stipraus užtarėjo poreikis ir tt;
- priklausymo ir meilės poreikiai – poreikis mylėti ir būti mylimam, priklausyti ir būti priimtam, poreikis išvengti vienatvės ir vienišumo;
- pagarbos, įvertinimo poreikis – savigarbos, laimėjimų, išmanymo ir savarankiškumo poreikis; pripažinimo ir kitų pagarbos poreikis;
- saviraiškos poreikiai – poreikis įgyvendinti savo unikalias galimybes[12].

Tik tuomet, kai žemesnio lygio poreikiai yra patenkinami, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis[13]. Pasak A. Maslow, aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra pagrindiniai stimulai, skatinantys individą dirbti organizacijoje, ir todėl organizacija, siekianti efektyviau išnaudoti savo narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti[14]. Pritaikant poreikių hierarchijos motyvacijos modelį organizacijose, galime daryti išvadas, jog pirmiausia darbuotojams reikalingas atlyginimas, kad galėtų prasimaitinti bei aprūpinti šeimą, bei saugi darbo aplinka, darbo garantijos. Esant šioms sąlygoms, organizacijų vadovai gali pradėti taikyti skatinimo priemones, suteikiančias darbuotojams priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų pajusti kitų pagarbą sau.

[9] Aloyzas Sakalas, *Personalo vadyba* (Kaunas: Technologija, 2001) 56.
[10] Georg Felser, *supra note* 6, p. 2-13.
[11] Abraham Harold Maslow, *Motyvacija ir asmenybė* (Vilnius: Apostrofa, 2006) 66-78.
[12] David G. Myers, *supra note 5*, p. 403-404.
[13] Abraham Harold Maslow, *op. cit.,* p. 66-78.
[14] Jolanta Palidauskaitė, „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas, 19 (2007): 34.*

Tik patenkinus visus kitus poreikius, darbuotojai pasidaro motyvuojami saviraiškos arba savirealizacijos poreikio, tačiau šioje pakopoje individualūs skirtumai yra didžiausi[15].

K. Alderfer, pakoregavęs A. Maslow teoriją, sukūrė savo ERG teoriją. Jis poreikius suskirstė į tris lygius: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo), santykių (priklausomumo ir pagarbos), augimo (saviraiškos). Pagal K. Alderfer teoriją, žmogų gali motyvuoti skirtingų lygių poreikiai, galintys egzistuoti kartu, tačiau jeigu netenkinami aukštesnio lygio poreikiai, vėl tampa svarbūs žemesniejie poreikiai, nors anksčiau jie jau buvo patenkinti. Žmonės poreikių hierarchijoje gali tiek kilti į viršų, tiek leistis žemyn [16].

Pagal F. Hezberg „dviejų veiksnių“ teoriją žmogaus požiūrį ir motyvaciją į darbą veikia dviejų veiksnių grupė: palaikymo (higienos) ir motyvaciniai. Palaikymo veiksniai atitinka fizinius poreikius (saugumo ir ateities užtikrinimo), motyvaciniai veiksniai susiję su aukštesniųjų lygių poreikiais (saviraiškos)[17]. Palaikymo veiksniai (statusas, saugumas, organizacijos politika, darbiniai santykiai, darbo užmokestis, materialinės darbo sąlygos, kontrolė) gali panaikinti nepasitenkinimą darbu. Motyvaciniai veiksniai – saviraiška, tobulėjimo galimybė, galimybė daryti karjerą, atsakomybė, pripažinimas, sėkmė skatina darbuotojų pasitenkinimą. F. Herzberg teigimu, darbuotojui tampa svarbūs palaikymo veiksniai tuomet, kai jis nejaučia visiško komforto. Norint motyvuoti darbuotojus, reikia atsižvelgti ne tik į palaikymo, bet ir į motyvacinius veiksnius[18].

D. McClelland poreikių teorijoje išskiriami trys svarbiausi poreikiai: valdžios, sėkmės ir priklausymo, darant prielaidą, jog šiuolaikinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Valdžios poreikis išreiškiamas siekiu turėti poveikį žmonėms, daryti jiems įtaką, valdyti. Tokie žmonės labiau linkę vadovauti, rūpintis įtaka kitiems žmonėms nei efektyvia veikla. Sėkmės poreikis pasireiškia tuo, kad žmogus turintis šį poreikį siekia viską daryti kuo geriau, gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai turėtų įtakos darbuotojų skatinimui. Žmonės, norintys priklausyti, ieško draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama, trokšta santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu[19]. Minėti poreikiai pas kiekvieną žmogų pasireiškia skirtingai.

Apibendrinant poreikių teorijas galima teigti, jog mokslininkai sutaria, jog visus poreikius galima suskirstyti į dvi grupes: pagrindinius fizinius poreikius, vadinamus pirminiais poreikiais, ir socialinius – psichologinius poreikius, vadinamus antriniais poreikiais. Pirminiai poreikiai yra universalūs ir turi

[15] Jonas Žaptorius, *supra note* 8, p. 108.
[16] Aloyzas Sakalas A. Ir Violeta Šilingienė, *Personalo valdymas* (Kaunas: Technologija, 2000) 114.
[17] Violeta Barvydienė ir Juozas Kasiulis, *Vadovavimo psichologija (*Kaunas: Technologija, 2003) 29.
[18] Nik Chmiel, *Darbo ir organizavimo psichologija (*Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005) 304.
[19] Violeta Barvydienė ir Juozas Kasiulis, *op. cit.,* p. 29.

didelę svarbą žmogaus egzistencijai. Kadangi žmonių patirtis skirtinga, antriniai žmonių poreikiai yra įvairesni negu pirminiai. Mokslininkų nuomonės dėl antrinių poreikių stiprumo skiriasi. Pasak jų, kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis jo motyvavimo mechanizmas[20].

Procesinės motyvacijos teorijos remiasi tuo, kaip žmonės elgiasi vertinant jų pažinimą ir suvokimą. Proceso motyvacijos teorijos skiriasi nuo turinio teorijų tuo, kad stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį. Proceso motyvacijos teorijų pradininku laikomas psichologas V. Vroom, sukūręs vadinamąją lūkesčių teoriją[21]. Motyvacijos priežastimi jos laiko lūkesčius ir teigia, kad tam tikras elgesys sulaukia atitinkamų pasekmių. Taip pat įtraukiamos ir patirtys. Ateities perspektyvoje matomos teigiamos pasekmės motyvuoja, jei jos gali būti elgesio, kurį reikia motyvuoti, priežastis[22]. V. Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą, susidedančią iš trijų kintamųjų:

- lūkesčių, t.y. darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir pasiekimo. Jis išreiškiamas tikimybe bei pagrįstas nuomone apie savo sugebėjimus;

- instrumentalumo, t.y. ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo (pripažinimas, premija, vidinis pasididžiavimas ir kt.). Instrumentalumas taip pat išreiškiamas tikimybėmis, kad elgesys leis pasiekti tokį atlyginimą;

- valentingumas – tai vertė, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui[23].

Nors vienam dydžiui (lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas) esant nuliniam, rezultatas taip pat yra lygus nuliui. Darbuotojas, dedantis pastangas ir pasiekiantis gerų rezultatų, bet neturintis vilčių būti pripažintu, gali būti visiškai demotyvuotas. Kiekvienas individas įvertina siekiamą rezultatą ir atlyginimą už jį, prieš imdamasis bet kokių veiksmų. Jeigu žmonės jaučia, kad nėra tiesioginio ryšio tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų, tai pagal laukimo teoriją, motyvacija silpnės.

J. S. Adams teisingumo teorija yra motyvacijos teorija, aiškinanti, kaip organizacijos siekia dorumo ir teisingumo socialinių pasikeitimų aplinkoje. Ši teorija remiasi prielaida – žmonės dirbantys organizacijoje nori būti įvertinti teisingai ir nešališkai. J. S. Adams teisingumo teorija aiškina, kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą, darbo kokybei ir požiūriui į darbą. Tai yra pagrindinė socialinės nelygybės teorija. Neteisingumą ji apibrėžia taip: žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėto darbo, pastangų nekompensuoja gautas atlygis. Žmogus dažnai lygina savo indėlį su gautu atlygiu, savo indėlio

[20] Jolanta Palidauskaitė, *supra note* 14, *p. 35.*
[21] Ilona Bučiūnienė, *Personalo motyvavimas* (Kaunas: Technologija, 1996) 19.
[22] Georg Felser, *supra note* 6, p. 12 – 13.
[23] Aloyzas Sakalas A. Ir Violeta Šilingienė, *supra note* 16, p. 115.

ir atlygio santykį bendrai organizacijos mastu; savo indėlio ir atlygio santykį su kitų darbuotojų indėliu į darbą ir atlyginimu. Žmonės yra linkę lyginti save su kitais, atliekančiais tokį patį darbą arba turinčiais tokį pat išsilavinimą, todėl kai pamato, jog jo kolega gavo daugiau už tokį pat darbą, nei jis, pradeda jausti vidinę įtampą, nepasitenkinimą, kuris motyvuoja jį keisti situaciją, kovoti už savo teises. Automatiškai, egzistuojant tokioms situacijoms, žmogaus motyvacija smarkiai sumažėja kaip ir jo produktyvumas. Galima daryti tokią išvadą: kol žmogus nejaus, jog jis gauna pakankamą atlyginimą, tol stengsis mažinti darbo našumą. Norint išvengti tokių situacijų, patartina paaiškinti darbuotojui, kodėl jo atlyginimas žemesnis už kitų, bei palikti galimybę, jog jam labiau stengiantis, jis gaus tokį patį atlyginimą. Toks elgesys padidina galimybę išlaikyti ir netgi pakelti darbuotojo motyvaciją[24].

Apibendrinant galima teigti, jog turinio bei proceso motyvavimo teorijos yra viena su kita susijusios, bei viena kitą papildančios. Siekiant profesionalios žmogiškųjų išteklių vadybos organizacijoje, o šiuo atveju konkrečiai kariuomenėje, turėtų būti taikomi abiejų motyvacijos teorijų principai. Vėlesniuose skyriuose bus atskleista kurios motyvacijos teorijos principų daugiau laikomasi kariuomenėje.

1.2 Karių motyvacijos specifika ir motyvacijos didinimo sistema

1.2.1 Karių motyvacijos specifiškumas ir įtaka koviniam pajėgumui

Pradedant kalbėti apie karius, visų pirma reiktų apibrėžti keletą savokų:

- **Karys** – „Lietuvos respublikos pilietis, atliekantis tikrąją karo tarnybą“[25]. Sąvoka apimanti bet kokio rango kariuomenėje tarnaujantį personalą, nuo jaunesniojo eilinio, iki generolo.
- „**Privalomoji karo tarnyba** – karo prievolininko atliekama privalomoji pradinė karo tarnyba, tarnyba rezerve ar tarnyba paskelbus mobilizaciją“[26]. Kariai atliekantys Privalomąją karo tarnybą visuomenėje vadinami šauktiniais.
- „**Profesinė karo tarnyba** – Lietuvos Respublikos piliečio pagal profesinės karo tarnybos sutartį savanoriškai įsipareigota ir teisės aktų nustatytomis sąlygomis bei tvarka atliekama nuolatinė karo tarnyba kariuomenėje ar kitose krašto apsaugos sistemos institucijose, taip pat šio įstatymo nustatytais atvejais kitose valstybės, užsienio valstybių ar tarptautinėse institucijose“[27].

[24] Nik Chmiel, *supra note* 18, p. 305-306.
[25] „Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas“, TAR https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.15C705E93776/UvKTZGiBuq.
[26] *Ibid*., p. 3.
[27] *Ibid.*

Lietuvoje ir kitose valstybėse, kuriose nevyksta kariniai konfliktai, paprastai į kariuomenę ateina jauni žmonės – iki 35 metų amžiaus. Nuo 2015 metų Lietuvoje buvo atnaujintas šaukimas į privalomąją pradinę karo tarnybą. Šaukiamasis jaunuolių amžius iki 26 metų. Su tokio amžiaus jaunuoliais tenka daug dirbti vadams ir instruktoriams. Pagal tradicines organizacines struktūras, organizacijoje personalą galima skirstyti į vadovus, specialistus, techninius vykdytojus ir darbininkus[28]. Kalbant apie karius, galima skirti tris socialines grupes – vadai (profesinės karo tarnybos kariai), specialistai (profesinės karo tarnybos kariai) ir pavaldiniai (tiek privalomosios, tiek profesinės karo tarnybos kariai). Vadais būna karininkai ir puskarininkiai nuo grandinio laipsnio. Specialistais gali būti visų laipsnių PKT kariai. Pavaldiniais taip pat gali būti bet kokio laipsnio tiek PKT, tiek NPPKT kariai. Stiprioje hierarchinėje struktūroje kaip kariuomenė, visi kariai yra kažkieno pavaldiniai – eilinis karys yra skyriaus vado pavaldinys, kariuomenės vadas prezidento pavaldinys.

Pasak Steigert ir Zwygart[29], dauguma dvidešimtemčių atėjusių į kariuomenę praeina tris subrendimo fazes:

- nuo jaunuolio iki vyro;
- nuo civilio iki kareivio;
- nuo pavaldinio iki viršininko.

Kai kuriems jaunuoliams, kurie nuo vaikystės vengė sunkumų ir nepažino materealinių nepriteklių, auklėjimo sunkumų, patekus į kariuomenę gali kilti subjektyvių, naujų sunkumų:

- baimė dėl patiriamo laisvės suvaržymo;
- baimė prarasti individualybę apsivilkus uniformą;
- viršininkų ar autoritetų baimė, kurios iki tol galbūt nepatyrė;
- baimė dėl išsiskyrimo kelioms savaitėms su savo partnere ar partneriu;
- baimė dėl fizinių sunkumų ar nepatogumų;
- baimė dėl gebėjimo būti paklusniam arba veikti savarankiškai[30].

Būtent dėl šių aspektų vadai ir instruktoriai turi stebėti kariuomenės naujokus ir įvertinti jų psichologinę būseną. Karys ginkluotose pajėgose yra esminis faktorius. Kariuomenės pajėgumas priklauso ne vien nuo ginkluotės ar technikos, bet ir nuo gero karių pasirengimo, jų dvasinių bei kovinių savybių. Karybos mokslininkų teigimu, 2/3 ar net 3/4 mūšio sėkmės sudaro karių dvasinis pajėgumas. Todėl karių motyvacija ir moralinis pasirengimas turi būti vertinami kaip labai svarbūs rodikliai, norint pasiekti pergalę mūšyje[31]. Karių motyvacija ir moralė yra labai glaudžiai susijusios sąvokos, tačiau ne

[28] Vladimiras Gražulis ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas* (Vilnius: MRU, 2015) 26.
[29] Rudolf Steigert ir Ulrich Zwygart, *Karinė pedagogika* (Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 1999) 27.
[30] *Ibid.*, p. 30.
[31] Bronius Puzinavičius, *Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai. Antroji dalis* (Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2001) 270.

vienodos. Moralė daugiausiai nusako kario nusiteikimą arba psichologinę būseną prieš užduotį. Motyvacija apibrėžia impulsus, kurie priverčia individą (karį) veikti[32].

Aukšta karių moralė – nuolatinė kovinė parengtis, pasirengimas įvykdyti keliamas užduotis. Kiekvieno kario ir visos kariuomenės moralė priklauso nuo daugelio veiksnių: sumanaus vadų vadovavimo, geros padalinių sąveikos, aukšto karių pilietinio, psichologinio, techninio ir fizinio pasirengimo, tinkamo kariuomenės aprūpinimo, gero mikroklimato kolektyvuose ir kitų veiksnių. Visgi kaip esminį moralę pakeliantį aspektą galima būtų laikyti vadų sugebėjimą taip įkvėpti savo karius, kad jiems būtų sužadinamas dvasinių jėgų antplūdis ir tokiu būdu būtų pasiekta jų moralinė būsena kovingumas – geras pasirengimas įvykdyti kovos užduotį. Stiprinant kariuomenės moralę ir kovingumą turi būti sumaniai ir išradingai ugdomas karių pilietinis ir patriotinis sąmoningumas bei atsakomybė[33]. Pulkininko Rodrigues-Goulart teigimu, pagrindiniai kovingumo motyvatoriai yra padalinio sąryšis, stipri lyderystė, tikėjimas vertybėmis, apdovanojimas ir pripažinimas, gera žmogiškųjų išteklių vadyba padalinyje bei disciplina[34].

Steiger ir Zwygart išskiria tris motyvacijos kariuomenėje apibrėžimus:

- Gynybos motyvacija
- Tarnybos motyvacija
- Mūšio motyvacija

Gynybos motyvacija suprantama kaip kiekvieno piliečio požiūris ginti savo valstybę plačiaja prasme. Kariui ši motyvacija būna suformuota prieš ateinant į kariuomenę: šeimoje, mokykloje ir pan. Tarnybos motyvacija – tai kiekvieno kario pasirengimas asmeniniam indėliui į valstybės gynybą. Mūšio motyvacija – kiekvieno kario pasirengimas fiziškai ir psichologiškai ekstremaliomis sąlygomis vykdyti užduotį[35]. Visos trys motyvacijos rūšys yra labai svarbios ir viena nuo kitos priklausomos. Negalima tikėtis aukštos kario kovinės parengties, jei jis neturės bent vienos iš šių motyvacijos lygių.

Jeigu gynybos ir tarnybos motyvacijų sąvokomis galima paaiškinti patriotiškų piliečių, įprastų ar statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, tai mūšio motyvacijos sąvoka yra specifiškai priskiriama kariams. Mūšio motyvaciją stiprina supratimas apie savo dalyvavimo mūšyje teisėtumą. Pavyzdžiui, amerikiečiai dalyvavę Persų įlankos kare 1991 m. jautėsi daug užtikrinčiau, kai juos palaikė didžioji dalis pasaulio ir svarbiausia JAV vyriausybė, nei Vietnamo kare, kurio pabaigoje karinių veiksmų teisėtumas buvo labai prieštaringai vertinamas tiek JAV parlamente, tiek visuomenėje. Mūšio

[32] Fernando Rodrigues-Goulart, „Combat motivation“, *Military review*, 00-11, (2006): 94, http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507201.pdf
[33] Bronius Puzinavičius, *supra note* 31, p. 325-328.
[34] Fernando Rodrigues-Goulart, *op. cit.,* p. 94.
[35] Rudolf Steigert ir Ulrich Zwygart, *supra note* 29, p. 57

motyvacijai taip pat labai svarbi tiksli ir sąžingina informacija iš vadų, kuri skatina pasitikėjimą ir mažina netikrumą[36].

Baimės įveikimas didina mūšio motyvaciją. Drąsa yra nugalėti savo baimes, o ne jų nejausti. Mūšio metu kariai patenka į sudėtingas, ekstremalias situacijas, dėl jų kyla įvairios baimės. Baimė gali būti refleksinė (pavyzdžiui krūptelėjimas), instinktyvinė (tai įgimtas savisaugos jausmas, gelbėjimasis pavojingose situacijose) ir intelektualinė (išankstinis baiminimasis, pavojingų situacijų vengimas). Stipresnės baimės formos gali būti fobijos, panika ir taip toliau. Siekiant išvengti baimės ir kitų neigiamų emocijų poveikio mūšio lauke, taikos metu kariai turėtų būti ruošiami kuo artimiau realiam mūšiui. Pratybose ir mokymuose kariams turėtų būti sukurtos įvairios stresinės, ekstremalios situacijos, kad būtų pratinamasi prie fizinių bei psichologinių krūvių[37]. Toks karių rengimas ypatingai svarbus, kadangi dažnai tarptautinėse misijose ar karo veiksmuose tarnaujantys kariai susiduria su daug nužmogėjimo situacijų – mato žmonių mirtis, elgiasi nehumaniškai, kad išgyventų, patiria ypatingai dideles stresines situacijas ir jie turi būti kaip įmanoma labiau tam pasiruošę[38].

Paprastai taikos metu yra sunku sukurti situacijas, kurios atitiktų tikros kovos sąlygas. Tačiau organizuojant pratybas, mokymus derėtų naudoti visas kovos priemones – visą ginkluotę, šarvuočius, artileriją, aviaciją. Patirtis rodo, jog geriausiai karių valią ir psichologinį pasirengimą ugdo lauko taktikos pratybos. Kariams turi būti sukelti tam tikri iššūkiai, pavojai. Situacijas reikia kartoti dažnai, sistemingai, treniruočių krūvius didinti palaipsniui, kad nesumažėtų karių suinteresuotumas, galimybės treniruotis. Pavyzdžiui, per bėgimo treniruotes reikia pratinti karius išeiti iš komforto zonos, nugalėti nuovargį, įveikti sunkius krūvius palaipsniui didinant bėgimo tempą, atstumus, sąlygas. Po bėgimo treniruotės netikėtai skirti naują užduotį – dar šiek tiek prabėgti, nešti vieną iš kolegų, grįžti atgal iki toliausio taško. Taktikos pratybų metu sukurti sąlygas, kad tektų slapta prisėlinti prie priešo, nuolat būti persekiojamiems ir puolamiems priešo tam, kad besikeičiančios, neprognozuojamos situacijos lavintų karių mąstymą, žadintų iniciatyvumą, vaizduotę[39].

Kariai taip pat susiduria su daugeliu iššūkių šeimyniniame gyvenime po kovinių veiksmų ar tarptautinių misijų. Labai sunku atstatyti santykius su šeimos nariais kai ilgai nesimatoma, sunku vėl tapti „komandos nariu“ šeimoje, kadangi per tam tikrą laiką pasikeičia karių psichologija, šeimos nariai pripranta prie buvimo atskirai, nutrūksta žmogiškieji ryšiai. Šeimos faktorius gali neigiamai veikti karį mūšio lauke, ar grįžus į kasdienę tarnybą, todėl vadai turėtų stebėti savo pavaldinius, skirti pakankamai

[36] Rudolf Steigert ir Ulrich Zwygart, *supra note* 29, p. 57.
[37] Bronius Puzinavičius, *Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai. Pirmoji dalis* (Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 1999) 184-187.
[38] Morten Brænder ir Lotte Bøgh Andersen „Does Deployment to War Aff ect Public Service Motivation? A Panel Study of Soldiers Before and After Their Service in Afghanistan“, *Public Administration Review* 73, 3 (2013): 468, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12046/abstract
[39] Bronius Puzinavičius, *op. cit.,* 188-192.

dėmesio, stengtis kaip įmanoma daugiau jiems padėti susitvarkyti su problemomis[40]. Pažinus savo pavaldinių charakterį ir savybes, vadai gali ženkliai pagerinti jų pasitenkinimą tarnyba, tarnybos rezultatus atrasdami individualų kario motyvavimo būdą[41]. Taip pat, labai svarbu rūpintis kariais išėjusiais į atsargą ir teikti visokeriopą medicininę pagalbą. Kariai išėję į atsargą susiduria su pagrindinėmis depresinėmis ligomis, potrauminiu streso sindromu. Problemos aktualumą atskleidžia skaičiai – 2010 metais pasaulyje per dieną nusižudydavo vidutiniškai 22 karo veteranai. Savižudybės, kaip rodo tyrimai, buvo patirto streso, nehumaniškų veiksmų, psichologiškai sunkių išgyvenimo sąlygų pasekmė[42]. Taigi, šeimyninės problemos ir psichologiniai sutrikimai atsirandantys kariams tarnybos metu, neigiamai veikia jų kovos dvasią ir motyvaciją.

Apibendrinant, galima teigti, jog tarnyba kariuomenėje yra daug fizinių bei psichologinių pastangų reikalaujanti veikla. Kariai nuolat turi ugdyti savo valią, charakterį, kovoti su keliamais sunkumais. Iš pateiktos apžvalgos matyti, kad karių motyvacija specifinė – ji labai glaudžiai susijusi su žmonių psichologija, fiziniais pojūčiais bei moralinėmis vertybėmis. Be aukštos motyvacijos karys nesugebės tinkamai atlikti jam keliamų užduočių, praras tikėjimą savimi ir savo organizacija. Todėl karių motyvacijos išlaikymas yra ypatingai svarbus faktorius, kurį įgyvendinti turi kariuomenės vadovaujantis personalas, pasitelkdamas kūrybiškumą ir lankstumą.

1.2.2 Motyvacinės priemonės Lietuvos kariuomenėje

Kariai yra karinės valstybės institucijos – kariuomenės nariai. Karių tarnyba gali būti taip pat traktuojama kaip valstybės tarnyba (teisiškai kariai neatitinka valstybės tarnautojų apibrėžimo), kadangi karių pagrindinis veiklos tikslas yra viešasis interesas – valstybės nepriklausomybės, teritorijos vientisumo, konstitucinės santvarkos išsaugojimas[43]. Todėl karius gali motyvuoti panašūs veiksniai kaip ir įprastus valstybės tarnautojus. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad valstybės tarnautojus motyvuoja tai, kad pastarieji gali matyti kaip jie prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Į valstybės tarnybą ateinančius žmones gali motyvuoti daug įvairių veiksnių: noras realizuoti save, pasiekti asmeninių tikslų, socialinės garantijos, darbo sąlygos, saugumas ir atlyginimas. Piniginis uždarbis nurodomas kaip mažiau svarbus motyvas dėl ko žmonės renkasi valstybės tarnybą, greičiau jau darbas

[40] Tova B. Walsh, Carolyn J. Dayton, Michael S. Erwin, Maria Muzik, Alexandra Busuito, and Katherine L. Rosenblum, „Fathering after Military Deployment: Parenting Challenges and Goals of Fathers of Young Children“, *Health and Social Work* 39,1 (2014): 42, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24693602.

[41] Thomas W. Britt, James Davison, Paul D. Bliese, Carl Andrew Castro, „How Leaders Can Influence the Impact That Stressors Have on Soldiers“, *Military Medicine* 169, 7 (2004): 541, http://search.proquest.com/openview/48a08b4d3f8ecd6ce793d48726bb83d7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=7561

[42] S.G. Lazar, „The mental health needs of military service members and veterans“, *Psychodynamic Psychiatry*. 42, 3 (2014):459, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25211433

[43] Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 2015 m. lapkričio 4 d. nutarimas Nr. KT29-N18/2015 „Dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 36 straipsnio 7 dalies nuostatos atitikties Lietuvos Respublikos konstitucijai“, Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas, http://www.lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta1521/content.

valstybės tarnyboje pasirenkamas dėl stabilumo (mažiau reformuojamos institucijos, negali bankrutuoti skirtingai nei privačiame sektoriuje), o ne dėl atlyginimo dydžio[44]. Taigi, pagrindiniai motyvai dėl ko žmonės renkasi valstybės tarnybą yra noras dirbti visuomenei ir stabilumo poreikis.

Lietuvos karinėje strategijoje rašoma: „Kariuomenės personalas turi būti rengiamas ir ugdomas motyvuotas, iniciatyvus, gebantis savarankiškai veikti ekstremaliomis kovinėmis sąlygomis. Lietuvos kariai turi pasižymėti tokia kovine dvasia, vieningumu ir patriotiškumu, kad niekada neprarastų motyvacijos ir būtų atsidavę savo tautai ir valstybei“[45]. Tam, kad karys būtų motyvuotas, kariuomenės motyvacinė sistema turėtų būti paremta tiek turinio, tiek proceso motyvacinių teorijų pagrindais, kadangi kiekvienas žmogus yra individuali asmenybė ir motyvuojamas skirtingai. Reikėtų pabrėžti, jog kariai renkasi savo profesiją dėl skirtingų priežasčių: tikisi gero ir stabilaus finansinio užmokesčio, dėl patriotizmo, dėl galimybės nuolat tobulėti[46]. Italų mokslininkas F. Battistelli pateikia trijų tipų karių motyvų sistemas:

- **Ikimoderni (arba postmoderni)**. Šio motyvų tipo kariai tarnauja kariuomenėje arba ateina į ją tarnauti norėdami būti naudingi kitiems, sustiprinti savo valstybės įvaizdį tarptautinėje aplinkoje.
- **Moderni**. Ši karių motyvacija apima jų norą gauti papildomų pajamų, išmokti dalykų, kurie būtų naudingi ir pritaikomi civiliniame gyvenime.
- **Postmoderni.** Šio motyvų tipo kariai siekia patenkinti nuotykių poreikį ir įgyti reikšmingą asmeninį patyrimą[47].

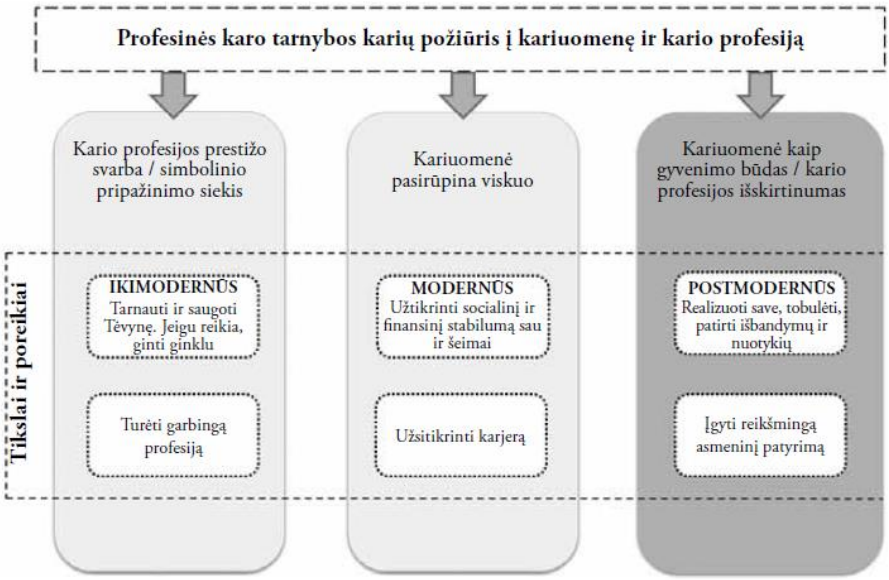
Ši trijų tipų karių motyvų sistema gali būti naudojama tiek kariuomenėje tarnaujantiems vadams (karininkams ir seržantams), tiek specialistams (PKT kariams), tiek pavaldiniams (PKT kariams ir šauktiniams). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos (toliau – LKA) išleistoje mokslo studijoje „Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje“ puikiai iliustruojami PKT karių poreikiai, asmeniniai tikslai, interesai ir požiūris į kariuomenę ir kario profesiją (žr.1 pav.). Šauktinių karių požiūris į kariuomenę ir kario profesiją tirtas nebuvo, todėl vėliau bus reikalingas tyrimas tarp Algirdo batalione tarnaujančių šauktinių. Kadangi šauktinių tarnyba šiuo metu yra „vartai“ į PKT, darytina prielaida, jog daugelio šauktinių, atėjusių savo noru į kariuomenę, motyvai gali sutapti su PKT karių.

[44] Aistė Diržytė, Aleksandras Patapas ir Rasa Mikelionytė, „Viešojo ir privačiojo sektoriaus vadovų darbo motyvacijos ypatumai“, *Viešoji politika ir administravimas, 34* (2010): 126 – 128, https://www.mruni.eu/upload/iblock/d4a/122-138.pdf

[45] „Lietuvos Respublikos karinė strategija“, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, žiūrėta 2017 m. sausio 25 d., https://kam.lt/lt/gynybos_politika_490/aktualus_dokumentai_492/strateginiai_dokumentai_494.html.

[46] Maria José Chambel, Filipa Castanheira, Fernando Oliveira-Cruz, Silvia Lopes, „Work Context Support and Portuguese Soldiers' Well-Being: The Mediating Role of Autonomous Motivation“, *Military Psychology*, 27, 5 (2015): 297-310, http://psycnet.apa.org/journals/mil/27/5/297.

[47] Fabrizio Battistelli, „Peacekeeping and the Postmodern Soldier“, *Armed Forces & Society*, 23, 3 (1997): 471, http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X9702300308.



1 pav. **Profesinės karo tarnybos karių požiūris į kariuomenę ir kario profesiją**[48]**.**

Ikimodernių, modernių ir postmodernių motyvų sistemos karių elgesį galima paaiškinti pasitelkus klasikinę A. Maslow teoriją. Moderniosios motyvų sistemos kariai siekia patenkinti savo fiziologinius bei saugumo poreikius. Ikimodernių motyvų sistemos kariai tenkina pagarbos ir įvertinimo poreikius. Postmodernios sistemos kariai – saviraiškos poreikius. Išsiaiškinus karių poreikius, labai svarbu įvertinti kokia yra Lietuvos kariuomenės ir konkrečiai Algirdo bataliono motyvacinė sistema. Šia motyvacinės sistemos sąvoka darbe bus įvardijami būdai ir priemonės padedančios stiprinti karių motyvaciją.

Naujoje Krašto apsaugos sistemos (toliau tekste – KAS) personalo politikos koncepcijoje nurodoma, jog pagrindinės personalo motyvavimo priemonės yra:

- „piniginės motyvavimo priemonės – priedai, kitos išmokos už pastangas ir pasiekimus tarnyboje (darbe)“;
- „nepiniginės motyvavimo priemonės – padėkos, dovanos ir kitos skatinimo bei apdovanojimo priemonės už pastangas ir pasiekimus tarnyboje, taip pat tinkamų tarnybos sąlygų, įskaitant geras fizines sąlygas, psichologinį klimatą, galimybių mokytis, kelti kvalifikaciją ir siekti karjeros, sudarymas“[49].

Piniginių motyvavimo priemonių kariuomenėje padaugėjo 2015 – 2016 metais. Iki 2015 metų, kol nebuvo atkurta šauktinių kariuomenė, PKT kariai galėjo gauti piniginius priedus už svarbių pareigų vykdymą (nuo bataliono vado iki kariuomenės vado), už ypatingų specialybių kvalifikacines kategorijas,

[48] Eglė Vileikienė, Aušra Pocienė ir Jolanta Aleknavičienė, *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje* (Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2015), 54.
[49] Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijos projektas, įkeltas į Krašto apsaugos sistemos duomenų bazę „Avilys“ 2016 08 25.

už specifines pareigas (nardymo, išminavimo ir kt.). Taip pat, PKT kariams buvo teikiamos premijos už pavyzdingą tarnybą, švenčių progomis, už ypatingą pasižymėjimą tarnyboje (nuo 2009 m. dėl prastos finansinės padėties premijų teikimas buvo pristabdytas)[50]. 2015 metais visos iki tol buvusios sąlygos priedamas gauti paliktos galioti ir papildytos naujais priedais ir premijomis.

Nuo 2015 metų šauktiniams kariams mokamos mėnesinės 140,60 eurų išmokos buitinėms išlaidoms padengti. Taip pat, atsižvelgiant į šauktinio kario tarnybos vertinimo rezultatus, kaupiama speciali įmoka, kuri išmokama kariui atlikus 9 mėnesių tarnybą. Kariams užsiregistravusiems į šauktinių tarnybą savo noru išmoka didėja iki 30 procentų, pareiškusiems pirmumo norą – iki 15 procentų. Taigi, kartu su buitinių išlaidų išmokomis, kariai per 9 mėnesius gali sukaupti nuo 1949,40 eurų iki 3043,80 eurų[51].

Šiuo metu PKT kariai, kurie pratęsia sutartis po 4 tarnybos metų ir toliau lieka tarnauti kariuomenėje, gali gauti nuo 20 iki 45 bazinių dydžių vienkartinę išmoką, priklausomai nuo to kaip įvertinta jų tarnyba. Bazinis dydis apskaičiuojamas, vadovaujantis Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymu, pagal Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinį dydį, nustatytą tiems metams, kuriais profesinės karo tarnybos karys įgyja teisę gauti šią išmoką[52]. Pirmą kartą į PKT paskirtiems karininkams išmokama vienkartinė piniginė išmoka, taip pat priklausomai nuo kariūno tarnybos vertinimo, nuo 3,3 iki 7,3 bazinių dydžių. Kariams savanoriams ir kitiems aktyviojo rezervo kariams, kurie pratęsia sutartis po 4 tarnybos metų ir toliau lieka tarnauti kariuomenėje, priklausomai nuo tarnybos vertinimo, gali būti išmokama nuo 4 iki 9 bazinių dydžių vienkartinė išmoka[53]. PKT kariams taip pat mokami kelionpinigiai už vykimą į pratybas, mokymus ar tarnybos vietą (kelionpinigiai už vykimą į tarnybos vietą mokami tik tiems PKT kariams, kurie buvo rotuoti, perkelti į kitas tarnybos vietas po 2016 m. liepos 1 d.), kuri yra ne jo gyvenamojoje apskrityje. Kelionpinigiai mokami už ne daugiau kaip 120 km. per dieną. Kariams mokami maistpinigiai, jeigu jie neaprūpinti maistu. Taip pat gali būti mokamos persikėlimo išmokos kariams perkeltiems į kitą tarnybos vietą, materialinė pašalpa kariams, kurių materealinė padėtis sunki dėl jų pačių ar artimųjų ligos, stichinės nelaimės, mirties ir pan.[54].

---

[50] „Socialinės garantijos“, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, žiūrėta 2016 m. gruodžio 19 d., https://kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/socialines_garantijos_515/pinigines_ismokos/priedai.html

[51] „Nuolatinė privalomoji pradinė karo tarnyba“, Karo prievolės ir komplektavimo tarnyba, žiūrėta 2016 m. gruodžio 15 d., http://www.karys.lt/tarnybos-b%C5%ABdai/nppkt.html.

[52] „Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas 60 straipsnis”, Infolex, žiūrėta 2016 m. gruodžio 9 d., http://www.infolex.lt/ta/47228:str60.

[53] „Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas 60 straipsnis”, Infolex, žiūrėta 2016 m. gruodžio 9 d., http://www.infolex.lt/ta/47228:str60.

[54] „Atmintinė apie Lietuvos karių socialines garantijas“, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, žiūrėta 2016 m. gruodžio15 d.,

Karių atlyginimus galima palyginti su artimiausiomis statutinėmis organizacijomis: Lietuvos policija ir Valstybės sienos apsaugos tarnyba (toliau – LP ir VSAT). 1 lentelėje pateikiami karių, policininkų ir pasieniečių atlyginimai, neatskaičius mokesčių ir nepridėjus priedų bei kitų išmokų, pagal 2016 m. IV ketvirčio duomenis. Pažymėtina, kad LP ir VSAT atlyginimas mokamas pagal pareigas. Kiekvienai pareigybei taip pat nustatytas ir pareigybinis laipsnis. Aukštesnis laipsnis LP ir VSAT neženkliai kelią pareigūnų atlyginimą. Todėl lentelėje pateikiamas panašaus statuso (laipsnių ir pareigų prasme) LP, VSAT ir LK personalo atlyginimų palyginimas.

1 lentelė. **LP, VSAT ir LK personalo atlyginimo palyginimas**

LP[55, 56]	**VSAT**[57]	**Kariuomenė**[58]
Pirminė grandis (nuo patrulio iki jaunesniojo specialisto) **Apie 808 eurus**	Pirminė grandis (nuo pasieniečio iki jaunesniojo specialisto) **Nuo 569 iki 967 eurų**	Nuo jaunesniojo eilinio iki seržanto **Nuo 666 iki 900 eurų**
Vidurinioji grandis (nuo specialisto iki vyriausiojo specialisto) **Apie 1038 eurus**	Vidurinioji grandis (nuo specialisto iki vyriausiojo specialisto) **Nuo 958 iki 1189 eurų**	Nuo vyresniojo seržanto iki kapitono **Nuo 992 iki 1305 eurų**
Vyriausiasis tyrėjas (pareigybinis laipsnis - komisaro) **1324 eurai**	Vyriausiasis tyrėjas (pareigybinis laipsnis – vidaus tarnybos majoro) **1286 eurai**	Majoras **1540 eurų**
Komisariato viršininkas (pareigybinis laipsnis – vyresniojo komisaro) **1680 eurų**	Pasienio užkardos vadas (pareigybinis laipsnis – vidaus tarnybos pulkininko) **1365 eurai**	Pulkininkas leitenantas (pareigybinis laipsnis einant bataliono vado pareigas) **1827 eurai**

https://kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/socialines_garantijos_515/atmintine_apie_lietuvos_kariu_socialines_garantijas.html.

[55] Lietuvos policijos generalinio komisaro 2015 m. lapkričio 23 d. įsakymas Nr. 5-V-1040 „Dėl Lietuvos policijos veiklos 2015-2020 metais gairių patvirtinimo“.

[56] „Darbo užmokestis“, Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, žiūrėta 2017 m. sausio 25 d., http://www.policija.lt/index.php?id=2924.

[57] „Darbo užmokestis“, Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, žiūrėta 2017 m. sausio 24 d., http://www.pasienis.lt/index.php?1204017397 .

[58] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. birželio 30 d. nutarimas Nr. 678 „Dėl profesinės karo tarnybos karių tarnybinių atlyginimų dydžių“.

Policijos generalinis komisaras **2573 eurai**	VSAT vadas (pareigybinis laipsnis - vidaus tarnybos komisaras) **2630 eurų**	Kariuomenės vadas (nuo generolo majoro iki generolo leitenanto) **Nuo 2571 iki 2806 eurų**

Pažymėtina, jog visų trijų statutinių organizacijų atlyginimai pateikiami neatskaičius mokesčių ir be įvairių priedų, todėl realus atlyginimas į rankas gali skirtis. Priedų ir kitų socialinių išmokų į šią palyginimo lentelę įtraukti netikslinga, kadangi priedai ir kitos išmokos nėra pastovios, fiksuotos. Pavyzdžiui, Algirdo bataliono kariai gauna priedą už budėjimą greitojo reagavimo pajėgose, tačiau priedas nemokamas kai kariai būna laisvose nuo tarnybos dienose, pratybose ar nedarbingumo metu. Kariai taip pat gauna maistpinigius (2016 metų IV ketvirtį suma už vieną dieną buvo 5,4 euro), tačiau šie pinigai negaunami per pratybas. Policijos ir pasienio pareigūnai gauna priedus už viršvalandžius, šventines dienas, todėl jie taip pat nepastovūs, priklauso nuo mėnesinio darbo grafiko. Nepaisant šių aspektų, karių atlyginimai, ypač nuo vidutinės grandies ir aukščiau yra didesni nei LP ar VSAT. Žemiausios grandies karių atlyginimai yra panašūs į VSAT ir LP.

Senojoje KAS personalo politikos koncepcijoje, kuri galiojo nuo 2007, nurodoma, jog valstybiniam sektoriui sunku konkuruoti su privačiu sektoriumi atlyginimų atžvilgiu, todėl būtina daugiau dėmesio skirti socialinėms garantijoms, skatinimams, atsakomybės didinimui, saviraiškos, vadovavimo galimybėms didinti[59]. Tų pačių principų laikomasi ir naujausioje KAS personalo koncepcijoje[60]. Nors piniginės išmokos, atlyginimai ir priedai yra ganėtinai nemaži, lyginant su kitomis statutinėmis organizacijomis, tokiomis kaip LP ir VSAT, valstybinis sektorius, konkrečiai kariuomenė, nepajėgi konkuruoti su verslu, privačiu sektoriumi atlyginimų atžvilgiu. Dėl to dažnu atveju pasitaiko, jog karių netenkina gaunamas uždarbis ir jie išeina iš kariuomenės bei pereina į privatų sektorių.

Viena iš nepiniginių motyvavimo priemonių yra karių skatinimas ir apdovanojimas. Krašto apsaugos sistemos skatinimų ir apdovanojimų tvarkoje pažymima, jog KAS gali būti skatinama ir apdovanojama už nuopelnus stiprinant KAS, už pavyzdingą tarnybą, už ypatingą pasižymėjimą atliekant vienkartinę užduotį, už aktyvų tarnybos rezerve rėmimą, jubiliejinių sukakčių progomis, išleidimo į atsargą proga, už antikorupcines veiklas. Skatinimas, pagal apibrėžimą yra „įsakymu skiriamos vardinės

[59] „KAS personalo politikos koncepcija“, patvirtinta KAM ministro 2007 m. lapkričio 27 d. įsakymu Nr. V–1177, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, https://kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html

[60] Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijos projektas, įkeltas į Krašto apsaugos sistemos duomenų bazę „Avilys“ 2016 08 25.

dovanos ir įsakymu, Krašto apsaugos ministerijos kanclerio potvarkiu skiriamos padėkos“. Apdovanojimai apibrėžiami kaip „įsakymu skiriami medaliai, pasižymėjimo ženklai ir ginklai“[61].

Veiklos vertinimas yra svarbus personalo politikos kariuomenėje veiksnys, padedantis vadams gerinti savo pavaldinių veiklos kokybę bei efektyvumą, priimti sprendimus dėl pavaldinių karjeros galimybių. Vertinimo tvarkos apraše nurodoma, jog tarnyba vertinama vadovaujantis skaidrumo, nešališkumo, kompleksiškumo, veiksmingumo, lygiateisiškumo principais[62]. KAS personalo koncepcijoje nurodoma, jog vertinimo uždaviniai yra:

1. „nešališkai įvertinti pasiektus veiklos rezultatus vykdant nustatytas funkcijas ir skirtas užduotis;
2. identifikuoti veiklos tobulinimo sritis ir priemones, kurios užtikrins efektyvią tolesnę personalo veiklą;
3. nustatyti ugdymo ir mokymo poreikį;
4. skirti naujas individualias veiklos užduotis;
5. priimti sprendimus dėl skatinimo ir motyvavimo priemonių taikymo;
6. priimti sprendimus dėl tolimesnės darbo ar tarnybos eigos;
7. užtikrinti grįžtamąjį ryšį tarp pavaldaus personalo ir vadovo“[63].

Vertinimu siekiama išlaikyti santykius tarp karių ir padalinių, tikimasi, kad darbuotojai prisitaikys prie besikeičiančios aplinkos, sąlygų, bus keliama kvalifikacija bei kompetencija[64].

KAS personalo mokymasis ir tobulėjimas yra tiesiogiai susijęs su personalo karjeros galimybėmis. KAS personalo kėlimo ir kvalifikacijos tobulinimas gali būti formalus ir neformalus mokymas (seminarai, karjeros kursai), saviugda, mokymasis iš kitų (stažuotės, vizitai kituose padaliniuose), mokymasis veikloje (pavadavimas, sudėtingesnių kitokio pobūdžio užduočių skyrimas, naujos atsakomybės sritys, dalyvavimas naujuose projektuose, darbo grupėse). Kario karjera labai daug priklauso nuo jo asmeninių savybių, kvalifikacijos, kompetencijos, noro tobulėti. Todėl vadai sudarydami arba nesudarydami karjeros galimybių kariams turi atsižvelgti, jog KAS personalo karjeros planavimo ir organizavimo uždaviniai yra:

1. „užtikrinti efektyvų, racionalų KAS žmogiškųjų išteklių panaudojimą;
2. išlaikyti ir motyvuoti personalą pasiūlant patrauklias ir tuo pačiu realias karjeros galimybes, sudarančias sąlygas plėtoti žinias ir įgūdžius, ilgą tarnybos KAS institucijose laiką;

[61] Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2013 m. spalio 16 d. įsakymas Nr. V-930 „Dėl krašto apsaugos ministro 2010 m. rugsėjo 14 d. įsakymo Nr. V-963 „Dėl skatinimo ir apdovanojimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“.
[62] Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2015 m. liepos 21 d. įsakymas Nr. V-738 „Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ar kitų aktyviojo rezervo karių tarnybos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.
[63] Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijos projektas, įkeltas į Krašto apsaugos sistemos duomenų bazę „Avilys“ 2016 08 25.
[64] Ibid.

3. užtikrinti karjeros organizavimo skaidrumą, nešališkumą ir lankstumą“[65].

Lietuvos kariuomenei po 2015 metų atkūrus šauktinių kariuomenę ir pradėjus kurti naujus padalinius, padidėjo karių karjeros galimybės. Naujai kuriamiems padaliniams buvo reikalinga vadų, instruktorių grandinė, todėl pagerėjo sąlygos kariams kelti savo kompetenciją bei siekti karjeros.

Socialinės garantijos kariams apima platų spektrą paslaugų. Jie yra draudžiami pensijų, nedarbo ir gyvybės bei sveikatos draudimu nuo nelaimingu atsitikimų tarnyboje. Taip pat gauna gydymą karinės bei civilinėse medicinos įstaigose. Kariai gali naudotis karių reabilitacijos centru Druskininkuose. Taip pat apgyvendinami tarnybos vietoje, jiems mokama maistpinigių išmoka arba jie yra maitinami tarnaujamame padalinyje. Kario sveikatos ar žūties atveju tarnybos metu, artimiesiems gali būti išmokama iki 58 tūkstančių eurų kompensacija. Kariai pretenduoja į karių ir pareigūnų valstybinę pensiją, jeigu jie yra ištarnavę kariuomenėje 25 metus. Taip pat gali gauti prarasto darbingumo pensiją (jeigu darbingumas prarastas dėl tarnybinio užduočių vykdymo) arba kario artimieji gali gauti našlaičių ir našlių pensiją jeigu karys žuvo vykdydamas tarnybines užduotis[66].

PKT kariams priklauso 30 dienų atostogų per kalendorinius metus. Kariams, kurie ištarnave profesinėje karo tarnyboje penkerius metus, kas trejus metus prisideda po 3 dienas atostogų. Šauktiniams kariams tarnybos laikotarpiu suteikiamos 7 kalendorinės dienos atostogų. PKT kariai turi teisę į tikslines atostogas nėštumo ir gimdymo, tėvystės, vaiko priežiūros, mokymosi, persikėlimo, reabilitacijos ir nemokamas (iki 15 dienų) atostogas[67].

Kariai, kurie buvo perkelti (rotuoti) į kitus padalinius, gali būti apgyvendinti tarnybinėse patalpose kartu su savo šeimomis, bet neilgiau nei tris mėnesius. Taip pat, po 2016 m. liepos 1 d. perkelti į kitas tarnybos vietas, kurios yra ne jų gyvenamojoje apskrityje, kariai gali gauti kompensaciją už būsto nuomos išlaidas arba kelionės išlaidų kompensaciją (apmokama už ne daugiau kaip 120 km). Kariams, grįžusiems iš tarptautinių operacijų, taip pat išėjusiems į atsargą įgyvendinamos įvairios reintegracijos programos. Karių, rotuotų į kitas apskritis, vaikams suteikiama pirmumo teisė gauti darželius gyvenamojoje savivaldybėje. Šauktiniams kariams, po 9 mėnesių šauktinių tarnybos, suteikiama lengvata, stojant į valstybės finansuojamą vietą aukštosiose mokyklose. Jie gauna pirmumo teisę. Asmenims atlikusiems šauktinių tarnyba yra teikiama pirmenybė priimant į valstybės tarnybą arba statutinių pareigūnų valstybės tarnybos vietas[68].

Socialinės paramos sistema remiasi šiais principais:

---

[65] *Ibid.*
[66] „Karių socialinės garantijos“, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, žiūrėta 2017 m. sausio 26 d., http://kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/socialines_garantijos_515/profesines_karo_tarnybos_kariu_socialines_garantijos/atostogos_3018.html.
[67] „Karių socialinės garantijos“, *supra note* 61.
[68] *Ibid.*

1. „socialinės garantijos yra grįstos dėl tarnybos KAS kylančių sudėtingumų ar praradimų kompensavimu KAS personalui bei jo šeimai;

2. socialinės paramos sistema yra kuriama (tobulinama) atsižvelgiant į KAS personalo (ar atskirų karių ar kitų tarnautojų (darbuotojų) grupių) socialinės paramos poreikį, kuris gali kisti keičiantis aplinkos veiksniams ir tarnybos sąlygoms;

3. socialinės paramos sistema nedubliuoja valstybės socialinės paramos sistemos, prieinamos kiekvienam šalies piliečiui, o užtikrina papildomą ir reikalingą paramą, kylančią dėl ypatingo tarnybos KAS pobūdžio ir sudėtingumo.

4. socialinės paramos sistema užtikrina socialinio teisingumo, lygiateisiškumo, proporcingumo principų išlaikymą“.[69]

Oficialūs teisės aktai nurodo, jog kariams teikiama visokeriopa socialinė pagalba ir garantijos. Taip pat nurodoma, kad rūpinamasi ne tik tarnaujančiai, bet ir į atsargą išėjusiais kariais, karių šeimomis. Tačiau ar karius tenkina socialinės garantijos, bus tiriama vėliau, empirinio tyrimo metu. Iš atliktos teisės aktų analizės aiškėja, kad kariuomenėje taikomi tiek turinio, tiek proceso motyvacijos teorijų principai. Kariams suteikiamos vienodos socialinės garantijos, jiems pagal laipsnius mokami vienodi atlyginimai – tai atitinka turinio motyvacijos teorijų bruožus. Piniginiai priedai, išmokos pagal vertinimo rezultatus, nepiniginiai paskatinimai, paaukštinimai karjeroje dėl gerų tarnybos rezultatų – visa tai proceso motyvacijos teorijos bruožai, kadangi kariai tokiu būdu įvertinami pagal dedamas pastangas.

[69] Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijos projektas, įkeltas į Krašto apsaugos sistemos duomenų bazę „Avilys“ 2016 08 25.

2. PAGRINDINĖS KARIŲ MOTYVACIJOS PROBLEMOS ALGIRDO MECHANIZUOTAME PĖSTININKŲ BATALIONE

2.1 Tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti pagrindines Algirdo mechanizuotojo pėstininkų bataliono karių motyvacijos problemas, motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Apklausti karius dėl kokių motyvų pasirinko tarnybą kariuomenėje, kaip vertina dabartinę vidinę atmosferą batalione, kuriame tarnauja.
2. Nustatyti, kurios kariuomenės motyvacinės sistemos teikiamos paslaugos motyvuoja, o kurios ne.
3. Ivertinti, kokios yra pagrindinės motyvaciją mažinančios priežastys batalione ir kas labiausiai motyvuoja karius.
4. Išanalizuoti karių pateikiamas rekomendacijas kaip būtų galima spręsti motyvacijos problemas.
5. Išanalizuoti JAV ir Kanados kariuomenių ekspertų pateikiamą informaciją apie karių motyvacijos sistemas, įvertinti pritaikomumą LK.

   Darbe buvo vykdomas kokybinis tyrimas: focus grupės interviu ir ekspertų interviu metodas.

Tiek focus grupės respondentams, tiek ekspertams buvo pateiktas struktūruotas interviu, kurio klausimai buvo su fiksuotais atsakymais ir keliais laisvai formuluojamais atsakymais (Priedai nuo 1 iki 4). Respondentų atsakymai buvo fiksuojami popierinėje anketoje ir įrašomas garso įrašas. Anketose buvo apibūdinami respondentai ir pabrėžiamas kontekstas, priežastis, kodėl jie buvo pasirinkti tyrimui. Prieš pradedant tyrimą, buvo gautas Algirdo bataliono vado pulkininko leitenanto Mariaus Česnulevičiaus sutikimas vykdyti tyrimą batalione ir oficialus Algirdo bataliono raštas apie tyrimo patvirtinimą (5 priedas).

Kokybinis tyrimas apibūdinamas kaip „sistemingas, nestrukturizuotas atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“[70]. Kokybinio tyrimo metodai yra lankstūs ir orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus. Kokybiniai tyrimai labiau gilinasi į daiktų ir reiškinių kilmę, o ne į skaičius[71]. Patikimumą ir tinkamumą kokybiniame tyrime lemia skirtingų metodų naudojimas tyrime (metodų trianguliacija), tyrimo proceso jautrumas su tyrimu susijusiomis aplinkybėmis ir kiek tinkamai tyrimo rezultatai atspindi tyrimo dalyvio perspektyvą. Objektyvumas pasiekiamas kai į tyrimą įtraukiami

[70] Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (*Kaunas, MELC, 2002), 105.
[71] *Ibid.*

ekspertai ir sulyginamas jų bei tyrėjo interpretacijos duomenų rinkimo etape. Aukštas kokybinio tyrimo tinkamumas pasiekiamas kai tyrimo vykdytojas įvertina savo šališkumą tyrimo metu ir integruoja tai į duomenų analizę[72].

Tiriant Algirdo bataliono karių motyvacijos problemą kaip reiškinį, tikslingai buvo pasirinktas kokybinis, o ne kiekybinis tyrimas. Šiuo atveju tyrimu siekiama ne nustatyti tam tikrą statistiką, matematinius dėsningumus, o įsigilinti į problemą, jos priežastingumą, išgirsti batalione tarnaujančio personalo vertinimus vienu, ar kitu klausimu. Kadangi LK Algirdo batalione tarnauja virš 600 karių (tikslaus skaičiaus atskleisti negalima dėl konfidencialumo principų), batalionas sudarytas iš 7 kuopų, kariai vykdo intensyvų kovinį rengimą ir yra užimti, apklausti visus karius būtų sudėtinga, o tiksliau - neįmanoma. Todėl buvo pasirinktas focus grupės interviu metodas, kuriuo buvo siekiama apklausti karių grupes (nuo 5 iki 10) iš kiekvienos kuopos. Kuopose, sudarytose iš PKT karių buvo apklausiami PKT kariai, šauktinių kuopoje apklausti šauktiniai, o mišriose kuopose, kur tarnauja tiek PKT, tiek šauktiniai kariai, buvo apklausti abiejų tarnybos rūšių atstovai. Siekiant nepažeisti akademinio sąžiningumo ir etikos, focus grupės buvo formuojamos atsitiktine tvarka, kariams savanoriškai sutikus dalyvauti tyrime. Interviu vyko uždarose patalpose, neatskleidžiant karių pavardžių ar einamų pareigų, tam kad būtų išlaikytas anonimiškumo principas, tiriamieji galėtų atsipalaiduoti, laisviau, atviriau išsakyti savo nuomonę.

Pagal focus grupės metodiką, interviu vyksta pagal iš anksto paruoštą klausimyną. Grupė neturėtų būti pernelyg maža ar pernelyg didelė (optimaliausia nuo 5 iki 50 žmonių). Svarbiausias focus grupės reikalavimas – respondentų vienalytiškumas. Jie turėtų būti panašūs savo socialine padėtimi, išsilavinimu, pajamomis, kad negalėtų vieni iš kitų išsiskirti ir taip paveikti kitų dalyvaujančių apklausoje. Tyrėjas šiuo atveju būna daugiau kaip diskusijos skatintojas, kuris nuolat patikslina klausimus, atsakymus, siekia, kad būtų kuo labiau įsitraukiama į diskusiją. Svarbus tyrėjo uždavinys – sukurti draugišką ir darbingą aplinką, kur kiekvienas galėtų laisvai išsakyti savo nuomonę[73].

Algirdo batalionas, kaip ir visa LK, yra hierarchinė organizacija. Batalione tarnaujantys vadai (karininkai ir seržantai) kasdien susiduria su karių motyvacijos problemomis, iššūkiais, o kartu ir yra atsakingi už savo padalinio žmogiškųjų išteklių vadybą. Todėl nuspręsta tyrime panaudoti ir ekspertų vertinimo metodą, kuris atskleis Algirdo batalione vyraujančias motyvacijos problemas, kurios matomos ne tik „iš apačios“, bet ir „iš viršaus“. Ekspertai buvo atrenkami pagal identifikuotas pareigas: kuopininkai, kuopų vadai, bataliono štabo personalo skyriaus viršininkas, bataliono vyriausiasis puskarininkis ir bataliono vadas. Šias pareigas einantys vadai daugiausiai savo kasdieninėje veikloje

[72] Jonas Ruškus, *Socialinio darbo magistro baigiamojo darbo rengimo metodinės rekomendacijos*, (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2013), 15.
[73] Valdas Pruskus, *Sociologija. Teorija ir praktika, (*Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2003), 172-173.

susiduria su karių motyvacijos problemomis. Kuopos vadas (karininkas) yra bataliono padalinio, kuriame tarnauja apie 120 karių, vadas. Kuopininkas (seržantas) yra stipriausias kuopos vado pagalbininkas, kurio viena iš pareigybinių sričių yra personalo vadyba kuopoje. Kuopininkas yra vyriausias kuopos seržantas, todėl akivaizdžiai turi daug patirties personalo motyvavimo klausimais. Bataliono personalo skyriaus viršininkas – tiesiogiai dirba su bataliono žmogiškųjų išteklių vadyba. Bataliono vyriausiasis puskarininkis – vyriausias bataliono seržantas, kurio viena iš pareigybinių sričių yra personalo vadyba batalione. Bataliono vyr. puskarininkis su kuopų kuopininkais planuoja personalo kursus, laipsnių suteikimą, pataria bataliono vadui karių skyrimo į pareigas klausimais, sprendžia karių iškilusias problemas. Bataliono vadas, kaip organizacijos vadovas, yra labai svarbus institutas, bataliono kovinei dvasiai ir motyvacijai palaikyti. Taigi ekspertų vertinimui atrinkti kariai, kurie einamosiose pareigose daugiausiai susiduria su žmogiškųjų išteklių vadybos klausimais. Tačiau ekspertams buvo keliami kriterijai: ne mažiau kaip metus turi eiti einamas pareigas bei tarnauti ne mažiau kaip dešimt metų kariuomenėje. Po šių kriterijų taikymo buvo atrinktą 10 ekspertų.

Naudojant ekspertų vertinimo metodą, būtina suformuoti grupę kvalifikuotų ir kompetetingų asmenų, kurie gali suteikti būtiną informaciją apie tiriamąjį objektą. Ekspertų grupė turi užtikrinti pateikiamos informacijos išsamumą ir patikimumą, o dar geriau – galimybę ją patikrinti. Ekspertų vertinimas gali būti nuo profesionalaus interviu, iki grupinės atviros šių asmenų diskusijos. Tai specifinė apklausos metodo rūšis, kur ekspertui nurodomas tyrimo objektas, o jis tyrėjui pateikia savo nuomonę – argumentuotą ir išsamią. Ekspertų vertinimai plačiai naudojami prognozuojant tolimesnį procesą. Ekspertų vertinimo objektyvumą galima pasiekti tinkamų žmonių parinkimu ir tinkamu apklausos vykdymu, rezultatų apdorojimu, daugeliu loginių procedūrų. Ekspertų kompetetingumo rodiklis yra pareigybinė padėtis, mokslinis laipsnis, tam tikro mokslinio ir praktinio darbo patirties stažas[74].

Ekspertai, dalyvavę tyrime, buvo įtraukti pagal savo pareigybinę padėtį ir patirtį sukauptą per daugelį metų kariuomenėje. Kalbant apie ekspertų akademinį išsilavinimą, karininkai turi aukštąjį išsilavinimą (tai vienas iš reikalavimų karininko laipsniui gauti), o seržantai turi vidurinį arba aukštesnįjį išsilavinimą (jų laipsniui ar pareigybei užimti nereikalaujama aukštojo išsilavinimo). Taigi, ekspertai buvo atrinkti pagal „dokumentinį – kompetencijos vertinimą socialinių demografinių duomenų pagrindu“[75].

[74] Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 514-517.
[75] *Ibid.,* p. 517.

2.2 Focus grupės interviu duomenų analizė

Focus grupės metodo interviu dalyvavę kariai buvo atrinkti atsitiktine tvarka, o tyrėjas buvo grupinio interviu (diskusijos) iniciatorius, kaip to ir reikalauja šio metodo taikymo apibūdinimas[76]. Interviu metu buvo pildoma anketa, įrašomas dalyvių garso įrašas ir tokiu būdu buvo užtikrinamas betarpiškas bendravimas tarp tirėjo ir tiriamųjų[77]. PKT kariams ir šauktiniams buvo pateikiamos skirtingos anketos, dėl jų tarnybos specifikos skirtingumo.

Pradžioje buvo apklausiami Algirdo bataliono šauktiniai kariai iš štabo (toliau – ŠK), sunkiosios ginkluotės (toliau – SGK), I mechanizuotosios pėstininkų (toliau – I MPK), IV pėstininkų (toliau – IV PK) kuopų. Focus grupėse buvo nuo 5 iki 8 karių. Apklausa buvo vykdoma tuomet, kai šauktiniai kariai buvo ištarnavę pusę savo tarnybos laikotarpio (4 mėnesius). Visų pirma, kariams buvo užduodami klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti jų asmenybę (2 lentelė).

***2 lentelė*. Šauktinių karių apibūdinimas**

Padalinys ir šauktinių karių skaičius	**Klausimas:ar atėjote savo noru į tarnybą?**	**Klausimas: dėl kokių motyvų atėjote į kariuomenę?**
ŠK – 5 kariai	Taip (5 iš 5)	Patriotiškumo (3 iš 5) Norėjo nuotykių, išbandymų (5 iš 5) Norėjo po šauktinių tarnybos tapti PKT kariu ir turėti garbingą profesiją (2 iš 5) Kita: norėjo išbandyti save (1 iš 5) Kita: dėl geopolitinės situacijos (1 iš 5)
SGK – 5 kariai	Taip (4 iš 5) Ne (1 iš 5)	Norėjo nuotykių, išbandymų (2 iš 4) Kita: po tarnybos LK, ketina eiti į Viešojo saugumo tarnybą (1 iš 4)

[76] Vytas Navickas ir Džiuljeta Ruškytė, *Magistro baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai* (Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2010), 33.
[77] Kęstutis Kardelis, *supra note* 65, p. 97.

		Kita: dėl disciplinos, norėjo subręsti ir kad nepašauktų vėliau (1 iš 4)
IV PK – 8 kariai	Taip (8 iš 8)	Dėl piniginių išmokų ir socialinių garantijų (1 iš 8) Norėjo po šauktinių tarnybos tapti PKT kariu ir turėti garbingą profesiją (1 iš 8) Norėjo nuotykių, išbandymų (4 iš 8) Kita: tam, kad nepašauktų vėliau (3 iš 8)
I MPK – 7 kariai	Taip (7 iš 7)	Patriotiškumo (7 iš) Norėjo po šauktinių tarnybos tapti PKT kariu ir turėti garbingą profesiją (1 iš 7) Norėjo nuotykių, išbandymų (7 iš 7)

Pagal karių atsakymus į pirmus klausimus, galima teigti, kad didžioji dalis apklaustų šauktinių karių yra motyvuoti – tik vienas iš visų apklaustųjų į tarnybą atėjo ne savo noru. Kariai nurodė skirtingus motyvus dėl ko atėjo į kariuomenę.

Į klausimą, *ar jus motyvuoja dabartinės kariuomenės socialinės garantijos,* didžioji dalis respondentų atsakė, jog taip. Keletas karių pasirinko neigiamą atsakymą, nes pasak jų Ruklos medicinos punkte, kur jiems suteikiama pagalba nėra tvarkos, atmestinai žiūrima į darbą. 1 karys skundėsi, jog jau dvejus mėnesius jam negydomas kojos sužeidimas, o tik siunčiama nuo vienų gydytojų pas kitus. 1 karys nurodė, jog kariai jo kuopoje patiria diskriminaciją, jei kreipiasi į medicinos įstaigą, gauna neigiamą požiūrį iš vadų.

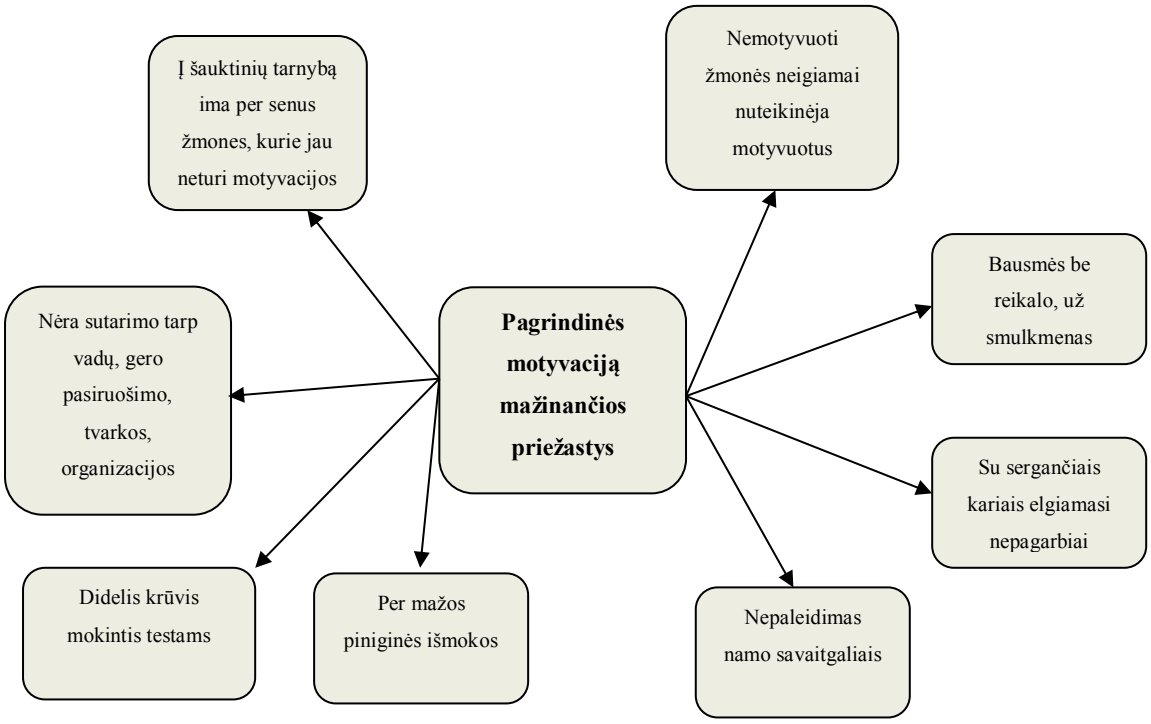
Užduodant klausimą, *ar jus motyvuoja kariuomenės teikiamos piniginės išmokos*, didžioji dalis pašnekovų atsakė teigiamai. Neigiamai atsakiusieji nurodė, jog piniginės išmokos jų nemotyvuoja, nes į kariuomenę atėjo ne dėl pinigų ir pinigai jiems nėra svarbu. 1 karys teigė, jog piniginės išmokos per

mažos ir neužtenka pragyvenimui, šeimos išlaikymui. Į klausimą *ar jus motyvuoja bataliono vidinė atmosfera*, visi respondentai išskyrus vieną atsakė teigiamai. Vienintelis prieštaravęs karys pagrindė savo atsakymą pabrėždamas, jog jo nuomone batalione nėra pastovumo.

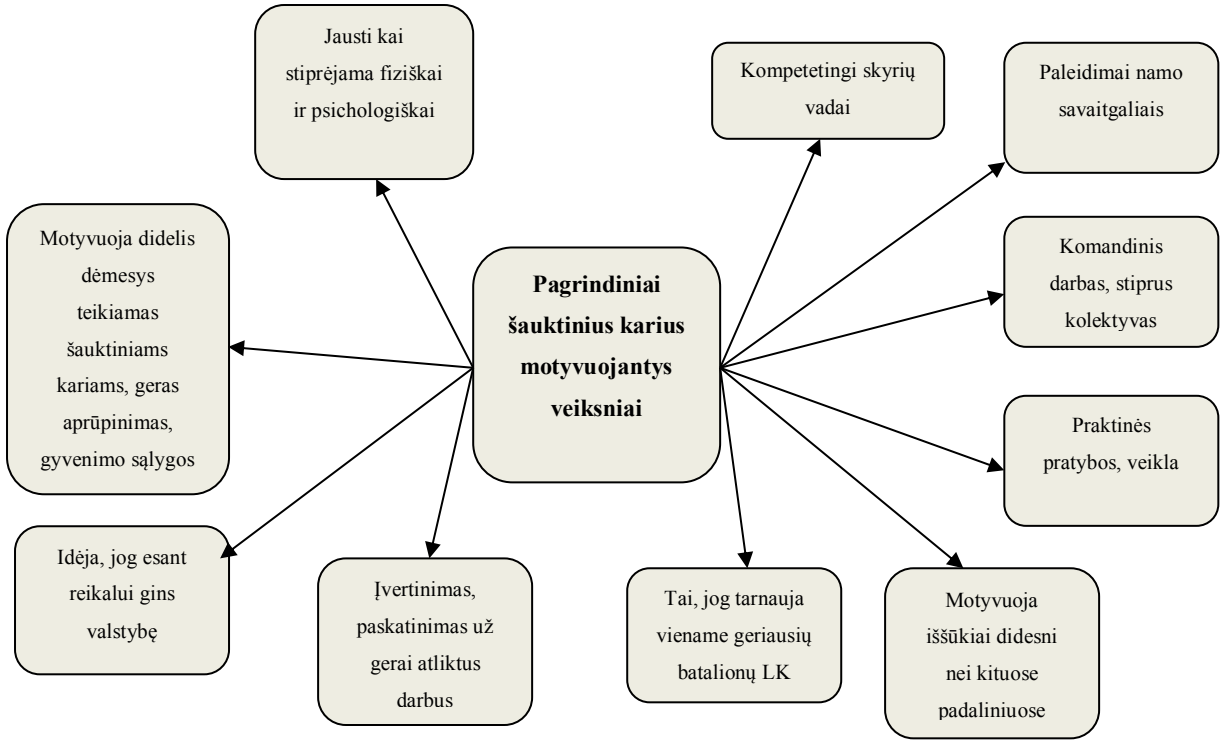
Po klausimo *kaip pasikeitė jūsų motyvacija po pusės šauktinių tarnybos laiko*, atsakymai pasiskirstė įvairiai, netolygiai. 15 karių teigė, jog sustiprėjo, kadangi jie gali daryti tai kas patinka, kariuomenė sustiprino jų patriotizmą; kariai tarnaujantys žvalgų būryje yra sudominti ir sumotyvuoti, pasikeitė požiūris į gyvenimą, kuo toliau, tuo įdomesnė tarnyba. Neigiamai atsakė 5 respondentai nurodydami, jog pagrindinės priežastys kodėl susilpnėjo jų motyvacija yra nepaleidimai namo savaitgaliais, sveikatos suprastėjimas, vienas karys norėjo tarnauti kitur, vienas karys turintis gydytojų atleidimą jau kelis mėnesius nieko neveikia. 5 karių motyvacija išliko tokia pati.

Į klausimą, *ar planuojate po NPPK tarnybos tapti profesinės karo tarnybos kariais*, teigiamai atsakė tik 5 respondentai, nurodydami priežastis: patinka tarnyba, kariškas gyvenimo būdas, patinka tarnybos specifika, vienas karys nurodė, jog su tokiu tikslu ir atėjo į šauktinių tarnybą. 2 kariai neapsisprendę, o likusieji nurodė atsakymą „ne“, argumentuodami tuo, kad turi kitų planų, žada mokytis, jaučiasi per jaunais, per didelis atstumas nuo namų, nemato ateities kariuomenėje.

Šauktinių bataliono karių nurodytas pagrindines motyvaciją mažinančias priežastis batalione ir tai kas juos labiausiai motyvuoja išsamiau galima paanalizuoti 2 ir 3 paveiksluose.



2 pav. **Šauktinių nurodytos motyvaciją mažinančios priežastys batalione**



3 pav. **Pagrindiniai šauktinius karius motyvuojantys veiksniai**

Focus grupės interviu metodu taip pat buvo apklausti ir profesinės karo tarnybos kariai iš I, II, III MPK, ŠK, SGK ir tiesioginės paramos kuopos (toliau – TPK). IV PK PKT kariai nebuvo apklausiami, kadangi jų kuopoje yra nedaug, kuopa sudaryta šauktinių pagrindu. Grupėse dalyvavo nuo 4 iki 10 karių. PKT kariams taip pat iš pradžių buvo užduodami klausimai nustatyti jų asmenybei (3 lentelė).

***3 lentelė*. PKT karių apibūdinimas**

Padalinys ir karių skaičius	**Klausimas: kiek metų tarnaujate kariuomenėje?**	**Klausimas: dėl kokių motyvų atėjote į kariuomenę?**	**Ar planuojate artimiausius penkerius metus likti kariuomenėje?**
ŠK – 5 kariai	3 metai Pusantrų metų 8 metai 7 mėnesiai 8 metai	Norėjo nuotykių, išbandymų (1 iš 5) Norėjo užsitikrinti stabilų atlyginimą, karjeros galimybes (2 iš 5) Kita: norėjo permainų gyvenime (1 iš 5)	Taip (2 iš 5) Nežino (3 iš 5)

		Kita: patinka sportas, judėjimas (1 iš 5)	
SGK – 5 kariai	2 metai 21 metai 5 metai 5 metai 15 metų	Norėjo nuotykių, išbandymų (3 iš 5) Norėjo turėti garbingą profesiją (3 iš 5) Dėl piniginių išmokų ir socialinių garantijų (2 iš 5) Norėjo užsitikrinti stabilų atlyginimą, karjeros galimybes (1 iš 5)	Taip (4 iš 5) Ne (1 iš 5)
I MPK – 5 kariai	7 metai 7 metai Pusantrų metų Pusantrų metų 7 metai	Patriotiškumo (1 iš 5) Dėl piniginių išmokų ir socialinių garantijų (3 iš 5) Norėjo turėti garbingą profesiją (3 iš 5) Norėjo užsitikrinti stabilų atlyginimą, karjeros galimybes (2 iš 5)	Neapsisprendę (5 iš 5)
II MPK – 10 karių	5 metai Pusę metų 2 metai 3 metai ir 6 mėnesiai 2 metai 3 metai 3 mėnesiai 5 metai 3 metai 1 metai ir 8 mėnesiai	Patriotiškumo (5 iš 10) Dėl piniginių išmokų ir socialinių garantijų (1 iš 10) Norėjo nuotykių, išbandymų (5 iš 10) Norėjo užsitikrinti stabilų atlyginimą, karjeros galimybes (5 iš 10) Kita: dėl fizinio rengimo palaikymo (1 iš 10)	Taip (5 iš 10) Ne (5 iš 10)
III MPK – 10 karių	2 metai Pusę metų Pusantrų metų Keturis mėnesius Metus ir tris mėnesius Pusantrų metų	Patriotiškumo (5 iš 10) Dėl piniginių išmokų ir socialinių garantijų (3 iš 10) Norėjo turėti garbingą profesiją (8 iš 10)	Taip (8 iš 10) Ne (2 iš 10)

	Pusantrų metų 2 metai 2 metai 2 metai	Norėjo nuotykių, išbandymų (3 iš 10)	
TPK – 4 kariai	14 metų 12 metų 11 metų 18 metų	Patriotiškumo (1 iš 4) Norėjo turėti garbingą profesiją (3 iš 4) Norėjo nuotykių, išbandymų (3 iš 4)	Taip (1 iš 4) Ne (3 iš 4)

PKT kariams buvo užduodamas klausimas, *ar jus motyvuoja dabartinės kariuomenės socialinės garantijos*. Didžioji dalis respondentų atsakė neigiamai, argumentuodami tuo, kad netenkina gydymas dėl prastos gydytojų kompetencijos, negali išnaudoti sukauptų atostogų, mažos atsargos karių pensijos, nesirūpinama traumuotais kariais po misijų, sumažinti atlyginimai negrąžinami. Viena išskirtinė mintis buvo išsakyta apie socialinių darbuotojų nebuvimą kariuomenėje, kurie galėtų pasirūpinti karių socialinėmis problemomis, pasirūpinti kario šeima, kai jis išvyksta į tarptautines misijas, ilgesnius mokymus.

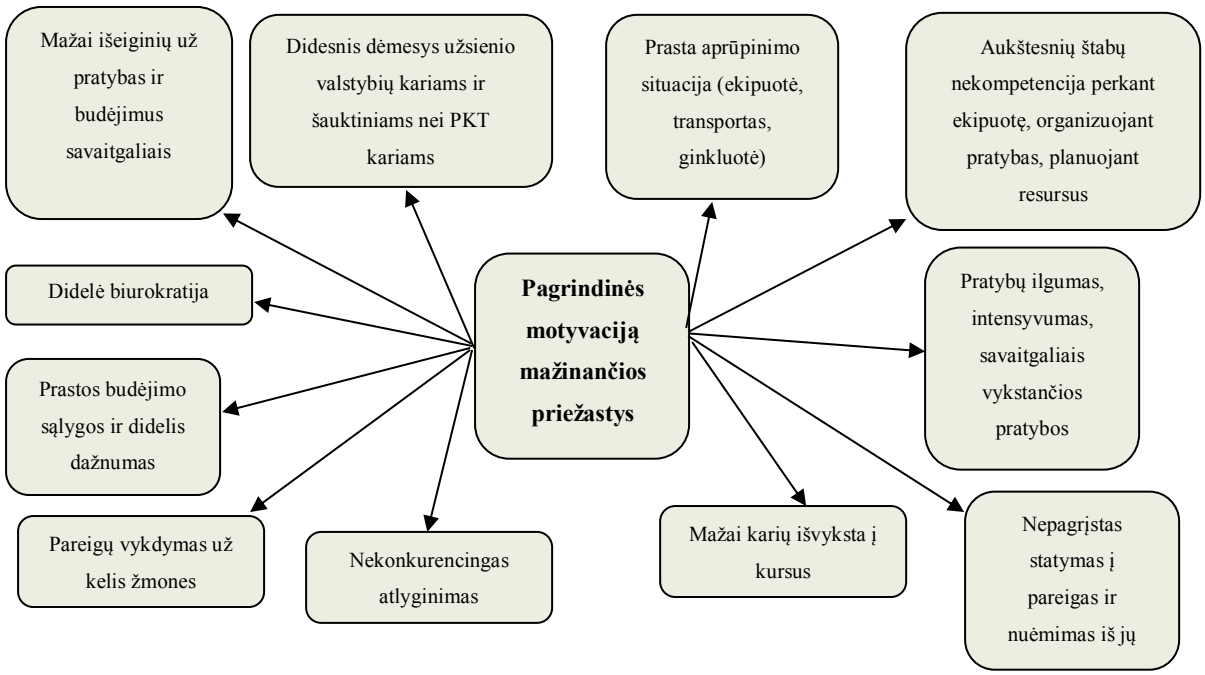
Į klausimą, *ar jus motyvuoja kariuomenės teikiamos piniginės išmokos, atlyginimas, priedai*, didesnė dalis karių atsakė teigiamai. Neigiamai atsakę kariai nurodė pagrindines priežastis: moka vieną priedą iš dviejų (jeigu dalyvaujama pratybose, tuomet negaunamas Greitojo reagavimo pajėgų priedas, o gaunamas lauko pratybų priedas), iškeltos aukštos sąlygos priedui gauti (konkrečiai – žvalgybos padalinio priedas), kario atlyginimas turėtų būti ne mažiau 1000 eurų į rankas, turėtų leisti dirbti antrą darbą. Kariai nurodo, jog Lietuvoje kainos didėja ir naujai atsiradę priedai neturi didelės vertės, jie tiesiog „grąžina socialinį teisingumą“ ir karių atlyginimų perkamąją galią. Kalbant apie atlyginimo dydį, kariai nurodo, jog jis turėtų būti konkurencingas. Taip pat nurodoma, jog su turimu atlyginimu sunku įsigyti nekilnojamąjį turtą (būstą). Kariai mano, jog turėtų būti daugiau piniginio skatinimo.

Užduodant klausimą, *ar jus tenkina bataliono vidinė atmosfera*, sulaukta daugiau teigiamų nei neigiamų atsakymų. Neigiamai atsakiusieji nurodė priežastis: prasti keliai, neatsižvelgiama į karių norą tobulėti, galėtų būti daugiau draugiškumo. Į klausimą, *kaip pasikeitė Jūsų motyvacija tarnauti batalione nuo tada kai atėjote į batalioną iki dabar*, 9 kariai atsakė, jog motyvacija sustiprėjo, nes sustiprėjo fiziškai, kaskart vis lengviau pratybose, norisi viską atlikti dar geriau, tarnyba yra įdomi. 16 karių atsakė, jog motyvacija susilpnėjo, kadangi yra daug pažadų, tačiau jie neįgyvendinami, pažeminama pareigose be paaiškinimo, neatsižvelgiama į žmogaus fizines savybes skiriant į pareigas, dėl monotonijos, metinių planų vykdymo, dėl vyresnių karių demotyvavimo, dėl nekompetetingų vadų, dėl vienodų atlyginimų su

kitais daliniais ir su tokiais pačiais laipsniais, nors krūvis skirtingas. Kariai nurodo, jog anksčiau geriau kompensuodavo išeigines, ypač jeigu pratybos vykdavo ir savaitgaliais. 14 karių motyvacija išliko tokia pati.

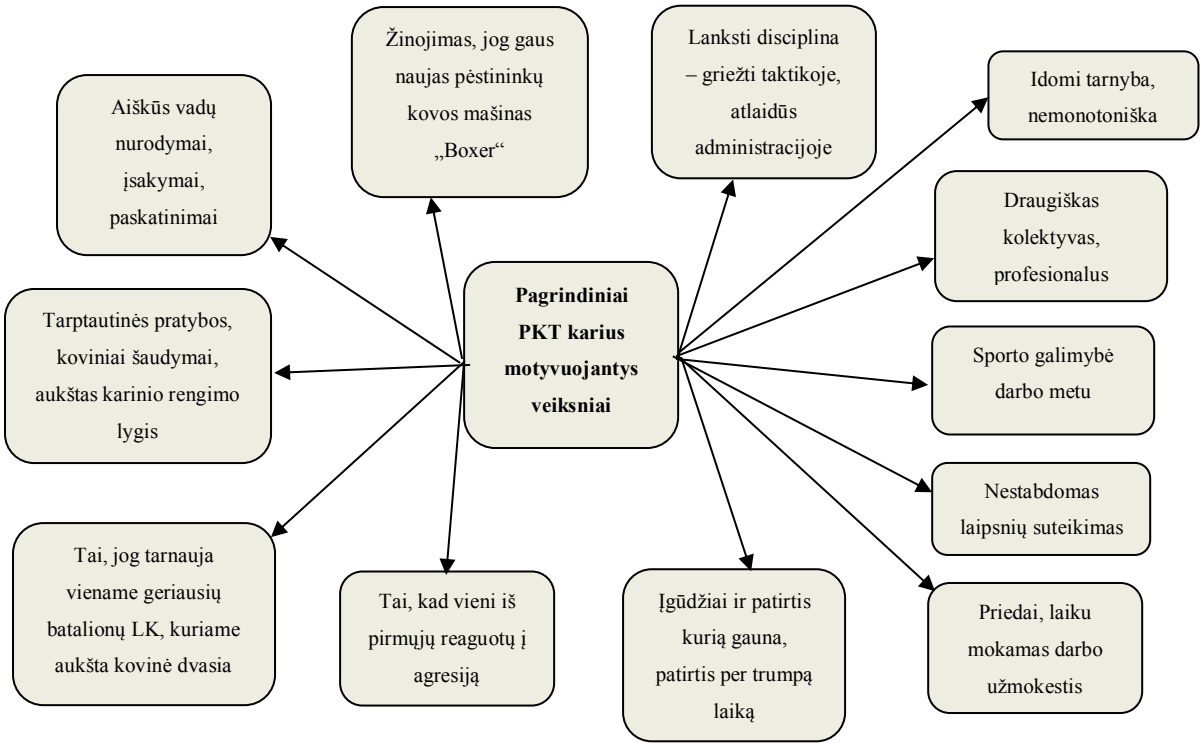
23 kariai atsakė teigiamai į klausimą, *ar jus tenkina karjeros galimybės batalione*. Neigiamai atsakiusieji savo pasirinkimą grindžia tuo, kad specifiniuose būriuose (žvalgybos, logistikos) tarnaujantiems kariams, karjeros galimybės yra prastos dėl to, kad pakilti į aukštesnes pareigas savame padalinyje sunku (etatai užimti senų karių, didelė kaita tarp vadų nevyksta), todėl norint kilti karjeros laiptais dažnai tenka rotuotis į kitą dalinį. PKT kariai taip pat nurodo vieną iš problemų – persivedimų į kitus dalinius „stabdymą“. Kariai „stabdomi“ dėl įvairių priežasčių – dėl užimamų pareigų svarbumo, dėl budėjimų NATO greitojo reagavimo pajėgų padalinyje ir pan. Kariai taip pat įvardyja kaip vieną iš problemų tai, jog jie patys negali pasirinkti savo karjeros krypties, už juos nusprendžia vadai, sprendimai priimami šališkai.

4 paveiksle nurodomos pagrindinės motyvaciją mažinančios priežastys batalione, kurias išsakė PKT kariai.



4 pav. **PKT karių nurodytos motyvaciją mažinančios priežastys batalione**

Pagrindinius PKT karius motyvuojančius veiksnius batalione, kuriuos nurodė patys kariai, galima paanalizuoti 5 paveiksle.



5 pav. **Pagrindiniai PKT karius motyvuojantys veiksniai**

2.3 Ekspertų vertinimo metodo duomenų analizė

Klausimai pagal turinį ekspertams gali būti skirstomi į:

1) Duomenys apie patį ekspertą (išsilavinimas, patirtis, specialybė);
2) Pagrindiniai tyrimo klausimai;
3) Klausimai, leidžiantys įvertinti motyvus, kuriais ekspertas rėmėsi savo analizėje[78].

Tyrimo metu buvo apklausta 10 karių ekspertų. Jiems taip pat buvo pateiktas struktūruotas interviu, kurio klausimai buvo su fiksuotais atsakymais ir keliais laisvai formuluojamais atsakymais. Ekspertų buvo prašoma nurodyti savo laipsnį, einamas pareigas Algirodo batalione, kiek laiko vykdo einamas pareigas, kiek laiko tarnauja Lietuvos kariuomenėje bei kiek laiko tarnauja Algirdo batalione. 4 lentelėje pateikiami duomenys apie tyrime dalyvavusius ekspertus.

4 lentelė. **Ekspertų aprašymo lentelė**

Laipsnis, vardas, pavardė	**Vykdomos pareigos Algirdo batalione**	**Kiek laiko vykdo einamas pareigas**	**Kiek laiko iš viso tarnauja kariuomenėje**	**Kiek laiko tarnauja Algirdo batalione**
Pulkininkas leitenantas	Algirdo bataliono vadas	Apie pusantrų metų	Virš dvidešimt penkių metų	Apie pusantrų metų

[78] Rimantas Tidikis, *supra note* 69, p. 516-517.

Marius Česnulevičius				
Kapitonas Algirdas Navasaitis	III mechanizuotosios pėstininkų kuopos vadas	Keturiolika mėnesių	Dešimt metų ir šešis mėnesius	Keturiolika mėnesių
Kapitonas Sergej Ignatjev	Algirdo bataliono štabo S1 (personalo) skyriaus viršininkas	Dvejus metus	Vienuolika metų	Dvejus metus
Kapitonas Marek Kurjan	Sunkiosios ginkluotės kuopos vadas	Vienerius metus	Keturiolika metų	Dveji metai ir du mėnesiai
Viršila Algirdas Šalčiūnas	Algirdo bataliono vyriausiasis puskarininkis	Penkerius metus	Dvidešimt ketverius metus	Dvidešimt dvejus metus
Viršila Dainius Vilkaitis	III mechanizuotosios pėstininkų kuopos kuopininkas	Vienuolika metų	Dvidešimt metų	Septyniolika metų
Viršila Arūnas Zajančkauskas	Štabo kuopos kuopininkas	Penkiolika metų	Dvidešimt treji metai	Dvidešimt treji metai
Viršila Nerijus Budrys	Tiesioginės paramos kuopos kuopininkas	Treji metai	Dvidešimt vieneri metai	Keturiolika metų
Štabo seržantas Andrius Mocka	I mechanizuotosios pėstininkų kuopos kuopininkas	Beveik dvejus metus	Dvidešimt vieneri metai	Devyniolika metų

Vyresnysis seržantas Edvardas Saženis	II mechanizuotosios pėstininkų kuopos kuopininkas	Septynerius metus	Dvidešimt vieneri metai	Devyniolika metų

Ekspertų taip pat buvo prašoma atsakyti, dėl kokių priežasčių atėjo į kariuomenę bei kaip pasikeitė motyvacija tarnauti Algirdo batalione nuo tada kai atėjo į batalioną iki interviu dienos. Ekspertų pateikti motyvai bei motyvacijos pokyčiai pateikiami 5 lentelėje.

***5 lentelė*. Ekspertų motyvų apibūdinimas**

Laipsnis, vardas, pavardė	**Dėl kokių motyvų atėjo į kariuomenę**	**Kaip pasikeitė motyvacija tarnauti batalione nuo tada kai atėjo į batalioną iki interviu dienos ir kodėl**
Pulkininkas leitenantas Marius Česnulevičius	Patriotiškumo.	Sustiprėjo, nes tai viena iš geriausių tarnybos vietų per visą tarnybos laikotarpį.
Kapitonas Algirdas Navasaitis	Patriotiškumo, norėjo nuotykių, išbandymų.	Išliko tokia pati.
Kapitonas Sergej Ignatjev	Norėjo turėti garbingą profesiją, norėjo nuotykių, išbandymų.	Sustiprėjo, nes tarnaudamas Algirdo batalione suprato kokioje sistemoje tarnauja ir koks yra jo pačio vaidmuo.
Kapitonas Marek Kurjan	Patriotiškumo, nuo mokyklos laikų svajojo tapti karininku.	Išliko tokia pati.
Viršila Algirdas Šalčiūnas	Patriotiškumo, norėjo turėti garbingą profesiją.	Sustiprėjo, nes tarnauja batalione kuriame yra motyvuoti žmonės ir kariai mokosi kariauti, o ne vaidina.
Viršila Dainius Vilkaitis	Norėjo nuotykių išbandymų, norėjo užsitikrinti stabilų atlyginimą, karjeros galimybes.	Išliko tokia pati.

Viršila Arūnas Zajančkauskas	Patriotiškumo, norėjo turėti garbingą profesiją.	Susilpnėjo, nes per 23 tarnybos metus pamatė, kad batalionas nepatobulėjo, dirbama tik tam, kad kažkas „užsidėtų pliusą“.
Viršila Nerijus Budrys	Patriotiškumo, padarė įtaką 1991 metų įvykiai, jie paskatino ateiti į kariuomenę.	Sustiprėjo, nes nuo 1994 metų kai atėjo į kariuomenę ji tapo stipresnė iki dabar.
Štabo seržantas Andrius Mocka	Patriotiškumo, norėjo turėti garbingą profesiją.	Susilpnėjo, nes pasikeitė ateinančio į kariuomenę jaunimo motyvacija, jiems reikia daug kontrolės, tenka didelis krūvis vadams.
Vyresnysis seržantas Edvardas Saženis	Dėl piniginių išmokų ir socialinių garantijų, norėjo užsitikrinti stabilų atlyginimą, karjeros galimybes.	Išliko tokia pati.

Į klausimą, *ar Algirdo bataliono karius motyvuoja dabartinės kariuomenės socialinės garantijos*, didžioji dalis ekspertų atsakė teigiamai. Ekspertai nurodo, kad kariai gali studijuoti, gauna laisvas nuo tarnybos dienas, gali naudotis reabilitacijos centro teikiamomis paslaugomis, yra garantijos, kad jais bus pasirūpinta. Socialinės garantijos yra pakankamos, todėl jų manymu tai motyvuoja. Kapintonas M. Kurjan ir viršila A. Zajančkauskas teigia, jog socialinės garantijos apskritai neturėtų būti karius motyvuojantis faktorius. Kapitonas A. Navasaitis, kapitonas S. Ignatjev ir viršila D. Vilkaitis atsakė į šį klausimą neigiamai, nes pasak jų kariai negauna tiek kiek priklauso, nėra karinio gydymo įstaigų, rizika didelė ir sveikata blogėja, o socialinės garantijos viso to neatperka.

Į klausimą, *ar Algirdo bataliono karius motyvuoja kariuomenės teikiamos piniginės išmokos, atlyginimas, priedai*, didžioji dalis ekspertų taip pat atsakė teigiamai. Pasak jų, atlyginimas mokamas laiku ir stabilus, sudarytos sąlygos kelti atlyginimą, ypač motyvuoja priedai ir misijos (tarptautinės operacijos), jeigu atlyginimas netenkintų, kariai keistų savo darbo pobūdį. Pulkininkas leitenantas M. Česnulevičius, viršila D. Vilkaitis ir viršila A. Zajančkauskas atsakė neigiamai ir pastebi, kad pinigų kariams niekada nebūna pakankamai, gaunamas atlyginimas neatperka prarasto laiko ir įdėto darbo. Kapitonas A. Navasaitis nurodo, jog karius motyvuoja darbo užmokestis, o vadų – ne, kadangi tarp eilinio kario ir skyriaus vado atlyginimo skirtumas labai nežymus, o atsakomybė skiriasi daug kartų.

Kapitonas A. Navasaitis ir viršila A. Šalčiūnas taip pat kelia problemą dėl priedų mokėjimo teisingumo, kadangi pasak jų priedą dažnai gauna „nedirbantys“ žmonės, kurie tik įtraukti į sąrašus, o neatlieka realaus darbo.

Dauguma ekspertų į klausimą, *ar Algirdo bataliono karius tenkina bataliono vidinė atmosfera*, atsako teigiamai. Ekspertai paaiškina, jog daug kas priklauso nuo padalinio kuriame tarnaujama vado, tačiau atmosfera teigiama, kadangi tarnyba įdomi, daug pratybų ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, daugelis didžiuojasi tarnaudami batalione, atsiranda naujų iššūkių, ginkluotė, technika gerėja, kolektyvas didelis, bet brandus ir kariai patys sukuria teigiamą atmosferą. Štabo seržantas A. Mocka pasirinkęs neigiamą atsakymą arguomentuoja tuo, kad nemažai karių ieškodami lengvesnio krūvio palieka batalioną. Jeigu būtų gera atmosfera, neišeitų. Kapitonas S. Ignatjev taip pat atsakė neigiamai, nurodydamas, kad bataliono senbūviai nemato problemų, batalione vyrauja užduočių gausa, veikla orientuota į kiekybę, bet ne į kokybę. Viršila N. Budrys savo neigiamą atsakymą argumentuoja tuo, kad partneriai gyvena geriau nei PKT kariai ir tai karius demotyvuoja. Jis teigia, kad sporto inventorius yra, tačiau kariams per mažai vietos, prastos sąlygos sportui; reikalinga daugiau socializacijos renginių iš bataliono biudžeto. Jo nuomuone socializacijos renginiai labiau suvienytų kolektyvą.

Didžioji dalis ekspertų teigiamai atsakė į klausimą, *ar Algirdo bataliono karius tenkina karjeros galimybės*. Jie nurodo, jog sudarytos sąlygos kariams tobulėti, tereikia nebijoti atsakomybės, kadangi yra laisvų aukštesnių pareigybių. Nemažai karių iš Algirdo bataliono išvyksta į karjeros kursus, jauniems kariams sudaromos sąlygos baigti I pakopos kursą ir kilti karjeros laiptais. Štabo seržantas A. Mocka į klausimą atsakė teigiamai ir nurodė, jog šiuo metu labai palankus momentas kilti karjeros laiptais, tačiau susiduriama su kvalifikuoto personalo stoka. Viršila N. Budrys taip pat atsako teigiamai į šį klausimą. Pasak jo, karių specialistų parengimas batalione vyksta sklandžiai, tačiau sunku išsiųsti vyresnius karius į kursus (dėl atsakingų pareigų, dėl to, kad nėra aukštesnio lygmens kursų) ir dėl to kariai neretai bando keisti tarnybos vietą. Kapitonas S. Ignatjev į klausimą atsako neigiamai ir nurodo, jog ne visi kariai pastebimi kaip verti kilti karjeros laiptais, ne visi išklausyti vadų, viršininkų ir be karių sutikimo paskiriami į pareigas. Kapitonas M. Kurjan ir viršila A. Zajančkauskas atsakė į klausimą neigiamai ir teigia, jog specifinėse kuopose užpildyta didžioji dalis etatų ir jauniems žmonėms sunku tobulėti ir kilti karjeros laiptais. Pulkininkas leitenantas M. Česnulevičius taip pat atsakė neigiamai ir pažymi, kad numatyti ribiniai skaičiai verčia karius ieškoti kitų tarnybos vietų, jie labai dažnai „perviliojami“ į kitus vienetus aukštesnėms pareigoms.

Į klausimą, *ar manote, kad jūsų padalinyje, dalinyje yra didelė personalo kaita*, visi ekspertai, išskyrus vieną atsakė „taip“. Vienintelis viršila N. Budrys atsakė, jog jo padalinyje (tiesioginės paramos kuopoje) personalo kaita nedidelė ir dar labiau sumažėtų, jeigu pavyktų karius siųsti į logistikos specialisto kursą, kadangi per metus labai mažai karių patenka į šį kursą, o be jo negali užimti atitinkamų

pareigų ar gauti laipsnio. Visi kiti ekspertai atsakę teigiamai argumentuoja tuo, kad daug kas neatlaiko krūvio, išeina į kitus padalinius ar dalinius tikėdamiesi lengvesnės tarnybos. Taip pat nurodoma, kad personalo kaitą sąlygoja ir per mažas atlyginimas ir poilsio režimas palyginus su gaunamu krūviu. Daug karių perėjo į kitus padalinius atsiradus šauktiniams, kadangi reikėjo vadų. Taip pat kariai nori tarnauti arčiau namų, o apie 90 procentų išeinančių į atsargą gauna darbo pasiūlymų užsienyje. Pasak pulkininko leitenanto M. Česnulevičiaus, daug kas išeina apskritai iš kariuomenės dėl suėjusio pensijinio amžiaus, didesnių atlyginimų pasiūlos, suprastėjusios sveikatos, o išėjus vienam kariui, pozicijas pakeičia dar 2 – 3 kariai. Kapitonas S. Ignatjev ir viršila A. Šalčiūnas nurodo statistiką, jog per metus iš bataliono išeina apie 100 PKT karių, o ateina apie 50.

Ekspertai į klausimą, *ar manote, kad Algirdo bataliono kariai, kurie yra nemotyvuoti, neigiamai veikia batalioną kaip organizaciją*, dauguma atsako teigiamai. 2 ekspertai atsakė neigiamai: štabo seržantas A. Mocka ir viršila N. Budrys. Kiti ekspertai pažymi, jog kiekvienas karys yra labai svarbus ir dėl demotyvuotų karių tenka didelis krūvis komandai, kadangi šie perduoda neigiamą požiūrį jauniems kariams. Nemotyvuoti kariai stabdo visą batalioną (ypač tokie, kurie užima svarbias pareigas), pradeda skleisti neigiamus gandus, griauna karinio rengimo planus ir dėl to nesugebama parengti padalinio. Kapitonas A. Navasaitis nurodo, jog pagrindinės problemos su demotyvuotais kariais yra susirgimai prieš pratybas, per pratybas, kasdieninės tarnybos vengimas. Pulkininkas leitenantas M. Česnulevičius pažymi, kad demotyvuoti kariai nesiekia geresnio rezultato, jie tiesiog „egzistuoja“. Per juos eikvojamas vadų laikas, kadangi vadai stengiasi su jais pasiekti rezultatą. Demotyvuoti kariai, pasak vado, yra „kenkėjai“ ir daro tiesioginę neigiamą įtaką batalionui. Kaip pavyzdį vadas pateikia skyriaus karius: jeigu skyriuje granatsvaidininkų komanda nemotyvuota, skyrius nepajėgus kovoti su šarvuota technika.

Ekspertų buvo prašoma nurodyti pagrindines Algirdo bataliono karius demotyvuojančias priežastis. Su jų pateiktais atsakymais galima susipažinti 6 paveiksle.



6 pav. **Ekspertų nurodytos motyvaciją mažinančios priežastys batalione**

2.4 JAV ir Kanados kariuomenių ekspertų vertinimas

Magistro baigiamojo darbo tyrimui buvo apklausti JAV ir Kanados kariuomenių ekspertai. Šių dviejų valstybių kariuomenių atstovų įtraukimas buvo pasirinktas norint išanalizuoti ilgamečių kariuomenių patirtį karių motyvavimo srityje ir pritaikyti gerąją praktiką formuluojant rekomendacijas kaip spręsti Lietuvos kariuomenės karių demotyvacijos problemas. Ekspertai buvo atrinkti pagal einamas pareigas, kurios daugiausiai susiduria su karių motyvacijos problemomis: bataliono vadas, bataliono vyriausiasis puskarininkis, personalo skyriaus viršininkas. Atsitiktinai buvo apklaustas vienas Kanados štabo karininkas, kuris susidomėjęs vykdomu tyrimu išreiškė norą pasidalinti savo įžvalgomis

ir patirtimi nagrinėjama tema. Ekspertai atliko interviu savanoriškai, jiems buvo pateikti iš anksto paruošti klausimai, interviu metu buvo įrašinėjamas garso įrašas ir rašomi atsakymai į klausimyno atsakymų lapą. Visi kalbinti užsienio valstybių kariai turi ne tik daug praktinės patirties kariuomenėse, tačiau ir įgiję aukštąjį išsilavinimą. 6 lentelėje pateikiami duomenys apie JAV ir Kanados ekspertus dalyvavusius tyrime.

6 lentelė. **JAV ir Kanados kariuomenių ekspertų apibūdinimas**

Laipsnis, vardas, pavardė	**Vykdomos pareigos**	**Kiek laiko vykdo einamas pareigas**	**Kiek laiko iš viso tarnauja kariuomenėje**	**Kiek laiko tarnauja savo padalinyje**
Pulkininkas leitenantas Colby Wyatt	179 pėstininkų brigados 1 bataliono vadas	Beveik dvejus metus	Dvidešimt šešerius metus	Dvidešimt metų
Kapitonas Alex Buzoiu	Kanados rotacinio vieneto Ukrainoje štabo S3 skyriaus operacijų planavimo karininkas	Keturi mėnesiai	Penkeri metai	Tris su puse metų
Kapitonas Dave Toner	Kanados rotacinio vieneto Ukrainoje štabo J1 (personalo) skyriaus viršininkas	Penkerius metus	Trylika metų	Šešerius metus
Seržantas majoras Robert Huggins	179 pėstininkų brigados 1 bataliono vyriausiasis puskarininkis	Pusę metų	Trisdešimt trejus metus	Pusę metų
Seržantas majoras James Smith	Kanados rotacinio vieneto Ukrainoje pėstininkų	Dvejus metus	Dvidešimt septynerius metus	Aštuoniolika metų

	bataliono vyriausiasis puskarininkis			

Ekspertams buvo užduoti 5 klausimai apie jų šalių kariuomenės motyvacines sistemas. Pirmasis klausimas buvo, *ar Jūsų kariai patenkinti socialinėmis garantijomis, kurios suteikiamos tarnaujant Jūsų batalione*. Pulkininkas leitenantas C. Wyatt ir seržantas majoras R. Huggins (šie ekspertai atsakinėjo į interviu klausimus vienu metu) atsakė teigiamai, kadangi kariai nesiskundžia dėl prastų socialinių garantijų. Kapitonas Toner nurodė, jog kariai yra ganėtinai patenkinti socialinėmis garantijomis, kadangi turi nemokamą sveikatos priežiūrą, gauna lengvatų bankuose imant kreditus, atlyginimas pastovus ir mokamas laiku, kariai gali pasiimti tėvystės, motinystės atostogas ir netgi 10 dienų išvykti iš tarnybos atsiradus neatidėliotinoms, svarbios aplinkybėms. Kapitonas A. Buziou taip pat nurodė, jog kariai patenkinti socialinėmis garantijomis, kadangi socialinės garantijos Kanados kariuomenėje leidžia palaikyti balansą tarp kariuomenės ir šeimos. Kapitonas A. Buziou ir seržantas majoras J. Smith nurodė, jog karių atlyginimas yra konkurencingas lyginant su kitais Kanadoje esančiais civiliniais darbais. Seržantas majoras J. Smith pažymėjo, kad atlyginimo dydis Kanados kariuomenėje priklauso nuo laipsnio, tačiau jis gali kilti pabaigus tam tikrus kursus, įgyjus kvalifikacijas ir kariai tarnaujantys pėstininkų daliniuose gauna didesnį atlyginimą.

Į klausimą, *ar Jūsų kariai patenkinti karjeros galimybėmis Jūsų batalione*, dauguma ekspertų atsakė teigiamai. Pulkininkas leitenantas C. Wyatt ir seržantas majoras R. Huggins pabrėžė, kad kariai jų batalione visada gali judėti į priekį. Kariai jų batalione nuolat savanoriškai išreiškia norą užimti aukštesnes pareigas, jie siekia naujų išbandymų, nuotykių. Kapitonas A. Buziou nurodė, jog Kanados kariuomenėje kiekvienas seržantas ir karininkas turi karjeros vadybininką, kuris valdo jų tolimesnę karjerą sudarydamas karjeros planą. Su kariais yra vykdomi pokalbiai tam, kad būtų išsiaiškinti jų karjeros lūkesčiai, taip pat kreipiamas dėmesys į kario baigtus kursus, kompetencijas, vadų rekomendacijas. Kapitonas D. Toner patvirtino, jog Kanados kariuomenėje egzistuoja karjeros vadybininkai. Į užduotą klausimą jis atsakė teigiamai, tačiau pabrėžė, kad kartais jų tarnaujamame padalinyje kariams sunku išvykti į karjeros kursus dėl einamų pareigų svarbumo. Seržantas majoras J. Smith pažymėjo, kad kariai jo tarnaujame padalinyje ganėtinai greitai kyla karjeros laiptas, o jis pats yra savo bataliono karių karjeros vadybininkas.

Ekspertai buvo paprašyti nurodyti, *kokios yra pagrindinės karių motyvaciją mažinančios priežastys batalione, kuriame jie tarnauja*. Pulkininkas leitenantas C. Wyatt nurodė, jog pagrindinė motyvaciją mažinanti priežastis yra prasta vadų lyderystė. Vadų noras tiesiog pasirodyti prieš kažką, kai vadovauja savo padaliniui, arba ieškojimas sau lengvatų, gali vesti prie karių motyvacijos kritimo.

Seržantas majoras R. Huggins nurodė, kad karius demotyvuoja kai kas nors atima jų galimybę priimti sprendimą. Kapitonas A. Buzoiu teigė, kad karius demotyvuoja rutina, nesikeičianti aplinka, didelis užduočių ir pratybų tempas, kuomet viską bandoma padaryti vienu metu. Taip pat jis nurodė, kad karių motyvaciją krenta kai jie negali panaudoti savo sukauptos patirties, įgūdžių – kitaip sakant, kai kariai neturi galimybės išvykti į tarptautines operacijas, daryti realaus darbo. Tą pačia mintį patvirtino kapitonas D. Toner ir seržantas majoras J. Smith. Jie teigia, kad kariai turi matyti prasmę dėl ko ir kam jie nuolat treniruojasi. Taip pat didelis pratybų intensyvumas ir tempas neigiamai veikia karių motyvaciją, ypač kai jie ilgą laiką neturi galimybės matytis su savo šeima dėl užimtumo.

Į klausimą, *ar jūs manote, kad demotyvuoti kariai neigiamai veikia visą batalioną*, visi respondentai vienareikšmiškai atsakė teigiamai. Pulkininkas leitenantas C. Wyatt pabrėžė, jog neigiamai nusiteikę kariai dažnai bendraudami su kitais, juos nuteikia panašiai. Seržantas majoras R. Huggins teigė, jog kuo senesnis demotyvuotas karys, tuo daugiau jis gali pridaryti žalos. Kapitonai A. Buzoiu ir D. Toner teigė, jog kariuomenėje kaip komandoje labai daug neigiamos įtakos gali padaryti demotyvuoti kariai. Tačiau jie abu nurodo, jog jų kariuomenėje demotyvuotų karių problemas sprendžia vadai ir jie yra pagrindiniai žmonės, kurie turėtų tokias problemas išspręsti. Seržantas majoras J. Smith sako, kad demotyvuoti kariai dažnai suformuoja grupę tokių pačių kaip jie aplink save. Tačiau dažnai kariai, kurie nenori būti paveikti demotyvuotų karių, atsiriboja nuo jų. Kapitonas D. Toner teigė, jog vadai visuomet turi rasti būdų kaip bet kokioje situacijoje pakelti kariams moralę. Jis nurodė savo asmeninės patirties pavyzdį, kai 2010 metais jo padalinys turėjo užtikrinti viešąją tvarką ir saugumą vienos iš olimpiadų metu. Kariai po kurio laiko buvo labai pavargę nuo monotonijos ir rutinos, todėl jis kaip vadas sugalvojo savaitės pabaigoje padaryti karių apdovanojimus: už geriausius savaitės įvykius, už geriausiai atliktą darbą ir apdovanodavo netgi tuos karius, kurie daugiausiai prašė ko nors nemokamai iš kitų karių.

2.5 Tyrimo rezultatų aptarimas, palyginimas

Atliekant tyrimą Algirdo batalione ir su užsienio partneriais, bandyta įvertinti kaip į tiriamąjį objektą žiūri trys skirtingos socialinės grupės: šauktiniai kariai, PKT kariai ir ekspertai (Algirdo bataliono ir užsienio kariuomenėse tarnaujantys vadai). Tyrimo metu pateiktas trijų skirtingų socialinių grupių požiūris leidžia objektyviai ištirti žmogiškųjų išteklių vadybą Algirdo batalione. Focus grupėse sudalyvavę šauktiniai ir PKT kariai iš kiekvienos kuopos atstovavo jų kuopose vyraujantį požiūrį, ekspertai, kaip vadai labai dažnai dirbantys karių motyvacijos klausimu, pateikė savo vertinimus.

Siekiant išsiaiškinti dėl kokių motyvų kariai pasirinko tarnybą kariuomenėje, nustatyta, jog didžioji dalis šauktinių karių į tarnybą atėjo savanoriškai. Pagrindiniai motyvai dėl ko kariai pasirinko tarnybą yra patriotiškumas, noras patirti nuotykių, išbandymų. Apklausiant PKT karius, dėl kokių motyvų atėjo į kariuomenę, pagrindiniai motyvai buvo nurodyti patriotiškumas, noras turėti garbingą

profesiją, gauti pinigines išmokas ir socialines garantijas. Algirdo bataliono ekspertai pagrindinius atėjimo į tarnybą motyvus nurodo patriotiškumą ir norą turėti garbingą profesiją. Algirdo bataliono ekspertai atitinka iškeltus tarnybos stažo ir einamų pareigų kriterijus. Kariai Algirdo bataliono vidinę atmosferą daugumoje vertina teigiamai, pabrėžia pasididžiavimą tarnaudami viename geriausių batalionų LK.

Apklausiant karius apie kariuomenės teikiamas motyvacinės sistemos paslaugas (socialines garantijas ir darbo užmokestį), daugiau sulaukta teigiamų atsakymų nei neigiamų. Tačiau kariai nurodo tam tikras problemas, nepasitenkinimą dėl socialinių garantijų bei piniginio užmokesčio kariuomenėje. Šauktiniai kariai nurodė, jog Ruklos medicinos punkte teikiamos nekokybiškos paslaugos, 1 karys teigė, jog jo kuopoje kariai, kurie kreipiasi į gydymo įstaigą patiria diskriminaciją. PKT kariai (didžioji dalis respondentų įvertino kariuomenės socialines garantijas neigiamai) kaip pagrindines problemas susijusias su kariuomenės teikiamomis socialinėmis garantijomis išskyrė prastą gydytojų kompetenciją, nebuvimą galimybės atsiimti jiems priklausančias atostogas, mažas atsargos karių pensijas, prieš krizę sumažintų atlyginimų neatstatymą, nesirūpinimą po misijų grįžusiais traumuotais kariais. Kaip didelę problemą PKT kariai išskiria socialinių darbuotojų nebuvimą kariuomenėje. Didžioji dalis ekspertų kariuomenės teikiamas socialines garantijas vertina teigiamai, tačiau kai kurie nurodo problemas, jog nėra karinio gydymo įstaigų ir socialinės garantijos nėra pakankamos, kad atpirktų karių prarastą sveikatą ir laiką. Kanados kariuomenės ekspertai pažymėjo, jog jų kariuomenės teikiamos socialinės garantijos leidžia palaikyti balansą tarp šeimo ir kariuomenės.

Į klausimą, *ar jus tenkina kariuomenės teikiamos piniginės išmokos, atlyginimas, priedai*, dauguma šauktinių karių atsakė teigiamai, kai kurie netgi pabrėžė, kad piniginis užmokestis jiems nesvarbus, kadangi ne dėl jo atėjo į kariuomenę. PKT kariai, kurių dauguma į minėtą klausimą atsakė teigiamai, išskyrė tokias problemas: moka vieną priedą iš dviejų (jeigu dalyvaujama pratybose, tuomet negaunamas Greitojo reagavimo pajėgų priedas, o gaunamas lauko pratybų priedas), iškeltos aukštos sąlygos priedui gauti (konkrečiai – žvalgybos padalinio priedas), turėtų leisti dirbti antrą darbą. PKT kariai taip pat nurodo, jog jų gaunamas atlyginimas turėtų būti konkurencingas ir turėtų būti daugiau piniginio skatinimo. Didžioji dalis Algirdo bataliono ekspertų į šį klausimą atsakė teigiamai, tačiau nurodė, jog pinigų kariams niekada nebūna pakankamai, gaunamas atlyginimas neatperka prarasto laiko ir įdėto darbo, karius motyvuoja darbo užmokestis, o vadų – ne, kadangi tarp eilinio kario ir skyriaus vado atlyginimo skirtumas labai nežymus, o atsakomybė skiriasi daug kartų.

Pagrindinės motyvaciją mažinančios priežastys batalione, kurios kartojasi šauktinių, PKT karių ir ekspertų atsakymuose yra:

- Nekonkurencingas darbo užmokestis;

- Aukštesnių štabų nekompetencija perkant ekipuotę, organizuojant pratybas, planuojant resursus;
- Prasta aprūpinimo situacija (ekipuotė, transportas, ginkluotė);
- Prastos budėjimo sąlygos ir didelis budėjimų dažnumas;
- Pratybų ilgumas, intensyvumas, savaitgaliais vykstančios pratybos;
- Didesnis dėmesys užsienio valstybių kariams ir šauktiniams nei PKT kariams;
- Kursai, kurių kariai negali pabaigti, nesiuntimas į kursus apskritai;
- Suteikiama mažai išeiginių už pratybas bei budėjimus savaitgaliais;
- Prioritetų gausa, trūksta nuoseklumo;
- Pareigų vykdymas už kelis žmones;

Pagrindiniai motyvaciją keliantys veiksniai batalione, kuriuos išskiria šauktiniai ir PKT kariai yra:

- Aiškūs vadų nurodymai, įsakymai, paskatinimai;
- Tarptautinės pratybos, koviniai šaudymai, aukštas karinio rengimo lygis;
- Tai, jog tarnauja viename geriausių batalionų LK, kuriame aukšta kovinė dvasia;
- Draugiškas, stiprus kolektyvas, geras komandinis darbas;
- Idėja, kad vieni iš pirmųjų reaguotų į agresiją;
- Sporto galimybė tarnybos metu;
- Idomi, nemonotoniška tarnyba;
- Priedai, laiku mokamas darbo užmokestis (tik PKT kariams).

Karių pateiktos rekomendacijos ir siūlymai kaip spręsti motyvacijos problemas batalione bus pateikti sekančioje darbo dalyje.

3 MOTYVACIJOS PROBLEMŲ SPRENDIMO BŪDAI

Vykdyto tyrimo metu, visų respondentų buvo prašoma pateikti pasiūlymus kaip būtų galima spręsti karių motyvacijos problemas. Šiame skyriuje bus pateikiami šauktinių, PKT karių, ekspertų (užsienio ir Algirdo bataliono) siūlymai ir rekomendacijos kaip spręsti motyvacijos problemas. Taip pat bus įvertintas pasiūlymų realistiškumas ir įgyvendinamumas. Kadangi klausimai respondentams buvo užduodami ne tik apie batalione esančią motyvacinę sistemą, bet ir kariuomenės lygmens motyvavimo priemones, dėl šios priežasties pasiūlymų dalyje išskirti kariuomenės ir bataliono teikiamų motyvacijos priemonių problemų sprendimo būdai.

3.1 Pasiūlymai kaip spręsti kariuomenės teikiamų motyvavimo priemonių (socialinių garantijų ir atlyginimo, aprūpinimo, karjeros ir kitų) problemas

Apklausus karius, buvo įvardinta aibė siūlymų kaip spręsti kariuomenės teikiamų socialinių garantijų ir atlyginimo, aprūpinimo problemas arba kaip gerinti situaciją kariuomenės lygmenyje, kad kariai būtų dar labiau motyvuoti. Šiame skyriuje pateikiami šauktinių, PKT karių, ekspertų ir užsienio ekspertų siūlymai ir analizė dėl jų pritaikomumo.

Šauktinių karių pasiūlymai:

- *Mokėti daugiau pinigų šauktiniams kariams.*
- *Geresnės aprūpinimo sąlygos, apranga, belaidis internetas.*

Pirmasis karių pasiūlymas yra labai abejotinas, kadangi dabartinės piniginės išmokos šauktiniams kariams yra ganėtinai didelės (nedaug skiriasi nuo žemiausio laipsnio PKT kario). Taip pat sudaryta individuali piniginio skatinimo sistema, pagal kurią šauktiniai kariai skatinami piniginėmis išmokomis atsižvelgiant į tarnybos rezultatus. Visos kariuomenės mąstu didesnės piniginės išmokos šauktiniams kariams pareikalautų dar daugiau karinio biudžeto lėšų ir skirtumas tarp PKT kario išlaikymo ir šauktinio dar labiau sumažėtų, o tai leistų kelti klausimą dėl šauktinių kariuomenės reikalingumo.

Karių reikalavimas geresnių aprūpinimo, infrastruktūros sąlygų yra teisingas, kadangi šiuo metu šauktiniai kariai nėra gavę neperšlampamų drabužių, kai kurie ekipuotės ar uniformos elementai nėra kokybiški. Taip pat Algirdo bataliono sporto, mokymosi klasių, internetinio ryšio infrastruktūra nėra pakankama patenkinti dėl šauktinių karių kylančius poreikius – trūksta erdvės sportui, mokymams klasėse vesti, internetinis ryšys prastos kokybės. Todėl kariuomenė turėtų skirti daugiau dėmesio ir pinigų šių problemų sprendimui.

PKT karių pasiūlymai:

- *Didinti pinigines išmokas. Svarbu, kad atlyginimas nuolat kiltų ir būtų konkurencingas. 2017 metais kiekvieno karinio laipsnio piniginis darbo užmokestis turėtų būti padidintas apie 200 eurų.*
- *Grąžinti kariams premijas.*
- *Mokėti už atsakomybę, pareigas, stažą.*
- *Įvesti priedus už kursus (kad ir simbolinius).*
- *Įvesti didesnį piniginio uždarbio skirtumą tarp skirtingų laipsnių ir skirtingų pareigų.*
- *Sudaryti sutartis su bankais, kad būtų lengviau įsigyti būstą (įvesti tam tikrų lengvatų, leisti pasiimti paskolą be pradinio įnašo ir panašiai).*
- *Sudaryti sąlygas individualiam kario skatinimui.*
- *Spręsti problemas dėl šarvuočių šildytuvų, gerinti ekipuotės, uniformos išdavimo sąlygas – suplyšus ar sulūžus iš karto pakeisti.*
- *Patikrintas, išbandytas, kokybiškas, patogus, praktiškas aprūpinimas.*
- *Siųsti Algirdo bataliono karius į tarptautines misijas.*
- *Skirti karių ir jų šeimų gerove rūpintis socialinius darbuotojus.*
- *Įvesti aiškią karių karjeros koncepciją.*
- *Kariuomenės puskarininkiai turėtų labiau įsigilinti į karių problemas, sprendžiant aprūpinimo, pinigines, atmosferos problemas.*
- *Kalbėtis su aukštesne vadovybe, įrodyti, kokios yra problemos batalione.*
- *Skirti daugiau dėmesio saviems padaliniams, o ne sąjungininkams.*

PKT kariai kaip vieną iš dažniausių pasiūlymų įvardina piniginių motyvavimo priemonių kėlimą – atlyginimų, priedų. Kariai argumentuotai teikia šiuos pasiūlymus, kadangi pasak jų atlyginimas turėtų būti konkurencingas ir nuolat peržiūrimas, nes kylant kainoms valstybėje, po kurio laiko karių gaunamas atlyginimas turi mažesnę perkamąją galią. Premijos ir priedai už pabaigtus kursus (kad ir simboliniai, pvz. 15 eurų prie atlyginimo) pakeltų karių motyvaciją. PKT kariai pasisako, jog darbo užmokestis būtų mokamas ne pagal laipsnį, o pagal atsakomybę, pareigas, stažą, kadangi dabartiniu atveju, kai mokama pagal laipsnį, vyksta socialinis neteisingumas – kariai su vienodu laipsniu gauna vienodą atlygį, o krūvis, atsakomybė skiriasi. Taip pat nedidelis piniginio užmokesčio skirtumas tarp laipsnių demotyvuoja karius, kadangi kariai kartais nemato reikalo dėti papildomų pastangų, stengtis dėl aukštesnio laipsnio, nes piniginis skirtumas nėra ženklus. Pasiūlymas gauti lengvatas imant paskolas Lietuvos bankuose yra labai aktualus, kadangi dažnas karys negali įsigyti būsto, nekilnojamo turto vien dėl to, kad sunku sukaupti pinigų sumą pradiniam įnašui banke.

Kariai kaip vieną iš pasiūlymų įvardina individualaus kario skatinimo sistemos sudarymą. Tai labai aktualus pasiūlymas, kuris praeityje, kaip paaiškėjo interviu su štabo seržantu A. Mocka, veikė

ganėtinai efektyviai. Anksčiau būrio vadas galėjo skatinti karį už gerus rezultatus pinigais ir per mėnesį skirti kariui iki atlyginimo dydžio premiją. Pasak štabo seržanto A. Mockos, ši sistema labai motyvavo karius. Labai keista, kad panaši sistema šiuo metu įgyvendinama šauktiniams kariams – jų piniginės išmokos priklauso nuo tarnybos rezultatų, o PKT kariams – ne. Įgyvendinus darbo užmokesčio sistemą pagal tarnybos rezultatus PKT kariams, tikėtina, jog karių motyvacija pakiltų. Siūlymo esmė: palikti fiksuotą atlyginimą, kurį karys galėtų „pasikelti“ rodydamas gerus tarnybos rezultatus. Tokios skatinimo sistemos sukūrimas būtų proceso motyvacijos teorijų pavyzdys. Tačiau reikėtų įvertinti ir tokio siūlymo neigiamus aspektus, kuriuos aprašo A. Rusteika ir A. Diržytė:

- Sudėtinga objektyviai pamatuoti darbo rezultatus;
- Atlygis gali būti subjektyvus;
- Orientuojamasi į darbo kiekybę, bet ne į kokybę;
- Žalinga komandiniam darbui;
- Sudėtingas skatinimo pagal darbo rezultatus sistemos administravimas;
- Papildomų lėšų poreikis[79].

Darbo užmokesčio didinimo klausimą turėtų spręsti kariuomenės vadovybė. Tyrimo metu išryškėjo, kad kariai nėra visiškai patenkinti darbo užmokesčiu. Neretai darbo užmokestis būna priežastis pereiti į kitą padalinį (mažesnis krūvis, o atlygis tas pats) arba apskritai išeiti iš kariuomenės į civilinį gyvenimą.

PKT karių teikiami siūlymai dėl aprūpinimo yra labai gyvenimiški ir logiški. Šiuo metu suplyšus kario batams, uniformai, ekipuotės dalims ar kitiems daiktams, karys negali iš karto jų pasikeisti, o turi laukti, kada ateis nustatytas terminas gauti naują daiktą. Suplyšę ar sulūžę daiktai galėtų būti iš karto pakeičiami, kadangi tai normalu, kariai naudojasi daiktais savo kasdienėje tarnyboje ir jie susidėvi. Tačiau kariuomenėje nėra įgyvendinta tinkama aprūpinimo išdavimo tvarka, kuri patenkintų šiandieninius poreikius. Kita problema dėl ekipuotės yra jos kokybė: kariai gauna atnaujintą ekipuotę, tačiau dėl jos kokybės kartais kyla klausimų. Kariams „ant žemės“ susidaro įspūdis, kad aukštesnieji štabai vykdo pirkimus neatsiklausę karių, kuriems teks naudoti įsigyjamus daiktus. Vėliausias pavyzdys – naujosios kariuomenės nupirktos 40 litrų talpos kuprinės, į kurias netelpa karių žygio ekipuotė. Todėl LK Logistikos valdyba turėtų atsižvelgti į šiuos karių pasiūlymus ir pagalvoti apie jų įgyvendinimą. Įgyvendinti nėra sunku, o tai ženkliai pagerintų dabartinę Algirdo bataliono karių aprūpinimo situaciją.

Pasiūlymas ar rekomendacija siųsti Algirdo bataliono karius į misijas yra aktualus. Kadangi dabar karinės misijos, kuriose dalyvauja Lietuva, yra minimalizuotos ir šiuo metu jose dalyvauja iki 100

[79] Aistis Rusteika ir Aistė Diržytė, „Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimos sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu“, *Viešoji politika ir administravimas, 4 T-13* (2014): 582-584.

Lietuvos karių, Algirdo batalionui kaip padaliniui dalyvauti tarptautinėje misijoje nėra galimybės. Tačiau tam tikros karių grupės galėtų būti siunčiamos į misijas ir tai, pasak karių, tikrai pakeltų motyvaciją. Negalima teikti, kad Algirdo bataliono kariai visiškai neišvyksta į misijas: vienas kitas seržantas ar karininkas išvyksta, tačiau kariai šioje srityje mato neteisybę, lyginant su kitais padaliniais. Jie mato, jog Algirdo batalionas yra vienas iš daugiausiai besitreniruojačių vienetų, vienas iš geriausiai parengtų vienetų LK, tačiau į misijas išvyksta kariai iš kitų, „nekovinių“ padalinių. Algirdo bataliono kariai misijas mato kaip paskatinimą už gerą rezultatą ir nesupranta, kodėl šis paskatinimas atitenka kitiems, kartais ir ne visai vertiems. Kariuomenės vadovybė turėtų įvertinti kuriam padaliniui teikti prioritetą išvažiuoti į misiją.

Socialiniai darbuotojai kariuomenėje yra protingas pasiūlymas. Jie galėtų rūpintis karių šeimų gerove kol kariai misijose, mokymuose. Taip pat padėti kariams ir jų šeimoms, kai karys perkraustytas į kitą tarnybos vietą.

Bendrai, kariai norėtų didesnio kariuomenės vadovybės dėmesio jiems. Tai yra, tiek kariuomenės vyriausių puskarininkių didesnio įsigilinimo, tiek aukščiausios vadovybės. Kariai jaučia neteisybę, kad dažnai didesnis dėmesys skiriamas sąjungininkams jų gerovės sąskaita. Pavyzdžiui, atvykus sąjungininkams, PKT kariai perkraustomi iš savo nuolatinių patalpų į daug blogesnes ir jų darbo sąlygos suprastėja. Kariai nežino aiškios karjeros koncepcijos, pagal kokius kriterijus vyksta jų karjeros planavimas.

Algirdo bataliono ekspertų pasiūlymai:

- *Daugiau karjeros galimybių logistikos sferoje tarnaujantiems kariams.*
- *Jeigu Lietuvoje nėra aukštesnio lygmens logistikos kursų, galima būtų siųsti į užsienį.*
- *Sudaryti sąlygas skirti dėmesį šeimai, mokėti didesnius priedus, kurie bent iš dalies atpirktų nebūtą laiką su šeima.*
- *Turėtų būti didesni lauko pratybų priedai.*
- *Turėtų mokėti atlyginimą už pareigas.*
- *Didelį pratybų tempą reikia kompensuoti pinigais.*
- *Kelti karių pensijas. Karys turi žinoti, kad jo laukia ori pensija.*
- *Kelti karių atlyginimus.*
- *Mokėti 13 atlyginimą (kalėdinę premiją) taip kaip tai buvo daroma iki 2008 metų ekonominės krizės.*
- *Grąžinti visiems kariams kelionpinigius, o ne tik tiems kurie po 2016 m. liepos 1 d. buvo rotuoti į naujas tarnybos vietas.*
- *Mokėti stabilius priedus, o ne pagal dienas, kurias karys vykdė tarnybą.*

- *Keisti vyriausybės nutarimą „Dėl priedų mokėjimo už ypatingą specifiką“[80], kadangi pagal šį teisės aktą gali būti mokamas tik vienas priedas.*
- *Daugiau pinigų skirti infrastruktūrai ir karių gerbūvio gerinimui.*
- *Gerinti įrangos aprūpinimą kariui, kuris yra „ant žemės“.*
- *Suteikti tinkamą, prioritetinį aprūpinimą.*
- *Gerinti socialines garantijas dėl karių vaikų priėmimo į darželius, medicininių paslaugų.*
- *Kariai turėtų matyti, kad kariuomenė jais rūpinasi (aprūpinimas, socialinės garantijos), blogi turėtų būti peikiami, geri – skatinami.*
- *Rūpintis perkeliamų karių šeimyna.*
- *Siųsti karius į misijas užsienyje, kad pasidalintų patirtimi ir matytų savo tarnybos ir treniruočių, mokymų prasmę.*
- *Karys, siekiantis tapti PKT kariu, pradžioje kelis metus turi pabūti pėstininku.*
- *Kariuomenėje turi būti aiški personalo politika, karjeros koncepcija.*
- *Integruoti karius atgal į kariuomenę kaip civilius po išleidimo į atsargą.*
- *Nelaikyti kariuomenėje žmonių, kuriems yra virš 50 metų.*
- *Įvertinti karių darbą.*

Ekspertų išsakytos problemos dėl logistikos karių karjeros turėtų būti sprendžiamos kariuomenės mąstu. Dažnai kariai pasirinkę logistikos karjeros kryptį susiduria su problema, kad nėra aukštesnio lygmens logistikos kursų Lietuvoje ir jie negali toliau tobulėti. Vienas iš pasiūlymų siųsti karius į užsienyje organizuojamus kursus. Taip pat, kariuomenės vadovybė turėtų pergalvoti logistikos kursų dažnumą, kadangi kursai organizuojami retai, į juos sunku pakliūti, o tai lemia karių karjeros stabdymą.

Siūlymai dėl piniginio užmokesčio sąlygų gerinimo sutampa su PKT karių: mokėti atlyginimą už pareigas, kelti atlyginimus, priedus, grąžinti premijas. Labai svarbūs ekspertų siūlymai yra dėl išeinančių į atsargą karių pensijų didinimo. Pasak jų, kariai turi žinoti, kad suėjus pensijiniam amžiui, jie gaus orią pensiją. Taip pat ekspertai siūlo kariams mokėti stabilų priedą, o ne priklausomą nuo tarnybos dienų. Pavyzdžiui dabar priedas už budėjimą greitojo reagavimo pajėgose yra mokamas tik už tarnybos dienas. Jei karys buvo išeiginėje, atostogose, priedo nebegauna. Kanados kariuomenėje pėstininkų batalione tarnaujantys kariai gauna didesnius darbo užmokesčius už kitus. Daugelis ekspertų sutinka su šia mintimi ir teigia, jog taip turėtų būti ir LK. Taip pat reikėtų keisti Krašto apsaugos ministro nurodytą tvarką dėl priedų mokėjimo, kuri prieštarauja daugiau nei vieno priedo mokėjimui.

[80] Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2005 metų gruodžio 13 d. įsakymas Nr. V-1605 „Dėl tarnybinio atlyginimo priedų už pareigas, susijusias su ypatinga specifika, mokėjimo ir ypatingų karinių specialybių, kurių specialistams gali būti suteikiamos kvalifikacinės kategorijos, sąrašo ir kvalifikacinių kategorijų suteikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, TAR, https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalActPrint?actualEditionId=VeuyShSjyh&documentId=TAR.EFF962F69223.

Aprūpinimo ir infrastruktūros siūlymai panašūs kaip ir PKT karių. Reiktų atkreipti dėmesį į siūlymą gerinti karių infrastruktūrą, tarnybos sąlygas, kadangi Algirdo batalione grąžinus šauktinių tarnybą ir nuolat bendradarbiaujant su sąjungininkais, kariai ne visada turi geras sąlygas sportui, teorinių užsiėmimų vedimui, dirba prastoje darbo aplinkoje.

Daugelis ekspertų siūlo proceso motyvacinių teorijų pagrindu kurti motyvacinę sistemą kariui, kuris galėtų būti įvertintas pagal savo nuopelnus, rezultatus. Taip pat sistemą kaip į atsargą išėję kariai galėtų būti integruojami atgal į kariuomenę kaip civiliai. Pavyzdžiui, Karo akademijos instruktorius, kuris išeina į atsargą ir jeigu yra geras specialistas, galėtų būti priimtas dirbti kaip civilis. Karių vaikų priėmimas į darželius prioritetine tvarka, pasak ekspertų pakeltų kariams motyvaciją. Krašto apsaugos ministro Juozo Oleko vadovavimo laikais buvo bandyta įgyvendinti tokią tvarką, tačiau ji daugiau apima rotuotų į kitus miestus karių vaikų priėmimą į darželius.

JAV ir Kanados kariuomenių ekspertų pastebėjimai dėl karių motyvavimo sistemine prasme:

- *Rutina: kariai turi žinoti, kaip planuoti savo gyvenimą, pratybas ir darbinį kalendorių.*
- *Kariai turi važiuoti į misijas ir ten įgyti patirties arba ja dalintis.*
- *Kariai turi būti informuoti apie jų tolimesnę karjeros koncepciją keletą metų į priekį.*
- *Skatinti karius piniginėmis motyvavimo priemonėmis, medaliais už dalyvavimą operacijose.*

Sakydami rutina, užsienio valstybių ekspertai turi omenyje aiškumą ir pastovumą karių tarnyboje. Pavyzdžiui, amerikiečiai grįžę iš misijos žino, jog treniruosis apie trejus metus, o tada jų dalinys gali būti vėl kažkur paskirtas. Užsienio ekspertai pabrėžia, kad kariai privalo vykti į misijas tam, kad realizuotų save ir įgautų patirties, motyvacijos.

Kanados kariuomenėje kariai turi karjeros vadybininkus ir kiekvienas karys žino savo tolimesnę karjerą penkeriems metams į priekį. Ši Lietuvos sąjungininkų patirtis galėtų būti pritaikyta LK, kadangi dėl karjeros koncepcijos neaiškumo, ypač karininkai, dažnai nusivilia kariuomene ir iš jos išeina arba tarnauja be motyvacijos, nes jaučia nesaugumą, neužtikrintumą. Užsienio šalių ekspertai taip pat pabrėžia karių skatinimo piniginėmis priemonėmis svarbą.

3.2 Batalione egzistuojančių problemų sprendimo būdai

Apie batalione egzistuojančias motyvacijos problemas taip pat buvo apklausti šauktiniai, PKT kariai ir Algirdo bataliono ekspertai. Jų pateikiami siūlymai apibendrinami šiame skyriuje. Taip pat skyriuje pateikiami užsienio ekspertų siūlymai, kurie galėtų motyvuoti bataliono lygmenyje.

Šauktinių karių pasiūlymai:

- *Paleisti šauktinius namo bent kas antrą savaitgalį.*

- *Organizuoti įvairesnių pratybų.*
- *Daugiau praktikos, nei teorijos.*
- *Po tarnybos skirti daugiau laisvo laiko poilsiui.*
- *Organizuoti daugiau sportinės veiklos, varžybų, pramogų.*
- *Įvesti daugiau komandos formavimo, paskatinimo už gerai atliktus darbus.*
- *Kelti patriotizmo lygį per renginius, neformalų patirties dalinimąsi.*
- *Organizuoti daugiau renginių su įžymybėmis.*
- *Dalyvauti viešuose renginiuose su visuomene.*

Šauktinių siūlomas paleidimas savaitgaliais greičiausiai nėra tinkamas siūlymas, kadangi tai viena iš šauktinių vadų motyvacijos pakėlimo priemonių. Vadai bando karius priversti stengtis, neturėti nusižengimų, kad savaitgaliais galėtų išvykti namo. Panaikinus draudimą savaitgaliais važiuoti namo, greičiausiai didžioji dalis karių pradėtų nesistengti tarnybos metu.

Karių noras turėti daugiau renginių – sporto, patriotinių, komandos formavimo, su visuomene, su įžimybėmis, nėra sunkiai išsprendžiamas. Tai jų vadų iniciatyvos klausimas, kadangi formalių draudimų tokius renginius organizuoti nėra. Dėl karių pastebėjimo, kad reikėtų daugiau praktikos, o ne teorijos ir įvairesnių pratybų, nereikėtų tokio siūlymo vertinti rimtai, kadangi pratybos ir užsiėmimai kariams Algirdo batalione yra planuojami įdomūs, kokybiški, metodiški, o šauktiniai kariai tuomet, kai buvo vykdomas tyrimas, tebuvo ištarnavę apie pusę tarnybos laiko. Karių siūlymas po tarnybos skirti daugiau laiko poilsiui yra aktualus, nes, kaip paaiškėjo interviu metu, kariai ne visada turi pilną dieną poilsiui po budėjimo.

PKT karių pasiūlymai:

- *Savaitgaliais nedalyvauti pratybose.*
- *Organizuoti daugiau kovinių šaudymų, įvairesnių pratybų.*
- *Kuo daugiau organizuoti pratybų mieste.*
- *Po pratybų daryti socializacijos renginius neformalioje aplinkoje.*
- *Daugiau tarptautinių pratybų ir mokymų užsienyje.*
- *Bataliono vadovybei planuoti ne tik karinį rengimą, bet ir poilsį.*
- *Vadovybei priimti lankstesnį požiūrį į karius, išlaikyti žmogiškumą, neskubėti karių bausti dėl vienos klaidos.*
- *Vadams kalbėtis su kariais, išklausyti nuomonės.*
- *Leisti kariams laisvai atsiimti sukauptas išeigines bet kurią dieną.*
- *Sumažinti kuopų budėjimus šventiniu laikotarpiu.*
- *Siųsti karius į kuo įvairesnius kursus specialybei ir kvalifikacijai kelti.*

- *Sumažinti biurokratiją batalione.*

Karių pasiūlymai dėl pratybų organizavimo yra tikslingi. Dalyvavimas pratybose savaitgaliais, kaip paaiškėjo iš interviu su kariais labai sumažina karių motyvaciją. Karius motyvuoja įdomios pratybos miestuose, užsienyje, koviniai šaudymai. Tačiau bataliono vadovybė turėtų stengtis išlaikyti balansą tarp karių užimtumo ir poilsio. Kariai taip pat siūlo vykdyti socializacijos renginius po pratybų.

PKT kariai pabrėžia kalbėjimosi su kariais, žmogiškumo iš vadovybės svarbą. Anot jų, svarbu ne tik griežtai laikytis statuto ir taisyklių, bet kartais pasižiūrėti iš žmogiškosios perspektyvos. Kariai siūlo neskubėti bausti, neskubėti nubraukti žmogaus visų gerai padarytų darbų dėl vienos klaidos. Kalbant su kariais buvo papasakotas atvejis, kai karys tarnaujantis apie 20 metų buvo nubaustas už padarytą techninę klaidą su dokumentais, nors prieš tai ne kartą buvo skatintas už gerą tarnybą ir jokių nuobaudų neturėjo. Dažnai labai svarbu tiesiog pakalbėti su kariais ir parodyti dėmesį, tai pakelia motyvaciją.

Kuopų budėjimus šventiniu laikotarpiu galima sumažinti, tai vėlgi priklauso nuo padalinyje tarnaujančių vadų iniciatyvos. Visiškai nebudėti greičiausiai neįmanoma, tačiau galima šiek tiek optimizuoti budėjimą. Kariai išreiškia siūlymą atsiimti sukauptas laisvas nuo tarnybos dienas bet kurio metu. PKT kariams po budėjimo eiti ilsėtis ir atsiimti laisvadienį niekas nedraudžia ir netgi negali uždrausti. Tačiau laisvadienius, kurie prisikaupia po pratybų, vadai gali atiduoti tada, kai karys pasiekęs visas jam iškeltas užduotis. Antradieniais – ketvirtadieniais yra pagrindinės karinio rengimo dienos ir jei kariai pradėtų atsiimti laisvadienius per šias dienas, sunku būtų padaliniui pasiekti gerą rezultatą, nes kiekvienas karys padalinyje yra labai svarbus.

Algirdo bataliono kariai daugiausiai išvyksta į kursus iš visų batalionų, todėl situacija šiuo klausimu yra pakankamai gera. Pasiūlymas dėl biurokratijos sumažinimo batalione galimas įgyvendinti tik iš dalies. Galima optimizuoti dokumentų, raštų rengimo tvarką ar reikalavimus. Tačiau iš principo gyvenant teisinėje, demokratinėje valstybėje neįmanoma veikti be teisinių (biurokratinių) procedūrų, įvairių suderinimų, dokumentų ir pan.

Ekspertų pasiūlymai:

- *Daugiau socialinių renginių finansuojamų iš kariuomenės.*
- *Kariams turi būti aiškiai pasakomas tikslas.*
- *Turi aiškiai matytis ko link mes judame.*
- *Gera vidinė ir išorinė komunikacija, daugiau bendrų patriotinių, sportinių, socializacijos renginių.*
- *Kuo mažiau įtraukti karius į beprasmes demonstracijas, rikiuotes.*

- *Sumažinti tempą, gerinti karinio rengimo kokybę.*
- *Kariai turi vykdyti karinį rengimą, kelti savo kompetenciją. Duoti kryptingo užimtumo, pagal tiesiogines pareigas.*
- *Stengtis išlaikyti žmogiškumą, kad kariai noriai ateitų į tarnybą.*
- *Palaikyti gerą atmosferą kuopose.*
- *Rūpintis kariais, daugiau bendrauti, spręsti karių problemas, leisti išsikalbėti.*
- *Atsižvelgti į karinio rengimo planavimą, kad būtų išlaikytas karių poilsio santykis.*
- *Karys turi būti svarbiausias prioritetas, o tik paskui užduotys.*
- *Pinigai ilgai kario nemotyvuos, mąstyti apie nepinigines motyvavimo priemones.*
- *Rūpintis kario šeima, domėtis apie jo gyvenimą asmeninį gyvenimą.*

Ekspertai mano, kad bendri bataliono socialiniai renginiai dar labiau suvienytų ir motyvuotų karius. Siūloma, kad tokie renginiai būtų organizuojami iš bataliono biudžeto, kadangi, kai jie rengiami už karių pinigus, kariai pritrūksta noro dalyvauti, jaučiasi nepatenkinti, kad turi mokėti pinigus. Apskritai, bendri socializacijos renginiai prisideda prie vidinės komunikacijos gerinimo, dar didesnio kolektyvo formavimo ir suvienijimo, todėl jie yra labai svarbūs.

Pasak ekspertų, beprasmės rikiuotės ir demonstracijos, norint ką nors parodyti atvykusiai užsienio delegacijai, politikams ar kitiems svečiams yra karius demotyvuojantis faktorius. Bataliono išorinė komunikacija turi vykti, žmonės išorėje turi suprasti, jog Algirdo batalionas yra vienas iš kovingiausių LK batalionų, tačiau, jeigu įmanoma įvairias beprasmes rikiuotes ir demonstracijas reikia minimizuoti. Kariai turi vykdyti tai, kas šiuo metu jiems priklauso – karinį rengimą ir būti užimti savo tiesioginių pareigų vykdymu, tobulėjimu savo srityje. Karinio rengimo tempas neturėtų būti per didelis, nes kariams reikalingas ir poilsis, laikas su šeima. Kada šis balansas pažeidžiamas, karių motyvacija krenta. Taigi, kaip vienas ekspertas siūlė: "bataliono vadovybė turėtų planuoti ne tik karinį rengimą, bet ir poilsį kariams". Kiekvieno padalinio vadas batalione turėtų planuoti kada jo kariai ilsėsis po aktyvaus periodo, kada vyks atsistatymas.

Kaip teigė vienas ekspertas, "pinigai ilgai karių nemotyvuos". Todėl būtina atrasti nepiniginių motyvavimo priemonių, kurios skatintų karius pasilikti batalione, tarnauti su užsidegimu ir motyvacija. Vienas iš būdų, kuris leistų kariams jaustis saugiau ir aiškiau, tai tikslo paaiškinimas ir sugebėjimas pristatyti kariams link ko mes judame. Kai kariams paaiškintas tikslas dėl ko jie daro vieną ar kitą veiksmą, jie kur kas labiau pasitiki savo vadovybe ir su didesne motyvacija vykdo tarnybą. Taip pat būtina palaikyti gerą atmosferą kuopose per vadų liniją (nuo skyriaus vado iki kuopos vado) išlaikant žmogiškumą, bendravimą su kariais, rūpinimąsi jais ir jų šeimomis, bei išlaikyti karį kaip bataliono prioritetą taikos metu.

JAV ir Kanados kariuomenių ekspertų pastebėjimai dėl karių motyvavimo karinio dalinio lygmenyje:

- *Geras vadovavimas, aiškūs komandos tikslai, savo karių pažinojimas.*
- *Duoti kariams atsakomybės ir suteikti galią veikti. Tai duos teigiamų rezultatų padaliniui.*
- *Leisti kariams plėtoti jų idėjas.*
- *Daugiau iššūkių ir nuotykių karių tarnyboje, idomių kursų, kovinių šaudymų.*
- *Išlaikyti balansą tarp kario asmeninio gyvenimo ir tarnybos kariuomenėje.*
- *Turėti aiškų planą ir grafiką kaip viskas vyks ateityje, kad kariai galėtų planuoti ir žinoti ką veiks tolimesnėje perspektyvoje.*

JAV ir Kanados ekspertai pabrėžia, jog kariai turi gauti daug iššūkių, nuotykių, įdomių kursų, kovinių šaudymų savo tarnyboje, tačiau būtinai turi būti išlaikytas balansas tarp kario asmeninio gyvenimo ir tarnybos kariuomenėje. Taip pat kariai turi būti pakankamai informuoti apie ateities planus, kad žinotų ką darys po mėnesio, po metų ir galėtų planuoti savo veiklą. Užsienio valstybių kariai labai pabrėžia lyderystės svarbą karių motyvavimo procese. Pasak jų, didžiausios motyvacijos problemos prasideda dėl to, kad prasti vadai nesugeba atlikti savo darbo tinkamai ir sumotyvuoti karių.

Kariams taip pat reikia duoti atsakomybės ir suteikti galią veikti. Tokiu būdu kariai patys pradės bręsti kaip ateities lyderiai ir vadai, ūgdys savo gerąsias savybes. Leidimas kariams plėtoti jų idėjas, kurios yra logiškos ir racionalios, ūgdo juos kaip asmenybes, o padaliniui tai duoda tik teigiamų rezultatų. Šie užsienio partnerių pastebėjimai turėtų būti labai rimtai apsvarstyti bataliono vadų grandinės, kadangi kai kurie pasiūlymai tikrai duotų teigiamų rezultatų karių motyvacijos kėlimui.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros, teisės aktų analizę bei kokybinį tyrimą, pateikiamos šios išvados:

1. Motyvavimo tema yra sukurta labai daug teorijų. Darbe remiamasi pagrindinėmis **turinio** (Maslow, Aldeferio, McClelland, Herzberg sukurtomis) ir **proceso** (Vroom, Adams sukurtomis) teorijomis. Norint tinkamai motyvuoti karius, reikia naudoti abiejų teorijų derinį, kadangi jos yra viena kitą papildančios. Atlikus karių motyvacijos specifiškumo analizę paaiškėjo, kad karių tarnyba reikalauja daug fizinių ir psichologinių pastangų, todėl kariams labai svarbu išlaikyti aukštą motyvaciją ir kovingumą. Kariuomenės motyvacinė sistema šiuo metu yra ganėtinai nemažai kariams teikianti motyvacinių priemonių, taikanti daugau turinio, nei proceso motyvacinių teorijų bruožus. Kariuomenėje, ypač kalbant apie PKT karius, trūksta individualaus karių skatinimo galimybių (proceso teorijoje pabrėžiamų bruožų), dėl kurių nebuvimo galimai kyla motyvacijos problemų Algirdo bataliono kariams.
2. Pagrindinės Algirdo bataliono karių motyvacijos problemos yra:
    - Nekonkurencingas darbo užmokestis;
    - Aukštesnių štabų nekompetencija perkant ekipuotę, organizuojant pratybas, planuojant resursus;
    - Prasta aprūpinimo situacija (ekipuotė, transportas, ginkluotė);
    - Prastos budėjimo sąlygos ir didelis dažnumas;
    - Pratybų ilgumas, intensyvumas, savaitgaliais vykstančios pratybos;
    - Didesnis dėmesys užsienio valstybių kariams ir šauktiniams nei PKT kariams;
    - Kursai, kurių kariai negali pabaigti, nesiuntimas į kursus;
    - Mažai išeiginių už pratybas ir budėjimus savaitgaliais;
    - Prioritetų gausa, nuoseklumo trūkumas;
    - Pareigų vykdymas už kelis žmones;
3. JAV ir Kanados kariuomenių ekspertai, kaip motyvacijos problemų sprendimo pasiūlymus, įvardyja gerą vadovavimą, pinigines ir nepinigines motyvavimo priemones, aiškumą kariams dėl tikslų ir būsimos veiklos, karių siuntimą į tarptautines misijas, aiškią karjeros koncepciją, atsakomybės kariams suteikimą. Visi užsienio partnerių pateikti pasiūlymai galėtų būti pritaikomi LK.
4. Magistro baigiamojo darbo metu patvirtinta iškelta **hipotezė**, kad demotyvuoti kariai neigiamai veikia batalioną kaip organizaciją. Šį teiginį patvirtina ir užsienio valstybių ekspertai. Demotyvuoti kariai dažniausiai daro neigiamą įtaką batalionui perteikdami savo neigiamą nusistatymą jaunesniems kariams, neatvykdami į pratybas ar tarnybą neleidžia padaliniui pasiekti išsikeltų rezultatų, kadangi kariuomenėje kiekvienas karys yra labai svarbus. Taip pat dėl

demotyvuotų karių gaištamas brangus vadų laikas, su jais reikia dirbti papildomai ir eikvoti laiką kitų padalinio karių arba vadų asmeninio laiko sąskaita.

5. Motyvacijos problemų sprendimo būdai bus įvardinti rekomendacijų skyriuje. Motyvacijos sprendimo būdai labiau priklauso nuo aukštesnės kariuomenės vadovybės valios imtis veiksmų, nei nuo bataliono vadovybės. Didžioji dalis demotyvacijos priežasčių susijusi su kariuomenės mąstu teikiamomis motyvavimo priemonėmis: socialinėmis garantijomis, darbo užmokesčių, aprūpinimu, infrastruktūra, nesiuntimu į tarptautines misijas ir pan. Bataliono lygmeniu spręstinos problemos yra susijusios su per dideliu karinio rengimo tempu, karių mikroklimatu kuopose, batalione, prasta kai kurių vadų lyderyste.

REKOMENDACIJOS

LK vadovybei:

- Kariuomenės, Sausumos pajėgų ir brigados vyriausiesiems puskarininkiams organizuoti periodinius susitikimus su Algirdo bataliono kariais kas ketvirtį, kad labiau įsigilintų į karių problemas sprendžiant aprūpinimo, pinigines, vidinės atmosferos problemas.
- Dažniau siųsti Algirdo bataliono karius į tarptautines misijas, kad pasidalintų patirtimi ir matytų savo tarnybos ir treniruočių, mokymų prasmę.

LK personalo departamentui:

- Parengti projektą vyriausybei dėl dvigubai didesnio lauko pratybų priedo mokėjimo kariams, kad jų praleistas laikas su šeima, prastėjanti sveikata būtų kompensuojama pinigais.
- PKT kariams iš valstybės biudžeto lėšų kompensuoti II pensijų pakopos fondo įmokas, kad tarnaujantis valstybės gynėjas žinotų, jog po 25 metų tarnybos gaus orią pensiją.
- Keisti tvarką dėl priedų mokėjimo kariams, kad būtų galima mokėti kelis priedus ir kad priedai būtų mokami pastoviai, o ne už dienas kurias karys buvo tarnyboje.
- Keisti galiojančią tvarką ir mokėti visiems kariams kelionpinigius, kurie gyvena ne toje pačioje apskrityje, kur yra jų karinis vienetas. Kariai jaučia diskriminaciją, kadangi šiuo metu kelionpinigius gauna tik tie, kurie buvo rotuoti ar perkelti po 2016 m. liepos 1 dienos.
- Mokėti kariams priedą už specialybės ir kvalifikacijos kursų baigimą. Įvertinti galimybes mokėti priedą už tarnybą pėstininkų padalinyje, kaip tai daroma Kanados kariuomenėje. Kanadoje kariai tarnaujantys pėstininkų padalinyje gauna apie 15 procentų didesnį nei reguliarų atlyginimą. LK už tarnybą pėstininkų padalinyje galima būtų pridėti iki 1 MGL dydžio priedą.
- Sudaryti sąlygas individualiam karių piniginiam skatinimui – leisti tiesioginiams vadams kartą į ketvirtį paskatinti karį premija, jos dydį nustatant pagal tarnybos rezultatus, bet ne daugiau kaip 30 procentų nuo gaunamo atlyginimo.
- Įvesti aiškią karių karjeros koncepciją, perimti patirtį iš Kanados kariuomenės skiriant karjeros vadybininkus kariams. Karjeros vadybininkais kuopoje galėtų būti kuopininkai, o batalione vyriausiasis puskarininkis. Papildomai bataliono štabe personalo skyriuje galima būtų sukurti dvi specialistų pareigybes, kurie būtų atsakingi tik už karjeros vadybą batalione.
- Stengtis pagal galimybes integruoti karius atgal į kariuomenę kaip civilius po išleidimo į atsargą su karjeros vadybininkų pagalba, kurie įvertintų kario turimas kompetencijas ir jo galimybę grįžti į kariuomenę kaip civiliui.

- Paskirti socialinius darbuotojus, kurie galėtų rūpintis kariais ir jų šeimomis ilgų mokymų ar tarptautinių misijų metu. Taip pat perkeliamų, rotuojamų karių šeimos narių įsidarbinimu, vaikų priėmimu į darželius, atsargos karių darbo paieškomis.
- Spręsti problemas dėl logistikos srityje tarnaujančių karių karjeros ir kursų. Jeigu Lietuvoje nėra aukštesnio lygmens logistikos kursų, galima būtų siųsti karius į užsienį.

LK Logistikos valdybai:

- Suteikti tinkamą, prioritetinį aprūpinimą. Įsigyti tik kokybišką, išbandytą ekipuotę, įrangą, techniką. Leisti kariams pasikeisti sulūžusius ar suplyšusius ekipuotės elementus iš karto, o ne suėjus laikui. Aprūpinimo klausimais daryti susitikimus su padalinių vyriausiasiais puskarininkiais ir logistikos specialistais, rinkti pasiūlymus, pageidavimus, rekomendacijas iš padalinių.
- Gerinti kariams skirtą infrastruktūrą, kad darbo sąlygos būtų tinkamesnės: statyti naujų pastatų daliniuose (gyvenamųjų patalpų, mokomųjų klasių, sporto infrastruktūros tikslais), įrengti kariams laisvalaikio zoną padaliniuose, gerinti kelių, pratybų mokomųjų laukų būklę.

Bataliono vadų grandinei:

- Planuoti ne tik karinį rengimą, bet ir poilsį karinio rengimo kalendoriuje numatant laiką kada kariais ilsėsis po intensyvesnių karinio rengimo periodų.
- Vadams kalbėtis su kariais, išklausyti nuomonės, neskubėti bausti, rūpintis kario šeima, domėtis apie jo gyvenimą „už tvoros“, išlaikyti žmogiškumą ir gerą atmosferą, mikroklimatą kuopose reguliariai vedant pokalbius su kariais, kuriuose kariai galėtų išsikalbėti, išsakyti problemas. Kariui padarius klaidą, jį ispėti, o bausti tik už antrą kartą padarytą pažeidimą.
- Visada stengtis kariams suteikti gerą komunikaciją – aiškiai pasakyti kodėl viskas daroma ir koks yra tikslas.

Bataliono vadovybei:

- Minimizuoti pratybų organizavimą savaitgaliais, kad nebūtų atimami karių laisvadieniai, laikas su šeima.
- Organizuoti daugiau tarptautinių pratybų ir mokymų užsienyje, pratybų Lietuvos miestuose remiantis dabartinių karinių konfliktų scenarijumi, nes tai karius sudomina, motyvuoja.
- Po pratybų daryti socializacijos renginius neformalioje aplinkoje. Organizuoti daugiau komandos formavimo, patriotinių, pilietinių renginių. Karinio rengimo kalendoriuje reikia numatyti tokių renginių datas.
- Gerinti karinio rengimo kokybę paliekant karinio rengimo kalendoriuje tik prioritetinius mokymus, daugiau dėmesio skiriant mažiausiam batalione esančiam padaliniui – skyriui.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „KAS personalo politikos koncepcija“, patvirtinta KAM ministro 2007 m. lapkričio 27 d. įsakymu Nr. V–1177, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, https://kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html
2. Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijos projektas, įkeltas į Krašto apsaugos sistemos duomenų bazę „Avilys“ 2016 08 25.
3. „Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas“, TAR https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.15C705E93776/UvKTZGiBuq
4. „Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas 60 straipsnis”, Infolex, žiūrėta 2016 m. gruodžio 9 d., http://www.infolex.lt/ta/47228:str60.
5. „Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas 60 straipsnis”, Infolex, žiūrėta 2016 m. gruodžio 9 d., http://www.infolex.lt/ta/47228:str60.
6. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2015 m. lapkričio 23 d. įsakymas Nr. 5-V-1040 „Dėl Lietuvos policijos veiklos 2015-2020 metais gairių patvirtinimo“.
7. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo 2015 m. lapkričio 4 d. nutarimas Nr. KT29-N18/2015 „Dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 36 straipsnio 7 dalies nuostatos atitikties Lietuvos Respublikos konstitucijai“, Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas, http://www.lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta1521/content.
8. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 metų gruodžio 13 d. įsakymas Nr. V-1605 „Dėl tarnybinio atlyginimo priedų už pareigas, susijusias su ypatinga specifika, mokėjimo ir ypatingų karinių specialybių, kurių specialistams gali būti suteikiamos kvalifikacinės kategorijos, sąrašo ir kvalifikacinių kategorijų suteikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, TAR, https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalActPrint?actualEditionId=VeuyShSjyh&documentId=TAR.EFF962F69223
9. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2013 m. spalio 16 d. įsakymas Nr. V-930 „Dėl krašto apsaugos ministro 2010 m. rugsėjo 14 d. įsakymo Nr. V-963 „Dėl skatinimo ir apdovanojimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“.
10. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2015 m. liepos 21 d. įsakymas Nr. V-738 „Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ar kitų aktyviojo rezervo karių tarnybos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. birželio 30 d. nutarimas Nr. 678 „Dėl profesinės karo tarnybos karių tarnybinių atlyginimų dydžių“.

Moksliniai šaltiniai (monografijos, studijos ar jų dalys, moksliniai straipsniai):

12. Barvydienė, Violeta ir Kasiulis, Juozas, *Vadovavimo psichologija.* Kaunas: Technologija, 2003.
13. Battistelli, Fabrizio, „Peacekeeping and the Postmodern Soldier“, *Armed Forces & Society*, 23, 3 (1997): 471, http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X9702300308.
14. Britt, Thomas W; Davison, James; Bliese, Paul D; Castro, Carl, Andrew, „How Leaders Can Influence the Impact That Stressors Have on Soldiers“, *Military Medicine* 169, 7 (2004): 541, http://search.proquest.com/openview/48a08b4d3f8ecd6ce793d48726bb83d7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=7561
15. Brænder, Morten ir Andersen, Lotte Bøgh „Does Deployment to War Aff ect Public Service Motivation? A Panel Study of Soldiers Before and After Their Service in Afghanistan“, Public Administration Review 73, 3 (2013): 468, http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/biblioteka/pdf/Chicago.pdf
16. Bučiūnienė, Ilona, *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 1996.
17. Chambel, Maria José, Castanheira, Filipa, Oliveira-Cruz, Fernando, Lopes, Silvia „Work Context Support and Portuguese Soldiers' Well-Being: The Mediating Role of Autonomous Motivation“, *Military Psychology*, 27, 5 (2015): 297-310, http://psycnet.apa.org/journals/mil/27/5/297
18. Chmiel, Nik, *Darbo ir organizavimo psichologija.* Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
19. Diržytė, Aistė, Patapas, Aleksandras ir Mikelionytė, Rasa, „Viešojo ir privačiojo sektoriaus vadovų darbo motyvacijos ypatumai“, *Viešoji politika ir administravimas, 34* (2010): 126 – 128, https://www.mruni.eu/upload/iblock/d4a/122-138.pdf
20. Felser, Georg, *Motyvacijos būdai.* Vilnius: Alma Littera, 2006.
21. Gražulis, Vladimiras, Račelytė, Daiva, Dačiulytė, Rūta, Valickas, Andrius, Adamonienė, Rūta, Sudnickas, Tadas, Raišienė, Agota Giedrė., *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: MRU, 2015.
22. Jančauskas, Eduardas Enrikas, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: LKA, 2011.
23. Jucevičienė, Palmira, *Organizacijos elgsena*. Kaunas: KTU, 1996.
24. Kardelis, Kęstutis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Kaunas, MELC, 2002.
25. Lazar, S.G., „The mental health needs of military service members and veterans*“, Psychodynamic Psychiatry*. 42, 3 (2014):459, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25211433
26. Maslow, Abraham Harold, *Motyvacija ir asmenybė.* Vilnius: Apostrofa, 2006.
27. Myers, David G., *Psichologija.* Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.

28. Navickas, Vytas ir Ruškytė, Džiuljet, *Magistro baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2010.
29. Palidauskaitė, Jolanta, „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas, 19 (2007): 34.*
30. Pruskus, Valdas. *Sociologija. Teorija ir praktika.* Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2003.
31. Puzinavičius, Bronius, *Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai. Antroji dalis*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2001.
32. Puzinavičius, Bronius, *Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai. Pirmoji dalis*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 1999.
33. Rodrigues-Goulart, Fernando, „Combat motivation“, *Military review*, 00-11, (2006): 94, http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507201.pdf
34. Rusteika, Aistis ir Diržytė, Aistė, „Valstybės tarnautojų darbo apmokėjimos sistema motyvacijos procesų analizės požiūriu“, *Viešoji politika ir administravimas, 4 T-13* (2014): 582-584.
35. Ruškus, Jonas, *Socialinio darbo magistro baigiamojo darbo rengimo metodinės rekomendacijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2013.
36. Sakalas, Aloyzas ir Šilingienė, Violeta, *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
37. Sakalas, Aloyzas, *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija, 2001.
38. Steigert, Rudolf ir Zwygart, Ulrich, *Karinė pedagogika*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 1999.
39. Šavareikienė, Danguolė, *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008.
40. Tidikis, Rimantas, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
41. Vileikienė, Eglė, Pocienė, Aušra ir Aleknavičienė, Jolanta, *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2015.
42. Walsh B., Tova, Dayton J., Carolyn, Erwin S., Michael, Muzik, Maria, Busuito, Alexandra, Rosenblum L., Katherine „Fathering after Military Deployment: Parenting Challenges and Goals of Fathers of Young Children“, *Health and Social Work* 39,1 (2014): 42, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24693602
43. Žaptorius, Jonas, „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“, *Filosofija. Sociologija, Nr. 4*, (2007): 108.

Kiti internetiniai šaltiniai (organizacijų tinklapiai ir kt.):

44. „Atmintinė apie Lietuvos karių socialines garantijas“, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, žiūrėta 2016 m. gruodžio 15 d., https://kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/socialines_garantijos_515/atmintine_apie_lietuvos_kariu_socialines_garantijas.html.

45. „Darbo užmokestis“, Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, žiūrėta 2017 m. sausio 25 d., http://www.policija.lt/index.php?id=2924.

46. „Darbo užmokestis“, Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, žiūrėta 2017 m. sausio 24 d., http://www.pasienis.lt/index.php?1204017397 .

47. „Lietuvos Respublikos karinė strategija“, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, žiūrėta 2017 m. sausio 25 d., https://kam.lt/lt/gynybos_politika_490/aktualus_dokumentai_492/strateginiai_dokumentai_494.html

48. „Nuolatinė privalomoji pradinė karo tarnyba“, Karo prievolės ir komplektavimo tarnyba, žiūrėta 2016 m. gruodžio 15 d., http://www.karys.lt/tarnybos-b%C5%ABdai/nppkt.html.

49. „Socialinės garantijos“, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, žiūrėta 2016 m. gruodžio 19 d., https://kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/socialines_garantijos_515/piniginies_ismokos/priedai.html

50. „Dabartinės lietuvių kalbos žodynas“. Lietuvių kalbos išteklių informacinė sistema, žiūrėta 2016 m. birželio 15 d., http://lkiis.lki.lt/;jsessionid=82E05700B3949B9BC4409870004C3F75.

51. „Karių socialinės garantijos“, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, žiūrėta 2017 m. sausio 26 d., http://kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/socialines_garantijos_515/profesines_karo_tarnybos_kariu_socialines_garantijos/atostogos_3018.html.

Dzencevičius M. Žmogiškųjų išteklių vadyba Lietuvos kariuomenės Didžiojo kunigaikščio Algirdo mechanizuotame pėstininkų batalione: motyvacijos didinimo aspektas/ Viešojo administravimo magistro baigimasis darbas, Vadovas prof. dr. V.Smalskys. – Vilnius, Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, Viešojo administravimo institutas, 2017.

SANTRAUKA

Kariuomenė kaip organizacija negali būti stipri, kol nesutvarkytos žmogiškųjų išteklių vadybos spragos ir esminis kariuomenės elementas – personalas yra demotyvuotas. Demotyvacija kariams kyla dėl įvairių priežaščių: netenkina darbo užmokestis, neįdomios tarnybos sąlygos, nepatenkinti lūkesčiai ir t.t. Todėl žmogiškųjų išteklių vadybos prasme labai svarbu nustatyti personalo demotyvacijos priežastis ir jų sprendimo būdus, kad būtų galima siekti aukštų organizacijos rezultatų. Algirdo batalionui pagal keliamas užduotis ir komplektaciją vienam iš geriausių batalionų Lietuvos kariuomenėje, išlaikyti aukštą karių motyvaciją yra ne tik svarbu, bet ir būtina.

Darbe keliama **problema** – kaip padidinti karių, tarnaujančių Algirdo batalione, motyvaciją?

Magistro baigiamajame darbe keliamas **tikslas** – nustatyti Lietuvos kariuomenės Algirdo batalione tarnaujančių karių motyvacijos problemas ir pateikti pasiūlymus kaip jas spręsti. Darbo **uždaviniai**: pateikti teorinę prieigą, paaiškinančią motyvacijos problemas kariuomenėje, karių motyvacijos specifiškumą bei svarbumą, ištirti kariuomenės teikiamos motyvacinės sistemos bruožus pagal teorinę prieigą; nustatyti pagrindines Lietuvos kariuomenės Algirdo bataliono karių motyvacijos problemas; ištirti JAV ir Kanados kariuomenių motyvacinių sistemų gerosios praktikos pritaikomumą Lietuvos kariuomenėje; įvertinti, kokią įtaką demotyvuoti kariai daro batalionui, kaip organizacijai; įvardyti galimus motyvacijos problemų sprendimo būdus.

Tyrimo metodai: akademinės literatūros analizė, Focus grupės interviu, ekspertų interviu, dokumentų analizė.

Išvados: Kariuomenės motyvacinė sistema šiuo metu yra ganėtinai nemažai kariams teikianti motyvacinių priemonių, taikanti daugau turinio, nei proceso motyvacinių teorijų bruožus. Kariuomenėje, ypač kalbant apie PKT karius, trūksta individualaus karių skatinimo galimybių (proceso teorijoje pabrėžiamų bruožų), dėl kurių nebuvimo galimai kyla motyvacijos problemų Algirdo bataliono kariams.

Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindinės Algirdo bataliono karių motyvacijos problemos yra nekonkurencingas darbo užmokestis; aukštesnių štabų nekompetencija perkant ekipuotę, organizuojant pratybas, planuojant resursus; prasta aprūpinimo situacija (ekipuotė, transportas, ginkluotė); prastos budėjimo sąlygos ir didelis dažnumas; pratybų ilgumas, intensyvumas, savaitgaliais vykstančios pratybos; didesnis dėmesys užsienio valstybių kariams ir šauktiniams nei PKT kariams; kursai, kurių kariai negali pabaigti, nesiuntimas į kursus; mažai išeiginių už pratybas ir budėjimus savaitgaliais; prioritetų gausa, nuoseklumo trūkumas; pareigų vykdymas už kelis žmones.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, ekspertai, kariuomenė, personalo politika, karjera, piniginės motyvavimo priemonės, nepiniginės motyvavimo priemonės.

Dzencevičius M.

Human Resources Management in Lithuanian Military Grand Duke's Algirdas Mechanized Infantry Battalion: increasing motivation aspect/ Master's Work in Public Administration. Supervisor - prof. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2017.

SUMMARY

The military as an organization can not be strong, while gaps of human resources are inordinate and fundamental military element – the personnel is demotivated. Demotivated soldiers are due to various reasons: they are not satisfied with wages, uninteresting service conditions, unsatisfied expectations, etc. Therefore, on human resource management perspective, it is important to identify the reasons for demotivating personnel and solutions that allow organization to achieve high consequence. Algirdas Battalion as one of the best Lithuanian military battalions under the tasks ahead and complete set, maintain a high level of soldiers' motivation is not only important but also necessary.

The problem of the research - how to increase the motivation of soldiers serving in Algirdas Battalion?

The purpose of this thesis is to identify motivation problems of soldiers serving in Algirdas Battalion and submit proposals on how to solve them. **The tasks of the research:** to provide a theoretical access, explaining the motivation problems in the military, soldiers motivation specificity and importance; investigate the military provided motivation system features according to the theoretical approach; identify the main Lithuanian military Algirdas Battalion motivation problems; investigate the good practice adaptation of USA and Canadian army motivation systems in Lithuanian military; assess the impact of demotivate soldiers doing battalion, as an organization; identify possible motivation solutions.

Methods of the research: academic literature review, focus group interviews, expert interviews, analysis of documents.

Conclusions. Currently army motivational system provides a lot of motivation measures to soldiers and applies more content motivation theory traits than the process motivation theory traits. The military, especially professional soldiers service, is lack of individual soldiers promotion opportunities (process theory enshrined traits), which could be the reason of motivation problems arising for Algirdas Battalion soldiers.

The study found that the main motivation problems of Algirdas Battalion soldiers are not competitive wages; higher personnel incompetence buying gear and organizing exercises, planning resources; poor supply situation (gear, transport, weapons); poor duty conditions and high frequency; long and intense excercise, training ongoing on weekends; greater emphasis on foreign troops and conscripts than on professional soldiers; courses, which soldiers can not complete, the non-transmission rates; few days off for exercises and duty weekends; priorities abundance, lack of consistency; one soldiers execution of duties for several people.

Key Words: motivation, experts, military personnel policies, career, monetary motivation tools, non-cash means of motivation

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketa NPPKT kariams

1. Ar į tarnybą kariuomenėje atėjote savo noru? Jei taip, pasirinkite 2 klausimą, jei ne – pereikite prie 3.
- Taip
- Ne
2. Dėl kokių motyvų atėjote į kariuomenę? (Galimi 2 atsakymų variantai).
- Patriotiškumo.
- Dėl piniginių išmokų ir socialinių garantijų.
- Noriu po šauktinių tarnybos tapti PKT kariu ir turėti garbingą profesiją.
- Noriu nuotykių, išbandymų.
- Noriu po šauktinių tarnybos tapti PKT kariu ir užsitikrinti stabilų atlyginimą, karjeros galimybes.
- Kita (įrašykite.....)
3. Ar jus motyvuoja dabartinės kariuomenės socialinės garantijos (atostogos, sveikatos priežiūros paslaugos, kompensacijos esant sveikatos sutrikimams ir t.t.)?
- Taip
- Ne (Kodėl..... .....)
4. Ar jus motyvuoja kariuomenės teikiamos piniginės išmokos?
- Taip
- Ne (Kodėl..... .....)
5. Ar Jus tenkina bataliono vidinė atmosfera?
- Taip
- Ne (Kodėl..... .....)
6. Kaip pasikeitė Jūsų motyvacija po pusės šauktinių tarnybos laiko?
- Sustiprėjo(Kodėl.....)
- Susilpnėjo (Kodėl.....)
- Išliko tokia pati
7. Ar po NPPK tarnybos planuojate tapti profesinės karo tarnybos kariais?
- Taip(Kodėl..... .....)
- Ne(Kodėl..... .....)
8. Kokias matote pagrindines motyvaciją mažinančias priežastis/problemas batalione? (įrašykite)

(.....)

9. Kas jus labiausiai motyvuoja tarnaujant Algirdo batalione? (įrašykite)

(.....)

10. Pateikite siūlymų kaip galima būtų kelti NPPKT karių motyvaciją Algirdo batalione?

Anketa PKT kariams

1. Dėl kokių motyvų atėjote į kariuomenę? (Galimi 2 atsakymų variantai).
- Patriotiškumo.
- Dėl piniginių išmokų ir socialinių garantijų.
- Norėjau turėti garbingą profesiją.
- Noriu nuotykių, išbandymų.
- Noriu užsitikrinti stabilų atlyginimą, karjeros galimybes.
- Kita (įrašykite.....)
2. Ar jus motyvuoja dabartinės kariuomenės socialinės garantijos (atostogos, sveikatos priežiūros paslaugos, kompensacijos esant sveikatos sutrikimams ir t.t.)?
- Taip
- Ne (Kodėl..... .....)
3. Ar jus motyvuoja kariuomenės teikiamos piniginės išmokos, atlyginimas, priedai?
- Taip
- Ne (Kodėl..... .....)
4. Ar Jus tenkina bataliono vidinė atmosfera?
- Taip
- Ne (Kodėl..... .....)
5. Kiek laiko tarnaujate Algirdo batalione? (įrašykite)

(.....)

6. Kaip pasikeitė Jūsų motyvacija tarnauti batalione nuo tada kai atėjote į Algirdo batalioną iki dabar?
- Sustiprėjo(Kodėl.....)
- Susilpnėjo (Kodėl.....)
- Išliko tokia pati
7. Ar jus tenkina karjeros galimybės tarnaujant batalione?
- Taip
- Ne (Kodėl.....)
8. Ar planuojate artimiausius 5 metus likti kariuomenėje?
- Taip
- Ne (Kodėl.....)
9. Kokias matote pagrindines motyvaciją mažinančias problemas batalione? (įrašykite)

(.....)

10. Kas jus labiausiai motyvuoja tarnaujant Algirdo batalione? (įrašykite)

(.....)

11. Pateikite rekomendacijų kaip galima būtų didinti PKT karių motyvaciją Algirdo batalione?

Algirdo bataliono karių – ekspertų interviu anketa

Esu Marius Dzencevičius ir atlieku tyrimą savo rašomam magistriniam baigiamajam darbui pavadinimu „Žmogiškųjų išteklių vadyba Lietuvos kariuomenės Didžiojo kunigaikščio Algirdo mechanizuotame pėstininkų batalione: motyvacijos didinimo aspektas“. Savo tyrimui pasirinkau ekspertų interviu metodą. Ekspertus šiam interviu atrinkau pagal šiuos kriterijus:

- turi eiti kuopos vado, kuopininko, personalo skyriaus viršininko, bataliono vyriausiojo puskarininkio ar bataliono vado pareigas. Šias pareigybes einantys asmenys daugiausiai susiduria su karių motyvacijos problemomis, gali pateikti savo kaip ekspetų vertinimus.
- Turi būti ištarnavęs Algirdo batalione ne mažiau kaip 1 metus, einamosiose pareigose ne mažiau kaip 1 metus.
- Kariuomenėje tarnauti iš viso ne mažiau kaip 10 metų.

Apklausiamojo laipsnis, vardas, pavardė:.....

Jūsų vykdomos pareigos Algirdo batalione:.....

Kiek laiko vykdote šias pareigas?

Kiek laiko iš viso tarnaujate kariuomenėje?

Kiek laiko tarnaujate Algirdo batalione?

12. Dėl kokių motyvų atėjote į kariuomenę? (Galimi 2 atsakymų variantai).
- Patriotiškumo.
- Dėl piniginių išmokų ir socialinių garantijų.
- Norėjau turėti garbingą profesiją.
- Noriu nuotykių, išbandymų.
- Noriu užsitikrinti stabilų atlyginimą, karjeros galimybes.
- Kita (įrašykite.....)

13. Kaip pasikeitė Jūsų motyvacija tarnauti batalione nuo tada kai atėjote į Algirdo batalioną iki dabar?
- Sustiprėjo(Kodėl.....)
- Susilpnėjo (Kodėl.....)
- Išliko tokia pati

14. Ar Algirdo bataliono karius motyvuoja dabartinės kariuomenės socialinės garantijos (atostogos, sveikatos priežiūros paslaugos, kompensacijos esant sveikatos sutrikimams ir t.t.)?
- Taip(Kodėl..... .....)
- Ne (Kodėl..... .....)

15. Ar Algirdo bataliono karius motyvuoja kariuomenės teikiamos piniginės išmokos, atlyginimas, priedai?
- Taip (Kodėl..... .....)
- Ne (Kodėl..... .....)

16. Ar Algirdo bataliono karius tenkina bataliono vidinė atmosfera?
- Taip (Kodėl..... .....)

- Ne (Kodėl..... .....)

17. Ar Algirdo bataliono karius tenkina karjeros galimybės?
- Taip (Kodėl..... .....)
- Ne (Kodėl.....)

18. Kokias matote pagrindines karių motyvaciją mažinančias priežastis/problemas batalione? (įrašykite)

(.....)

19. Ar manote, kad jūsų padalinyje/dalinyje yra didelė personalo kaita? Jei taip, įvardinkite kokios yra to priežastys?
- Taip(Kodėl.....)
- Ne

20. Ar manote, kad Algirdo bataliono kariai, kurie yra nemotyvuoti, neigiamai veikia batalioną kaip organizaciją? Jei taip, kaip tai pasireiškia?
- Taip(Kodėl.....)
- Ne

21. Pateikite rekomendacijas kaip galima būtų motyvuoti Algirdo batalione tarnaujančius karius:

Interviu data ir apklausiamojo parašas:

Anketa užsienio valstybių ekspertams

Questionnaire for commanders of NATO forces

I am first lieutenant Marius Dzencevičius from Lithuanian armed forces. I am writing my final thesis for master degree with topic "Human Resources Management in Lithuanian Military Grand Duke's Algirdas Battalion: increasing motivation aspect". The information that you provide will be used for comparison of your battalion motivation system and Grand Dukes Algirdas battalion motivation system.

Respondents rank, first name, surname,
country:.....

What is your current position in your
battalion:.....

For how long you have been doing this duty?

For how long you have been serving in a military?

For how long you have been serving in this battalion?

- Are soldiers satisfied with you military's social guaranties in yuor battalion?
- Are soldiers satisfied with career opportunities in your battalion?
- What is the main reason of soldiers motivation decreasing in your battalion?
- Do you think that demotivated soldiers in your batalion are doing negative influence for whole battalion? If yes, please note how they influence the battalion.
- Please, make the recommendations, from your personal experience in military service, what motivates soldiers the best?

Interview date:

Respondent rank, first name, surname, signature:

Algirdo bataliono patvirtinimas apie vykdytą tyrimą

LIETUVOS KARIUOMENĖS MECHANIZUOTOSIOS PĖSTININKŲ BRIGADOS
„GELEŽINIS VILKAS“ LIETUVOS DIDŽIOJO KUNIGAIKŠČIO ALGIRDO
MECHANIZUOTASIS PĖSTININKŲ BATALIONAS
Biudžetinė įstaiga, Šv. Ignoto g. 8/29, LT-01120 Vilnius.
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 188732677.
Bataliono duomenys: biudžetinės įstaigos filialas, Karaliaus Mindaugo g. 11, LT-55285 Ruklos mstl., Jonavos r. sav.,
tel. (8 349) 54924, faks. (8 349) 73 307, Algirdo.batalionas@mil.lt, filialo kodas 188745361

Mykolo Romerio universitetui 2017-03- Nr.

DĖL VYR. LTN. MARIAUS DZENCEVIČIAUS VYKDYTO TYRIMO ALGIRDO BATALIONE

Informuojame Jus, kad nuo š. m. sausio 9 d. iki vasario 1 d. vyr. ltn. Marius Dzencevičius vykdė tyrimą savo magistriniam baigiamajam darbui Lietuvos kariuomenės Mechanizuotosios pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ Lietuvos didžiojo kunigaikščio Algirdo mechanizuotame pėstininkų batalione (toliau – Algirdo balionas). Tyrimo metu buvo apklausti kariai iš Algirdo bataliono kuopų, paimta interviu iš vadovaujančio personalo.

„Tėvynės meilė tebus mums vadovas“

Vadas plk. ltn. Marius Česnulevičius

A. Navasaitis, 6 680 67356, el. p. Algirdas.navasaitis@mil.lt
Originalas nebus siunčiamas
2017-03-13

Marius Dzencevičius
mariusdzenceviciu@gmail.com