

## Šauktinių motyvavimo priemonės ir jų taikymas Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centre

**Henrichas Šostakas**

*Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centras  
Generolo Silvestro Žukausko poligonas  
Meškerinės vs., Pabradės sen., LT-18174 Švenčionių r.*

**Jūratė Guščinskienė**

*Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija  
Šilo g. 5A., LT-10322 Vilnius*

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.18.1.23132>

**Anotacija.** Šio mokslinio straipsnio tikslas – nustatyti nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karius, t.y. šauktinius, labiausiai motyvuojančias priemones taikomas Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centre (toliau – ARKRC). Straipsnyje aptariama motyvacija, motyvavimas ir motyvavimo priemonės taikomos šiandieninėse civilinėse organizacijose ir Lietuvos kariuomenėje. Empirinė straipsnio dalis remiasi originaliu šauktinių tyrimu, kuris buvo atliktas 2018 m. pavasarį ARKRC Operacinės aplinkos kuopoje „Vanagas“. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šauktiniams svarbiausi asmeninių pasiekimų ir pagarbos poreikiai. Taip pat buvo nustatyta, kad materialinių motyvavimo priemonių grupėje karius labiausiai motyvuoja teikiamos sveikatos priežiūros paslaugos ir socialinės garantijos, o nematerialinės – galimybė tobulėti ir siekti karjeros. Prioritetinės motyvavimo priemonės, skatinančios karius tarnauti geriau, yra šios: vadų palaikymas ir pasitikėjimas, draugiškas kolektyvas, aiškios ir įdomios užduotys, piniginių išmokų didinimas bei laisvalaikio organizavimas.

**Raktažodžiai:** motyvacija, motyvavimo priemonės, kariai, nuolatinė privalomoji pradinė karo tarnyba, poreikiai.

**Keywords:** motivation, means of conscripts' motivation, conscript soldiers, compulsory military service, needs.

### Įvadas

Šiandieninė Lietuvos kariuomenė – tai šiuolaikiška ir moderni kariuomenė, praeities tradicijų tęsėja, prisidedanti prie Lietuvos valstybės saugumo užtikrinimo.

Mūsų šalies kariuomenės misija – saugoti ir ginti Lietuvos valstybę, jos teritorinį vientisumą ir šalies interesus, prisidėti prie regioninio ir tarptautinio saugumo bei stabilumo užtikrinimo. Įgyvendinant šią misiją, nemenkas vaidmuo tenka nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos (toliau – NPPKT) kariams, t.y. šauktiniams. Realizuodamas Lietuvos Respublikos Konstitucijos 139 straipsnio 2 dalyje įtvirtintą pareigą, Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymą (1996), kuris reglamentuoja nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos atlikimą. Lietuvoje šaukimas į NPPKT buvo atnaujintas 2015 m.

Sunku įsivaizduoti šiuolaikinę organizaciją, kuri savo darbuotojams netaikytų įvairių motyvavimo priemonių. Karinėse institucijose motyvavimo priemonių taikymas taip pat yra svarbus, nes tinkamai parengtas ir motyvuotas karys yra naudingesnis institucijos užduotims vykdyti bei tikslui pasiekti. Nemotyvuotas karys kartais gali vengti atlikti tarnybos užduotis ir nesiekti tobulėti profesinėje srityje. Dėl šių aplinkybių gali kilti grėsmė šaliai, nes nemotyvuoti kariai negalės tinkamai užtikrinti Lietuvos valstybės saugumo ir stabilumo.

Motyvacijos tematika yra gana populiari Lietuvos ir užsienio tyrinėtojų tarpe. Savo darbuose jie gvildena įvairius motyvacijos aspektus: motyvavimo sąvokas analizuoja – Dubauskas (2006), Dromantaitė ir kt. (2012), Palidauskaitė (2007), Mullins (2010); motyvavimo vadybinius instrumentus – Jančauskas (2011); motyvaciją viešojo administravimo aspektu – Perry (1996), Perry, Hondegheem ir Wise (2010), Vandenaabeele (2007), Perry ir Vandenaabeele (2015), Bozeman ir Su (2014), Ritz, Brewer ir Neumann (2016), Vanagas ir kt. (2014); motyvaciją vadybos procese – Robbins (2003), Stoner ir kt. (1999), Tosi ir kt. (2011); samdomų vadovų motyvaciją – Veršinskienė (2016); darbuotojų motyvacijos stiprinimą – Gražulis ir kt. (2013); motyvus – Šavareikienė (2008), Skačkauskienė ir kt. (2014); motyvacijos teorijas – Dubauskas (2006), Jančauskas (2011), Lipinskienė (2012), Sakalas ir kt. (2000), Robbins (2003); motyvavimo priemones – Butkus (2003), Marcinkevičiūtė (2005), Zakarevičius ir kt. (2008), Cooper ir kt. (2011); darbuotojų motyvavimo modelius – Marcinkevičiūtė (2010); policijos pareigūnų motyvavimą – Vitkauskas (2015) ir kt. Tačiau pastebėtina, kad darbų, susijusių su personalo motyvacija ir motyvavimu Lietuvos kariuomenėje, yra kur kas mažiau. Šią temą nagrinėjo Lapėnaitė (2008), Vileikienė ir kt. (2015), Battistelli (1997), Motowidlo, Dowell, Hopp, Borman, Johnson ir Dunnette (1976), Thomas ir Jansen (1996), Wish (2014), O'Neil ir Drillings (2012) ir kt.

*Tyrimo objektas* – šauktinių motyvavimo priemonės. *Tyrimo tikslas* – nustatyti labiausiai šauktinius motyvuojančias priemones taikomas Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centre (toliau – ARKRC) operacinės aplinkos kuopoje „Vanagas“. *Tyrimo uždaviniai*: apibrėžti motyvacijos sampratą; nustatyti ARKRC „Vanago“ kuopos šauktinių poreikius; nustatyti geriausiai šauktinius motyvuojančias priemones; įvardinti prioritetines motyvavimo priemones, kurios skatintų šauktinius tarnauti geriau. *Tyrimo metodai*: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė bei interpretacija.

## Motyvacijos samprata

Oksfordo žodyne *motyvacija* apibūdinama kaip „priežastis arba priežastys, dėl kurių elgiamasi tam tikru būdu“ (Oxford Dictionary). Tarptautinių žodžių žodyne (2002, p. 656) *motyvacija* apibrėžiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“. Pasak Skačkauskienės ir Kiselevskajos (2014, p. 246), „motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės sąveikos su objektu, patenkinančiu jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus“.

Mokslinėje literatūroje tyrėjai motyvacijos fenomeną aiškina gana skirtingai, neretai autorių nuomonės šiuo klausimu išsiskiria, taip pat išryškėja kartais pasitaikantis autorių nesutarimas dėl sampratų: *motyvacija ir motyvavimas*. Anot Viningienės (2012, p. 162), „nemažai autorių *motyvacijos* sąvoką sieja su asmens poreikiais ir motyvais, nuo kurių priklauso individo veiksmai, elgesys darbe“. Mullins (2010, p. 253) motyvacijos sąvoką aiškina kaip veiksmo priežastį. Tuo tarpu Palidauskaitė (2007, p. 37) išskiria dvi sąvokas: poveikį darbuotojų motyvacijai (motyvaciją) ir motyvavimą, jas apibūdina kaip skirtingus dalykus. Tosi ir kt. (2011, p. 79) vartoja tik vieną sąvoką – motyvaciją. Pasak Zakarevičiaus (2008, p. 79), motyvavimas – tai „veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“. Dromantaitė ir kt. (2012, p. 58) motyvavimu vadina poveikį motyvacijai. Tuo tarpu Dubauskas (2006, p. 5) motyvavimo sąvoką apibūdina platesne prasme, teigdamas, kad *motyvavimas* – tai savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai bei sudarymas tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai siekia asmens ir/ar organizacijos naudos.

Su motyvavimu ir motyvais yra glaudžiai susiję individų poreikiai. Būtent jų patenkinimas skatina žmones dirbti, veikti, realizuoti asmeninius ir organizacijos tikslus. Tuo tarpu, esant nepatenkintiems individų poreikiams, mažėja jų iniciatyvumas ir aktyvumas, taip pat sunkiau ir lėčiau įgyvendinama organizacijos misija. Dėl šios priežasties organizacijų vadovams būtina žinoti savo pavaldinių poreikius. Anot Dubausko (2006, p.108), „poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį trūkumą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs, o <...> nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Tos paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą“. Individų poreikių patenkinimas yra glaudžiai susijęs su įvairių motyvavimo priemonių taikymu organizacijoje.

*Motyvavimo priemonės* – tai priemonės, kurios skatina darbuotojus geriau atlikti jiems pavestas užduotis. Organizacija turi motyvuoti savo darbuotojus, kad galėtų sėkmingai įgyvendinti savo misiją ir viziją (Muogbo, 2013, p. 136). Mokslinėje literatūroje nėra vieningos motyvavimo priemonių klasifikacijos. Joje išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės, tačiau toks priemonių grupavimas yra gana klaidus, nes tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias skirtingas grupes. Tyrėjai Cooper ir kt. (2011, p. 13), Panait ir kt. (2018), Ijaz ir kt. (2013) motyvavimo priemonės ir būdus skirsto į dvi pagrindines

grupės – finansines ir nefinansines; Marcinkevičiūtė (2005) – į materialines (pinigines ir nepinigines) ir psichologines; Zakarevičius ir kt. (2008) – į ekonomines, organizacines ir sociopsichologines; Lipinskienė (2012), Bradley (2017), Omazić ir kt. (2011) – į materialines ir nematerialines.

*Materialinės motyvavimo priemonės* mokslinėje literatūroje (Bradley, 2017; Omazić ir kt., 2011; Lipinskienė, 2012), kaip jau minėta, skirstomos į pinigines ir nepinigines priklausomai nuo jų pateikimo formos. Taigi greta tiesioginio (ekonominio) materialinio skatinimo priemonių darbdavys gali taikyti ir netiesiogines motyvavimo priemones, pavyzdžiui, darbuotojų pavežėjimą į darbą įmonės transportu, sveikatinimo paslaugų apmokėjimą, studijų ir kvalifikacijos kėlimo finansavimą ir pan. Pastebėtina, kad minėtos materialinės (piniginės ir nepiniginės) motyvavimo priemonės gali turėti įtakos ir psichologiniam klimatui kolektyve. Anot Žiogelytės ir kt. (2014), materialinės motyvavimo priemonės yra vienos iš geriausiai skatinančių priemonių darbuotojus efektyviau atlikti savo darbą, taip pat šios priemonės turi didesnę įtaką išorinei darbuotojų motyvacijai. Jeigu organizacijoje nėra tinkamas darbo užmokestis ir nėra galimybių kilti atlygiui, darbuotojai dažnai išreiškia nepasitenkinimą savo darbo vieta, neefektyviai atlieka skiriamas užduotis ir kartais svarsto galimybes pakeisti turimą darbą į geriau apmokamą. Minėta autorė taip pat teigia, jog materialiojo darbo užmokesčio įtaka darbuotojo norui keisti darbą yra mažesnė, kai pastarasis gauna pakankamai papildomų naudų, tačiau keičiantis išorinės aplinkos sąlygoms (pvz., didėjant minimaliajam darbo užmokesčiui ar infliacijai šalyje; esant efektyvesnei motyvacijos sistemai konkurentų organizacijose ir pan.) ketinimas keisti darbą dėl didesnio finansinio užmokesčio sustiprėja (Žiogelytė ir kt., 2014).

*Nematerialinės motyvavimo priemonės*, pasak Lipinskienės (2012, p. 83), yra siejamos su vidine individo motyvacija. Šios priemonės yra labai svarbios, nes pozityviai nuteikia atliekamo darbo atžvilgiu, skatina darbuotojų iniciatyvumą ir kt. Šių priemonių grupei priskiriama:

- savirealizacija (vystydamas savo gabumus ir galimybes, žmogus tobulėja, realizuoja save);
- pripažinimas ir teisingas įvertinimas (žmonės nori ir siekia būti priimti, pripažinti ir teisingai įvertinti);
- kokybiška komunikacija (kokybiškos informacijos pateikimas apie organizacijos tikslus ir uždavinius);
- galimybė siekti karjeros (efektyvus karjeros planavimas ir įgyvendinimas žmogui gali padėti kilti karjeros laiptais);
- galimybė tobulėti (žmogaus investicija į ateitį);
- teigiamas psichologinis klimatas (vadovo reikšmė santykiams kolektyve, santykiai tarp pačių organizacijos narių).

Taigi išvardintos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės glaudžiai susijusios su individo išorine ir vidine motyvacija organizacijos nariams daro didžiausią įtaką tada, kai jos yra taikomos kompleksiskai, atsižvelgiant į konkretų žmogų ir jo poreikius, kuriuos būtina analizuoti, siekiant sužinoti individų

prioritetines motyvavimo priemones. Tik kryptingai parinkus individų motyvavimo priemones galima tikėtis gerų darbuotojų veiklos rezultatų ir organizacijos misijos įgyvendinimo sėkmės.

### **Motyvacija ir motyvavimas kariuomenėje**

Ne tik civilinėse, bet ir statutinėse organizacijose darbuotojų motyvacija ir motyvavimas yra svarbūs. Lietuvos karinėje doktrinoje (2016, p. 6-5) teigiama, kad „*motyvacija* – tai jėga, skatinanti karius veikti. Ji yra *vidinė* (saviraiškos, kūrybiškumo galimybės ir pan.) ir *išorinė* (karjera, apdovanojimai, atlyginimas, galimybė naudotis tam tikromis sistemomis, technika; mokytis, dalyvauti operacijose ir misijose, socialinės garantijos, pripažinimas ir pan.)“. Nagrinėjant teisinius dokumentus, reglamentuojančius karių skatinimą ir motyvacijos kėlimą, pastebėta, kad pagrindiniai dokumentai apibrėžiantys motyvacijos sistemą – tai Karo tarnybos statusas (2018) ir Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas (KASOKTĮ) (2018). Minėtuose teisės aktuose yra apibrėžta, kokiomis priemonėmis galima motyvuoti (skatinti) karius. Pagal Karo tarnybos statuto VII skyriaus 140 punktą, kariai gali būti skatinami (2018):

- padėkomis;
- piniginėmis premijomis;
- pasižymėjimo tarnyboje ženklais;
- KAS medaliais;
- vardinėmis dovanomis;
- ginklais;
- valstybės apdovanojimo ženklais;
- laisvu nuo tarnybos laiku (tik privalomosios karo tarnybos kariai).

Norint daryti įtaką karių elgesiui, už prasižengimus kariuomenėje taikomos nuobaudos. Drausmę ar įstatymus pažeidęs karys atsako pagal statutus ir įstatymus. Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statuto (2011) 31 straipsnio 1 dalis įvardija drausminių nuobaudų rūšis, taikomas kariams (papeikimas, papildomos tarnybos užduotys, uždraudimas išeiti iš tarnybos vietos, tarnybinio atlyginimo sumažinimas, kario laipsnio pažeminimas, atleidimas iš tarnybos). Vadas (viršininkas) nustatęs, kad karys padarė Karių etikos kodekso (2005) reikalavimų pažeidimą, jo atžvilgiu, remiantis kodekso 25 punktu, turi priimti vieną iš šių sprendimų: atsižvelgdamas į pažeidimo mažareikšmiškumą, skirti žodinį įspėjimą arba pareikšti raštišką įspėjimą.

Taigi, išvardintos priemonės (materialinės ir nematerialinės) sudaro Lietuvos kariuomenės motyvavimo priemones. Karo tarnybos statute (2018) akcentuojamas vado vaidmuo, motyvuojant karius. Šio dokumento II straipsnio 24 punkte teigiama, jog „vadas privalo ugdyti ir skatinti karius, sudaryti pavaldiniams sąlygas mokytis ir kelti kvalifikaciją, kelti jų motyvaciją“ (Karo tarnybos statusas, 2018). Kiekvieno vado pareiga motyvuoti karius, taikant įvairias motyvavimo priemones, tačiau aiškios sistemos, kaip tai atlikti, teisės aktuose nėra numatytos, nes juose yra išvardintos tik

pagrindinės motyvavimo priemonės, todėl vadas turi gerai pažinti savo karius, kad galėtų sėkmingai taikyti minėtas priemones, kuriomis jis pats disponuoja.

## Tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti prioritėtines materialines ir nematerialines motyvavimo priemones ARKRC Operacinės aplinkos kuopoje „Vanagas“. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Šauktinių apklausa buvo atliekama 2018 m. balandžio 18–20 d. ARKRC Operacinės aplinkos kuopoje „Vanagas“. Imčiai sudaryti buvo taikyta visuminė atranka, t.y. atrenkant (į imtį įtraukiant) visus populiacijos narius (Gaižauskaitė ir kt., 2014, p. 31). Analizuojamu laikotarpiu „Vanago“ kuopoje tarnybą buvo pradėjęs eiti 151 šauktinis, kurie visi ir dalyvavo tyrime.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas originalus klausimynas/anketa sudarytas remiantis Lietuvos ir užsienio autorių teorinėmis išvalgomis, t.y. Dromantaitės ir kt. (2012), Perry (1996), Panait ir kt. (2018), Lipinskiėnės (2012), Bradley (2017), Tosi ir kt. (2011), Mullins (2010), Jančiausko (2010), Palidauskaitės (2007), Žiogelytės ir kt. (2014), Gražulio ir kt. (2013), Wish (2014), O'Neil ir kt. (2012), Cooper ir kt. (2011), Vileikienės ir kt. (2015). Klausimyną sudarė trys klausimų blokai skirti:

- 1) respondentų socialinių demografinių charakteristikų nustatymui;
- 2) esamos situacijos vertinimui;
- 3) respondentų motyvacijai: jų lūkesčiams ir perspektyvoms nustatyti.

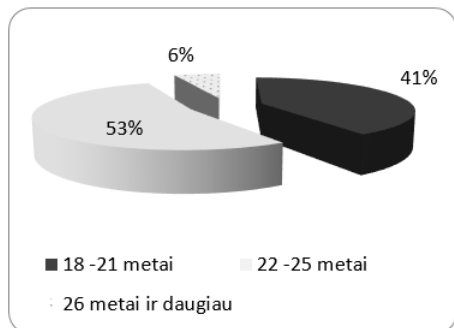
## Tyrimo rezultatai

*Socialinės demografinės respondentų charakteristikos.* Pagal Lietuvoje galiojančią tvarką į nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą kviečiami 19–26 m. amžiaus vyrai, neatlikę karo prievolės. Savanoriškai į NPPKT karių gretas taip pat gali stoti 18–38 m. amžiaus vaikinai ir merginos. Atlikus apklausą buvo nustatyta, kad „Vanago“ kuopoje respondentai pagal lytį pasiskirstė taip: 98 % sudarė vyrai, o 2 % – moterys. Norui atlikti nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą, įtakos gali turėti mūsų visuomenėje egzistuojantis stereotipas, jog kario profesija – tai vyriška profesija, todėl moterys rečiau ir renkasi savanorišką tarnybą Lietuvos kariuomenėje.

Atlikus tiriamųjų pasiskirstymą pagal amžių (žr. 1 pav.) matyti, kad didžiosios dalies respondentų amžius yra 22–25 m. Jie sudaro 53 % nuo visos tiriamosios imties. Antrą pagal dydį respondentų amžiaus grupę sudaro 18–21 m. amžiaus asmenys, t.y. 41 % visų tyrime dalyvavusių šauktinių, o mažiausiai apklaustųjų patenka į 26 m. ir vyresnių grupę ir jie tesudaro 6 % tiriamosios imties.

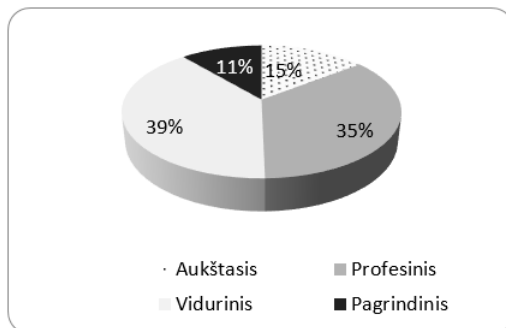
Išanalizavus tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal išsilavinimą (žr. 2 pav.) paaiškėjo, jog didžiausioji jų dalis, t.y. 39 % apklausoje dalyvavusių respondentų, turi vidurinę išsilavinimą. Antros pagal dydį grupės respondentai yra įgiję profesinį išsilavinimą ir sudaro 35 % apklaustųjų, o mažiausia grupė surinko 11 % ir atstovauja

asmenis, turinčius pagrindinį išsilavinimą. Tyrimo rezultatai rodo, jog tarp šauktinių vyrauja asmenys, įgiję vidurinį ir profesinį išsilavinimą (viso – 74 %).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).

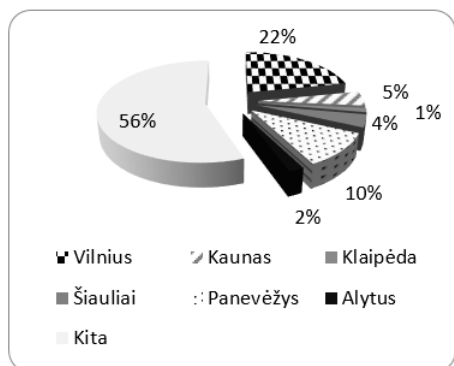
Šaltinis: sudaryta autorių.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.).

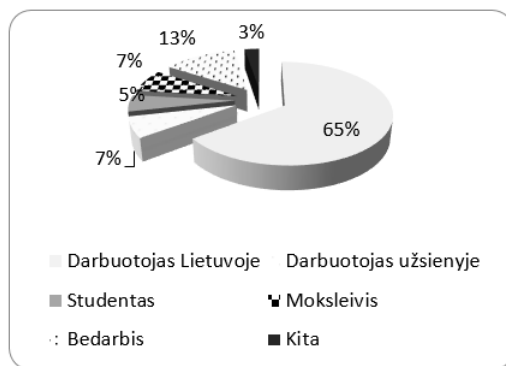
Šaltinis: sudaryta autorių.

Respondentų buvo paklausta apie jų šeimines padėtį. Atlikus šauktinių šeimines padėties analizę nustatyta, jog didžioji dalis respondentų yra nevedę ir jie sudaro 96 % tiriamosios imties. Vedę ir išsiskybę tyrimo dalyviai sudaro 4 % visų respondentų.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą (proc.).

Šaltinis: sudaryta autorių.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal asmens statusą iki pašaukiant atlikti NPPKT (proc.).

Šaltinis: sudaryta autorių.

Tyrimo metu siekta sužinoti, kaip respondentai pasiskirsto pagal gyvenamąją vietą (žr. 3 pav.), t.y. iš kur jie atvyko į „Vanago“ kuopą. Dauguma tyrimo dalyvių atlikti nuolatinę privalomąją pradinę karą tarnybą atvyko ne iš Lietuvos didmiesčių, o iš mažesnių Lietuvos miestelių ar rajonų. Minėti respondentai sudarė daugiau kaip pusę, t.y. 56 %, visų tiriamųjų imties.

Karo prievolės įstatymo (2015) 41 straipsnio 1 dalis reglamentuoja lengvatas Lietuvos Respublikos piliečiams, atlikusiems NPPKT. Tame pat įstatyme nurodyta, kad, jei darbdavys savo darbuotoją išleis į NPPKT, jam priklausys darbuotojo

atlyginimui padengti 6 mėnesių subsidija. Dėl šių priežasčių tyrimo metu buvo siekiama sužinoti apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal statusą iki pašaukiant atlikti NPPKT (žr. 4 pav.). Atlikus šauktinių statuso analizę matyti, kad didžioji dalis respondentų iki tarnybos dirbo Lietuvoje, t.y. jie sudaro 65 % nuo visų tiriamųjų. Antrą pagal dydį respondentų grupę pagal statusą iki NPPKT sudaro bedarbiai – 13 % respondentų. Trečią pagal dydį apklaustųjų grupę sudaro studentai ir moksleiviai, t.y. asmenys atėję iš aukštosios mokyklos arba mokyklos suolo (12 %). Paminėtina, kad 7 % tiriamųjų yra asmenys dirbę užsienyje, o 3 % respondentų pažymėjo, kad užsiima individualia veikla. Taigi, tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma respondentų, t.y. 75 %, iki NPPKT buvo asmenys dirbę Lietuvoje ar užsienyje.

Apibendrinus respondentų socialinius demografinius duomenis galima „nupiešti“ „Vanago“ kuopos šauktinio portretą: tai 18–25 m. amžiaus nevedęs jaunuolis, įgijęs vidurinę ir / ar profesinę išsilavinimą, dirbantis ir gyvenantis mažesniame Lietuvos miestelyje.

*Esamos situacijos vertinimas: respondentų nuomonė.* Karo prievolės įstatymas (2015) nurodo, kad Lietuvos piliečiai vyrai, sulaukę 18 m. ir per 3 mėn. negavę pranešimo apie įrašymą į karinę įskaitą, turi kreiptis į artimiausią regioninį Karo prievolės komplektavimo skyrių įsirašyti į karinę įskaitą. Jie gali pasirinkti NPPKT atlikti savo noru ir gauti 30 % padidintas kaupiamąsias išmokas arba laukti, kada bus pašaukti privaloma tvarka. Asmenims pašauktiems į tarnybą privaloma tvarka, bet išreiškusiems pirmumo norą taip pat suteikiama daugiau socialinių garantijų. Tokiems kariams kaupiamoji išmoka didinama 15 %.

Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti, kaip pasiskirstė respondentai pagal patekimo į NPPKT būdus. Atlikus analizę buvo nustatyta, kad 37 % visų tyrime dalyvavusių respondentų atlikti NPPKT pasirinko savo noru (tikrieji savanoriai), o 63 % tiriamųjų pateko privaloma tvarka, bet išreiškė pirmumo norą atlikti NPPKT. Remiantis šiais duomenimis galime daryti prielaidą, jog daugiau nei pusė apklaustųjų atlikti NPPKT pateko ne iš savanoriškų paskatų.

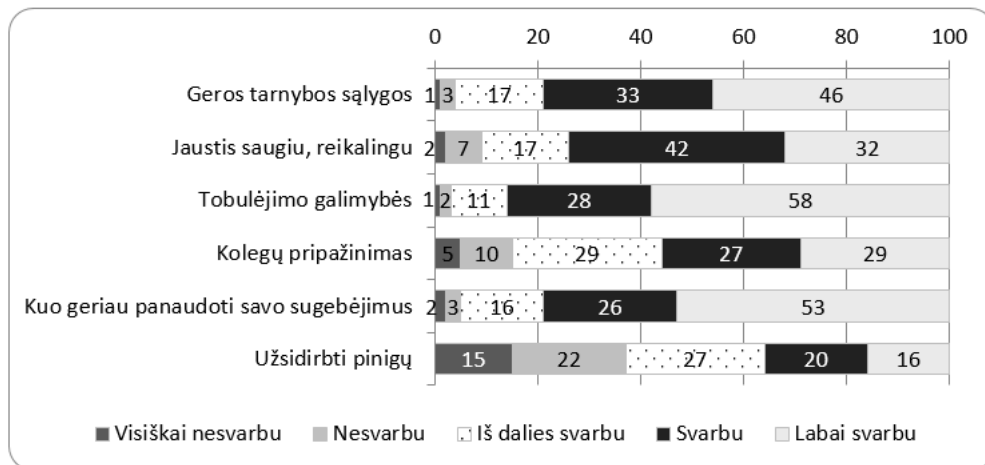
Vienas iš svarbesnių klausimų, siekiant nustatyti tiriamųjų motyvus pasirinkti tarnybą, yra būtent pačių tiriamųjų lūkesčių nustatymas. Asmenys, pasirinkdami NPPKT, iš kariuomenės tikėjosi skirtingų dalykų. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kas būtent motyvavo asmenis pasirinkti NPPKT. Gauti duomenys liudija, kad net 38 % respondentų labai svarbus motyvas pasirinkti NPPKT buvo „garbė“; po 33 % tiriamųjų NPPKT pasirinko dėl „pareigos“ ir dėl „nuotykių“. Kiti tiriamieji, ateidami į kariuomenę, tikėjosi siekti karjeros, susirasti naujų draugų, įgyti specifinių žinių, susijusių su karine tematika. Net 22 % tiriamųjų pažymėjo, kad „pinigai“ visiškai nesvarbus motyvas.

Kitas svarbus klausimas yra pačių tiriamųjų poreikių, susijusių su tarnyba, nustatymas. Šauktiniai turėjo pagal svarbą įvertinti savo poreikius, susijusius su tarnyba (žr., 5 pav.), kadangi individų poreikiai yra glaudžiai susiję su motyvavimu ir jiems taikomų motyvavimo priemonių vertinimu.

Respondentų atsakymų pasiskirstymas į šį klausimą parodė, kad net 58 %



tiriamųjų kaip svarbiausią su tarnyba susijusį poreikį įvardijo tobulėjimo galimybes, 53 % apklaustųjų – kuo geriau panaudoti savo gebėjimus. Pastebėtina, kad 15 % respondentų pažymėjo, jog atliekant NPPKT visiškai nesvarbu užsidirbti pinigų. Apibendrinus galima teigti, jog dominuoja tiriamųjų grupė, kuriems svarbiausias su tarnyba susijęs poreikis – tai pasiekimų poreikis.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įvertintus savo poreikius, susijusius su tarnyba (proc.).

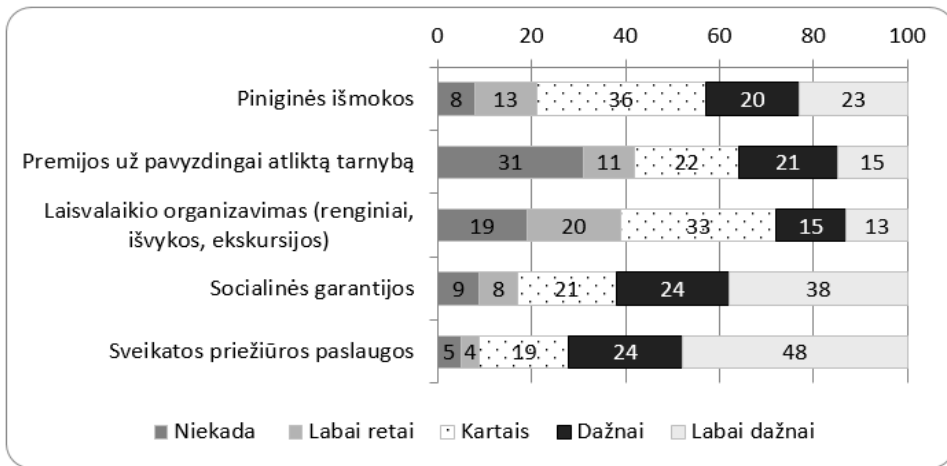
Šaltinis: sudaryta autorių.

Šauktinių motyvacija tarnauti kariuomenėje glaudžiai susijusi su kuopos vadovybe ir jos veikla. Arčiausiai karių yra jų tiesioginiai skyrių ir aukštesni būrių vadai, būtent su jais susiję esminiai karių motyvacijos sėkmės veiksniai: požiūris į karius, pagarbos jiems rodymas, vadų pasitikėjimas, asmeninis vadų pavyzdys, propaguojamos vertybės ir pan. Be to, nuo vadų priklauso, kokios motyvavimo priemonės bus taikomos tarnybos laikotarpiu. Taigi, pasidomėjus tyrimo dalyvių nuomone apie santykius su vadovybe buvo nustatyta, jog 47 % respondentų yra įsitikinę, kad vadai nuolat domisi, kaip jaučiasi NPPKT kariai; 38 % tiriamųjų įvardijo, kad vadai kreipia dėmesį į jų išsakytą nuomonę, o 37 % apklaustųjų nurodė, kad vadai nuolat siekia išsiaiškinti karių poreikius. Apibendrinus galima daryti prielaidą, kad kuopoje tarp vadų ir jų pavaldinių egzistuoja geri tarpusavio santykiai. Tai liudija, kad kasdieninėje veikloje atliekami šauktinius motyvuojantys veiksmai.

Atlikus teorinę materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių analizę, buvo padaryta prielaida, kad motyvavimo priemonių įgyvendinimas yra svarbus, nes nuo jo priklauso individų motyvacija atlikti darbą/užduotis. Taigi, tyrimo eigoje buvo identifikuojamas šauktiniams taikomų materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių dažnumas.

Duomenys apie tarnyboje taikomų materialinių motyvavimo priemonių dažnį perteikti 6 paveiksle. Tarnyboje taikomos materialinės motyvavimo priemonės pagal dažnumą išsidėstė taip: dažniausiai, t.y. net 48 % apklausoje dalyvavusių respondentų

naudojasi sveikatos priežiūros paslaugomis. Antroje vietoje pagal dažnumą, t.y. 38 % tiriamųjų nurodė, kad naudojasi socialinėmis garantijomis. Trečioje vietoje pagal dažnį, t.y. 23 % respondentų, pažymėjo pinigines išmokas. Dauguma respondentų išskyrė nepiniginės materialines motyvavimo priemones. Remiantis šiais duomenimis galima daryti prielaidą, kad „Vanago“ kuopos šauktiniai yra susipažinę su materialinėmis motyvavimo priemonėmis, nes tarnybos metu jie gauna pilną išlaikymą (pvz., apgyvendinimas, maitinimas, apranga, ekipuotė ir kt.) ir nemokamas sveikatos priežiūros paslaugas (pvz., odontologo ir kt.). Taip pat buvo nustatyta, jog kariams trūksta laisvalaikio renginių, išvykų ir ekskursijų. Taigi galima daryti prielaidą, kad taikomos motyvavimo priemonės tik iš dalies patenkina šauktinių poreikius.



6 pav. Respondentų nuomonė apie tarnyboje taikomas materialines motyvavimo priemones pagal dažnumą (proc.).

Šaltinis: sudaryta autorių.

Tyrimo metu buvo identifikuojamas šauktiniams taikomų nematerialinių motyvavimo priemonių dažnumas. Buvo nustatyta, kad pagal nematerialinių motyvavimo priemonių taikymo dažnumą tarnyboje galimybė tobulėti kaip dažniausiai taikoma buvo pažymėta 43 % apklausoje dalyvavusių respondentų, antroje vietoje sekė galimybė siekti karjeros ir tai nurodė 33 % tiriamųjų. 38 % tyrimo dalyvių pažymėjo, kad jaučia „Vanago“ kuopos vadų palaikymą ir pasitiki jais. Remiantis gautais tyrimo duomenimis galime daryti prielaidą, kad vadams palaikant ir pasitikint savo kariais, šauktiniai turi galimybę tobulėti ir siekti karjeros, kas yra svarbu vėliau pasirinkus profesionalaus kario kelią. Po to sekė – geras psichologinis klimatas (23%), pripažinimas ir teisingumas (21%) bei kokybiška komunikacija (19%). Pastarosios trys išvardintos motyvavimo priemonės glaudžiai susijusios su kuopos vadų veikla. Atkreiptinas dėmesys, kad remiantis tyrimo dalyvių atsakymais dažniausiai taikomų priemonių sąrašo pabaigoje buvo įvardinti pagyrimai (12 %) ir padėkos (4%) šauktiniams.

Tyrimo eigoje buvo nustatyta, jog didžioji dalis respondentų (88 %) yra patenkinti „Vanago“ kuopoje taikomomis motyvavimo priemonėmis, tačiau likusieji tyrimo dalyviai pažymėjo ir veiksnius, kurie juos demotyvuoja. Minėti tiriamieji išvardino tokias nepasitenkinimo priežastis: „kartais dėl kitų būrių klaidų kenčia visi“; „vadų elgesys galėtų būti pozityvesnis“; „vadai dažnai vienas su kitu nesutaria mokymo klausimais“; „niūri aplinka“; „trūksta sporto“; „ne visada išleidžia namo“ ir kt. Tai rodo, kad kuopos vadai ne visada tarpusavyje suderina savo veiksmus arba šauktiniams suteikia nepakankamai informacijos apie jų mokymo procesą, jo seką, taikomas motyvavimo priemones ir kt.

Teorinė analizė rodo, kad tiek darbo/ tarnybos aplinkos, tiek taikomos motyvavimo priemonės lemia darbo/ tarnybos motyvaciją. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės šauktinius skatintų tarnauti dar geriau ir galimai padidintų jų pasitenkinimą tarnyba (žr., 7 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad išsiskyrė pagrindinė tobulintina sritis – vadų palaikymas, pasitikėjimas (16 % respondentų). Kadangi buvo prašoma pažymėti ne daugiau kaip 5 atsakymus, kitos 4 sritys pagal prioritetą pasiskirstė beveik vienodai, tai: draugiškas kolektyvas (13 % respondentų); aiškios, įdomios užduotys (13 % respondentų); piniginių išmokų didinimas (12 % respondentų) ir laisvalaikio organizavimas (renginiai, išvykos, ekskursijos) (11 % respondentų). Likęs 1 % respondentų įvardino kitus, jiems aktualius veiksnius, kurie juos paskatintų tarnauti dar geriau, tai: „naudojimasis telefonu ilgesnį laiką“; „daugiau tvarkos tarp vadų“; „daugiau laisvo laiko“; „paleidimas namo kiekvieną savaitgalį“; „jokio psichologinio spaudimo“; „įgūdžių pripažinimas“ ir kt.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę apie motyvavimo priemones, kurios skatintų tarnauti dar geriau (proc.).

Šaltinis: sudaryta autorių.

Atlikta šauktinių motyvavimo priemonių tyrimo analizė parodė, kad tokių priemonių, respondentų nuomone, stokojama, nes dažniausiai taikomos tik pagrindinės:

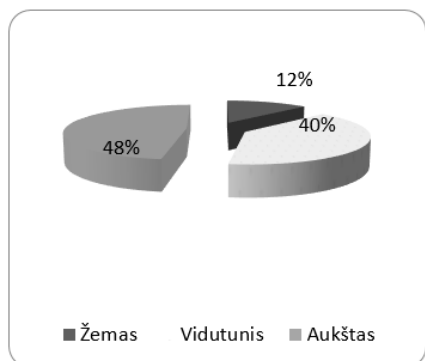
- materialinės motyvavimo priemonės (socialinės garantijos, sveikatos priežiūros paslaugos), tačiau trūksta įvairesnių materialinių motyvavimo priemonių (laisvalaikio renginių, išvykų, ekskursijų);
- nematerialinės motyvavimo priemonės (galimybė tobulėti, galimybė siekti karjeros).

Be to, manytina, kad nepasitenkinimui dėl motyvavimo priemonių taikymo „Vanago“ kuopoje šauktiniams galėjo turėti įtakos nuobaudos, kurios taikomos jiems už įvairius nusižengimus. Tai gali būti žodinis įspėjimas, papildomos tarnybos užduotys, draudimas išeiti iš tarnybos teritorijos, raštiškas įspėjimas, papeikimas ir kt. Atlikus analizę išryškėjo, kad šauktiniams dažniausiai taikomos dvi nuobaudų rūšys, t.y. žodinis įspėjimas (33 %) ir papildomos tarnybos užduotys (30 %). Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad vadai, norėdami padaryti įtaką pavaldžių karių elgesiui, taiko įvairias nuobaudas, nenumatytas jokiuose dokumentuose. Tas nuobaudas 7 % respondentų įvardijo įrašydami skiltyje „Kita“. Jie paminėjo „sportines bausmes (pritūpimai, atsispaudimai)“; „naudojimosi telefonu apribojimus“; „laisvo laiko praradimą“ ir kt. Taigi, manytina, kad šauktiniai nėra linkę daryti drausmės pažeidimų, numatytų Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statuto (2011) 31 straipsnio 1 dalyje, už kuriuos būtų taikomos griežtesnės nuobaudos, tokios kaip papeikimas, uždraudimas išeiti iš tarnybos vietos ar atleidimas iš tarnybos.

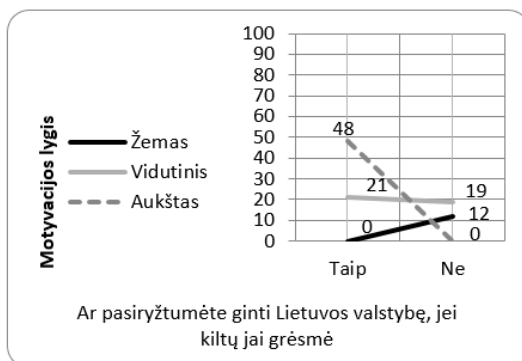
*Respondentų motyvacija: lūkesčiai ir perspektyvos.* NPPKT – tai galimybė įgyti karinį pasirengimą, atlikti pareigą Tėvynei, o po to siekti karjeros Lietuvos kariuomenėje. Tyrimo metu buvo norima nustatyti dabartinę šauktinių motyvaciją atlikti tarnybą. Respondentai turėjo savo motyvaciją atlikti karinę tarnybą įvertinti kaip žemą, vidutinę arba aukštą (žr., 8 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad didžiausią respondentų dalį (48 %) sudaro aukštos motyvacijos šauktiniai. Antrai, taip pat nemažai grupei, priklauso respondantai su vidutine motyvacija (40 %) ir mažiausią procentinę dalį (12 %) surinko tiriamieji su žema motyvacija.

Analizuojant duomenis buvo svarbu nustatyti, ar yra ryšys tarp šauktinių motyvacijos lygio ir noro ginti savo šalį. Remiantis gautais duomenimis – tarp respondentų su žemu motyvacijos lygiu dominavo pasisakantys, kad neitų ginti Tėvynės, jeigu kiltų grėsmė šaliai. Tiriamieji su vidutine motyvacija pasiskirstė į beveik lygias dalis. Kalbant apie šauktinius su aukšta motyvacija – didžioji dalis respondentų teigė, jog gintų Tėvynę. Gauti duomenys parodė, jog kuo aukštesnė šauktinių motyvacija, tuo yra didesnis pasiryžimas ginti Tėvynę (žr. 9 pav.).

Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti, ar tarnybos laikotarpiu šauktiniui kilo minčių nutraukti karinę tarnybą. Tyrimo rezultatai parodė, kad net ketvirtadaliui (25 %) tyrime dalyvavusių apklaustųjų kilo minčių nutraukti tarnybą. Kitiems trims ketvirtadaliams (75 %) tokių minčių nekilo. Kariai, kuriems kilo minčių nutraukti tarnybą, pagrindė savo nuomonę, įrašydami savo argumentus į klausimyno skiltį „Kita“.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę apie dabartinį motyvacijos lygį atlikti tarnybą ARKRC (proc.).  
Šaltinis: sudaryta autorių.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasiryžimą ginti Lietuvos valstybę kilus grėsmei, priklausomai nuo motyvacijos lygio (proc.).  
Šaltinis: sudaryta autorių.

### 1 lentelė. Priežastys, skatinančios nutraukti karinę tarnybą

Priežastys	Iliustruojantys respondentų teiginiai
Adaptacija ir tarnybos krūvis	<ul style="list-style-type: none"> <li>„per didelis krūvis tarnybos pradžioje“;</li> <li>„visko per daug ir per didelis krūvis“;</li> <li>„kartais sunku ir nuobodu“;</li> <li>„sunku buvo prie visko priprasti, bet su laiku nugalėjau save“;</li> <li>„sunki adaptacija“;</li> <li>„buvo sunkių momentų“;</li> </ul>
Santykiai su vadais	<ul style="list-style-type: none"> <li>„griežtas ir gal ne visada teisingas vadų elgesys“;</li> <li>„nesuprantu, ko vadai nori iš manęs“;</li> <li>„nedraugiškumas ir netolerancija iš vadų“;</li> <li>„nepatinka subordinacija“;</li> <li>„per didelis psichologinis spaudimas“;</li> </ul>
Santykiai su kitais kariais	<ul style="list-style-type: none"> <li>„konfliktai tarp būrių“;</li> <li>„kitų karių erzinantis charakteris ar nusistovėjęs mąstymas“;</li> </ul>
Sveikata	<ul style="list-style-type: none"> <li>„dideli fiziologiniai krūviai, prie kurių nebuvau pratęs“;</li> <li>„patiriami skausmai“;</li> <li>„nepatinka man čia ir turiu bėdų su sveikata“;</li> </ul>
Finansai	<ul style="list-style-type: none"> <li>„mažas uždarbis“;</li> <li>„finansinės problemos, pinigų trūkumas“;</li> </ul>
Motyvacija/ demotyvacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>„nebuvo motyvacijos, įdomumo“;</li> <li>„trūko motyvacijos“;</li> </ul>
Santykis su civiliu gyvenimu	<ul style="list-style-type: none"> <li>„civilinis ir karinis gyvenimas dalija gyvenimą į dvi dalis“;</li> <li>„atskirtis nuo visuomenės“;</li> <li>„tiesiog ne mano sritis“;</li> </ul>
Abejonės dėl karinės tarnybos prasmės	<ul style="list-style-type: none"> <li>„priverstinai tarnauju“;</li> <li>„galėjau per šį laiką įgyti man labiau reikalingų žinių, nei būdamas čia“.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorių.

Respondentų įvardintas priežastis, kurios skatina nutraukti karinę tarnybą (žr. 1 lent.), galima suskaidyti į keletą grupių: priežastys susijusios su šauktinių adaptacija ir tarnybos krūviu; santykiai su vadais; santykiai su kitais kariais; sveikata; finansai;

motyvacija/ demotyvacija; santykis su civiliu gyvenimu ir abejonės dėl karinės tarnybos prasmės. Kiekvieną priežasčių grupę iliustruojantys respondentų teiginiai pateikti 1 lentelėje. Išanalizavus išvardytas priežastis, skatinančias nutraukti karinę tarnybą, galima teigti, kad mintis nutraukti tarnybą kilo tiems kariams, kurių fiziologiniai, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai nebuvo patenkinti.

## Išvados

1. Remiantis atlikta motyvacijos sampratos analize, motyvaciją galima apibrėžti, kaip individų elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesą, kurį veikia įvairūs motyvai ir/ar jų visuma. Motyvacija yra kaip priemonė, kurios pagalba vadovai gali sureguliuoti santykius organizacijoje ir paskatinti organizacijos narius kryptingai veikti, įgyvendinant organizacijos misiją ir viziją. Motyvacijos proceso analizė pradedama nuo organizacijos narių poreikių nustatymo, todėl labai svarbu suvokti, kas motyvuoja darbuotojus siekti geriausių rezultatų. Mokslinėje literatūroje motyvavimo priemonės dažniausiai klasifikuojamos pagal jų materialinę išraišką (materialinės ir nematerialinės). Materialinės motyvavimo priemonės susijusios su išorine, o nematerialinės – su vidine individo motyvacija. Motyvavimo priemonės gali būti įvairios, tačiau visiems vienodai priimtinių ir tinkamų priemonių nėra, nes jų poveikį individui lemia organizacijos vidaus tvarkos specifiška, darbuotojų ar karių tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo ar tarnybos pobūdis, materialinė padėtis ir kt. Kariams, kaip ir civiliams, taikomos individualios juos geriausiai skatinančios motyvavimo priemonės (pvz., geros tarnybos sąlygos, galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją, siekti karjeros ir kt.).

2. Atlikus Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centro „Vanago“ kuopos šauktinių poreikių analizę buvo nustatyta, kad jiems svarbiausi su tarnyba susiję poreikiai yra asmeninių pasiekimų (tobulėjimo ir asmeninių gebėjimų panaudojimo galimybės) ir pagarbos poreikiai. Be to, kariams taip pat svarbūs geri vadų ir jų pavaldinių tarpusavio santykiai bei vadų domėjimasis šauktinių nuomone.

3. Tyrimo rezultatai parodė, kad ARKRC „Vanago“ kuopos šauktinių motyvavimo procesuose taikomos motyvavimo priemonės yra reglamentuotos teisės aktuose. Materialinių motyvavimo priemonių grupėje, susijusių su išorine individo motyvacija, šauktiniai pažymėjo, kad labiausiai juos motyvuoja teikiamos sveikatos priežiūros paslaugos (nurodė beveik pusė respondentų) ir socialinės garantijos (nurodė daugiau nei trečdalis tiriamųjų). Tuo tarpu nematerialinių motyvavimo priemonių grupėje, susijusių su vidine individo motyvacija, tyrimo dalyviai, kaip labiausiai motyvuojančias priemones, išskyrė galimybę tobulėti (nurodė beveik pusė apklaustųjų) ir galimybę siekti karjeros (nurodė trečdalis tiriamųjų). Be to, gerai motyvuotiems šauktiniams, kurių poreikiai yra patenkinti, dažniausiai nekyla minčių nutraukti karinę tarnybą ir jie yra labiau pasiryžę ginti Tėvynę.

## Literatūra

1. Battistelli, F. Peace Keeping and Postmodern Soldier. *Armed forces and society*, 1997, No. 23 (3), p. 467-484.

2. Bozeman, B., Su, X. Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, 2014, July. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/puar.12248> [2019-01-10].
3. Bradley, Ch. F. Human Resource Reforms in Public Administration: The Importance of the Reward System. *Holistica*, 2017, Vol. 8, Issue 2, p. 49-58. DOI:10.1515/hjbpa-2017-0012 [2019-01-05].
4. Butkus, F.S. *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas, 2003.
5. Cooper, C., Burke, R. Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance. *Edward Elgar Publishing: Business & Economics*. 2011.
6. Dromantaitė, A., Raišienė, G. A., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: MRU, 2012.
7. Dubauskas, G. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: LKA, 2006.
8. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vadovėlis. Vilnius: MRU, 2014.
9. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013, Nr. 3, 142-151
10. Ijaz, M., Kha, A. The Impact of Non-Financial Incentives on Employees' Motivation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 2013, Vol. 15, Issue 4, p. 37-46.
11. Jančauskas, E. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. III knyga. Vilnius: LKA, 2011.
12. Lapėnaitė, D. *Psichologinės paramos teikimas*. Kaunas: Lietuvos kariuomenės karo medicinos tarnyba, 2008.
13. *Lietuvos karinė doktrina*. Vilnius: Lietuvos kariuomenės mokymų ir doktrinų valdyba, 2016.
14. Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymas. *Žin.*, 1996, Nr. 106-2427; 2011, Nr. 86-4150; TAR, 2015, Nr. 6032.
15. Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statuto pakeitimo įstatymas. *Žin.*, 2011, Nr. 143-6704.
16. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014.
17. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro įsakymas „Dėl karo tarnybos statuto patvirtinimo“. *Žin.*, 2008, Nr. 30-1057; TAR, 2018, Nr. 21824.
18. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro įsakymas „Dėl Lietuvos karių etikos kodekso patvirtinimo“. *Žin.*, 2005, Nr. 63-2248.
19. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. *Žin.*, 1998, Nr. 49-1325; TAR, 2018, Nr. 21824.
20. Lipinskienė, D. *Personalo vadyba*. Klaipėda: SMK, 2012.
21. Marcinkevičiūtė, L. Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo leidykla, 2005.
22. Marcinkevičiūtė, L. *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Monografija. Kaunas. Aleksandro Stulginskio universitetas, 2010.

23. Motowidlo, S. J., Dowell, B. E., Hopp, M. A., Borman, W. C., Johnson, P. D., Dunnette, M. D. *Motivation, Satisfaction, and Morale in Army Careers: A Review of Theory and Measurement*. Virginia, 1976.
24. Mullins, L. *Management and Organisational Behaviour*. Italy: Rotolito Lombarda, 2010.
25. Muogbo, U. S. The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *An International Journal of Arts and Humanities*. 2013, Vol. 2 (3), S/No 7.
26. Omazić, M. A., Vlahov, R. D., Klindžić, M. J. The Role Of Material And Non-Material Rewards in Reducing Barriers to Change Acceptance. *International Conference on Economics, Business and Management*. IPEDR, 2011, Vol.2. <http://www.ipedr.com/vol2/3-P00005.pdf> [2019-01-07].
27. Oxford Dictionary. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/motivation> [2018-10-20].
28. O'Neil, H. F., Drillings, M. J. *Motivation: Theory and Research*. New York, Routledge, 2012.
29. Paliduskaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, 2007, Nr. 19. p. 33–45.
30. Panait, C. A., Panait, N. G. Trends in Non-financial Motivation Policies of Employees. *Global Economic Observer*, 2018, 6 (1), p. 148-154.
31. Perry, J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1996, Vol. 6, No. 1, p. 5-22
32. Perry, J. L., Hondeghem, A., Wise, L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 2010, 70(50), 681-690.
33. Perry, J. L., Vandenabeele, W. Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 2015, Vol. 75, Issue 5, 692-699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430> [2018-12-10].
34. Ritz, A., Brewer, G. A., Neumann, O. Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 2016, July. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.12505> [2019-01-05].
35. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika, 2003.
36. Sakalas, A., Šilingienė, V. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
37. Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, A. Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*. 2014, Nr. 15(3): 245–253.
38. Stoner, J. A. , Freeman, R. E., Gilbert, D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
39. Šavareikienė, D. *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008.
40. *Tarptautinių žodžių žodynas* (red. Vaitkevičiūtė, V.). Vilnius: Alma litera, 2002.
41. Thomas, K., Jansen, E. *Intrinsic Motivation in the Military: Models and Strategic Importance*. Arlington, 1996.



- [https://www.researchgate.net/publication/235153588\\_Intrinsic\\_Motivation\\_in\\_the\\_Military\\_Models\\_and\\_Strategic\\_Importance](https://www.researchgate.net/publication/235153588_Intrinsic_Motivation_in_the_Military_Models_and_Strategic_Importance) [2018-12-12].
42. Tosi, H., Pilati, M. *Managing Organizational Behavior: Individuals, Teams, Organizations and Management*. UK: Cheltenham, 2011.
  43. Vanagas, R., Rakšnys, A. V. Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės išvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, Nr. 13 (2), p. 318–330.
  44. Vandabeele, W. Towards a Public Administration Theory of Public Service Motivation: an Institutional Approach. *Public Management Review*, 2007, Vol. 9, p. 545-556. <https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/milan/Vandabeele22006.PDF> [2018-12-27].
  45. Veršinskienė, R. Samdomų vadovų motyvacija: Šiaulių miesto verslo įmonių atvejo analizė. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje: mokslo darbai = Studies in Modern Society: academic papers*. Šiauliai: Šiaurės Lietuvos kolegija, 2016, p. 54-62.
  46. Vileikienė, E., Pocienė, A., Aleknevičienė, J. *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje*. Vilnius: LKA, 2015.
  47. Viningienė, D. Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies: Journal of Social Sciences*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 2012, Nr. 1 (6), p. 125-136.
  48. Vitkauskas, K. Efficiency of Factors Motivating Professional Activity: Study of Police Officers' Attitude. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka (9): mokslinių straipsnių rinkinys = Public Security and Public Order: Scientific Articles (9)* [Elektroninis išteklius]. Kaunas: Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakultetas. 2013, t. 9, p. 326-339.
  49. Wish, B. E. *Individual Motivational Factors Impacting United States Air Force Reserve Recruiting*. Arlington: The University of Texas, 2014. [https://rc.library.uta.edu/uta-ir/bitstream/handle/10106/24884/Wish\\_uta\\_2502D\\_12839.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://rc.library.uta.edu/uta-ir/bitstream/handle/10106/24884/Wish_uta_2502D_12839.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [2018-12-12].
  50. Zakarevičius, P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU, 2003.
  51. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: VDU, 2008.
  52. Žiogelytė, L., Kšivickaitė, G. Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2014, Nr. 70, p. 139-151.

Henrichas Šostakas, Jūratė Guščinskienė

**Means of Conscripts' Motivation and Their Application in General Adolfas Ramanauskas Combat Training Centre**

Abstract

The purpose of this scientific article is to identify the most persistent motivational measures of conscripts applied at General Adolf Ramanauskas Combat Training Center. The

article discusses motivation, motivating and motivation measures applied in contemporary civil organizations and the Lithuanian Armed Forces. The empirical part of the article is based on the authentic investigation of conscripts, which was carried out in the spring of 2018 in the “Vanagas” Operational Environment Company. The results of the research revealed that the most significant motivating factors for a conscript are such as the need for personal accomplishments and respect. What concerns the group of material motivation measures, the conscripts are best motivated by provision of health care services and social guarantees. In case of intangible values, they are most motivated by the opportunity to develop and pursue a career. Priority motivating measures that could encourage soldiers to serve better could be likewise: commanders’ support and trust, a friendly team, clear and interesting tasks, increase of cash benefits and organization of leisure time activities.

*Henrichas Šostakas* – Viešojo administravimo bakalauro kvalifikacinis laipsnis, Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centro Generolo Silvestro Žukausko poligono komendantas.

E. paštas: henrichas.sostakas@mil.lt

*Jūratė Guščinskienė* – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Strateginio valdymo katedros docentė, socialinių mokslų daktarė.

E. paštas: jurate.guscinskiene@lka.lt

*Henrichas Šostakas* – Bachelor’s Degree in Public Administration, General Adolfas Ramanauskas Warfare Training Centre, General Silvestras Žukauskas Training Area Commandant.

E-mail: henrichas.sostakas@mil.lt

*Jūratė Guščinskienė* – Doctor of Social Sciences, Assoc. Professor in the Department of Strategic Management, General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

E-mail: jurate.guscinskiene@lka.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2018 m. gruodžio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2019 m. sausio mėn.