



**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
VADYBOS KATEDRA**

RAIMONDAS KAMINSKAS

KARIŲ SAVANORIŲ MOTYVACIJA

Magistro baigiamasis darbas
Studijų programa: Žmonių išteklių vadyba
Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Darbo vadovas
doc. dr. Vytautas Liesionis

Vilnius, 2018

**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
VADYBOS KATEDRA**

RAIMONDAS KAMINSKAS

KARIŲ SAVANORIŲ MOTYVACIJA

Magistro baigiamasis darbas
Studijų programa: Žmonių išteklių vadyba
Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Konsultantas

Vadovas

doc. dr. Vytautas Liesionis

2018-06-...

2018-06-...

Recenzantai

Darbą parengė

Raimondas Kaminskas

2018-06-...

2018-06-...

Darbas skaitmenine forma priimtas

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra

Raimondas Kaminskas

(Studijuojančiojo vardas ir pavardė)

Žmonių išteklių vadyba

(Studijų programa)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SĄŽININGUMO IR ATITIKTIES DEKLARACIJA

2018-06-

(Data)

Patvirtinu, kad parengtas baigiamasis darbas (projektas) tema „Karių savanorių motyvacija“, patvirtinta 20__ metų _____ d. Akademijos viršininko įsakymu Nr. _____, yra parengtas savarankiškai ir niekada nebuvo pateiktas atsiskaityti LKA arba kitoje mokslo ar mokymo institucijoje.

Šiame darbe (projekte) pateikta medžiaga nėra plagijuota. Visi šiame darbe panaudoti informacijos šaltiniai yra cituojami bei įtraukti į literatūros sąrašą.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą (projektą) nėra. Jokių piniginių sumų už šį darbą niekam nesu sumokėjęs (-usi).

Renkant bei įvertinant medžiagą ir rengiant baigiamąjį darbą (projektą) mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: _____

Darbo (projekto) vadovas _____ doc. dr. Vytautas Liesionis
(parašas)

Darbas atitinka keliamus kvalifikacinius reikalavimus
ir gali būti ginamas

Darbas negali būti ginamas. Priežastys:

Darbo autorius _____
(parašas)

(vardas ir pavardė, įrašyti ranka)

Kaminskas, R. (2018). Karių savanorių motyvacija /Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas . doc. dr. V. Liesionis Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vadybos katedra.

Santrauka

Baigiamojo magistro darbo tema – „Karių savanorių motyvacija ir skatinimas“. Darbo tikslas – išanalizuoti, kaip veiksmingiau galima skatinant karius savanorius kelti jų motyvaciją. Tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai:

1. išnagrinėti savanorystės organizacijose skatinimą;
2. identifikuoti, kokie veiksniai motyvuoja ir demotyvuoja karius savanorius;
3. empiriškai nustatyti, kas skatina, motyvuoja ir demotyvuoja karius savanorius;
4. pateikti siūlymus dėl karių savanorių skatinimo ir motyvacijos kėlimo.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą ir dokumentus, paaiškėjo, kad savanorystė yra suvokiama kaip galimybė kiekvienam panaudoti savo patirtį ir gebėjimus, gauti naujų įgūdžių, įsitraukti į darbą, pakeisti socialinį gyvenimą, sukurti naujus tarpusavio ryšius (nepriklausomai nuo lyties, rasės, tautybės, religijos, amžiaus).

Atlikus empirinį tyrimą, buvo gauti rezultatai, kurie parodė, kas karius savanorius labiausiai motyvuoja ir kas demotyvuoja. Karius savanorius labiausiai motyvuoja: aplinkinių teigiama nuomonė, visuomenės pagarba, savivertės, laimės, reikalingumo jausmas, tiesiog noras teikti pagalbą kitiems, noras užsiimti turininga ir įdomia veikla, meilė savo kraštui, noras tobulinti savo asmenybę, noras realizuoti save valstybės gynybos srityje, bendrauti su bendraminčiais, susirasti draugų, patikrinti savo jėgas ekstremaliomis sąlygomis, galimybė dėvėti uniformą, išmokti valdyti ginklą, noras patenkinti savo dvasinius poreikius. Tyrimo metu išryškėjo nauja tendencija, jog kariai pratybų metu pageidauja daugiau atsakomybės ir rizikos, teigdami, jog tai veikia motyvuojančiai.

Karius savanorius labiausiai demotyvuoja: nenuoširdus bendravimas, tarnybos draugų klaidos, netaktiškas elgesys, vadų nesugebėjimas valdyti konfliktinių situacijų ir patyčių toleravimas, vadų ir kolegų nekompetencija, nestatutiniai santykiai, reikalingų priemonių neturėjimas, prastas aprūpinimas, neigiamas kitų dalinių požiūris į KASP, prastos kokybės ir neįdomios pratybos, prastas pratybų laiko planavimas ir laiko keitimas, informacijos apie būsimas užduotis nebuvimas (vėlavimas).

Raktiniai žodžiai: savanorystė, savanoriška karinė tarnyba, karys savanoris, motyvacija.

Kaminskas, R. (2018). MOTIVATION OF MILITARY VOLUNTEERS / Final master's thesis in Public administration. Supervisor assoc. doc. dr. V. Liesionis. Vilnius: Department of Management, The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

Summary

The thesis aims to analyse how to encourage military volunteers in order to increase their motivation more effectively. The following objectives were set to achieve this aim: to investigate the promotion of volunteering in organisations; to identify what factors motivate and demotivate military volunteers; to determine empirically what encourages, motivates and demotivates military volunteers; to provide proposals regarding the encouragement and motivation of military volunteers.

An analysis of scientific literature and documents showed that volunteering is understood as an opportunity for everyone, irrespective of the gender, race, nationality, religion or age, to use personal capacities and experience, to gain new skills, to build new interpersonal relations, to get involved in work, and to change the social life.

The findings of an empirical study revealed what motivates and demotivates military volunteers most of all. Volunteers are mostly driven by the following factors: favorable public opinion, public respect, feelings of self-esteem, happiness, usefulness, wish to help others, willingness to engage in eventful and exciting activities, love for one's country, desire to develop one's personality, willingness to achieve self-fulfillment in the field of the defence of the state, communicate with like-minded people, make friends, test oneself under emergency conditions, opportunity to wear a uniform, learn to handle a gun, wish to satisfy one's spiritual needs. The research has revealed a new tendency: soldiers request more responsibility and risk in the course of military training stating that it serves as an additional motivating factor.

Military volunteers are mostly demotivated by the following factors: insincere communication, mistakes and pranks of fellow volunteers, incapacity of commanders to control conflict situations, tolerance for bullying, low competence of commanders and colleagues, non-statutory relations, shortage of the necessary means, inadequate supply, negative attitude of other units towards the National Defence Volunteer Forces, uninspiring and poor-quality military training, bad military training time planning and change of time, lack of information on the planned tasks (delay).

Keywords: volunteering, voluntary military service, military volunteer, motivation.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. KARIŲ SAVANORIŲ MOTYVACIJOS PROBLEMATIKA	11
2. TEORINIAI KARIŲ SAVANORIŲ MOTYVAVIMO ASPEKTAI	14
2.1. Savanorystės sampratos esmė ir turinys	14
2.2. Savanoriškos karinės tarnybos fenomenas	19
2.3. Karių savanorių motyvavimo ypatumai	21
2.4. Karius savanorius demotyvuojantys veiksniai	32
3. KARIŲ SAVANORIŲ MOTYVACIJOS TYRIMAS.....	31
3.1. Tyrimo metodika	34
3.2. Tyrimo organizavimas.....	37
3.3. Tyrimo rezultatai	37
4. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS.....	49
Išvados	60
Rekomendacijos ir siūlymai	61
Literatūros sąrašas	62
Priedai.....	67

Įvadas

Temos **aktualumas**. Kai Lietuvos Respublika tapo Europos Sąjungos nare, atsivėrė senųjų demokratinių valstybių sienos, kelis kartus padidėjo emigracijos srautai – tai atsiliepė ir kariuomenės personalo formavimo procesuose. Paruošti specialistą reikalingos nemažos finansinės ir laiko sąnaudos, o parengtam specialistui paliekant organizaciją, atsiranda nuostoliai. Mažėja personalo bendrasis kompetencijų lygis, tai mažina organizacijos funkcionalumo lygį ir siekį *nuolat būti modernia*. Būtent todėl kariuomenei yra svarbu, pasitelkiant naujausias žmonių resursų valdymo teorijas bei technologijas, ieškoti būdų išlaikyti reikiamo lygio specialistus, kuriant patrauklios ir konkurencingos organizacijos įvaizdį. Kadangi dėl globalizacijos kinta politinis, ekonominis ir socialinis kontekstas, kinta ir kariuomenės formavimo principai. Sprendžiant personalo kaitos Krašto apsaugos sistemoje problemas, būtina gebėti prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir vykdyti tarptautinius įsipareigojimus Šiaurės Atlanto sutarties organizacijai (NATO) bei Europos Sąjungai. NATO siekia, jog ir toliau šis blokas „vaidintų savo unikalų ir esminį vaidmenį užtikrinant mūsų bendrą gynybą ir saugumą. Ši strateginė koncepcija apibrėš naują NATO evoliucijos fazę, kurioje organizacija su naujais partneriais ir naujais pajėgumais išliks veiksminga ir pajėgs pasipriešinti naujoms besikeičiančio pasaulio grėsmėms: ji dar kartą patvirtina mūsų tautų įsipareigojimą ginti viena kitą nuo užpuolimo ir nuo naujų grėsmių mūsų piliečių saugumui; ji įpareigoja Aljansą užkirsti kelią krizėms, spręsti konfliktus ir stabilizuoti padėtį pasibaigus konfliktui, ir glaudžiau bendradarbiauti su tarptautiniais partneriais, ypač Jungtinėmis Tautomis ir Europos Sąjunga“. Minėtoje koncepcijoje teigiama, kad „NATO šalių piliečiai patiki NATO apginti Sąjungininkų tautas, dislokuoti veiksmingas karines pajėgas tuo metu ir ten, kur tai būtina mūsų saugumo užtikrinimui ir kartu su mūsų partneriais propaguoti bendrą saugumą visame pasaulyje. Nors pasaulis keičiasi, NATO esminė misija išlieka ta pati: užtikrinti, kad Aljansas išliktų neprilygstama bendrų vertybių, laisvės, taikos ir saugumo bendruomene“. Taigi, NATO siekia užtikrinti bendrą gynybą ir saugumą, o tam reikalingas bendradarbiavimas ir sutelktumas. Taigi, ir Lietuvos kariuomenė turi įdėti našų indėlį.

Susiduriant su permainomis ir naujais iššūkiais, labai svarbu turėti ir sugebėti išlaikyti kvalifikuotus, gabius ir motyvuotus Lietuvos karius, kurie gebėtų vykdyti iškeltus uždavinius ir padėti Lietuvos kariuomenei siekti jos strateginių tikslų. Būtent todėl svarbu tinkamai motyvuoti karius savanorius, valdyti šiuos žmogiškuosius išteklius, nes būtent tai lemia Lietuvos kariuomenės, kaip organizacijos, efektyvumą.

Nauda organizacijai. Atlikus karių savanorių (**toliau K/S**) motyvacijos ir skatinimo tyrimą, tapo aišku, kokie veiksniai yra motyvuojantys ir kokie – demotyvuojantys, todėl atsiranda galimybė įvertinti ir identifikuoti šios srities spręstinas problemas organizacijoje.

Nauda organizacijos darbuotojams. Atlikus K/S motyvacijos ir skatinimo tyrimą, vadovaujantis darbuotojų pateiktais argumentais, atsiranda galimybė taikyti šiuolaikinius ŽIV metodus, gerinant tarpasmeninius santykius tarp organizacijos narių ir vadovų.

Autoriaus asmeninis indėlis. Darbo autorius, reflektuodamas savo patirtį, gilindamasis į teorinius motyvacijos aspektus, atlikęs kokybinį tyrimą, gautas kompetencijas diegia savo darbe gerindamas karių savanorių motyvaciją. Identifikuotas naujas faktorius- ekstremalių situacijų poreikis K/S, ši tema tinkama tolimesniems motyvacijos tyrimams .

Darbo rezultatai ir jų taikomoji reikšmė. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė karius savanorius motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, į kuriuos atsižvelgus galima tinkamai motyvuoti organizacijos narius, gerinti mikroklimatą, spręsti konfliktus, ieškoti optimalių lyderystės būdų.

Temos **ištirtumas** ir **naujumas**. Motyvacijos ir motyvavimo tema yra atlikta daug išsamių tyrimų. Pagrindiniai autoriai yra šie:

V. Gražulis ir kt. (2012), I. Žukauskaitė., D. Bagdžiūnienė (2008) tyrinėjo, kuo skiriasi didesnę ir mažesnę darbo patirtį sukaupusių organizacijos narių socializacijos bei integracijos į organizaciją ypatumai; I Žukauskaitė (2009; 2014), S. Long (2002) gilinasi į mentoriaus vaidmenį, motyvuojant naujus organizacijos darbuotojus. A. Hirschi (2012) įrodė, jog darbuotojų įsitraukimas į organizacinių tikslų siekimą bus geresnis, jeigu darbuotoju, ypač jaunu specialistu, rūpinsis mediatorius (K/S atveju – tiesioginis viršininkas). Žmogiškųjų išteklių valdymo, organizacijos narių motyvacijos ir motyvavimo bei socializacijos klausimus analizavo D. Pollard, S. Hotho (2006), D. Leidl (2009), F. P. Cerase (2009), J. Žaptorius (2007), J. Palidauskaitė (2007), D. Šavareikienė (2008), V. Baršauskienė, J. Almonaitienė (2010; 2011), S. M. Muntean (2014). I. Piktumaitė, J. Paužuolienė (2013) savo tyrimu įrodė, jog organizacinės kultūros institucionalizavimas pagerina organizacijos narių veiklos rezultatus. Marc van Veldhoven (2012) atkreipia dėmesį į tai, kad, motyvuojant darbuotojus, būtina atkreipti dėmesį į darbo krūvio ir darbuotojų streso sąsajas. K. Alfes, A. Shantz, C. Truss (2012) atliko tyrimą apie vadovo ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ryšį, kuris taip pat yra motyvacinis veiksnys. T. Keenoy (2013) pabrėžė vadovo individualaus dėmesio kiekvienam darbuotojui svarbą. J. J. Hakanen ir W. B. Shaufeli (2012) atliko tyrimą, kuriuo įrodė, kad jei darbe vyrauja aukšti darbuotojų gerovės rodikliai, darbuotojai jaučia gyvenimo malonumą, jie bus motyvuoti išlikti organizacijoje.

Karius savanorius, autoriaus nuomone, motyvuoja lyderystės siekis. Lyderystę tyrė R. J. Marzano (2011), Eriksson (2011). K. Kalshoven, C. T. Boon (2016) atliko keletą tyrimų skirtingose šalyse įvairiose organizacijose. Tyrimai parodė, kad žmogiškųjų išteklių valdyme (žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindiniai komponentai yra šie: darbuotojų atranka, mokymas, komandinis darbas, vertinimas ir apdovanojimas) tarp etinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo egzistuoja glaudus ryšys. Transakcinę lyderystę, kurios pagrindas – lyderis, vadovas, racionaliai suvokiantis veiklos tikslą, uždavinius ir situaciją, tyrinėjo Cibulskas G., Žydžiūnaitė V. (2012). Sistemine lyderystę, kurios skiriamasis bruožas – sisteminis mąstymas (angl. *systems thinking*), reikalingas kaip dinamiškų socialinių sistemų supratimo ir tikslingo valdymo sąlyga, analizavo D. Hopkins ir R. Higham (2007, 2008). Etinę lyderystę, kuri orientuota į pilietinį elgesį, tyrė D. Hopkins (2008). Į sveikatą orientuotą lyderystę (tai lyderystė, akcentuojanti sveikatą propaguojančias vertybes, kuriant į sveikatą orientuotą organizacinę kultūrą bei įtraukiant į šį procesą darbuotojus) analizavo Eriksson (2011). Transformacijos lyderystę (tai vadovavimo stilius, kai yra skatinamas teigiamas darbuotojų elgesys darbo vietoje) nagrinėjo Dunkl ir kt. (2015).

Karių savanorių atveju labai svarbus yra pašaukimas. A. Hirschi (2012) įrodė, jog tarp individo pašaukimo, pojūčio, jog jo veikla yra prasminga, profesinės tapatybės ir jo darbo rezultatų egzistuoja tiesioginis ryšys. Tačiau tokio tyrimo būtent apie karius savanorius nėra. Su profesiniu pašaukimu yra susiję kario savanorio vaikystės potyriai, šeimos tradicijos, patriotiškumo jausmas ir lyderystės siekis.

Lietuvoje dėl istorinių, socialinių, ekonominių, politinių bei teisinių aplinkybių savanorystei plėtotis ilgą laiką nebuvo palankių sąlygų, todėl savanoriškos veiklos tradicijos Lietuvoje nėra gilios. 2011 metų Europos Komisijos atstovybės Lietuvoje užsakymu Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centras „Vilmorus“ atliko tyrimą, kuris parodė, jog savanoriškoje veikloje dalyvauja ar kada nors dalyvavo tik 34 proc. Lietuvos gyventojų.

Karių motyvacijos tema nėra pakankamai išplėtotą. Tokius tyrimus atliko LKA strateginių tyrimų centras (Vileikienė ir kt, 2015). Be to, ji plačiai nagrinėta LKA magistrų baigiamuosiuose darbuose, tačiau keičiantis situacijai kariuomenėje bei socialinėje aplinkoje ji ne tik nepraranda aktualumo, bet ir tampa vis aktualesnė.

Problema – KASP nėra vertinami karių savanorių motyvacijos veiksniai.

Tyrimo **klausimas**:

Kokie motyvaciniai ir demotyvaciniai veiksniai lemia karių savanorių motyvaciją KASP?

Darbo **objektas** – karių savanorių motyvacija.

Darbo **tikslas** – išanalizuoti motyvacinius ir demotyvacinius veiksnius KASP.

Darbo **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti karių savanorių motyvacijos problematiką;
2. Išanalizuoti teorinio karių savanorių motyvavimo aspektus.
3. Ištirti karių motyvaciją KASP.
4. Aptarti gautus rezultatus ir jų pagrindu pateikti pasiūlymus.

Tyrimo **metodai**:

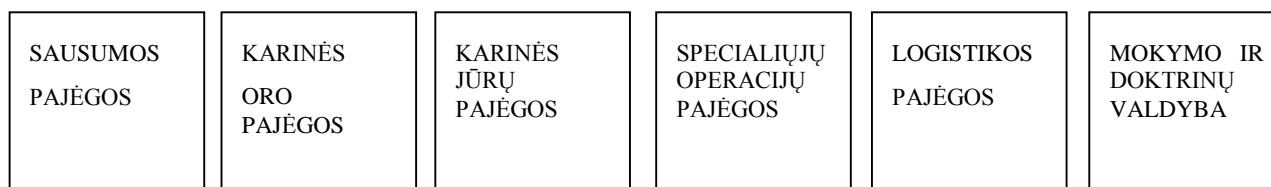
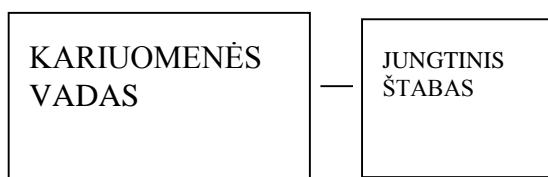
1. Lyginamoji analizė ir sintezė.
2. Interviu metodas ir kokybinių duomenų sisteminimas.
3. Profesinės patirties apibendrinimas

1. Karių savanorių motyvacijos problematika

Krašto apsaugos sistema, taip pat ir kariuomenė, yra valstybės institucija ir yra išlaikoma iš valstybės biudžeto. Sąlyginai jaunai valstybei pradėjus kurti savo gynybines pajėgas, dažnai nesusimąstome, kurgi yra ta riba tarp įsivaizdavimo, kaip turi atrodyti Lietuvos kariuomenė, ir valstybės ekonominių bei finansinių galimybių. Ypač šiuo metu, kai trūksta lėšų mokslo ir sveikatos įstaigoms, atitinkamiems visuomenės socialiniams sluoksniams, visų nepatenkintųjų akys krypsta į krašto apsaugą. Lietuvos kariuomenės (toliau – LK) vizija yra: „LK yra Lietuvos Respublikos gyventojų gerbiama, sąjungininkų vertinama, LK istorines tradicijas puoselėjanti, sukomplektuota iš parengto personalo, apginkluota modernia ginkluote ir įranga, gebanti veikti savarankiškai ir kartu su kitomis NATO šalių pajėgomis kariuomenė“ (Lietuvos kariuomenės vizija, 2012). Todėl efektyvaus planavimo būtinybė tampa vis svarbesnė. Lietuvos krašto apsaugos sistemai reikalinga tokia planavimo sistema, kuri užtikrintų maksimalių gynybinių pajėgumų sukūrimą, efektyviai panaudojant jai skiriamus ir turimus išteklius, padėtų pagrįsti išlaidų planavimą ir būtų orientuota į aiškų tikslą bei siektiną rezultatą, skaidri bei suprantama visuomenei.

LK misija: „Saugoti ir ginti Lietuvos valstybę, jos teritorinį vientisumą ir šalies interesus, prisidėti prie regioninio ir tarptautinio saugumo bei stabilumo užtikrinimo“ (Lietuvos kariuomenės vizija, 2012). K/S vykdo šią misiją. Tačiau kariuomenės vaidmuo šalies viduje keičiasi. Šalia tradicinės misijos ginti šalies teritoriją nuo išorinės agresijos kariuomenė turi daugiau dėmesio skirti anksčiau antaeiliais laikytiems uždaviniams: saugoti svarbius valstybės objektus, padėti kovoti su gamtos stichijomis, teikti pagalbą civilinėms institucijoms kylant teroristinio išpuolio grėsmei Lietuvoje. „Kai būtina užtikrinti visuomenės gerovę, kariuomenė turi būti pasirengusi reaguoti į tokias nekarinio pobūdžio grėsmes, kurios pranoksta civilinės valdžios institucijų galimybes imtis atitinkamų priemonių“ (B. Melnikas, 2001). Krašto apsaugos savanorių pajėgas sudaro štabas ir šešios rinktinės, kuriose esančios savanorių kuopos yra išdėstytos visoje Lietuvos teritorijoje.

Kaip teigiama LK vizijoje (2012), „kariuomenės 2025 m. struktūra atskleidžia kariuomenės plėtros kryptį, tikslus ir siekius. Tai yra pagrindas, nurodantis ilgalaikę kariuomenės plėtros perspektyvą ir užtikrinantis sėkmingą planavimo ciklą trumpalaikėje ir vidutinėje planavimo perspektyvoje“. Žr. 1 pav.



1 pav. LK struktūra (LK vizija, 2012)

„Kario savanorio tarnyba yra nenuolatinė karo tarnyba, suderinama su kario savanorio civiliniu darbu, mokslais ar studijomis. Karys savanoris pratybose per metus dalyvauja nuo 20 iki 50 dienų. Mokymai dažniausiai rengiami savaitgaliais, tačiau įvairūs kursai ir ilgesnės trukmės pratybos vyksta ir darbo dienomis“ (<https://kariuomene.kam.lt/lt>).

Krašto apsaugos savanorių pajėgos – Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų dalis. KASP tarnauja apytiksliai 6000 karių savanorių. Šis skaičius nuolat kinta, kadangi savanoriui išlieka teisė netęsti tarnybos, tačiau paliekama galimybė grįžti, esant tam tikroms aplinkybėms (į pratybas kartą per mėnesį savaitgaliui, 24 dienas per metus). Esant abipusiam norui, kariai gali dalyvauti ir tęstinėse pratybose, kurios vyksta ir darbo dienomis, pavyzdžiui, savaitės trukmės ir ilgesnės. Bendradarbiaujant su užsienio valstybių NATO partneriais, Lietuvos K/S vyksta į tarptautines pratybas, už Lietuvos ribų. Kadangi savanoriavimas nėra privalomas, todėl labai svarbu tinkamai motyvuoti ir skatinti karius savanorius.

Motyvuojant K/S reikia atsižvelgti į tai, kad jaunų žmonių motyvaciniai veiksniai yra kitokie nei vyresnių žmonių (A. D. Buchmann). K/S ypač motyvuoja ateities perspektyvos, galimybė tarnybos metu įgyti kvalifikaciją.

Susiduriama su tokia problema, jog šiuo metu KASP nėra reglamentuotas K/S motyvacijos vertinimas organizacijoje. KASP veiklos prioritetai- kovinis rengimas, materialės bazės išlaikymas, ginkluotė, tačiau K/S motyvacija nėra veiklos prioritetas. Kadangi Lietuvos kariuomenė yra palyginti jauna karinė struktūra, svarbu organizacijos veiklos optimizavimas ir plėtra, todėl personalo poreikio numatymas, personalo karjeros planavimas yra viena svarbiausių sąlygų, kad krašto apsaugos sistema funkcionuotų efektyviai.

A.Makštutis ir kt (2016) teigia, jog plėtos optimizavimo proceso sėkmė koreliuoja su organizacijos darbuotojų, K/S pasitenkinimas tarnyba. Motyvacijos sistema didina organizacijos

vertę ir skatina darbuotojus vykdyti organizacijų viziją bei misiją, tačiau svarbu nepamiršti, jog turi būti tenkinami ne tik organizacijos, bet ir darbuotojų poreikiai. Žr. 2 pav.:



2 pav. Personalo poreikių modelis (Makštutis A. et al., (2016).

Personalo poreikių modelis [paveikslas].)

Vartojamos sąvokos:

Poreikiai – fiziologiniai, tobulėjimo, materialiniai, psichologiniai, pripažinimo ir kt.

Motyvai – fizinio ir protinio darbo, vietos ir laiko.

Elgesys – darbo vertės ir sampratos, įsitraukimas į darbą, atsidavimas organizacijai.

Tikslas: rezultatas – visiškas pasitenkinimas, organizacijos vertės pripažinimas visuomenėje.

Personalo poreikių modelyje akcentuojama, kad darbuotojo elgesį darbo vietoje įtakoja jo asmeniai poreikiai, o motyvai ne visada gali sutapti su organizacijos tikslais (šiuo atveju motyvas ir tikslas tapatinami kaip siekiamybė), todėl projektuojant K/S elgesį tarnybos metu, reikalinga vertinti ir pasitenkinimo tarnybos sąlygomis lygmenį – motyvaciją. Kai K/S yra nepatenkintas tarnybos sąlygomis, organizacijos tikslų siekimo vektorius gali nesutapti su darbuotojo, t.y. K/S tikslų vektoriumi, kas gali sąlygoti organizacijos plėtros destrukciją.

K. Matuschek K. ir J. Niesyto (2013) rekomenduoja organizacijai, kuri nori sėkmingai vykdyti savanorių vadybą, pirmiausia sukurti savanorystės pagrindinių principų koncepciją. Būtina atsakyti į klausimą: kodėl savanoriai dirba šioje organizacijoje, kodėl jiems tai svarbu. Po to rekomenduojama nustatyti įsitraukimo galimybes, konkrečiai apibrėžti savanorių užduočių, atsakomybės ribas, tiksliai išaiškinti teises ir pareigas. Turi būti nustatytos pilietinės ir savanoriškos darbuotojų bendradarbiavimo formos, konfliktų sprendimo ir skundų procedūros. Rekomenduojama aiškiai apibrėžti, ką organizacija savanoriams siūlo (paramos pasiūlymai, pripažinimo formos, dalyvavimo galimybės, kvalifikacija). Turi būti aiškūs tvarkaraščiai, savanoris turi žinoti, į kokius atsakingus ir kontaktinius asmenis kreiptis vienu ar kitu klausimu

2. Teoriniai karių savanorių motyvavimo aspektai

Šioje dalyje analizuojama savanorystė plačiąja prasme, atskleidžiama savanorystės samprata, esmė ir turinys. Taip pat nagrinėjamas karių savanorių – savanoriškos karinės tarnybos fenomenas, karių motyvavimo ypatumai.

2.1. Savanorystės sampratos, esmė

Savanorystė (angl. *volunteering*) – yra tam tikra pilietiškumo forma, kuomet pilietis savanoriškai dirba visuomenės labui. Savanoriavimas padeda pasijusti naudingam, realizuoti save. Dažniausiai savanoriaujama šiose srityse: karybos, medicinos, socialinių paslaugų, gyvūnų priežiūros, laukinės gamtos išsaugojimo, vaikų priežiūros, anglų kalbos mokymo. Savanorystei yra kuriami įvairūs projektai visame pasaulyje (S. Vanderberg, 2018).

Savanorystė yra paplitusi visose demokratinėse pasaulio šalyse. Visuomenės narių sąmoningumas prisidėti prie savo šalies gerovės yra traktuojamas kaip demokratinės visuomenės vertybe. Gebanti susitelkti visuomenė yra saugesnė. Tačiau „savanorystė Lietuvoje neturi itin gilių, ilgus metus besiformavusių tradicijų. Savanoriškos veiklos idėja dar tik pradeda įsitvirtinti Lietuvos visuomenėje. Tam didelę reikšmę turi šalies istorinė ir ekonominė situacija. Savanoriškos organizacijos Lietuvoje pradėjo kurtis XVIII a. Tai buvo labdaros draugijos, skirtos užkirsti kelią skurdui ir piliečių elgetavimui. Šių draugijų savanoriai rūpinosi vargstančiais, skleidė religines idėjas, skatino meilę kraštui“ (A. Medišauskaitė, 2013).

„Savanorystė yra suvokiama kaip galimybė kiekvienam, nepriklausomai nuo lyties, rasės, tautybės, religijos, amžiaus, panaudoti savo sugebėjimus ir patirtį, gauti naujų įgūdžių, sukurti naujus tarpusavio ryšius, įsitraukti į darbą ir pakeisti socialinį gyvenimą“ (V. Lukamskienė, A. Budėjienė, 2013). Savanoris – tai „asmuo, kuris laisva valia atlieka visuomenei naudingą veiklą, už tai negaudamas atlygio“. (A. Medišauskaitė, 2013).

Lietuvos Respublikoje savanorystė įstatymiškai reglamentuota tik 2011 metais. Priimtame Savanoriškos veiklos įstatyme (Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas, 2011) nurodoma, jog „savanoriška veikla atliekama vadovaujantis šiais principais:

1) naudos visuomenei ir asmeniui – dalyvavimas savanoriškoje veikloje sudaro asmenims galimybę aktyviai prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo ir skatina savanorių asmeninę saviraišką ir tobulėjimą;

2) bendradarbiavimo – savanoriška veikla remiasi savanorių ir savanoriškos veiklos organizatorių tarpusavio bendradarbiavimu, siekiant suderinti savanorių ir savanoriškos veiklos organizatorių poreikius ir galimybes;

3) įvairovės ir lankstumo – savanoriška veikla gali būti atliekama įvairiose visuomenei naudingos veiklos srityse. Savanoriškos veiklos organizatorius ir savanoris gali susitarti dėl įvairių savanoriškos veiklos formų ir būdų, taip pat juos keisti.

Savanoriškos veiklos organizatoriais gali būti Lietuvos Respublikoje įregistruoti:

- 1) labdaros ir paramos fondai;
- 2) biudžetinės įstaigos;
- 3) asociacijos;
- 4) viešosios įstaigos;
- 5) religinės bendruomenės, bendrijos ir religiniai centrai;
- 6) tarptautinių visuomeninių organizacijų filialai, atstovybės;
- 7) politinės partijos;
- 8) profesinės sąjungos;
- 9) kiti juridiniai asmenys, kurių veiklą reglamentuoja specialūs įstatymai ir kurių veiklos tikslas nėra pelno siekimas, o gautas pelnas negali būti skiriamas jų dalyviams“ (Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas, 2011).

Taigi, savanorystė grindžiama ne materialine, o moraline, fizine nauda.

Sakalauskas G. ir kt. (2012), analizuodami savanorystės specifiką, nurodo, jog siekiant tinkamai suvokti savanorystės prasmę ir naudą, galima nurodyti tokius pagrindinius savanoriškos veiklos bruožus:

1. „Savanoriška veikla nesiekama piniginės naudos, t. y. ji atliekama neatlygintinai, nors gali būti padengiamos su tokia veikla susijusios patirtos išlaidos“.

2. „Šios veiklos turi būti imamas savo noru, remiantis laisva asmens valia ir sąmoningu apsisprendimu“.

3. „Savanoriška veikla turi duoti naudos ne savanoriui, o trečiajam šaliai, t. y. asmeniui arba jų grupei, nesusijusiai su savanoriu giminystės ar kitais panašiais ryšiais, nors dažniausiai savanoriškas darbas atneša tiesioginės ar netiesioginės naudos ir pačiam jį atliekančiam asmeniui, pavyzdžiui, jį apmokius tam tikrų dalykų, įgavus įgūdžių ir patirties tam tikroje darbo srityje, susipažinus su kitais žmonėmis, organizacijų veikla ir pan.“

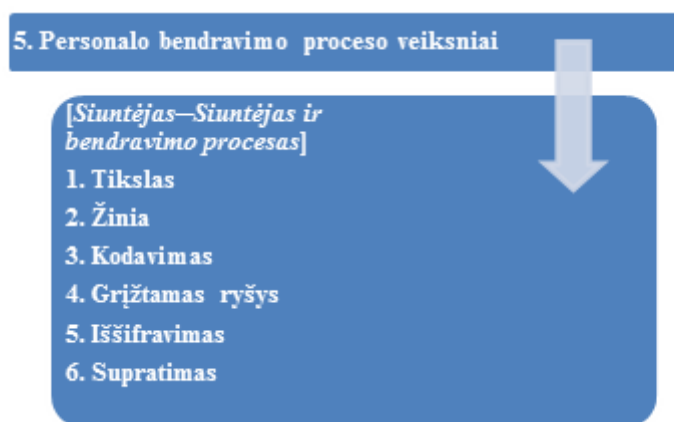
4. „Savanoriška veikla prieinama visiems asmenims – tiek savanorystės požiūriu, tiek savanoriškos veiklos adresatams. Savanoriu gali būti beveik kiekvienas asmuo, nors kartais pabrėžiamas savanoriškos veiklos atvirumas subrendusiems ir sąmoningiems asmenims, gebantiems veikti savarankiškai. Be to, tam tikri apribojimai gali būti dar konkretesni – pavyzdžiui, kai imtis savanoriškos veiklos leidžiama tik nuo tam tikro amžiaus, tik esantiems šalyje legaliai ir pan.“

5. „Savanoriu paprastai laikomas fizinis asmuo, o juridinis asmuo gali telkti savanorius, tačiau būti „savanoriu“ negali. Telkti savanorius gali ne tik nevyriausybinės organizacijos, bet ir valstybės institucijos, tam tikrais atvejais – ir verslo įmonės.“

6. „Savanoriška veikla nelaikytina narystė įvairiose organizacijose, kai organizacijų nariai atlieka tam tikros organizacijos nariams nustatytus įsipareigojimus. Kitaip tariant, savanorystė – tai ne narystė“. Organizaciją bei narį vienija bendri interesai – įsipareigojimai vieni kitiems.

7. „Savanoriška veikla negali būti laikoma profesinė praktika, atliekama kaip tam tikro mokymosi proceso sudedamoji dalis. Tam tikrais atvejais savanoriška veikla gali būti pripažinta kaip profesinė ar mokomoji praktika, tačiau šios dvi veiklos formos iš esmės skiriasi. Praktikos ir savanorystės skirtumas tas, kad praktikos metu yra tikslingai mokomasi, būtent tai yra esminis praktikos motyvas ir pridėtinė vertė. Be to, už atliekamą praktiką gali būti mokamas atlyginimas“ (G. Sakalauskas et. al., 2012).

A.Makštutis ir kt. (2016) teigia, jog personalo bendravimas organizacijos viduje turi didelę įtaką organizacijos vertei, kuri yra susijusi su tam tikra erdve ir laiku. Savalaikė ir tikslinga struktūrizuotos informacijos sklaida sutelkia organizacijos dalyvius tikslo vienovei, Žr. 3 pav.:



Pav. Nr. 3 Personalo bendravimo veiksmių modelis (Makštutis A. et al., (2016). *Plėtros optimizavimas [paveikslas].*)

Vartojamos sąvokos:

1. **Tikslas** – bendradarbiavimo proceso gerinimas, keičiantis informacija.
2. **Žinia** – bendradarbiavimo proceso problemos aprašymas.
3. **Kodavimas** – problemos aprašymo sisteminimas.
4. **Grįžtamas ryšys** – priimtos informacijos supratimas, rezultatas.
5. **Iššifravimas** – gražinto rezultato aprašymas.

6. Supratimas – gauto rezultato vertinimas.

Vogel ir kt. (2017) išskiria tokį patrauklų savanorystės bruožą: savanoriauti galima pasirinktu laiku, neskiriant tam visos darbo dienos laiko, todėl savanorystę galima derinti tiek su tiesioginiu darbu, tiek su šeimai skirtu laiku, tiek su asmeniniais pomėgiais. Savanoriavimas suteikia žmogui galimybę laisvu laiku užsiimti tuo, ką mėgsta tuo pačiu būdamas naudingas visuomenei.

Savanorystė organizacijoje šiuo atveju vertinama ir kaip pilietinės visuomenės raidos proceso dedamoji. Todėl būtina sąveika tarp individo, savanoriškosios organizacijos ir visuomenės. A.Makštutis ir kt. (2016) pateikia visuomenės tikslų integravimo į organizacijos veiklą modelį. Nesutampant valstybės ir individo tikslams, veikla gali įgyti anarchijos elementų. Todėl organizacijų plėtros efektyvumas turėtų būti matuojamas, atsižvelgiant į produkto (paslaugos, prekės) teikiamą naudą visuomenei, vertinant ir jos plėtrą. Žr. 4 pav.:



Pav. Nr. 4 Organizacijos plėtros efektyvumo modelis (Makštutis A. et al., (2016).

Organizacijos plėtros efektyvumo modelis [paveikslas].)

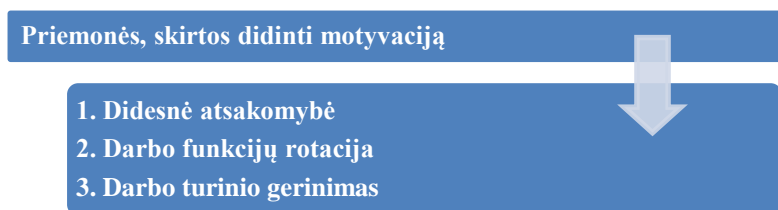
Vartojamos sąvokos:

Veik – visuomenės lygmeniu prognozuojamas organizacijos plėtros efektyvumas.

Planuok – visuomenės lygmeniu planuojamas organizacijos plėtros efektyvumas.

Daryk ir tikrink – visuomenės lygmeniu tobulinamas organizacijos plėtros efektyvumo planų įgyvendinimas ir vadyba.

A.Makštutis ir kt (2016) teigia, jog darbo vertę organizacijoje didina šiuolaikinė personalo motyvacijos sistema, jos įgyvendinamos motyvavimo priemonės. Žr. pav. Nr. 5.:



5 pav. Personalo motyvacijos priemonių modelis (Makštutis A. et al., (2016). *Personalo motyvacijos priemonių modelis [paveikslas].*)

Vartojamos sąvokos:

1. Didesnė atsakomybė: asmenybės vertinimas.

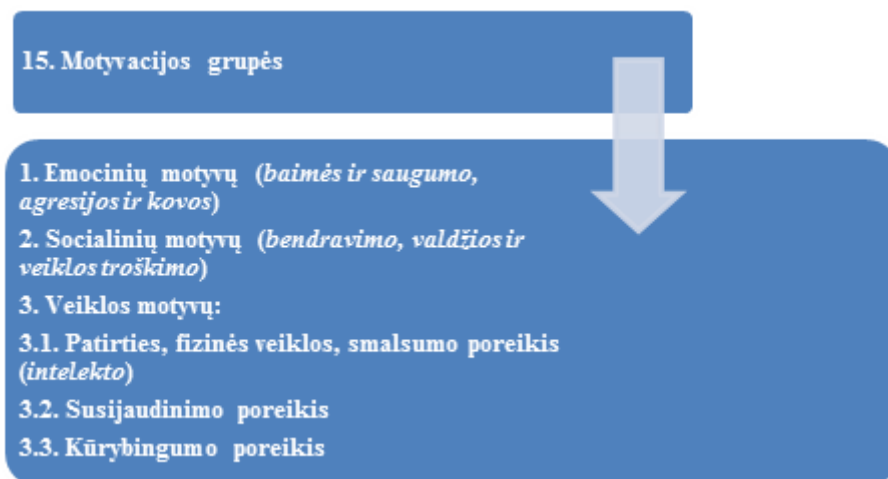
2. Darbo funkcijų rotacija: patenkinimo skatinimas.

3. Darbo turinio gerinimas: pasitenkinimo skatinimas.

A.Makštučio ir kt. (2016) motyvacijos grupių modelį sudaro:

- ✓ Emocinių motyvų grupė.
- ✓ Socialinių motyvų grupė.
- ✓ Veiklos motyvų grupė.

Šio modelio įgyvendinimas laiduoja personalo vertę organizacijoje tam tikru laiku ir tam tikroje erdvėje. Žr. 6 pav.:



6 pav. Personalo motyvacijos grupių modelis (Makštutis A. et al., (2016). *Personalo motyvacijos grupių modelis [paveikslas].*)

Vartojamos sąvokos:

1. Emociniai motyvai: darbo ir gyvenimo ateities užtikrinimas.

2. Socialiniai motyvai: pripažinimas ir lyderystė.

3. Veiklos motyvai: intelekto ugdymas ir panaudojimas.

Didelę įtaką motyvacijai turi komandinio darbo organizavimas. Žr. pav. Nr. 7.:



7 pav. Organizacijos personalo komandinio darbo modelis (Makštutis A. et al., (2016).

Organizacijos personalo komandinio darbo modelis [paveikslas].)

Vartojamos sąvokos:

Mūsų tikslas – būti...: darbe nuolat pirmaujančiais.

Tą mes padarysime, darydami įtaką...: darbo optimizavimui.

Užtikrinsime, kad numatytime...: darbo perspektyvą.

Investuosime į...: darbo vietų modernizavimą.

Pagarsėsime tu, kad...: kuriame ir taikome pažangią technologiją.

Dirbsime su neblėstančiu...: atsidavimu organizacijai.

Vektorius rodo laiko ir erdvės pokyčius.

2.2. Savanoriškos karinės tarnybos fenomenas

Karys savanoris – tai „aktyviojo rezervo karys, atliekantis krašto apsaugos nenuolatinę karo tarnybą, pagal kario savanorio sutartį krašto apsaugos savanorių pajėgose“ (Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas).

Kariai turi teisę į „privataus gyvenimo apsaugą, tarnybos vietos garantijas, poilsį ir laisvalaikį, susivienijimo laisves, gyvenamosios vietos pasirinkimą ir laisvą kilnojimąsi, tarnybinio būsto neliečiamybę“. Minties, tikėjimo ir sąžinės laisvė garantuojama ir nevaržoma.

Kariams priskiriami ne tik privalomąją pradinę karo tarnybą atliekantys jaunuoliai. Tai ir seržantai, profesinės tarnybos kareiviai, karininkai ir puskarininkiai.

Karys atlieka karo tarnybą Krašto apsaugos sistemoje Lietuvos Respublikos teritorijoje. Įstatymų numatytais atvejais arba Seimui nutarus, kariai teisė aktų nustatyta tvarka gali būti pasiūsti atlikti karo tarnybą užsienyje.

Tarnybą Lietuvos kariuomenėje galima suskirstyti į:

- tikrąją karo tarnybą – tai Lietuvos Respublikos piliečių nuolatinė privalomoji karo tarnyba, profesinė karo tarnyba, taip pat nenuolatinė karių savanorių ar atsargos karių tarnyba mokymų, pratybų, gynybos, apsaugos ar kitokių karinių užduočių vykdymo laikotarpiu;
- privalomąją karo tarnybą (toliau – PKT) – tai Lietuvos Respublikos Konstitucijos nustatyta Lietuvos Respublikos piliečio privaloma karo tarnyba;
- profesinę karo tarnybą – tai „Lietuvos Respublikos piliečio savanoriškai įsipareigota ir teisės aktų nustatytoms sąlygomis bei tvarka atliekama nuolatinė karo tarnyba kariuomenėje ar kitose krašto apsaugos sistemos institucijose“;
- savanorių karo tarnyba – tai „Lietuvos Respublikos piliečių savanoriškai įsipareigota ir teisės aktų nustatytomis sąlygomis bei tvarka atliekama nenuolatinė karo tarnyba Krašto apsaugos savanorių pajėgose“;
- tarnyba aktyviajame rezerve – tai „privaloma nenuolatinė iki įstatymų nustatyto amžiaus atsargos karių atliekama karo tarnyba“.

Kaip teigia LR Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, K/S įsipareigoja nenuolatinei karo tarnybai kariniuose vienetuose, o civilinėje aplinkoje paprastai turi kitą pragyvenimo šaltinį ir kariniuose mokymuose per metus privalo dalyvauti ne mažiau 20, ne daugiau 50 dienų. Nuolatinio atlygio už tarnybą K/S negauna, tačiau gauna piniginę kompensaciją už tarnybos dienas. Kitaip nei PKT kariams, kariams savanoriams yra leidžiama dirbti kitą darbą civilinėje aplinkoje bei dalyvauti politinėje veikloje, tačiau jokių būdu neturi teisės jos sieti su savo, kaip kario, statusu. Nors didžioji karių savanorių tarnybos dalis atliekama savaitgaliais, kai kurios mokymų programos gali trukti savaitę. Taip pat numatoma, kad kariai savanoriai gali būti be išankstinio perspėjimo pašaukti į tarnybą (iki 7 parų). Taip sukuriama prielaidos darbo civilinėje aplinkoje bei karinės tarnybos derinimo problemoms atsirasti. Pagal Krašto apsaugos ir karo tarnybos įstatymą, „darbdaviai privalo atleisti karius savanorius ir kitus aktyviojo rezervo karius nuo darbo jų pratybų, mokymų metu ar pašaukus juos vykdyti užduočių“. Tarnyboje praleistomis dienomis (mokymai, pratybos, tarnybos užduočių vykdymas) karys savanoris yra draudžiamas sveikatos bei gyvybės draudimu, kai tuo tarpu PKT kariai tokiu draudimu yra apdrausti nuo pirmos tarnybos dienos iki išėjimo į atsargą nenutrūkstamai. Tarnybos dienomis kariai savanoriai yra

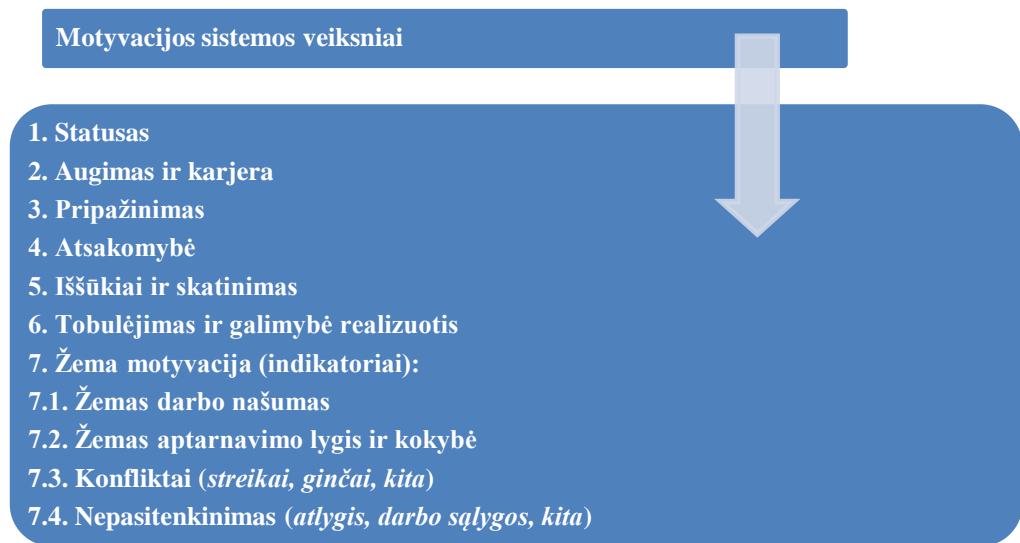
aprūpinami gyvenamąja vieta ir maistu arba, kai nėra galimybės to padaryti, maitinimosi išlaidų pinigine kompensacija. Taip pat kariai savanoriai, kaip ir PKT kariai, gali gauti piniginę kompensaciją už kelionės išlaidas: „vykstant į tarnybą ir grįžtant iš jos, taip pat kelionės išlaidas vykdyti tarnybines pareigas“.

LK vizijoje (2012) yra teigiama, kad „savanorių pajėgų rinktinių vienetai bus parengti ir aprūpinti taip, kad gebėtų vykdyti KASP teritorinės gynybos užduotis. Bendradarbiavimas su visuomeninėmis ir sukarintomis organizacijomis rengiantis šalies gynybai bus neatskiriamas rinktinių uždavinys. Pagrindinis kovinis vienetas Savanorių pajėgose bus Lengvųjų pėstininkų skyrius“. Tai K/S tarnauja Lengvųjų pėstininkų skyriuje ir vykdo KASP teritorinės gynybos užduotis.

2.3. Karių savanorių motyvavimo ypatumai

„Motyvavimo sąvokos vartojamos siekiant paaiškinti žmogaus elgesio ir veiklos priežastis: kokios jėgos išjudina žmogų, kaip pasirenkama ir palaikoma veikla“ (L. Šalkauskienė et al, 2006). Analizuojant motyvavimo procesą pačios svarbiausios sąvokos yra poreikiai, motyvai ir motyvacija. „Poreikio sąvoka bendrąja prasme suprantama kaip vidinė žmogaus būseną, pasireiškianti per tam tikrą įtampą, atsirandanti ko nors stokojant ir turinti kryptingumą, todėl pripažįstama, kad žmogaus poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti ir sužadina norą tikslingai veikti“ (B. Neverauskas, J. Rastenis, 2001). „Motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikas“ (P. Jucevičienė, 1996). Motyvas – tai vidinė būseną, skatinanti žmogų sąmoningai veikti siekiant tikslo. „Motyvas - tai vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius“. Kaip teigia Kumpikaitė V. ir Kalinauskienė J. (2011), „motyvacijos paskirtis – skatinti darbuotojų veiklą“, kitaip tariant, stimuliuoti darbuotojus. Autorės teigia, kad dar visai neseniai nebuvo kalbama apie darbuotojų stimuliavimą. Darbuotojai buvo skatinami dirbti baimės prarasti darbą metodu.

Šiame darbe remiamasi personalo motyvacijos sistemos modeliu (Makštutis A. Et al (2016). Žr. 7 pav.:



7 pav. Personalo motyvacijos sistemos

Vartojamos sąvokos:

1. **Statusas:** darbuotojas – svarbus personalo narys.
2. **Augimas ir karjera:** tobulėjimas ir kompetencijų suderinamumas.
3. **Pripažinimas:** darbuotojas – asmenybė.
4. **Atsakomybė:** asmens pagal kompetenciją.
5. **Iššūkliai ir skatinimas:** asmens sprendimai pagal kompetenciją.
6. **Tobulėjimas ir galimybė realizuotis:** intelekto ugdymas ir panaudojimas.
- 7.1. **Žemas darbo našumas:** darbo vietos žemos motyvacijos indikatorius (*išplėstinis rodiklis*).
- 7.2. **Žemas aptarnavimo lygis ir kokybė:** darbo vietos optimizavimo stygius (*indikatorius*).
- 7.3. **Konfliktai:** formalūs ir neformalūs.
- 7.4. **Nepasitenkinimas:** materialinis ir moralinis.

Skatinimas veikti yra itin susijęs su paties darbuotojo (K/S) gerove. Subjektyvi kiekvieno žmogaus gerovė yra suprantama kaip tiesiog laimė. Subjektyvi gerovė yra labai svarbi apskritai kuriant gerovės valstybę. Subjektyvi gerovė apima siekį asmens gyvenimą padaryti produktyvesnį, aktualinti didelį talentų atradimo bei skatinimo potencialą (M. E. P. Seligman, 2000). Vokietijoje 2017 m. atliktas tyrimas (Freiwilliges Engagement junger Menschen Sonderauswertungen des Vierten Deutesches Freiwilligen surveys, 2017) parodė, jog savanoriškai įsipareigoti asmenys yra motyvuoti tada, kai jie gali mėgautis veikla, bendrauti su kitais žmonėmis, įgyti kvalifikaciją.

Kalshoven K., Boon C.T. (2012) atliko keletą tyrimų skirtingose šalyse įvairaus pobūdžio organizacijose. Tyrimai parodė, kad žmogiškųjų išteklių valdyme (žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindiniai komponentai yra šie: darbuotojų atranka, mokymas, komandinis darbas, vertinimas ir apdovanojimas) tarp etinės lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo egzistuoja glaudus ryšys. Etinės lyderystės esmė yra ta, kad vadovai žmogiškųjų išteklių valdymą turėtų modeliuoti taip, naudoti tokią komunikaciją, taikyti tokius paskatinimus bei bausmes, kad darbuotojai būtų skatinami elgtis etiškai tiek savo, tiek kitų atžvilgiu. „Siekiant išsaugoti žmogiškuosius išteklius, būtina užtikrinti jų gerovę. Pirmiausia, tai puiki darbuotojų emocinė būklė, gera savijauta. Vadovai turėtų pasirūpinti puikaus mikroklimato užtikrinimu, emociškai parama kiekvienam darbuotojui. Organizacijose, kuriose vyrauja etinė lyderystė, kurioje skatinamas pilietiškas darbuotojų elgesys, darbuotojai geriau įsitraukia ir jų darbo rezultatai būna geresni. Vadovas turi būti tas tarpininkas, kuris užtikrina darbuotojų gerovę“. Tyrimai parodė, kad organizacijos lyderis, vadovas, kuris savo vadovavime remiasi etine lyderyste, ne tik rūpinasi gera darbuotojų savijauta, bet ir užtikrina, kad darbuotojai turėtų galimybę mokytis, kelti kvalifikaciją, tobulėti. taip pat rūpinasi darbų sauga. Jis savo pavyzdžiu skatina sąžiningumą, darbuotojų tarpusavio produktyvų bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą. Kaip rodo tyrimų rezultatai, to pasiekti galima tik tada, kai vadovas aiškiai apibrėžia, ko tikisi iš organizacijos narių.

Baršauskienė V. ir Almonaitienė J. (2010) motyvavimą apibūdina kaip postūmį, noro paskatinimą imtis kokios nors veiklos. Kitaip tariant, motyvavimas – tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Daugelis autorių, pavyzdžiui, J. Paliduskaitė (2007), F. Klupšas (2007) ir kt. motyvavimą sieja su poreikio patenkinimu: „Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva“. F. Klupšas (2007), teigia, kad „personalas siekia organizacijos tikslų tada, kai yra tikras, kad bus patenkinti jo poreikiai“. Poreikis – tai vidinė žmogaus būseną, ko nors stoka, sukelianti tą norą. A. Žubikaitė (2013) pabrėžia, jog jeigu žmogus jausis patenkinęs savo poreikius, jaus pasitenkinimą darbu, jausis pripažintas darbe (vienas galės patenkinti savo valdžios poreikį, kitiems sėkmė bus tai, kad jaus, jog gauna stabilų ir poreikius atitinkantį atlyginimą), tai užtikrins darbuotojų lojalumą organizacijai.

D. Mc Clellando poreikių teorija teigia, jog kiekvienas asmuo turi trijų tipų poreikius: sėkmės, valdžios ir narystės. Dažniausiai valdžios siekia energingi darbuotojai, sėkmės paprastai sieks tie darbuotojai, kuriems labai svarbu saugumas, kurie yra mažiau linkę į riziką ir laukia tinkamo atlyginimo.

Ši teorija dar vadinama pasiekimų teorija, nes akcentuojamas žmogaus poreikis būti pripažintam ir siekti tobulėjimo. Remiantis šia teorija išskiriama trijų poreikių svarba. A. Dromantaitė A. ir kt. (2012) išvardija šiuos poreikius:

- Pasiekimų poreikis, apimantis sėkmės viltį, nesėkmės arba sėkmės baimę;
- Afiliacijos poreikis – poreikis priklausyti, būti su kitais žmonėmis, bendradarbiauti (yra išimtis – jeigu asmuo patenka į kokią nors nemalonią, gėdingą situaciją, šis afiliacijos poreikis sumažėja);
- Galios arba valdžios poreikis – poreikis kontroliuoti kitų žmonių veiklą.

Yra skiriamas išorinis motyvavimas ir vidinė motyvacija. Išorinis motyvavimas yra tada, kad postūmį suteikia kas nors iš išorės, pavyzdžiui, autoritetas, tinkama aplinka, kiti ekonominiai, socialiniai veiksniai. Tuo tarpu vidinė motyvacija kyla iš paties žmogaus – ją labiau lemia psichologiniai veiksniai. Aworemi J. R. Ir kiti (2011) vidinę motyvaciją apibūdina kaip pozityvią emocinę patirtį, kuri kyla tiesiogiai ir natūraliai iš individo elgesio ar jo rezultatų. Tai apima naujų užduočių mokymosi malonumą, pasitenkinimo jausmą dėl gerai atlikto darbo ar įsipareigojimo, kai darbas einasi sklandžiai.

Motyvavimo sąvokos paaiškina žmogaus elgesio ir veiklos priežastis: kas skatina žmogų imtis veiklos, koku būdu jis renkasi veiklą, kas padeda ją palaikyti. K/S motyvavimas – tai „skatinimas geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“.

Motyvuojant K/S reikia į juos žvelgti kaip į žmogiškuosius išteklius, o į motyvavimo sistemą – kaip į verslo valdymą, pasitelkiant marketingo principus.

Lietuvos kariuomenės padalinio KASP pagrindas yra personalas, t.y žmogiškieji resursai. Įvairių autorių žmogiškųjų išteklių sąvokos aiškinimas pateikiamas lentelėje:

AUTORIAI	SĄVOKOS AIŠKINIMAS
G. Kuliešis, L. Pareigienė ir I. Naus (2012, p. 12)	“Tai žmogus, jo darbas ir jo sugebėjimai, įgytos žinios, gebėjimai, kurie nėra materialūs ir lengvai apčiuopiami”.
V. Gižienė ir L. Račelienė (2012, p. 1521).	“Tai tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami įvairius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksmų, skatinančių ekonomikos augimą”.
M. Anca-loana (2013, p. 1520)	“Tai strateginis komponentas organizacijoje, siekiant konkurencinio pranašumo prieš kitas organizacijas”.
D. F. Russ-Eft (2014, p. 547)	“Tai žmonės, kurie yra organizacijos informacijos ir stiprybės šaltinis”.
B. Tidjani (2014, p. 129)	“Tai didžiausias organizacijos turtas, priklausantis ne nuo finansinių ar materialių išteklių, o nuo darbuotojų darbo kokybės”.

I. Lapinskaitė ir M. Krikščiūnaitė (2014, p. 43)	“Tai visa žmonių fizinė ir protinė jėga”.
N. Berber et al. (2014, p. 362)	“Tai žmogaus kapitalas kaip sėkmės organizacijoje veiksnys”.
A. Kalvionytė ir R. Karsokienė (2016, p. 149)	“Tai ne materialūs ištekliai, o žmogiškasis kapitalas”.
M. Juodeikaitė ir A. Fominienė (2016, p.)	“Tai žmogiškojo kapitalo naudojimas konkurenciniam pranašumui didinti ir numatytiems pareigoms reikiamu laiku vykdyti”.

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių samprata (sudaryta darbo autoriaus, remiantis G. Kuliešis ir kt., 2012; V. Gižienė ir L. Račelienė, 2012; M. Anca-Ioana, 2013; D. F. Russ-Eft, 2014; B. Tidjani, 2014; I. Lapinskaitė ir M. Krikščiūnaitė, 2014; N. Berber et al., 2014; A. Kalvionytė ir R. Karsokienė, 2016; M. Juodeikaitė ir A. Fominienė, 2016.)

Kaip teigia O. Stripeikis, vadovas (ai) turi atlikti keturias funkcijas: planuoti, organizuoti, vadovauti ir kontroliuoti:

Planavimas – tai „tikslų formulavimo bei jų įgyvendinimui tinkamos eigos nustatymo procesas“. Šiuo atveju tikslas yra numatyti, koks bus K/S skaičius, kokios yra galimybės juos priimti.

Organizavimas – tai „žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo“. Čia itin svarbus yra K/S motyvavimas juos įtraukiant į veiklą ir išlaikant.

Vadovavimas – „grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis“. Motyvavimas čia svarbus tiek pradedant darbą, tiek jį baigiant.

Kontrolė – tai procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų tai, kas buvo suplanuota. Tinkama kontrolė taip pat motyvuoja K/S.

Ščerbatych (2010) analizavo būtent psichologinę motyvacijos pusę. Pasak šio autoriaus „norint sėkmingai stimuliuoti darbuotojus, būtina žinoti, kas jiems yra svarbiausia“. Jis išskiria tokius darbo motyvacijos veiksnius:

- pakankamas atlyginimas už darbą, kuris yra adekvatus įdėtoms pastangoms;
- galimybės tobulėti;
- susidomėjimas darbu;
- galimybės kilti karjeros laiptais;
- kūrybinė laisvė;
- geri santykiai su vadovais;
- geri santykiai su kitais organizacijos nariais;

- nepriekaištingos darbo sąlygos bei darbe patiriamos teigiamos emocijos, pavyzdžiui tokios, kaip pasitenkinimas gebėjimu atlikti užduotis ir darbo rezultatu, įsitraukimas į užsiėmimą mėgstamu darbu, noro būti reikalingi patenkinimas;
- savirealizacijos galimybė;
- darbuotojo profesionalumo pripažinimas;
- galimybė savarankiškai priiminėti sprendimus;

Karius savanorius, autoriaus nuomone, galimai skatina šie veiksniai: finansinis veiksnys, patriotiškumas, teigiamas visuomenės požiūris į karį savanorį, psichologiniai veiksniai.

Finansinis veiksnys

Finansinis K/S motyvavimo veiksnys yra finansinis atlygis. Nors savanoriauti paprastai ateinama ne finansinio atlygio siekiant, tačiau šis veiksnys vis dėlto yra svarbus. Ypač finansinis veiksnys motyvuoja žmones, kaip teigia Leidl D. (2009), kuomet yra sunki šalies ekonominė būklė.

Finansinis veiksnys įsitraukti į K/S veiklą glaudžiai susijęs su lūkesčių motyvavimo teorija. Lūkestis – tai ne vien tik noras. Lūkestis formuojasi tada, kai tas noras yra pripažįstamas; lūkesčiai gali būti grindžiami žinojimu, nuomone arba lojalumu ir netgi tada, kai jie turi emocinį pagrindą (A. Bakanauskas, I. Račkauskaitė, 2010).

V. Vroom lūkesčių teorija pabrėžė tokių 3 tarpusavio sąryšių svarbą: „darbo sąnaudos – rezultatai (lūkesčiai, rezultatai – atlygis (instrumentalumas) ir valentingumas (pasitenkinimas atlyginimu). Lūkesčiai, susiję su darbo sąnaudomis – rezultatais, – tai santykis tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų. Lūkesčiai rezultatų – atlygio (instrumentalumo) požiūriu – tai tikėjimasis tam tikro atlyginimo ar paskatinimo kaip atlygio už pasiektus rezultatus. Trečias veiksnys, lemiantis motyvaciją, yra valentingumas, kuris apibrėžiamas kaip numatomas santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, kylantis dėl tam tikro atlyginimo. Kiekvieno žmogaus poreikiai ir norai skiriasi, todėl konkretus atlyginimas, siūlomas už pasiektus rezultatus, kitam gali neturėti jokios vertės“ (A. Čepienė, R. Merkeinė, 2014).

Ši teorija paremta teiginiu, kad, kaip teigia Vanagas R. ir Vyšniauskaitė L. (2012) aktyvus poreikis yra ne vienintelė žmogaus tikslų siekimo motyvų sąlyga. Svarbiausias dalykas yra tas, kad asmuo turi pats tikėti, jo pasirinktoji darbo elgsena iš tiesų pateisins jo paties jo lūkesčius – tik taip žmogus bus motyvuotas imtis vienokios ar kitokios užduoties, įsitraukti į organizacinių tikslų siekimą. Jei K/S atlikdamas tam tikras užduotis jaus, jog jo lūkesčiai patenkinti, jis bus motyvuotas atlikti užduotis net ir negaudamas finansinio atlygio.

Viena pagrindinių problemų, kad finansinis veiksnys iš tiesų motyvuotų K/S, yra pasirinkti teisingus mokėjimo principus – finansinis atlygis turėtų atitikti kiekvieno K/S indėlį į kariuomenės, kaip organizacijos, tikslų siekimą ir motyvuotų toliau optimaliai panaudoti žmogiškąjį potencialą. Finansinis veiksnys, kaip teigia Viningienė D. ir Ramanauskas J. (2012), „užtikrina stabilumą, saugumą, jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri reiškiasi kaip nenoras stengtis darbe ir siekis keisti darbą“.

Kaip rodo Vokietijoje 2017 m. atliktas tyrimas (Freiwilliges Engagement junger Menschen Sonderauswertungen des Vierten Deutsches Freiwilligen surveys, 2017), savanoriams finansinis veiksnys yra labai svarbus. Savanoriai, kurie yra vyresni nei 18 metų (jaunieji suaugusieji), tikisi iš savanoriškos veiklos šiek tiek užsidirbti smulkioms išlaidoms, o dirbantys jauni suaugusieji taip pat tikisi finansinio atlygio, kad turėtų papildomų pajamų.

Jauniems asmenims už savanorišką veiklą kartais užtenka gauti pramogų ir malonumo (A. D. Buchmann), jiems nėra būtinas finansinis atlygis.

Patriotiškumas

Tapti K/S skatina patriotiškumo jausmas. S. Šalkauskis nurodo konkrečias patriotizmui priskiriamas savybes. Anot autoriaus, patriotiškumas iš principo yra tautinės savo individualybės meilė ir tai, kas „žmogaus individui yra savimeilė, tautai yra patriotizmas“ ar „asmens savimeilės projekcija, užbrėžta visuomeninėje aplinkoje“, o dar konkrečiau – „patriotizmas yra tautinė savimeilė“ (S. Šalkauskis, 1991). Privalu nuo patriotizmo, t. y. tautinės savo individualinės meilės, skirti tėvynės meilę kaip tokią ir valstybinį susipratimą. „Iš esmės patriotizmas yra tautinės savo individualybės meilė, kuri dažniausiai jungiasi su savo krašto ir valstybės meile“ (S. Šalkauskis, 1991). Toliau autorius kelia klausimą, kur esama skirtumo tarp tikrojo ir netikrojo patriotizmo ir pabrėžia, jog jeigu patriotizmas yra tinkamai surištas su didybės pageidavimu savo tautai, jis ją neabejotinai kelia ir gaivina. Atitinkamai surištas su blogai suprastos didybės pageidavimu, jis ją žemina ir žudo. „Tautos didybė klaidingai yra suprantama tada, kai ji suvedama į materialinę ir fizinę galybę, neribojamai ir neteisėtai plečiamą“ (S. Šalkauskis, 1991). Taigi dar Lietuvos klasikais išskyrė patriotizmą kaip motyvacinį veiksnį.

Lietuvos kariuomenės vizijoje (2012) patriotizmas yra išskirtas pats pirmasis iš visų pagrindinių LK vertybių, tokių, kaip antai: patriotizmas, ištikimybė, pasiaukojimas, sąžiningumas, drąsa, pagarba, garbė, principingumas. „LK vertybės yra siejamos su kario priesaikos laikymusi ir šios priesaikos turiniu“. LK vizijoje patriotizmo svarba nusakoma taip: „Tik būnant savo šalies patriotais galima apsiginti nuo bet kokių grėsmių ir nepasiduoti kovoje, kad ir kiek aukų ji pareikalautų. Patriotizmas turi įvairių išraiškų, tačiau kariams dėl šio žodžio turinio neturėtų kilti

jokių dviprasmybių, prireikus reikia tiesiog stoti ginti savo Tėvynės, savo valstybės, savo šeimos“. K/S, kuris yra patriotiškas, bus motyvuotas savanoriauti.

Teigiamas visuomenės požiūris

Būti K/S yra prestižo reikalas, todėl nenuostabu, jog jauni žmonės tampa K/S. Kaip teigia E.M. Hollerweger ir A. Heimgartner A. (2009), savanorystė istoriškai yra laikoma garbingu darbu. Vokietijoje savanoriškos organizacijos ilgą laiką buvo vadinamos „garbės įstaigomis“. Savanoriška veikla užsiima tie žmonės, kurie arba jau yra pasiekę finansinį gerbūvį ir dėl jo nebesuka galvos, arba tie žmonės, kurie turi daug laiko ir gali save skirti garbingai veiklai.

Visuomenė teigiamai žiūri į žmones, savanoriauja, nes jie pirmiausia žiūri ne savo interesų, o rūpinasi visuomenės gerbūviu (Freiwilligentätigkeit in der EU, Study on Volunteering in the European Union Executive summary DE). Pagrindinis motyvas, kodėl žmonės savanoriauja – tai moralinis pasitenkinimas (Land Oberösterreich, Landeskorrespondenz 15. Jänner 2013), pripažinimo poreikio patenkinimas. Palankiau visuomenė visada žiūrės į tą asmenį, kurio, kaip teigia A. D. Buchmann, užimtumas yra prasmingas. Pastebėta, jog motyvas „būti naudingam visuomenei“ šiomis dienomis tampa vis stipresnis (K. Matuschek, J.Niesyto, 2013).

A. D. Buchmann teigia, kad savanoriauti skatina tai, jog praplėtęs akiratį, dalyvaudamas garbingoje veikloje, asmuo turės ką papasakoti savo draugams. Jauniems žmonėms pripažinimas draugų tarpe yra labai svarbus.

Psichologiniai veiksniai

Kariais savanoriais dažniausiai tampa jauni vyrai. Moterų K/S taip pat pasitaiko, tačiau jų kur kas mažiau. Kaip pabrėžia Hameister N. ir kt. (2014), būtent jauni vyrai yra ta visuomenės dalis, kuri yra linkusi dalį savo laiko skirti savanoriavimui, jeigu tai sutampa su pomėgiais. Būti K/S yra ir pomėgis, ir naudinga veikla, ir galimybė pasijusti reikšmingu, pilietišku, galimybė save realizuoti. Kaip teigia D. A. Buchmann, iš psichologinių veiksnių savanoriauti skatina faktas, kad savanorystė yra prasmingas užimtumas.

Kaip rodo Vokietijoje 2017 m. atliktas tyrimas (Freiwilliges Engagement junger Menschen Sonderauswertungen des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys, 2017), tapti K/S dažnai skatina jaunos žmonės tas faktas, jog karinių pratybų metu yra galimybė užsiimti sportu ir taip gerinti savo išvaizdą, fizinius duomenis, sveikatą. Jauniems vyrams yra ypač svarbu turėti treniruotą kūną. Nuo pat patriarchato atsiradimo vyras visada buvo apibrėžiamas kaip stiprus; vyriško kūno idealas buvo siejamas su fizine jėga. Visais visuomenės gyvavimo laikotarpiais vyro kūnas reprezentavo vyro socialinę padėtį, pagrindines socialines pareigas, taip apibrėžiant vyriškumą (R. Connell, 2000).

Šiuolaikinis, modernus kūno idealas ištreniruotas, raumeningas kūnas reiškiantis seksualinę potenciją ir galią, o sportas ir kūno rengyba įgalina kurti, tobulinti ir aukštinti tokį kūno idealą. Galios-kūno santykis ir diskursai bei praktikos, per kuriuos ta galia veikia, gali būti ir produktyvūs. Mus kuria disciplina, tai yra specifinės galios, kurios laiko mus savo veikimo objektais ir sykiu instrumentais (A.Tereškinas, 2011). Kaip teigia M. Atkinson M. (2007), dabartinio pasaulio moderniose visuomenėse idealus vyriškas kūnas yra ne tik lieknas ir raumeningas, bet taip pat ir stiprus.

Vokietijoje atliktas tyrimas (Freiwilliges Engagement junger Menschen Sonderauswertungen des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys, 2017) parodė, jog savanoriauti toje srityje, kur yra galimybė užsiimti sportu ir pratybomis, jauni žmonės pasirenka ir todėl, kad yra galimybė ugdyti valią. Jauni vyrai pabrėžė, jog jiems svarbu tapti tikrais vyrais.

Jauni vyrai savo sėkmę neretai suvokia kaip gebėjimą būti stipriu ir konkurencingu (N. Crossley, 2006). Tai reiškia, kad tik vyrų, turinčių fizinę jėgą arba galinčių prisitaikyti prie konkurencijos, suteikia galimybę klestėti sporte ir karyboje. Būnant K/S žmogus stiprėja, tobulėja, ir tai jam sudaro galimybę būti stipriu, valingu ir konkurencingu.

Prie psichologinių jaunų vyrų motyvacinių veiksnių tapti K/S reikia priskirti ir tą momentą, jog vyras, siekdamas tapti „tikru vyru“ ieško kitų vyrų draugijos, ieško kito vyro, į kurį galėtų lygiuotis. Kaip rašo R. Bly (2004), „vyras gimsta du kartus. Pirmą kartą jį pagimdo moteris, o antrą kartą - vyras. Tas vyras - tai auklėtojas, mokytojas, kai kuriose kultūrose bei tradicijose - žynys ar šamanas, o kalbant apibendrintai - inicijuotojas. Todėl tik vieną kartą gimęs vyras tėra „vyriškosios lyties žmogiškoji būtybė“. O antrą kartą vyras gimsta po kelių dešimčių metų – kai mokytojas jį išsiveda iš namų, kai papasakoja jam pasaulio sukūrimo istoriją, kai palieka jo kūne randą, kai išmoko jį verkti, džiaugtis, šokti, kovoti, bijoti ir mylėti - ne tik žmones, bet ir žvėris, medžius, kalnus, vėjus, debesis ir upes, ir, žinoma, save“. Vyrai lyginami su dievais (kaip moterys su deivėmis). „Bažnyčia ir mūsų kultūra kaip visuma, nustūmusi užmarštin dievus – Paną, Dionisą, Hermį, Laukinį Žmogų - kalbančius apie vyriškos lytinės galios dieviškumą, iš mūsų, kaip vyrų, atėmė tikrai daug. Viduramžiška Vakarų vaizduotė neperkėlė Žvėrių Valdovo ar Laukinio Žmogaus į puikiai sudėtą Šivą ar Dionisą, o vyrų erotinė energija neteko savo gebėjimo pakilti, muzikos terminais tariant, į kitą oktavą“ (R. Bly, 2004). „Geležiniame Džone“ atsispindinti transformacija – tai viena iš kelių vyro transformacijos išraiškų. Kaip teigia G. Gudaitė (2001), pradžioje tai vaikystės ramybė ir palaima, kuri prilyginama rojaus išgyvenimui. Po to kyla pirmieji konfliktai, susiję su savarankiško Ego formavimusi ir sąmonėjimo procesu. Vėliau darosi dar sunkiau: išeinama iš tėvų namų, prasideda išbandymų kelias. Išbandymai skiriasi. Kai kurios užduotys būdingos tik vyrui. Tai jėgos įvaldymas, kurį simbolizuoja kovos, karo, kario motyvai. Taigi vyro

raidai, transformacijai reikalingas vyras. Vyrams reikalingas stipraus vyro idealas. R. Bly rašo: „Kovotojų idealai gyvi ir versle. Dar nuo siogūnų laikų japonai mokėsi pasiaukojimo, nes to reikalavo kario gyvenimas, ir visa tai, atrodo, laikui bėgant peraugo į pareigos jausmą savo kompanijų darbuotojams. Devyniolikto amžiaus JAV korporacijų savininkų pareigos jausmas buvo toks menkas, kad darbuotojų apsaugos turėjo imtis profesinės sąjungos. Ir šiomis dienomis aukščiausio rango vadovai Valstijose lengvabūdiškai migruoja iš bendrovės į bendrovę, skiria sau premijas bankroto akivaizdoje, švaisto pensijų fondus ir panašiai. Šie vyrukai tikrai „nestato Jeruzalės“. Net keista, kad mokesčių mokėtojai pakelia tiek mažai kalavijų prieš šiuos pasipiktinimą keliančius dalykus, prieš finansinius goduolius, prieš prezidentinių kampanijų dalyvių vengimą šį reikalą aptarti viešai“ (R. Bly, 2004). Tam tikrais momentais vyrą užplūsta silpnumas, skausmas, herojaus sužeidžiamumas. Tai brandina ir augina vyrą. Tačiau, kaip teigia R. Bly (2004), „vyrų skirstymas į „jautriuosius“ ir „statybininkus“ neturi jokios prasmės. Mėlynosios apykaklės ir miškakirčiai, kurie dalyvavo įvairiose viešose diskusijose, buvo tokie pat išmintingi ir jautrūs, kaip kiekvienas profesorius, atsakingas vadovas ar gydytojas“. Taigi tiek stiprumas, tiek jautrumas ar silpnumas yra natūralus, jis gyvena kiekviename vyre.

Taigi K/S reikalingas autoritetas. Motyvuojant K/S juo turi tapti vadas. Tampa aišku, kad vadas turi būti tas asmuo, kuris pasižymi tokiomis asmeninėmis savybėmis kaip drąsa, psichologinis pasirengimas netikėtumams, vadai turi galvoti apie energingą veikimą sunkiausiose aplinkybėse. Kaip teigia V. Bulvičius (1994), iš vado pirmiausia reikalaujama aiškios, stiprios individualybės ir gero įsigilino ir visokeriopas karo reikalus. Anot L. Pouchovos (2011), vadovo asmenybė iš esmės lemia atmosferą jo paties komandoje ir visoje kompanijoje. Vadovo tikslai turi sutapti su kompanijos tikslais ir jis turi gebėti motyvuoti savo pavaldinius, o svarbiausia, kad ir pats turi būti motyvuotas. Kadangi vadovui tenka valdyti gyvų žmonių masę, bet ne mašinas ar popierius, jis turi tuos žmones kuo geriausia pažinti. Tik gerai žmones pažindamas vadas suras sunkiausiose kautynių aplinkybėse tokių kabliukų, kurių dėka ištroškusį ir baimės apimtą kareivį jis galės siųsti į ugnį, vykdyti tai, ko kautynės reikalauja. Vadai turi būti pasirengę tarti savo lemiąją žodį, būti lyderiais K/S. Kitaip tariant, K/S motyvuoja lyderiai. Lyderystė K/S ypač svarbi, nes, kaip buvo minėta, didelį vaidmenį jauniems vyrams turi autoritetas.

Kaip teigia D. Žvirdauskas (2009), „lyderystė – grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veikla, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti“. Lyderiai yra iškeliami jais pasitikinčių žmonių. „Lyderystė yra poveikio žmonėms jėga, išryškėjanti sąveikaujant komandos nariams: pripažintas lyderis yra ne tik oficialus vadovas, jis dar įgauna komandos narių neformalų pasitikėjimą, sprendimų priėmimo bei vizijos formavimo, jos įgyvendinimo galią, kai komandos nariai savanoriškai buriasi aplink jį ir semiasi iš jo įkvėpimo veikti“ (S. P. Robbins, 2003).

Pagrindinis lyderio tikslas yra motyvuoti pasekėjus, skatinti juos veiklai, kurioje atskleistų geriausių savo gebėjimus. Kaip teigia P. Oržekauskas (2012), lyderystė – sugebėjimas daryti įtaką, motyvuoti ir vadovauti kitiems, taip, kad būtų gaunami patys geriausi veiklos rezultatai.

Carnegie D. (2012) pabrėžia vertybių svarbą vadovų lyderystei, sėkmingų vadovų lyderių vertybės labai smarkiai išugdytos, o etinės normos labai aukštos. Lyderiai rodo pavyzdį tiek profesiniame, tiek ir asmeniniame gyvenime demonstruodami sąžiningumo principus. Jie gerai išmano keliamus tikslus ir nuolat informuoja apie permainas. Jie yra iniciatyvūs ir turi didelę asmeninę motyvaciją. Tokiomis savybėmis remdamiesi lyderiai gali pasiekti gerų rezultatų. Jie sugeba puikiai bendrauti ir pasižymi išskirtiniais gebėjimais išklausti žmogų. Lyderiai sugeba išlikti lankstūs esant spaudimui ir gali užgniaužti emocijas. Jie pozityviai žiūri į viską, ugdo savo komandos bendradarbiavimą, atviri naujoms idėjoms ir pasiūlymams. Jie išskiria ir stengiasi sustiprinti kitų žmonių pranašumus. Jie laiko save ir kitus atsakingais dėl rezultatų, sugeba efektyviai veikti ir gali naudingai išnaudoti laiką. Jie kūrybingi ir mėgsta naujoves, nebijo išbandyti naujų idėjų. Lyderiai turi viziją, visą dėmesį jie sutelkia į dalykus, kurie turi būti įgyvendinami. Esminis lyderystės bruožas – gebėjimas atlikti užsibrėžtus tikslus.

Motyvuoti karius savanorius sudaro sąlygas tinkama organizacinė kultūra. Organizacinės kultūros sąvoką apibrėžė R. Vanagas ir L. Vyšniauskienė: „Organizacinė kultūra - tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės įmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje“ (2012).

Kitas apibrėžimas teigia: „Organizacinė kultūra – tai valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai dėka gauti puikių darbo rezultatų. Organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padėti kokybiškai tobulinti valdymo procesą ir žmonių įsipareigojimo bei ištikimybės organizacijai dėka pasiekti puikių darbo rezultatų, tuo tarpu vadovai dėl sumažėjusio vadovavimo pavaldiniams gali susitelkti ties svarbesniais strateginiais organizacijos reikalais“ (L. Šimanskienė, T. Tarasevičius, 2010).

Į sąvoką „organizacinė kultūra“ įeina ir tokios sąvokos kaip komandos dvasia, lojalumas, kariuomenėje vyraujantis psichologinis klimatas. Norint, kad kariai savanoriai būtų lojalūs organizacijai, svarbu ir pačioje kariuomenėje vyraujanti atmosfera. taigi organizacinė kultūra yra geriausia karių savanorių motyvacija. Kryptingai suformuota organizacinė kultūra padėtų organizacijai vystyti savo numatytą strategiją, gerintų karių savanorių ir vadovybės santykius.

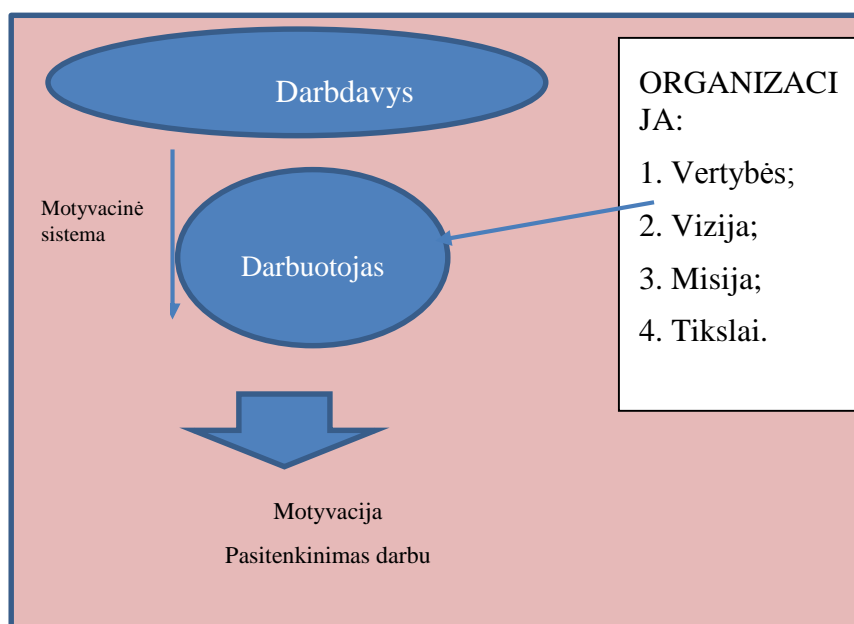
K. Alfes, A. Shantz, C. Truss (2012) atliko tyrimą apie “tiesioginių vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ryšį, žmogiškus tarpusavio santykius su darbuotojų gera savijauta”. Buvo

tiriami 613 darbuotojai iš Jungtinės Karalystės. Tyrimas parodė, kad “tose organizacijose, kuriose vyrauja vadovo ir darbuotojų pasitikėjimas, yra kur kas geresnė motyvacinė sistema”.

T. Keenoy T. (2013) teigimu, “motyvaciją skatina tai, kad vadovas kiria individualų dėmesį kiekvienam organizacijos nariui. Kiekvienam žmogui turi būti rodoma vadovo pagarba”.

Psichologijos profesorius Marc van Veldhoven (Inaugural lecture. Tilburg University, 2012) teigia, kad “esminis dalykas yra tas, kad vadovas į darbuotojus neturėtų žiūrėti tik kaip į darbo kolektyvą. Vadovas turi atsižvelgti individualiai į kiekvieną darbuotoją kaip į asmenybę, skatinti taip pat reikia kiekvieną darbuotoją atskirai, atsižvelgiant į jo lūkesčius ir poreikius, į jo individualų indėlį į organizacinių tikslų įgyvendinimą, individualią patirtį, pasiekimus, kompetencijas”.

Gera organizacinė kultūra skatina K/S pasitenkinimą darbu ir tuo pačiu didina motyvaciją. (žr. 8 pav.):



8 pav. Organizacinės kultūros įtaka motyvacijai (sudaryta darbo autoriaus)

2.4. Karius savanorius demotyvuojantys veiksniai

Kadangi K/S paprastai būna patriotiškas ir teisingas žmogus, jį labai demotyvuoja neteisingas atlygis. Kaip teigia D. Viningienė ir J. Ramanauskas (2012), „jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri reiškiasi kaip nenoras stengtis darbe ir siekis keisti darbą“.

K/S demotyvuoja patiriamas stresas. Psichologijos profesorius Marc van Veldhoven (2012) atkreipia dėmesį į tai, kad būtina atkreipti dėmesį į darbo krūvio ir darbuotojų streso sąsajas. Jis taip

pat aiškinosi, ar darbo patirtis turi įtakos geriems darbo rezultatams. Profesorius teigia, kad nesvarbu, maža ar didelė organizacija, joje žmogiškieji ištekliai turi būti valdomi pagal tokį modelį: MOTYVACIJA – GALIMYBĖS – DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į ORGANIZACIJOS VEIKLĄ. Darbuotojai turi būti motyvuoti ir turėti galimybę dėti pastangas ne tik nurodžius, bet ir savo nuožiūra – tai užtikrina jų įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimas vyksta tuomet, kai „darbuotojai yra motyvuoti investuoti savo pastangas į organizacinius tikslus“. Įsitraukti darbuotojams sudaromos didesnės galimybės tada, kai darbe patiria kuo mažiau streso. Kad darbuotojai rodytų savo iniciatyvą, savo nuožiūra investuotų pastangas į organizacinius tikslus, turi būti sukurtos tinkamos sąlygos, įskaitant vadovavimą, personalo dokumentų tvarkymą ir darbo organizavimą, siekiant sudaryti darbuotojams sąlygas pasirinkti, kas jiems yra geriausia. Tai ir aiškiai apibrėžtos užduotys, ir įvairūs paskatinimo būdai, pavyzdžiui, premijos. Esminis dalykas yra tas, kad „vadovas į darbuotojus neturėtų žiūrėti tik kaip į darbo kolektyvą. Vadovas turi atsižvelgti individualiai į kiekvieną darbuotoją kaip į asmenybę, turinčią savo charakterį, savo gyvenimo būdą, savo individualius gebėjimus. Skatinti taip pat reikia kiekvieną darbuotoją atskirai, atsižvelgiant į jo lūkesčius ir poreikius, į jo individualų indėlį į organizacinių tikslų įgyvendinimą, individualią patirtį“. Neatsižvelgimas į konkretaus asmens individualius poreikius, jį demotyvuoja.

Vokietijoje 2017 m. atliktas tyrimas (Freiwilliges Engagement junger Menschen Sonderauswertungen des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys, 2017) parodė, jog savanoriškai įsipareigoti asmenys yra motyvuoti tada, kai jie gali mėgautis veikla, bendrauti su kitais žmonėmis, įgyti kvalifikaciją. Jei to nėra, K/S nebus motyvuoti.

Taigi K/S demotyvuoja pašaukimo nebuvimas. Jei žmogus negalės mėgautis savo veikla, jis apskritai neįsitraus į savanorišką veiklą, arba ją greitai mes. Taip pat svarbu asmeninės žmogaus savybės. Jei K/S neteikia džiaugsmo bendras darbas su kitais žmonėmis, jei jis linkęs dirbti vienas, jam nepadės jokie skatinimai, joks motyvavimas. A. D. Buchmann teigia, kad 60 proc. savanorių ima savanoriauti būtent dėl „socialinių mainų“, t.y., bendravimo. Tačiau jei žmogus yra intravertas, jei jam labiau patinka bendrauti šeimos rate, šis faktas gali demotyvuoti.

Jaunam žmogui svarbu įgyti kvalifikaciją, praplėsti savo kompetencijas, pasitikrinti savo gebėjimus bei žinias (A. D. Buchmann). Jei K/S matys galimybę likti tarnyboje, betarnaudamas įgyti išsilavinimą, jis bus motyvuotas. Priešingu atveju – jeigu K/S neturės galimybių planuoti savo ateitį, karjerą, netobulės, negilins savo žinių – jis bus demotyvuotas.

3. Karių savanorių motyvacijos tyrimas

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo **tikslas** – ištirti, kas skatina ir motyvuoja karius savanorius.

Tyrimo **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti, kas skatina asmenis tapti kariais savanoriais.
2. Išsiaiškinti, kokios asmeninės savybės reikalingos asmeniui, kad jis galėtų tapti motyvuotu kariu savanoriu.
3. Ištirti, kokie veiksniai motyvuoja ir skatina išlikti kariu savanoriu.
4. Ištirti, kokie veiksniai demotyvuoja karius savanorius.

Tyrimo **imtis** – 9 ekspertai – vadovaujantis pasirinkta kokybinių tyrimų metodika (V. Žydžiūnaitė, S. Sabaliauskas, 2017), kuri reikalauja, kad informantų būtų nuo 5 iki 15 (K. Kardelis, 2002). Tiriamųjų atrankai buvo naudojama tikslinė patogioji atranka. Apklausoje dalyvavo asmenys, tiesiogiai dirbantys su kariais savanoriais, ir tarnaujantys KASP ne mažiau 10 metų.

2 lentelė. „Informantai“

Eil. Nr.	Informanto kodas	Amžius	Kiek metų savanoriauja	Pareigos (laipsnis)
1.	A1	36	17	Karys savanoris
2.	A2	31	12	Karys savanoris
3.	A3	41	22	Karys savanoris
4.	A4	53	33	Karys savanoris
5.	A5	44	20	Karys savanoris
6.	A6	32	12	Karys savanoris
7.	A7	45	16	Karys savanoris
8.	A8	33	13	Karys savanoris
9.	A9	34	12	Karys savanoris

Taip pat darbo autorius reflektuoja savo patirtį – kokie motyvai lėmė jį pasirinkti kario savanorio darbą. Šios tyrimo dalies metodas – savirefleksija. Remiamasi Z. Froido psichoanalitine teorija. Darbo autorius, remdamasis savo patirtimi įrodo, kad motyvams tapti kariu savanoriu įtaką daro vaikystės potyriai (ID, EGO, SUPEREGO) ir lyderystės troškimas. Z. Froidas (1856 –1939) sukūrė pirmąją visapusišką asmenybės teoriją. Šios teorijos pagrindas - neįsisąmoninti instinktai (A. Perminas et al, 2004). Z. Froidas manė, kad žmogaus asmenybė susideda iš trijų dalių: „malonumo siekiančių psichinių impulsų (Id), į tikrovę nukreiptos vykdomosios dalies Ego ir pasisavintų idealų (Superego)“. (A. Reber, 2000). Froido požiūriu, agresija yra įgimtas žmogaus instinktas (S. Freud, 1999). Ją galima nukreipti teigiamiems tikslams pasiekti. Dirbdamas su įvairiais pacientais,

Z. Froidas įsitikino, kad asmenybė formuojasi pirmaisiais gyvenimo metais (S. Freud, 1999). Žmogaus elgesį smarkiai veikia nepripažįstami seksualiniai ir agresijos impulsai. Asmenybės problemas kuria išstumti vaikystės laikotarpio konfliktai. Asmenybės normali raida remiasi savalaikiu seksualinės raidos stadijų perėjimu ir integracija. Taigi šia teorija remiamasi todėl, kad norima įrodyti, jog vaikystės patyrimai gali lemti tolimesnį žmogaus gyvenimo, taip pat ir profesinį, pasirinkimą.

Ekspertams apklausti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – interviu. Interviu – „tai pokalbis tarp žmonių, santykinė komunikacija su išankstiniu ir aiškiu tikslu – klausiant ir atsakant daryti įtaką elgesiui, gauti, surinkti informaciją“. Šis instrumentas pasirinktas todėl, kad norima atskleisti keletą dažnai skirtingų nuomonių, idėjų, požiūrių, susijusių su ta pačia tema ar problema. „Interviu suteikia platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį, tuo tarpu anketinėje apklausoje tokios galimybės nėra“ (K. Kardelis, 2002).

Kokybinį tyrimą galima apibūdinti kaip „sisteminą situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“ (R. Tidikis, 2003). Kaip teigia V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), kokybiniai tyrimai per pastaruosius trisdešimt metų įsitvirtino daugelyje mokslo sričių. Lietuvoje šie tyrimai darosi vis aktualesni, jie tampa neatsiejama aukštųjų mokyklų studijų programų dalimi. Kokybiniai tyrimai suteikia plačias galimybes socialiniam tyrėjui ir iš esmės pakeičia požiūrį į empirinį pažinimą. „Kokybiniai tyrimai iškelia tiesos sąlygiškumo ir pliuralizmo idėjas. Jų reikšmė socialiniams mokslams šiomis dienomis pastebimai didėja, nes socialiniai mokslai šiuolaikiniame pasaulyje įgauna vis didesnę reikšmę. Kokybiniams tyrimams apibūdinti dažnai vartojama sąvoka atvejo tyrimas, kuri akcentuoja, kad tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis. Dar kitur jie įvardinami kaip interpretaciniai tyrimai, pabrėžiantys tyrėjų siekį interpretuoti reiškinius tomis prasmėmis, kurias jiems suteikia tiriami žmonės. Kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu bei duomenų indukcinė analize, kuri induktyvią tyrėjo logiką priskiria prie kokybinių tyrimų bruožų. Lankstumas apibūdina kokybinį tyrimą kaip nestruktūrizuotą, neturintį standartinės tyrimo struktūros, tinkančios bet kuriai tiriamai aplinkai“ (K. Kardelis, 2002).

Šiame darbe pasirinktas kokybinis tyrimas todėl, kad kaip teigia V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), „kokybinis tyrimas apima studijas apie individualius asmenis“, o „kiekybinis tyrimas skatina tyrėją atskleisti savybes, sąsajas, ryšius ir kitus populiacijos bruožus, vadovaujantis gausios skaitmeninės informacijos (matavimų) analize“. Kadangi šio tyrimo objektas yra karių savanorių motyvavimas ir skatinimas, todėl yra aktualu orientuotis būtent į individualius asmenis. Kaip teigia V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), „kokybinis tyrimas skatina sutelkti dėmesį į

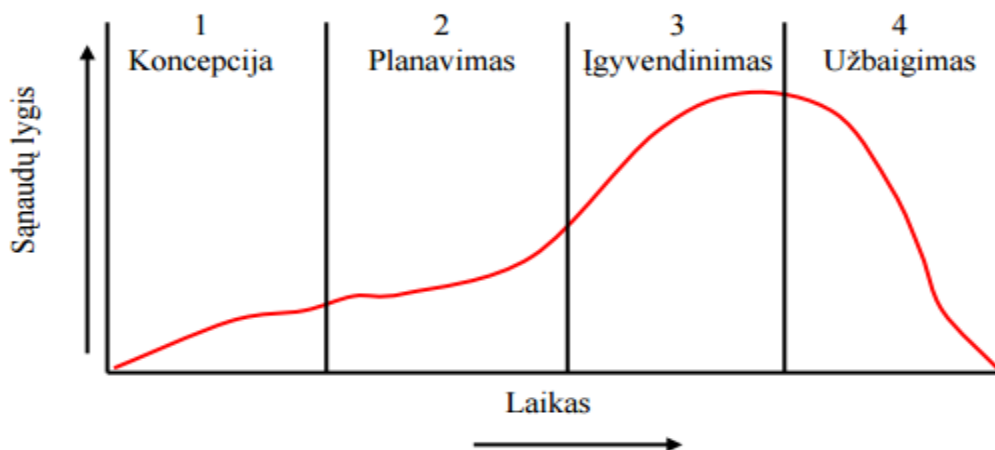
žmonių mentalines (mąstymo) sąrangas ir patirtis konkrečiuose socialiniuose bei kultūriniuose kontekstuose <...>, bandoma identifikuoti konkrečius bruožus“, šiuo atveju – karius savanorius motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius. Kokybinis tyrimas leidžia atlikti tyrėjo savirefleksiją. Kadangi šio darbo autorius savo praktinėje veikloje pats susiduria su kariais savanoriais, jis, atlikdamas interviu su ekspertais, savo patirtį sieja su ekspertų patirtimi. Tokiu atveju „pagrindinis kokybinio tyrimo instrumentas (perkeltine prasme) yra pats tyrėjas“ (V. Žydžiūnaitė, S. Sabaliauskas, 2017). Tyrėjas siekia gauti reikiamą informaciją ne „į plotį“, o „į gylį“ (V. Žydžiūnaitė, 2012).

Kokybinis tyrimas atliktas remiantis šiais etikos principais:

- **Geranoriškumo principas.** Prieš atliekant tyrimą, informantai buvo supažindinti, jog jų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, jie turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime arba neatsakyti į tuos klausimus, kurie jiems nepatogūs.
- **Teisingumo principas.** Tyrėjas informantus supažindina su tuo, kodėl būtent jie yra pasirinkti tyrimo atlikimui.
- **Teisės gauti informaciją principas.** Atlikus tyrimo instruktažą, prieš pradėdant apklausą informantų paklausama, ar jie neturi papildomų klausimų tyrėjui, taip pat priminta, jog jie turi teisę gauti visą jiems aktualią informaciją apie tyrimo tikslus, paskirtį, taip pat priminta, jog viso tyrimo metu jie gali klausti jiems iškilusių neaiškių klausimų, paprašyti detaliau apibūdinti tyrimo klausimus ir jų paskirtis.

Kadangi šis tyrimas yra projektas, o jo sąnauda – laikas, jis atliekamas pagal projekto gyvavimo fazes (žr. 2 pav.)

2 pav. Projekto gyvavimo ciklo fazės



(Ramanauskas J. Projektų vertinimas. Klaipėda, 2013. 15p.)

3.2. Tyrimo organizavimas

Tyrimo laikas ir trukmė: 2018 metų gegužės mėnuo, 31 k. d. Numatytas interviu metodus žodžiu, įrašant atsakymus į diktofoną, (respondentui prieštaraujant, atsakymai užrašomi raštu. Klausimai išsiunčiami elektroniniu paštu, prieš 10 dienų, iki numatyto susitikimo laiko). Klausimai vienodi visiems ekspertams. Asmeniniai duomenys nevertinami. Organizuojami asmeniniai susitikimai su ekspertais. Pakviesta 10 ekspertų: KASP vadovas, KASP štabo viršininkas, KASP štabo vyriausiasis puskarininkis, bei 7 kariai savanoriai. Pagrindinis atrankos kriterijus: kariai turi būti be pertraukų tarnavę KASP ne mažiau 10 metų. Laikas 30 d. d. Vadovybė tyrime nepareiškė noro dalyvauti. Tyrime sutiko dalyvauti 9 kariai.

Tyrimo eigos analizė pagal SSGG sąrangą:

SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Darbo autorius pats tarnauja KASP štabe, todėl kasdien bendrauja su būsimais respondentais. Tyrimo dalyviai - asmenys, tiesiogiai dirbantys su kariais savanoriais, ir tarnaujantys KASP ne mažiau 10 metų.	Nėra garantijų, kad visi informantai pakankamai skirs laiko.
Galimybės	Grėsmės
KASP vadovybės pagalba dėl dominančios informacijos kritinio įvertinimo.	Atsakymai gali būti netikslūs ir paviršutiniški.

3 lentelė SSGG analizė (sudaryta darbo autoriaus)

3.3. Tyrimo rezultatai

Tyrimo dalyviai išskyrė įvairias savybes. Žemiau pateikiamos išskirtos subkategorijos (respondentų kalba netaisyta).

1 klausimas: Kaip manote, kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymi asmenys, kurie įsitraukia į savanorišką veiklą? Tyrimo dalyviai nurodė šias asmenines savybes, kuriomis turi pasižymėti asmenys, kurie įsitraukia į savanorišką veiklą: ekstraversija, gabumas ir imlumumas naujovėms, bendruomeniškumo jausmas, žingeidumas, patriotizmas, domėjimasis gynyba ir karyba, ištvėrmė,

ryžtas, išradingumas, nesavanaudiškumas, fizinis pasirengimas, iniciatyvumas, avantiūrizmas (nuotykių troškimas), gerumas ir geranoriškumas, pilietiškumas, lojalumas savo valstybei, altruizmas. Gauti atsakymai:

A1: „*Ekstraversija, gabumas ir imlumas naujovėms, nestandartinis mąstymas, polinkis į bendruomeniškumą, noras padėti kitiems, aukšta savigarba*“.

A2: „*iniciatyvumas, noras tobulėti ir daryti daugiau nei priklauso*“.

A3: „*Žingeidumas – išėiti iš komforto zonos), patriotizmas, domėjimasis gynyba*“.

A4: „*Iniciatyvumas, noras kažką keisti į gerąją pusę, neabejingumas*“.

A5: „*Ištverme, ryžtu, išradingumu, nesavanaudiškumu, fiziniu pasirengimu ar bent noru jį gerinti, žingeidumu*“.

A6: „*avantiūrizmas, nuotykių troškimas*“.

A7: „*Iniciatyvumu, gerumu, patriotiškumu, nesavanaudiškumu, pilietiškumu*“.

A8: „*Pilietiškumas, bendruomeniškumas, lojalumas savo valstybei, supratimas, kad reikia įdėti savo indėlį į valstybės saugumą*“.

A9: „*Manau, jog tai asmenys, turintys polinkį į altruizmą, žmonės, vertinantys bendrystę, žmonės, linkę sutikti, geranoriški (angl. agreeable)*“.

2 klausimas: Kas, Jūsų nuomone, labiausiai skatina asmenų dalyvavimą savanoriškoje veikloje? Informantų nuomone, asmenų dalyvavimą savanoriškoje veikloje labiausiai skatina aplinkinių teigiama nuomonė, visuomenės pagarba, savivertės, laimės, reikalingumo jausmas, tiesiog noras teikti pagalbą kitiems, noras užsiimti turininga ir įdomia veikla, meilė savo kraštui, noras tobulinti savo asmenybę, noras realizuoti save valstybės gynybos srityje, bendrauti su bendraminčiais, susirasti draugų, patikrinti savo jėgas ekstremaliomis sąlygomis, galimybė dėvėti uniformą, išmokti valdyti ginklą, noras patenkinti savo dvasinius poreikius. Gauti atsakymai:

A1: „*Aplinkinių geras įvertinimas, visuomenės pagarba ir iš to sekanti gera savijauta. Mano nuomone, savanorystė atneša laimės pojūtį, kadangi atsiranda jausmas, kad esi ne tik kažkam reikalingas, tačiau ir gali padėti. O iš to seka paprastas žmogiškas dėkingumas, kas ir suteikia gyvenimui prasmę*“.

A2: „*Noras teikti pagalbą kitiems*“.

A3: „*Ši veikla, pirmiausia, yra įdomi, turininga. Tai yra realus ruošimasis kovai. Pažinimo malonumas, nuotykių*“.

A4: „*Noras kažką keisti, pokyčių noras*“.

A5: „*Meilė savo kraštui, žmonėms, noras būti pasirengus, ištvermė, siekis įveikti baimes, nugalėti fizinius sunkumus ir tobulinti save kaip asmenybę. Taip pat aplinkinių paskatinimas, palaikymas, draugų buvimas šioje veikloje*“.

A6: „*Bendraminčių grupė*“.

A7: „*Noras save realizuoti valstybės gynybos srityje, noras išbandyti (ir) patikrinti savo jėgas ekstremaliomis, nenumaldomos tikrovės sąlygomis, noras tobulėti kaip asmenybei fiziškai ir psichologiškai, noras ateityje siekti karjeros LK*“.

A8: „Galimybė dėvėti uniformą, jaustis didelės rikiuotės dalimi, būti su bendraminčiais, išmokti valdyti ginklą“.

A9: „Manau, jog įsitraukimas į savanoriška veiklą visuomet nulemtas siekio gauti asmeninę naudą. Savanoriškoje veikloje ji dažniausiai būna nemateriali (nors kario savanorio tarnyboje atlyginama ir finansiškai, ir materialiai), asmeninė nauda jaučiama per emocinių, dvasinių poreikių patenkinimą, trokštamos patirties įgijimą.“

3 klausimas: Kokie pagrindiniai motyvai asmenis skatina tapti kariu savanoriu? Pagrindiniai motyvai, skatinantys asmenis tapti K/S yra šie: susipažinimas su ginkluote, bendraminčių ratas, naujos pažintys, socialinės garantijos, finansinis atlygis, PKT kelias, įdomus laisvalaikio praleidimas, patriotizmas, naujų potyrių troškimas, galimybė dalyvauti visuomeninėje veikloje, pareigos atlikimas savo šaliai, potraukis ginklams, militaristinei technikai, naujos patirtys, ištrūkimas iš kasdienybės, noras pereiti vyriškumo mokyklą, būti gynėju. Gauti atsakymai:

A1: „Susipažinimas su ginkluote, bendraminčių ratas, naujos pažintys. Įvairios socialinės priemonės taip pat skatina; vieno iš interviu metu, buvo paminėta tai, jog turint kario-savanorio statusą, valstybė pasirūpina tokio asmens sveikatos apsauga, sumokami reikalingi privalomo draudimo mokesčiai, kas įgalina gauti medicininės paslaugas, nors ir turint bedarbio statusą“.

A2: „Piniginis motyvas, laisvalaikio praleidimas, PKT kelias, patriotizmas“.

A3: „Naujų potyrių troškimas, noras daugiau dalyvauti visuomeninėje veikloje“.

A4: „Mano atveju – pareigos atlikimas savo šaliai“.

A5: „Panašūs pomėgiai, potraukis ginklams, įrangai ir militaristinei technikai, savęs realizavimas, kai gyvenime veikiama veikla nesusijusi su kariuomene. Ir, be abejo, atlygis už tai, ką daryti malonu“.

A6: „Galimybė susipažinti su ginkluote, naujos patirtys, ištrūkimas iš kasdienybės.“

A7: „Noras tapti kariu, noras grėsmės atveju nebūti bejėgiu stebėtoju.“

A8: „Vyriškumo mokykla, savivertės įvertinimas-palaikymas, galimybė dalyvauti įvairiose pratybose, pamatyti pasaulį, susirasti draugų, galimybė pasireikšti kaip lyderiui“.

A9: „Kartais kariais savanoriais tampama dėl įvairių priežasčių, savo ginklo brolių tarpe matau įvairių juos ten atvedančių motyvų. Vis dėlto pats tvariausias, geriausias karius išugdantis ir ilgiausiai motyvaciją išlaikantis motyvas yra noras būti gynėju – žmogumi savo jėga, valia ir įgūdžiais ginančiu tai, kas jam brangu, savo artimuosius ir ginklo brolius. Gynėjo archetipas, mano nuomone, yra užkoduotas mūsų genuose ir tam tikra dalis žmonių (dažniausiai vyrai) jaučia dvasinį pasitenkinimą savo visuomenėje atlikdami gynėjo vaidmenį.“

4 klausimas: Kokį vaidmenį, Jūsų manymu, karių savanorių motyvavimui vaidina finansinis aspektas? Finansinis aspektas buvo svarbus ne visiems tyrimo dalyviams. Vieni informantai teigia, kad finansinis atlygis labai svarbus ir bene svarbiausias, nes K/S, negaudamas finansinio atlygio turėtų pats investuoti į ekipuotę, nuo ko nukentėtų šeimos biudžetas ir tai taptų demotyvuojančiu

veiksniu. Kitiems informantas finansinis atlygis svarbus, bet ne pirmoje vietoje (A3: „Tikrai svarbus, pagal svarbą trečioje vietoje po naujų potyrių troškimo ir patriotinių jausmų“). Tačiau interviu metu išryškėjo ir tokių nuomonių, kad finansinis atlygis svarbus tik tiems kariams, kurie civiliniame gyvenime nedirba (A8: „Neturintiems darbo yra svarbus“) ir kad finansinio atlygio nebuvimas nesužlugdytų tarnybos (A7: „<...> Nelikus apmokėjimo už tarnybą, siekiant KASP suteikiamų žinių ir karinio pasirengimo, savanorių motyvacija sumažėtų, bet tarnybos nesužlugdytų (Plg., Lietuvos šaulių sąjunga, kurios nariai negauna jokio atlygio)“). Gauti atsakymai:

A1: „Manau kad daugumai patį didžiausią. Tiesiai paklausti, kariai dažniausiai vengia tai įvardinti, lyg kažko gėdydamiesi, jog atlygis nėra suderinama su savanoryste. Pvz., aš savo atveju atlygį naudojau transporto išlaidoms atvykti į pratybas, bei trūkstamų priemonių bei maisto pirkimui“.

A2: „Didelis, labai didelis“.

A3: „Tikrai svarbus, pagal svarbą trečioje vietoje po naujų potyrių troškimo ir patriotinių jausmų“.

A4: „Mano nuomone, deja, didelę“.

A5: „Didelę. Didelė gautų pinigų suma grįžta tai pačiai kariuomenei per kario įsigytus daiktus, geresnę, patogesnę įrangą ir aktyvesnę jo tarnybą“.

A6: „Labai didelį.“

A7: „Pakankamai svarbų, bet ne pagrindinį. Nelikus apmokėjimo už tarnybą, siekiant KASP suteikiamų žinių ir karinio pasirengimo, savanorių motyvacija sumažėtų, bet tarnybos nesužlugdytų (Plg., Lietuvos šaulių sąjunga, kurios nariai negauna jokio atlygio).“

A8: „Neturintiems darbo yra svarbus“.

A9: „Finansinis aspektas yra svarbi skatinimo priemonė. Adekvatus atlygis yra vienas iš pamatinių aspektų, išlaikantis karius rikiuotėje. Kariai savanoriai tarnyboje paaukojo nemenką dalį savo laisvalaikio, o be to, turi kartais investuoti į savo ekipuotę, todėl, jei tarnyba būtų neatlygintina ir šios investicijos būtų daromos iš šeimos biudžeto, tai stipriai kirstų per motyvaciją. Kario savanorio tarnyba neturi „apsimokėti“, tačiau negali eiti „į minusą“

5 klausimas: Ar keistūsi kario savanorio požiūris į tarnybą, jei didėtų finansinis atlygis? Jei didėtų finansinis atlygis, dalį informantų tai stipriai motyvuotų (A1: „Manau kad tai stipriai motyvuoja ir pririša prie organizacijos. Kariai stengiasi kuo daugiau dalyvauti pratybose, kadangi tai didina pajamas, o pajamos – tai yra maistas, ir kitos egzistavimo tiesioginės išlaidos“). Kita dalis informantų įsitikinę, kad finansinis atlygis neturi ir negali būti motyvacinė priemonė K/S tarnyboje, kad padidinus finansinį atlygį, ateitų tarnauti pašaukimo neturintys asmenys (A4: „Ne, tik blogėtų, nes ateitų tarnauti ne tie, kurie tikrai turi pašaukimą“). Visgi didžioji dauguma tyrimo dalyvių teigia, kad finansinis atlygis teigiamai veiktų požiūrį į tarnybą (A9: „Didesnis finansinis atlygis laikui, praleistam tarnyboje, suteiktų didesnę vertę.“). Gauti atsakymai:

A1: „Manau kad tai stipriai motyvuoja ir pririša prie organizacijos. Kariai stengiasi kuo daugiau dalyvauti pratybose, kadangi tai didina pajamas, o pajamos - tai yra maistas, ir kitos egzistavimo tiesioginės išlaidos“.

A2: „Taip, keistusi“.

A3: „Taip, žinoma, keistusi į gerąją pusę“.

A4: „Ne, tik blogėtų, nes ateitų tarnauti ne tie, kurie tikrai turi pašaukimą“.

A5: „Be abejo. Aprūpinimas nėra sklandus, dalis daiktų perkama iš savo kišenės. Ne visada tai padengia iš kariuomenės gautas atlygis, o tai reiškia, kad kenčia bendri šeimos finansai“.

A6: „Be abejo, tai pritrauktų daugiau asmenų tapti kariais savanoriais“

A7: „Kario savanorio tarnyba, nepaisant sąlyginai gero atlygio (atsižvelgiant į regionus) nėra pagrindinis užsiėmimas, išlaikant šią KASP koncepciją, atlygis už tarnybą galėtų didėti tik priklausomai nuo didėjančio LK finansavimo ir KASP vaidmens valstybės gynyboje. Jis artimiausiu metu realiai negalėtų padidėti tiek, kad motyvuotų papildomo jaunimo srauto atėjimo į KASP. Proporcingai augdamas šis atlygis gali skatinti jau esamus karius savanorius pratęsti sutartį.“

A8: „Būtų labiau pritraukta ta visuomenės grupė, kuriai svarbiausia – atlygis“.

A9: „Didesnis finansinis atlygis laikui, praleistam tarnyboje, suteiktų didesnę vertę.“

6 klausimas: Kiek, Jūsų manymu, kariais savanoriais svarbi saviraiška? Kodėl? Tyrime dalyvavę kariai savanoriai vieningai pabrėžė, kad jiems yra svarbi saviraiška (A1: „Uniformos dėvėjimas savaime pakylėja į išskirtinio statuso padėtį. Tai rodo priklausymą didelei, galingai, ginkluotai organizacijai <...>“). Saviraiška – tai vienas iš motyvų, ateiti į karinę tarnybą, K/S, informantų teigimu yra nestandartiniai ir kūrybingi, siekiantys saviraiškos žmonės (A5: „Kariai savanoriai pasižymi „nestandartu“, kitokiu mąstymu ir situacijos matymu iš kito kampo. Čia labai skirtingos asmenybės, skirtingų profesijų atstovai. Kiekvienam iš jų saviraiška yra labai svarbi, per ją platėja akiratis, suvokimas ir gebėjimas elgtis nestandartiškai“). K/S saviraišką supranta ir kaip galimybę varžytis, laimėti konkurencinėje kovoje. Gauti atsakymai:

A1: „Uniformos dėvėjimas savaime pakylėja į išskirtinio statuso padėtį. Tai rodo priklausymą didelei, galingai, ginkluotai organizacijai. Tai sąlygoja visuomenės pagarbą, manau“.

A2: „Kartais svarbu“.

A3: „Labai svarbi saviraiška, todėl, kad tai veda į savanorystę, vienas pagrindinių motyvų ateiti į KASP yra po to, kai patenkinti kiti poreikiai, taip pat ir saviraiškos poreikis“.

A4: „Labai svarbi saviraiška, todėl, kad K/S realizuoja save“.

A5: „Kariai savanoriai pasižymi „nestandartu“, kitokiu mąstymu ir situacijos matymu iš kito kampo. Čia labai skirtingos asmenybės, skirtingų profesijų atstovai. Kiekvienam iš jų saviraiška yra labai svarbi, per ją platėja akiratis, suvokimas ir gebėjimas elgtis nestandartiškai“.

A6: „Saviraiška, susijusi su kūryba, o kūryba – su vidinio pasaulio ir minčių pateikimu aplinkiniams.“

A7: „Tarnyba KASP jau yra savirealizacija arba saviraiška, suteikianti žmogui papildomą uniformuoto piliečio, kario savanorio statusą.“

A8: „Labai svarbu. Varžymasis, noras būti geresniu, laimėti konkurencinėje kovoje, azartas, savo vertės pajautimas, noras atlikti užduotis tinkamai“.

A9: „Tai labai priklauso nuo asmenybių, tačiau, kaip ir visur gyvenime, žmonės nori ir mėgsta būti savimi.“

7 klausimas: Ar, Jūsų manymu, yra svarbu kariui savanoriui tai, kad gali savo tiesioginį darbą derinti su pomėgiu – savanoryste? Tyrimo metu paaiškėjo, kad kariui savanoriui yra labai svarbu turėti galimybę derinti savo tiesioginį darbą su savanoryste. Galimybė derinti tarnybą su darbu, su gyvenimu apskritai yra svarbi ir dėl to, kad civiliniame gyvenime žmogus turi užsidirbti, išlaikyti santykius su šeima, draugais (K/S turi kitą pagrindinę veiklą – pragyvenimo šaltinį, ir išlaikomas ryšys su darbo aplinkos sociumu“). Gauti atsakymai:

A1: „Taip, nes tiesioginis darbas neturėtų nukentėti dėl savanorystės, taip pat ir atvirkščiai negali būti“.

A2: „Taip“.

A3: „Labai svarbu, kadangi dauguma K/S turi kitą pagrindinę veiklą – pragyvenimo šaltinį, ir išlaikomas ryšys su darbo aplinkos sociumu“.

A4: „Taip, svarbu“.

A5: „Labai svarbu. Savanoriavimas suteikia tai, ko tiesioginis darbas negali. Be abejo, yra ir daugiau veiklų, kurias derinu su tarnyba. Tačiau mielai daugiau laiko leisčiau savanoriaudama negu civiliniame darbe. Didesnis finansinis aprūpinimas suteiktų progų veikti daugiau mėgstamos veiklos ir daugiau tobulėti, gal net išeiti iš tiesioginio darbo. Beje, ir darbo bei užimtumo savanoriams galėtų būti daugiau. Daugiau kursų, daugiau mokymų ir galimybių būnant savanoriu priartėti iki profesionalo“.

A6: „Taip, nes darbą galima priskirti prie pagrindinio užsiėmimo, o savanorystė – kaip laisvalaikio praleidimo forma.“

A7: „taip, tai yra pagrindinė KASP tarnybos sąlyga, K/S nėra pagrindinė veikla ir negali būti pagrindinis asmens pajamų šaltinis, pilnavertis karys savanoris privalo išnaudoti šią galimybę (plg. užsienio šalių aktyviojo rezervo praktika – panašiu arba identišku principu organizuotos JAV NG, JK Teritorinė kariuomenė, JAV Federalinis rezervas, Danijos HG ir kt.). Visą tarnybos laiką jis privalo derinti su mokslu, darbu ir asmeniniu gyvenimu.“

A8: „Taip, būtent. K/S yra civilis, tarnyboj galintis realizuoti civilinius įgūdžius, pakeisti kasdienę rutiną į karinę romantiką“.

A9: „Tai labai svarbus faktorius, kad nebūtų apsunkintas gyvenimas.“

8 klausimas: Ar Jus, kaip karį-savanorį, motyvuoja patriotiniai jausmai (pvz, šalies saugumas)? Informantai vienbalsiai pabrėžė, kad juos itin motyvuoja patriotiniai jausmai, rūpinimasis šalies saugumu (A1: „<...> todėl tikrasis supratimas ateina šiais laikais, kai pasaulyje realiai „pakvipo paraku“, <...>“). Gauti atsakymai:

A1: „Savanorystės periodu (mano atveju iki 2008 metų) dar nebuvo Krymo aneksijos, mes neturėjom ryškaus agresoriaus apibrėžimo. Europoje buvo gana stabilu ir ramu, todėl tikrasis supratimas ateina šiais laikais, kai pasaulyje realiai „pakvipo paraku“, todėl TAIP. Šalies

saugumas pirmoje vietoje. Tačiau tai subjektyvus suvokimas, kadangi objektyviai apie tai gali kalbėti karinių veiksmų dalyviai“.

A2: „Taip“.

A3: „Tikrai taip – 2-oji vieta pagal svarbumą“.

A4: „Taip, motyvuoja, ir kaip karį, ir kaip pilietį“.

A5: „Taip“.

A6: „Taip, tai neatsiejami dalykai.“

A7: „Dalį karių savanorių, atsižvelgiant į geopolitinę situaciją Europoje, taip pat patriotinį ugdymą švietimo įstaigose ir auklėjimą šeimose, tarnauti KASP motyvuoja ir patriotiniai jausmai..“

A8: „Taip. Be savo valstybės aš – niekas“.

A9: „Tai yra tie aukštesnieji motyvaciniai faktoriai, pakeliantys motyvaciją į kitą lygį. Mane tai motyvuoja, motyvuoja ir kitus. Tačiau jie pasireiškia tik tuomet, kai žemesnieji motyvaciniai faktoriai yra patenkinti: kai karys yra aprūpintas adekvačia įranga, kai jį gerbia vadai ir kolegos, kai jam adekvačiai atlyginama, kai tarnyba nesikerta su asmeniniu gyvenimu. Kai ši bazė yra, karys vertina savo šalį, nes jaučiasi jos vertinamas ir yra pasiryžęs ją ginti.“

9 klausimas: Ar Jūsų atveju, vaikystės potyriai (pavyzdžiui, svajonė tapti kariu) turėjo įtakos pasirenkant kario-savanorio kelią? Daugumai informantų vaikystė potyriai ir svajonė turėjo įtakos pasirenkant kario savanorio kelią. Ypač didelę įtaką darė tėvų pasakojimai (A1: „<...> mano tėvukas visada mėgsta pasakot apie karinę tarnybą <...>; A5: „<...> pradedant tėvų pasakojimais apie senelius, prosenelius, baigiant artimųjų tarnyba kariuomenėje“: A8: „<...> mamos, Lietuvos partizanų ryšininkės pavyzdys“.). Vaikystės svajonės ir potyriai turi reikšmės (A6: „Visi bernai kieme žaisdavo karą, o čia gi atsiranda galimybė tikrais ginklais manipuliuoti.“). Gauti atsakymai:

A1: „Taip. Mano tėvukas visada mėgsta pasakot apie karinę tarnybą, ir nors pasikeitus laikmečiui, kariuomenė vistiek išlieka geriausia brandos mokykla ir gyvenimiškosios patirties įgijimo alternatyva“.

A2: „Ne“.

A3: „Taip. Domėjimasis karyba. Pradžioje trukdė išankstinės nuostatos, kurias suformavo sovietinė kariuomenė, bet atėjus tarnauti, nuomonė pasikeitė į gerąją pusę“.

A4: „Ne“.

A5: „Taip. Pradedant tėvų pasakojimais apie senelius, prosenelius, baigiant artimųjų tarnyba kariuomenėje“.

A6: „Visi bernai kieme žaisdavo karą, o čia gi atsiranda galimybė tikrais ginklais manipuliuoti.“

A7: „Atsižvelgiant į psichologiją, kaip bebūtų keista, atmetus patriotinius jausmus, dalį K/S į KASP atveda šis motyvas. Juos traukia militarizmas, karinė veikla.“

A8: „Taip, mamos, Lietuvos partizanų ryšininkės pavyzdys“.

A9: „Turi. Vaikystėje svajočiau tapti jėgeriu. Jėgeriu netapau, bet rikiuotėje vis tiek atsidūriau.“

10 klausimas: Ar karius savanorius motyvuoja galimybė sportuoti, treniruotis, t.y. stiprėti fiziškai, ugdyti išvermę? Galimybė sportuoti motyvuoja ne visus karius savanorius: A5: „Tai nėra pagrindinis motyvatorius. Sportu ir treniruotėmis gali užsiimti kiekvienas ir be savanoriavimo“. Tokia galimybė nėra stiprus motyvuojantis veiksnys, nes nėra geros sportinės bazės (A7: „<...> lyginant su užsienio nacionalinių gvardijų pavyzdžiais, KASP yra gana prastos sąlygos sportuoti. Rinktinės kuopos neturi pilnaverčių sporto salių ir treniruoklių.“). Gauti atsakymai:

A1: „Tikrai taip, nes išsivysto savikontrolės bei mitybos reguliavimo metodika. Mano tarnyboje, atliekant įvairias užduotis ir treniruotes, kai tekdavo žygiuoti ilgus atstumus, (pvz., 25 km), su kuprine, kuri su pilna amunicija bei maisto atsargomis sveria iki 40 kg, ir nakties metu, įgavau tokį fizinį imunitetą, jog civiliniame gyvenime, tikrai daug lengviau gyventi ir išverti gyvenimo sunkumus. Pvz., būnant sostinėje, kai reikalinga įveikti 3 ar daugiau km, man taxi paslaugos nereikalingos. Įveikus 8 km mieste atstumą pėsčiomis, aš net nejaučiu jokio nuovargio, o tik pasitenkinimą dėl savo gebėjimų“.

A2: „Ne“.

A3: „Tokia galimybė manęs nemotyvuoja“.

A4: „Ne“.

A5: „Tai nėra pagrindinis motyvatorius. Sportu ir treniruotėmis gali užsiimti kiekvienas ir be savanoriavimo“.

A6: „Taip, tai labai svarbu, kadangi pratybose patiriami krūviai ir treniruotės palengvina kasdienį gyvenimą.“

A7: „Dalinai – taip, tačiau, lyginant su užsienio nacionalinių gvardijų pavyzdžiais, KASP yra gana prastos sąlygos sportuoti. Rinktinės kuopos neturi pilnaverčių sporto salių ir treniruoklių.“

A8: „Taip, pavyzdžiui, atstovauti savo dalinį, kuopą, pvz., savanorių žaidynėse“.

A9: „kai kuriuos. Priklauso, ar žmogus sportuoja, ar jam tai aktualu. Vis dėlto manau, kad didžiąją dalį tai aktualu ir galimybės juos motyvuoti.“

11 klausimas: Kaip manote, ar visuomenės ir žiniasklaidos požiūris į karinę tarnybą turi įtakos motyvacijai? Visuomenės ir žiniasklaidos požiūris, tyrimo dalyvių manymu, daro įtaką požiūriui į karinę tarnybą. Tas požiūris gali būti paveikiamas tiek teigiamai, tiek neigiamai. Ypač neigiamai veikia negatyvūs straipsniai žiniasklaidoje (A6: „Labai veikia, ypač neigiamai veikia visokios atsitiktinės „rašliavos“ internetiniuose portaluose, bet sumanesni, manau, sugeba atskirti tiesą.“). Žmonės linkę tikėti geltonąja spauda (A1: „<...> Tik kritiškai mąstantis, ir psichologiškai tvirtas asmuo, gali teisingai įvertinti, žiniasklaidoje bei visuomenėje pateikiamas žinias. Tačiau dauguma, deja, linkę tikėti geltonąja spauda, nesuprasdami, jog tai tik laisvalaikio skaitiniai <...>“). Tačiau tinkamai pateikta informacija gali būti puiki motyvuojanti priemonė (A5: „<...>. Žmonėms reikia pavyzdžių, reikia įkvėpimo, reikia atsakymų į neraminančius klausimus. Žiniasklaida čia gali suvaidinti puikų vaidmenį <...>“). Gauti atsakymai:

A1: „Manau kad labai turi, ir ne šiaip užsienio valstybėse kuriami atskiri kariuomenės padaliniai, daryti įtaką ir formuoti kitų šalių visuomeninę nuomonę. Tik kritiškai mąstantis, ir psichologiškai tvirtas asmuo, gali teisingai įvertinti, žiniasklaidoje bei visuomenėje pateikiamas žinias. Tačiau dauguma, deja, linkę tikėti geltonąja spauda, nesuprasdami, jog tai tik laisvalaikio skaitiniai, o jokių būdu tai nėra tikrosios žinios. Pvz, kiek man yra žinoma, JAV vykstant teisminiam nagrinėjimui, BBC News paskelbta informacija pateikiama imperatyviai, o mūsų visuomenė žiniasklaida dar nėra tokiam lygmenyje, kad skelbtų tik 2 kartus patikrintą informaciją“.

A2: „Taip“.

A3: „Taip, tikrai turi, šiuo metu smarkiai motyvuoja“.

A4: „Taip, turi“.

A5: „Be abejo. Žmonėms reikia pavyzdžių, reikia įkvėpimo, reikia atsakymų į neraminančius klausimus. Žiniasklaida čia gali suvaidinti puikų vaidmenį. Dar abejojančius ar nedrįstančius visuomenės požiūris irgi gali paveikti – nebūtinai teigiamai“.

A6: „Labai veikia, ypač neigiamai veikia visokios atsitiktinės „rašliavos“ internetiniuose portaluose, bet sumanesni, manau, sugeba atskirti tiesą.“

A7: „Iš dalies – taip. Trečdaly“.

A8: „Taip, turi. Veikia motyvaciją (arba marina arba didina) arba verčia kritiškai pamąstyti“.

A9: „Turi. K/S nori būti gerbiamas už tai, jog pasirinko tarnauti savo šaliai.“

12 klausimas: Koks galėtų būti vadų vaidmuo ar elgesys, motyvuojant ir skatinant karius savanorius? Kariai savanoriai nėra patenkinti savo vadais (A3: „<...> Trūksta vadų aktyvaus darbo „Team bilding“ srityje, trūksta vadų motyvacijos mechanizmo. Trūksta vadybos žinių, psichologinių žinių apie grupes, nemoka sudominti karių ir sutelkti vienam tikslui“). Informantai pabrėžė vadų vaidmens svarbą. Tyrimo dalyvių teigimu, vadai turėtų būti mandagūs, santūrūs, skirti aiškias užduotis, sudaryti sąlygas tobulėti, rodyti asmeninį pavyzdį, paisyti lygiateisiškumo, demonstruoti žinias ir kompetenciją, nežeminti kitų, kuo geriau pažinti savo karius, palankiai formuoti mikroklimatą. Nuo vado labai priklauso, ar karys bus motyvuotas (A9: „<...>. Nuo vado priklauso viskas, įskaitant jų motyvaciją. Jei vadas yra profesionalus, pagarbus, reiklaus ne tik kitiems, bet ir sau, kariai tokio vado vedami bus motyvuoti tokio vado nenuvilti, įvykdyti jo duodamas užduotis. Jei vadas bus tinginys, atsakomybę stumiantis nuo savęs – tokie bus ir jo kariai.“). Gauti atsakymai:

A1: „Mandagumas, santūrumas, aiškių užduočių skyrimas ir FEED BACK. Mano manymu, reikalingi nuolatiniai vadybos žinių atnaujinimo kursai, žmonių išteklių srityje“.

A2: „Sudaryti sąlygas tobulėjimui, karjeros planavimas“.

A3: „Tai yra svarbu. Trūksta vadų aktyvaus darbo „Team bilding“ srityje trūksta vadų motyvacijos mechanizmo. Trūksta vadybos žinių, psichologinių žinių apie grupes, nemoka sudominti karių ir sutelkti vienam tikslui“.

A4: „Pavyzdžio rodymas, turėtų vadas būti toks, į kurį kariai norėtų lygiuotis“.

A5: „Geras pavyzdys, teisingas elgesys ir tiesiog žmogiškumas“.

A6: „Turėtų paisyti lygiateisiškumo, demonstruoti žinias ir kompetencijas, o taip pat, kaip lyderio pavyzdinis elgesys, tačiau nežeminant kitų.“

A7: „Vadas turėtų kuo geriau pažinti savo karius ir suteikti galimybę jiems tobulėti tose srityse, kuriose jie yra geriausi (kursai, pratybos, TRO ir pan.).“

A8: „Palankiai formuoti mikroklimatą, vienodi standartai, drausmingo ir draugiško elgesio propagavimas, lygiateisiškumas, pagarba kiekvienam“.

A9: „Pats didžiausias. Nuo vado priklauso viskas, įskaitant jų motyvaciją. Jei vadas yra profesionalus, pagarbus, reiklaus ne tik kitiems, bet ir sau, kariai tokio vado vedami bus motyvuoti tokio vado nenuvilti, įvykdyti jo duodamas užduotis. Jei vadas bus tinginys, atsakomybę stumiantis nuo savęs – tokie bus ir jo kariai.“

13 klausimas: Ar lyderystės siekis yra motyvuojantis veiksnys kario savanorio tarnyboje? Lyderystės siekis ne visiems kariams savanoriams yra motyvuojantis dalykas. Vieni yra lyderiai iš prigimties, kiti – ne (A5: „Nebūtinai, vieni yra lyderiai iš prigimties, kiti siekia tokiais būti, tretiems labiau patinka būti vykdytojais ir į lyderius veržtis potraukio neturi“). Gauti atsakymai:

A1: „Taip, juk visi nori būti kieti, ir turėti aplinkinių pagarbą. Visais laikais fizinė jėga buvo gerbiama. Ir tai tiesiogiai susiję su vyriška lyderyste, su moterimis čia kitaip šiek tiek. Pažymėtina, jog KASP tarnauja moterys, aukštose, vadovaujančiose pozicijose“.

A2: „50/50. Vieniems taip, kitiems ne, man asmeniškai - ne“.

A3: „Tik nedaugeliui, o mano atveju - TAIP“.

A4: „Iš dalies motyvuojantis – tiek, kiek ir kasdieniniame gyvenime“.

A5: „Nebūtinai, vieni yra lyderiai iš prigimties, kiti siekia tokiais būti, tretiems labiau patinka būti vykdytojais ir į lyderius veržtis potraukio neturi“.

A6: „Taip, kadangi visi nori tapti lyderiais.“

A7: „Dalies K/S – taip. Tačiau netgi tas, kuris mano esąs lyderis arba mano galintis juo būti bus geras žemesniosios grandies vadas. Tam reikia charizmos, ne vien noro ir sugebėjimų“

A8: „Taip, be abejonės. Todėl, kad jie gali daugiau vadovauti, ugdomas pasitikėjimas savimi“.

A9: „taip. Kariuomenė yra ta terpė, kurioje lyderystė pasireiškia savo primityviausia ir grynakraujiškiausia forma. Jos norintys kariai yra labai motyvuoti, jei mato galimybę atsidurti lyderio pozicijoje. Jei karinis vienetas tokių galimybių nesudaro, jauni ambicingi kariai greitai gali prarasti motyvaciją.“

14 klausimas: Kiek svarbios pasirenkant savanorystę yra šeimos tradicijos? Šeimos tradicijos pasirenkant savanorystę daugeliui tyrimo dalyvių buvo svarbios (A2: „Taip. Mano tėvas – karys, senelis – karys“; A1: „<...> mano atveju tėvukas visada romantiškai pasakoja apie savo tarnybą, tai labai įdomu ir intriguoja“). Visgi kiti mano, kad vertybės yra svarbesnis motyvuojantis veiksnys už tradicijas (A9: „Manau, kad tradicijos turi mažai įtakos, daugiau – vertybės.“). Gauti atsakymai:

A1: „Labai svarbios, mano atveju tėvukas visada romantiškai pasakoja apie savo tarnybą, tai labai įdomu ir intriguoja. Nors pasakoja jis apie sovietinę kariuomenę, tačiau, nors ir pasikeitus epochai, išlieka pagrindiniai elgesio akcentai: pagarba vyresniam amžiumi ir kariniu laipsniu, drausmingumas, higienos paisyimas, sporto propagavimas, savisauga, kompetencijos, žinios ir kt.“

Kitaip sakant šeimos kultūra tiesiogiai koreliuoja su organizacijų kultūra, tai įrodyta įvairiais moksliniais tyrimais“.

A2: *„Taip. Mano tėvas – karys, senelis - karys“.*

A3: *„Taip“.*

A4: *„Nėra svarbus (mano atveju)“.*

A5: *„Ne, savanorystė gali būti kaip žaibas iš giedro dangaus ir su šeimos tradicijomis visiškai prasilenkti“.*

A6: *„Labai svarbios – gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį.“*

A7: *„Taip. Tėvų įtaka, vyresniųjų brolių/seserų įtaka yra lemiamas veiksnys.“*

A8: *„Svarbios“.*

A9: *„Manau, kad tradicijos turi mažai įtakos, daugiau - vertybės.“*

15 klausimas: Kokiomis aplinkybėmis, Jūsų atveju, įvyko apsisprendimas pasirenkant tarnybą Krašto apsaugos savanorių pajėgose? Informantai teigė, kad jų lemiamas apsisprendimas tapti kariu savanoriu įvyko tokiomis aplinkybėmis: draugų teigiamos rekomendacijos, buvo reikalingas kelias į profesinę tarnybą, buvo pavėluota stoti į Karo akademiją, šeimos narių pasakojimai, LR Parlamento gynyba 1991 m., išėjimas į atsargą iš PKT. Gauti atsakymai:

A1: *„Per draugų, tarnaujančių KASP geras, teigiamas rekomendacijas. Buvo labai įdomu, ir tai pasitvirtino, kad atėjus tarnauti, duodami naudotis įvairūs ginklai, nuo pistoleto iki kulkosvaidžio, atsiveria galimybė naudotis visa kariuomenės infrastruktūra“.*

A2: *„Buvo reikalingas kelias į profesinę tarnybą“.*

A3: *„Turėjau planą eiti karinius mokymus (3 mėn. trukmės), tačiau kolegos papasakojo apie KASP, susipažinau su tarnaujančiais ir apsiprendžiau stoti į KASP“.*

A4: *„Pavėlavau stoti į Karo akademiją, todėl kaip alternatyvą pasirinkau KASP“.*

A5: *„Potraukis militaristikai. Panašūs pomėgiai : airsoftas, praktinis šaudymas. Didelę įtaką padarė šeimos narių pasakojimai ir tai, kad savanoriauti nusprendėme kartu su artimu žmogum“.*

A6: *„Draugai kalbėjo apie įdomius užsiėmimus, ir visiems buvo įdomu, man taip pat buvo įdomu išbandyti.“*

A7: *„Norėjau prasmingai, su gera kompanija praleisti laisvą laiką. Viliojo galimos karjeros LK, studijų LKA galimybė, domino KASP suteikiamos žinios apie ginkluotę.“*

A8: *„LR Parlamento gynyba 1991 m.“.*

A9: *„Tarnybą KASP pasirinkau išėjęs į atsargą iš PKT. Apsispręsti buvo lengva, savo gyvenimo be kariuomenės aš neįsivaizduoju.“*

16 klausimas: Kaip Jus pasiekė informacija apie tarnybą KASP? Informacija apie KASP tyrimo dalyvius pasiekė daugiausia per draugų rekomendacijas, žiniasklaidą, sužinojo, baziniuose kario mokymuose, Lietuvos šaulių sąjungoje (A7: „Nuo 1992 dalyvavau Skautų sąjungos veikloje. Tuo metu LK ir ypač KASP daug bendradarbiavo su LŠS. Vesdavo arba organizuodavo bendras

pratybas. Ten ir sužinojau apie tarnybą tuometiniame SKAT. Tai atrodė logiška seka, aukštesnis pilietiškai nusiteikęs jaunuolis laiptelis, sulaukus 16 ir daugiau metų tapti kariu savanoriu.“).

Gauti atsakymai: A1: „*Draugų rekomendacijos, bei asmeninis domėjimasis. Kažkiek ir per žiniasklaidos priemones*“.

A2: „*Baziniuose kario mokymuose*“.

A3: „*Kolegų rekomendacijos*“.

A4: „*Per tarnaujantių KASP rekomendacijas, pasakojimus*“.

A5: „*Tiesiog iš karių, interneto ir t.t.*“.

A6: „*Žiniasklaida ir draugų rekomendacijos*“.

A7: „*Nuo 1992 dalyvavau Skautų sąjungos veikloje. Tuo metu LK ir ypač KASP daug bendradarbiavo su LŠS. Vesdavo arba organizuodavo bendras pratybas. Ten ir sužinojau apie tarnybą tuometiniame SKAT. Tai atrodė logiška seka, aukštesnis pilietiškai nusiteikęs jaunuolis laiptelis, sulaukus 16 ir daugiau metų tapti kariu savanoriu.*“

A8: „*Per KASP tarnaujantį karį*“.

A9: „*Neatsimenu*“.

17 klausimas: Jūsų nuomone, kokie psichologiniai aspektai skatina karius savanorius išlikti tarnyboje? Karius savanorius išlikti tarnyboje skatina šie psichologiniai aspektai: geras mikroklimatas kuopoje, pasitikėjimas kolegomis ir visuomene, saugumo jausmas (A1: „<...>smagu ir saugu būti ten, kur galima pasiekti gerų rezultatų“), galimybė ištrūkti iš kasdieninės rutinos, pareiga (A3: „<...> pareiga kuopai, ginklo brolių bendruomenei <...>“, vidiniai įsitikinimai. Taip pat – noras neprarasti ryšio su kuopos kariais, ginklo broliais (A9: „Bendrumas, draugystė su kuopos kariais, ginklo broliais. Ryšys užmezgamas kariuomenėje tarp žmonių analogų civiliniame gyvenime neturi.“). Gauti atsakymai:

A1: „*Geras mikroklimatas kuopoje, tarnybos draugų palaikymas bei pagalba. Labai svarbus yra pojūtis, jog drauge, kolektyviškai, galima nuveikti sunkias, užduotis, kurias vienam nebūtų galimybės nuveikti. Tai kelia pasitikėjimą kolegomis ir visuomene. Todėl ir smagu ir saugu būti ten, kur galima pasiekti gerų rezultatų*“.

A2: „*Ištrūkimas iš kasdienybės, aplinkos pakeitimas*“.

A3: „*Pirma, naujų potyrių siekis. Antra, pareiga kuopai, ginklo brolių bendruomenei. Trečia, aplinkinių teigiama nuomonė, palaikymas*“.

A4: „*Vidiniai įsitikinimai*“.

A5: „*Svarbu neprarasti motyvacijos, nuosekliai siekti savo tikslo ir svarbiausia – apskritai turėti tikslą*“.

A6: „*Teisė nešioti uniformą*“.

A7: „*Susiformavęs padalinio kolektyvas, draugai, galimybė dalyvauti įdomiose (taip pat ir tarptautinėse) pratybose), išvykti į TRO*“.

A8: „Savivertė, pasitikėjimas savimi, komandinis darbas, kolektyviškumo jausmas, veiklos apibrėžtumas, tradicijos“.

A9: „Bendrumas, draugystė su kuopos kariais, ginklo broliais. Ryšys užmezgamas kariuomenėje tarp žmonių analogų civiliniame gyvenime neturi.“

18 klausimas: Kas labiausiai demotyvuoja karius savanorius ir kodėl? Tyrimo metu buvo išskirti šie veiksniai, labiausiai demotyvuojantys karius savanorius: nenuoširdus bendravimas, tarnybos draugų klaidos, išsišokimai, vadų nesugebėjimas valdyti konfliktinių situacijų ir patyčių toleravimas, vadų ir kolegų nekompetencija, nestatutiniai santykiai, reikalingų priemonių neturėjimas, prastas aprūpinimas, neigiamas kitų dalinių požiūris į KASP, (A2: „<...> kaip į nepilnavertes pajėgas“) prastos kokybės ir neįdomios pratybos, prastas pratybų laiko planavimas ir laiko keitimas, informacijos apie būsimas užduotis nebuvimas (vėlavimas). Gauti atsakymai:

A1: „Mano nuomone, nenuoširdus bendravimas, tarnybos draugų klaidos, tarnybos draugų išsišokimai, t.y., savęs pateikimas kaip aukštesnio evoliucijos laipsnio atstovo. Ne visada vadai tokias situacijas pastebi ir suvaldo, o dar blogiau, kai vadai mato ir toleruoja patyčias, vertinami tai, kaip auklėjamąją procedūrą. Demotyvuoja ir nepakankamas reikalingų priemonių turėjimas“.

A2: „Prastas aprūpinimas, neigiamas kitų dalinių požiūris į KASP - kaip į nepilnavertes pajėgas“.

A3: „Prastos kokybės pratybos, t.y, mažas užimtumas, žemas kovinis rengimas pėstininkų taktikos srityje. Taip pat – šeimos aplinkybės – laiko stoka“.

A4: „Vadų ir kolegų nekompetencija, neatitikimas tarp kario laipsnio ir jo kompetencijos“.

A5: „Prastas pratybų laiko planavimas ir aprūpinimas, planų keitimas, kai veiksmai jau būna numatyti ir suderinti, nepilnavertiškas požiūris („tai čia tik KASP“), nors savanoriai niekuo nenusileidžia profesionalams, dažniau motyvuoti dar geriau, negu pastarieji“.

A6: „Žemos kompetencijos vadų elgesys.“

A7: „Nežinomybė, informacijos apie būsimas užduotis nebuvimas (vėlavimas), nuolatinė rutina pratybose, prastas aprūpinimas.“

A8: „Pratybų nebuvimas, neigiamos lyderystės pasirinkimas, skirtingas dalinių aprūpinimas, nestatutiniai santykiai“.

A9: „Prastas kitų karių elgesys, ypač aukštesnio rango vadų. Jei karys mato, kad kiti kariai nesiekia to idealo, kurio siekia jis, jei jie savanaudiškai žiūri į tarnybą, nėra pasiryžę pasiaukoti už kitus, tingi, skundžiasi, dejuoja, stumia nuo savęs sunkias užduotis – tai labai demotyvuoja.“

19 klausimas: Kokios naujos priemonės būtų veiksmingos skatinant karių savanorių išlaikymą tarnyboje? Tyrimo metu išskirtos tokios naujos priemonės, kurios būtų veiksmingos skatinant karių savanorių išlaikymą tarnyboje:

Kelti finansinį atlygį K/S.

Tobulinti pratybas, daryti jas rizikingesnėmis ir įdomesnėmis. Pratybų turėtų būti daugiau ir įvairesnių, nes to pageidauja patys K/S.

Organizuoti bendras pratybas su kitomis kuopomis.

Organizuoti daugiau karinių kursų K/S.

Gerinti materialinę K/S bazę.

Vadai turėtų labiau kelti savo kvalifikaciją, domėtis ŽIV.

Skatinti bendradarbiavimą su K/S darbdaviais.

Aktyviau kelti karinius K/S laipsnius.

Skatinti ir remti karių savanorių bendruomeniškumą, sudaryti jiems sąlygas bendrauti ne tarnybos metu. Tai gali būti įvairūs renginiai.

Gauti atsakymai:

A1: „Siūloma įvesti konkretaus finansinio skatinimo programą. Vienas iš modelių galėtų būti toks: kartą per pusmetį, kuopoje vyksta karių reitingavimas. Karį savanorį vertina kolegos kariai savanoriai, balsavimo būdu renkamas geriausias kuopos. Vertinimo kriterijai galėtų būti tokie: pratybų lankomumas, pagalba kolegoms, geri bendravimo įgūdžiai, draugiškumas, ir panašiai. Surinkęs daugiausiai kolegų balsų, ir taip gavęs aukščiausią įvertinimą, (tai paskelbiama viešai prieš rikiuotę), karys savanoris gauna piniginę premiją, lygią 100 eurų“.

A2: „Tobulinti turimas priemones; apranga, kursų kokybę. Įdomesnės pratybos. Finansinis atlygis“.

A3: „Pirma, kovinio rengimo lygio gerinimas, daugiau laisvės kariams, daugiau rizikos veiksmų, daugiau veiksmų laisvės. Antra – kelti finansinį skatinimą. Trečia, vadų motyvavimas ir mokymas ŽIV srityje. Ketvirta, patriotinis ugdymas per paskaitas, bendravimas su patriotiniais lyderiais, paskaitos apie informacinį karą ir atsparumo ugdymas“.

A4: „Profesinio rengimo pratybos: pageidautina užduočių įvairovė; konkretesnis pareigų paskirstymas; aiškiai suformuluotos užduotys“.

A5: „Aprūpinimas – tai ne nauja priemonė, bet sena ir dar neįgyvendinta. Galimybė dalyvauti norimuose mokymuose ir kursuose, pareigų derinimas pagal asmenines savybes, geresnis atlyginimas ir lengvatos kariams ar jų šeimoms“.

A6: „Profams ženkliai kyla atlyginimai, o savanoriams – ne, tai reikia ištaisyti. Taip pat norisi susipažinti su nauja ginkluote bei technika“.

A7: „Materialinės karių savanorių bazės gerinimas, įvairovė pratybose, karinių kursų gausa. Galimybė tarnauti TRO“.

A8: „Skatinti bendradarbiavimą su karių savanorių darbdaviais, kelti karinius laipsnius, skirti didesnę dėmesį atsargos kariams, dalintis patirtimi, bendros pratybos su kitomis kuopomis“.

A9: „Bendruomeniškumo, ant kurio remiasi karių motyvacija, skatinimas. KASP kariai ne tarnybos metu taip pat stengiasi palaikyti ryšį, susibėgti. Tačiau tam nėra sąlygų“.

4. Tyrimo rezultatų aptarimas

Tyrimo dalyviai nurodė šias asmenines savybes, kuriomis turi pasižymėti asmenys, kurie įsitraukia į savanorišką veiklą: ekstraversija, gabumas ir imlumas naujovėms, bendruomeniškumo jausmas, žingeidumas, patriotizmas, domėjimasis gynyba ir karyba, ištvermė, ryžtas, išradingumas, nesavanaudiškumas, fizinis pasirengimas, iniciatyvumas, avantiūrizmas (nuotykių troškimas), gerumas ir geranoriškumas, pilietiškumas, lojalumas savo valstybei, altruizmas.

Informantų nuomone, asmenų dalyvavimą savanoriškoje veikloje labiausia skatina aplinkinių teigiama nuomonė, visuomenės pagarba, savivertės, laimės, reikalingumo jausmas, tiesiog noras teikti pagalbą kitiems, noras užsiimti turininga ir įdomia veikla, meilė savo kraštui, noras tobulinti savo asmenybę, noras realizuoti save valstybės gynybos srityje, bendrauti su bendraminčiais, susirasti draugų, patikrinti savo jėgas ekstremaliomis sąlygomis, galimybė dėvėti uniformą, išmokti valdyti ginklą, noras patenkinti savo dvasinius poreikius.

Pagrindiniai motyvai, skatinantys asmenis tapti K/S yra šie: susipažinimas su ginkluote, bendraminčių ratas, naujos pažintys, socialinės garantijos, finansinis atlygis, PKT kelias, įdomus laisvalaikio praleidimas, patriotizmas, naujų potyrių troškimas, galimybė dalyvauti visuomeninėje veikloje, pareigos atlikimas savo šaliai, potraukis ginklams, militaristinei technikai, naujos patirtys, ištrūkimas iš kasdienybės, noras pereiti vyriškumo mokyklą, būti gynėju.

Finansinis aspektas buvo svarbus ne visiems tyrimo dalyviams. Vieni informantai teigia, kad finansinis atlygis labai svarbus ir bene svarbiausias, nes K/S, negaudamas finansinio atlygio turėtų pats investuoti į ekipuotę, nuo ko nukentėtų šeimos biudžetas ir tai taptų demotyvuojančiu veiksniumi. Kitiems informantas finansinis atlygis svarbus, bet ne pirmoje vietoje (A3: „*Tikrai svarbus, pagal svarbą trečioje vietoje po naujų potyrių troškimo ir patriotinių jausmų*“). Tačiau interviu metu išryškėjo ir tokių nuomonių, kad finansinis atlygis svarbus tik tiems kariams, kurie civiliniame gyvenime nedirba (A8: „*Neturintiems darbo yra svarbus*“) ir kad finansinio atlygio nebuvimas nesužlugdytų tarnybos (A7: „*<...> Nelikus apmokėjimo už tarnybą, siekiant KASP suteikiamų žinių ir karinio pasirengimo, savanorių motyvacija sumažėtų, bet tarnybos nesužlugdytų (Plg., Lietuvos šaulių sąjunga, kurios nariai negauna jokio atlygio)*“).

Jei didėtų finansinis atlygis, dalį informantų tai stipriai motyvuotų (A1: „*Manau kad tai stipriai motyvuoja ir pririša prie organizacijos. Kariai stengiasi kuo daugiau dalyvauti pratybose, kadangi tai didina pajamas, o pajamos - tai yra maistas, ir kitos egzistavimo tiesioginės išlaidos*“). Kita dalis informantų įsitikinę, kad finansinis atlygis neturi ir negali būti motyvacinė priemonė K/S tarnyboje, kad padidinus finansinį atlygį, ateitų tarnauti pašaukimo neturintys asmenys (A4: „*Ne, tik*

blogėtų, nes ateitų tarnauti ne tie, kurie tikrai turi pašaukimą“). Visgi didžioji dauguma tyrimo dalyvių teigia, kad finansinis atlygis teigiamai veiktų požiūrį į tarnybą (A9: *„Didesnis finansinis atlygis laikui, praleistam tarnyboje, suteiktų didesnę vertę.“*).

Tyrimo dalyvavę kariai savanoriai vieningai pabrėžė, kad jiems yra svarbi saviraiška (A1: *„Uniformos dėvėjimas savaime pakylėja į išskirtinio statuso padėtį. Tai rodo priklausymą didelei, galingai, ginkluotai organizacijai <...>“*). Saviraiška – tai vienas iš motyvų, ateiti į karinę tarnybą, K/S, informantų teigimu yra nestandartiniai ir kūrybingi, siekiantys saviraiškos žmonės (A5: *„Kariai savanoriai pasižymi „nestandartu“, kitokiu mąstymu ir situacijos matymu iš kito kampo. Čia labai skirtingos asmenybės, skirtingų profesijų atstovai. Kiekvienam iš jų saviraiška yra labai svarbi, per ją platėja akiratis, suvokimas ir gebėjimas elgtis nestandartiškai“*). K/S saviraišką supranta ir kaip galimybę varžytis, laimėti konkurencinėje kovoje.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad kariui savanoriui yra labai svarbu turėti galimybę derinti savo tiesioginį darbą su savanoryste. Galimybę derinti tarnybą su darbu, su gyvenimu apskritai yra svarbi ir dėl to, kad civiliniame gyvenime žmogus turi užsidirbti, išlaikyti santykius su šeima, draugais (A2: *„K/S turi kitą pagrindinę veiklą – pragyvenimo šaltinį, ir išlaikomas ryšys su darbo aplinkos sociumu“*).

Informantai vienbalsiai pabrėžė, kad juos itin motyvuoja patriotiniai jausmai, rūpinimasis šalies saugumu (A1: *„<...> todėl tikrasis supratimas ateina šiais laikais, kai pasaulyje realiai „pakvipo paraku“, <...>“*).

Daugumai informantų vaikystė potyriai ir svajonė turėjo įtakos pasirenkant kario savanorio kelią. Ypač didelę įtaką darė tėvų pasakojimai (A1: *„<...> mano tėvukas visada mėgsta pasakoti apie karinę tarnybą <...>; A5: „<...> pradėdant tėvų pasakojimais apie senelius, prosenelius, baigiant artimųjų tarnybą kariuomenėje“*; A8: *„<...> mamos, Lietuvos partizanų ryšininkės pavyzdys“*). Vaikystės svajonės ir potyriai turi reikšmės (A6: *„Visi bernai kieme žaisdavo karą, o čia gi atsiranda galimybė tikrais ginklais manipuliuoti.“*).

Galimybė sportuoti motyvuoja ne visus karius savanorius: A5: *„Tai nėra pagrindinis motyvatorius. Sportu ir treniruotėmis gali užsiimti kiekvienas ir be savanoriavimo“*. Tokia galimybė nėra stiprus motyvuojantis veiksnys, nes nėra geros sportinės bazės (A7: *„<...> lyginant su užsienio nacionalinių gvardijų pavyzdžiais, KASP yra gana prastos sąlygos sportuoti. Rinktinės kuopos neturi pilnaverčių sporto salių ir treniruoklių.“*).

Visuomenės ir žiniasklaidos požiūris, tyrimo dalyvių manymu, daro įtaką požiūriui į karinę tarnybą. Tas požiūris gali būti paveikiamas tiek teigiamai, tiek neigiamai. Ypač neigiamai veikia

negatyvūs straipsniai žiniasklaidoje (A6: „*Labai veikia, ypač neigiamai veikia visokios atsitiktinės „rašliavos“ internetiniuose portaluose, bet sumanesni, manau, sugeba atskirti tiesą.*“). Žmonės linkę tikėti geltonąja spauda (A1: „*<...> Tik kritiškai mąstantis, ir psichologiškai tvirtas asmuo, gali teisingai įvertinti, žiniasklaidoje bei visuomenėje pateikiamas žinias. Tačiau dauguma, deja, linkę tikėti geltonąja spauda, nesuprasdami, jog tai tik laisvalaikio skaitiniai <...>*“). Tačiau tinkamai pateikta informacija gali būti puiki motyvuojanti priemonė (A5: „*<...>. Žmonėms reikia pavyzdžių, reikia įkvėpimo, reikia atsakymų į neraminančius klausimus. Žiniasklaida čia gali suvaidinti puikų vaidmenį <...>*“).

Kariai savanoriai nėra patenkinti savo vadais (A3: „*<...> Trūksta vadų aktyvaus darbo „Team bilding“ srityje, trūksta vadų motyvacijos mechanizmo. Trūksta vadybos žinių, psichologinių žinių apie grupes, nemoka sudominti karių ir sutelkti vienam tikslui*“). Informantai pabrėžė vadų vaidmens svarbą. Tyrimo dalyvių teigimu, vadai turėtų būti mandagūs, santūrūs, skirti aiškias užduotis, sudaryti sąlygas tobulėti, rodyti asmeninį pavyzdį, paisyti lygiateisiškumo, demonstruoti žinias ir kompetenciją, nežeminti kitų, kuo geriau pažinti savo karius, palankiai formuoti mikroklimatą. Nuo vado labai priklauso, ar karys bus motyvuotas (A9: „*<...>. Nuo vado priklauso viskas, įskaitant jų motyvaciją. Jei vadas yra profesionalus, pagarbus, reiklaus ne tik kitiems, bet ir sau, kariai tokio vado vedami bus motyvuoti tokio vado nenuvilti, įvykdyti jo duodamas užduotis. Jei vadas bus tinginys, atsakomybę stumiantis nuo savęs – tokie bus ir jo kariai.*“).

Lyderystės siekis ne visiems kariams savanoriams yra motyvuojantis dalykas. Vieni yra lyderiai iš prigimties, kiti – ne (A5: „*Nebūtinai, vieni yra lyderiai iš prigimties, kiti siekia tokiais būti, tretiems labiau patinka būti vykdytojais ir į lyderius veržtis potraukio neturi*“).

Šeimos tradicijos pasirenkant savanorystę daugeliui tyrimo dalyvių buvo svarbios (A2: „*Taip. Mano tėvas – karys, senelis - karys*“; A1: „*<...> mano atveju tėvukas visada romantiškai pasakoja apie savo tarnybą, tai labai įdomu ir intriguoja*“). Visgi kiti mano, kad vertybės yra svarbesnis motyvuojantis veiksnys už tradicijas (A9: „*Manau, kad tradicijos turi mažai įtakos, daugiau - vertybės.*“).

Informantai teigė, kad jų lemiamas apsisprendimas tapti kariu savanoriu įvyko tokiomis aplinkybėmis: draugų teigiamos rekomendacijos, buvo reikalingas kelias į profesinę tarnybą, buvo pavėluota stoti į Karo akademiją, šeimos narių pasakojimai, LR Parlamento gynyba 1991 m., išėjimas į atsargą iš PKT.

Informacija apie KASP tyrimo dalyvius pasiekė daugiausia per draugų rekomendacijas, žiniasklaidą, sužinojo, baziniuose kario mokymuose, Lietuvos šaulių sąjungoje (A7: „*Nuo 1992*

dalyvavau Skautų sąjungos veikloje. Tuo metu LK ir ypač KASP daug bendradarbiavo su LŠS. Vesdavo arba organizuodavo bendras pratybas. Ten ir sužinojau apie tarnybą tuometiniame SKAT. Tai atrodė logiška seka, aukštesnis pilietiškai nusiteikęs jaunuolis laiptelis, sulaukus 16 ir daugiau metų tapti kariu savanoriu.“).

Karius savanorius išlikti tarnyboje skatina šie psichologiniai aspektai: geras mikroklimatas kuopoje, pasitikėjimas kolegomis ir visuomene, saugumo jausmas (A1: „<...>smagu ir saugu būti ten, kur galima pasiekti gerų rezultatų“), galimybė ištrūkti iš kasdieninės rutinos, pareiga (A3: „<...> pareiga kuopai, ginklo brolių bendruomenei <...>“, vidiniai įsitikinimai. Taip pat – noras neprarasti ryšio su kuopos kariais, ginklo broliais“; A9: „Bendrumas, draugystė su kuopos kariais, ginklo broliais. Ryšys užmezgamas kariuomenėje tarp žmonių analogų civiliniame gyvenime neturi.“).

Tyrimo metu buvo išskirti šie veiksniai, labiausiai demotyvuojujantys karius savanorius: nenuoširdus bendravimas, tarnybos draugų klaidos, netaktiškas elgesys, vadų nesugebėjimas valdyti konfliktines situacijas ir patyčių toleravimas, vadų ir kolegų nekompetencija, nestatutiniai santykiai, reikalingų priemonių neturėjimas, prastas aprūpinimas, neigiamas kitų dalinių požiūris į KASP, (A2: „<...> kaip į nepilnavertes pajėgas“) prastos kokybės ir neįdomios pratybos, prastas pratybų laiko planavimas ir laiko keitimas, informacijos apie būsimas užduotis nebuvimas (vėlavimas).

Tyrimo metu išskirtos kompleksinės priemonės, kurios būtų veiksmingos skatinant karių savanorių išlaikymą tarnyboje:

- Kelti finansinį atlygį K/S.
- Tobulinti pratybas, daryti jas rizikingesnėmis ir įdomesnėmis. Pratybų turėtų būti daugiau ir įvairesnių, nes to pageidauja patys K/S.
- Organizuoti bendras pratybas su kitomis kuopomis.
- Organizuoti daugiau karinių kursų K/S.
- Gerinti materialinę K/S bazę.
- Vadai turėtų labiau kelti savo kvalifikaciją, domėtis ŽIV.
- Skatinti bendradarbiavimą su K/S darbdaviais.
- Aktyviau kelti karinius K/S laipsnius.

Skatinti ir remti karių savanorių bendruomeniškumą, sudaryti jiems sąlygas bendrauti ne tarnybos metu. Tai gali būti įvairūs renginiai. Tyrimo eigoje, siekiant išsikelti tikslo, buvo išskirtos dvi kategorijos. Tai karius savanorius motyvuojujantys ir demotyvuojujantys veiksniai (žr. 5 lentelę).

Kategorija	Subkategorija
Motyvuojantys veiksniai	Aplinkinių teigiama nuomonė, visuomenės pagarba, savivertės, laimės, reikalingumo jausmas, tiesiog noras teikti pagalbą kitiems, noras užsiimti turininga ir įdomia veikla, meilė savo kraštui, noras tobulinti savo asmenybę, noras realizuoti save valstybės gynybos srityje, bendrauti su bendraminčiais, susirasti draugų, patikrinti savo jėgas ekstremaliomis sąlygomis, galimybė dėvėti uniformą, išmokti valdyti ginklą, noras patenkinti savo dvasinius poreikius.
Demotyvuojantys veiksniai	Nenuoširdus bendravimas, tarnybos draugų klaidos, išsišokimai, vadų nesugebėjimas valdyti konfliktinių situacijų ir patyčių toleravimas, vadų ir kolegų nekompetencija, nestatutiniai santykiai, reikalingų priemonių neturėjimas, prastas aprūpinimas, neigiamas kitų dalinių požiūris į KASP, prastos kokybės ir neįdomios pratybos, prastas pratybų laiko planavimas ir laiko keitimas, informacijos apie būsimas užduotis nebuvimas (vėlavimas).

5 lentelė Motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai

Profesinės patirties apibendrinimo metodas

Tiriant karių savanorių motyvacijos ir demotyvacijos veiksnius, verta pasitelkti profesinės patirties apibendrinimo metodą. Kaip teigia R. Tidikis (2003), „Priešakinė (geroji, arba pažangioji) profesinė patirtis paprastai suprantama kaip pareigūno didelio meistriškumo bei profesionalumo išraiška, t. y. praktikoje sukaupta patirtis, kuri duoda nuolatinį labai gerą profesinės veiklos rezultatą. Ši patirtis gali ir neturėti nieko iš principo naujo, originalaus, bet gali būti grindžiama efektyviu mokslo principų ir metodų taikymu veikloje, ir todėl gali tapti geru profesinės veiklos meistriškumo pavyzdžiu. Tokią sukaupią profesionalią patirtį verta perduoti kitiems darbuotojams”.

Kadangi darbo autorius vienuolika metų tarnavo K/S, jis pateikia atskirą nuomonę, reflektuodamas savo patirtį: „Mano nuomone, dalyvauti savanoriškoje veikloje labiausiai skatina noras kažką pakeisti gyvenime“. Tai nulemti gali daug faktorių. Vertinant iš mokslinės retrospektyvos, galima prisiminti Maslow poreikių hierarchijos piramidę. Teorija nagrinėja tai, jog pamatiniai asmens egzistavimo poreikiai yra fiziniai, t.y maistas, būstas. Kai užtikrinama šios funkcijos, atsiranda galimybių, laiko ir noro saviraiškai. Kai patenkinti baziniai poreikiai, savi interesai, tuomet asmuo pastebi, jog jis yra sociumo, tam tikros aplinkos dalis. Kaip ir asmuo veikia aplinką, taip ir aplinka veikia ir formuoja asmenį, patekusį į konkrečią aplinką. Mano nuomone,

galima pripažinti tai, jog pirmiausia asmens aplinka į kurią jis patenka yra jo šeima, t.y tėvai, kurie ir padeda pagrindus indivito pasaulėjautos, pasaulėžiūros, temperamento, elgesio modelių formavimuisi. Žymaus austrų psichoterapeuto Z.Froido atlikti empiriniai bei medicininiai tyrimai parodė, jog žmogaus ID ir EGO susiformuoja jau ankstyvoje vaikystėje, o tolesnė žmogaus psichinė raida vyksta iki pat mirties, veikiant vidiniams ir išoriniams faktoriams. Ivaivių mokslinių teorijų yra pripažįstama, jog asmenis pagal psichosocialinės raidos ir elgesio modelius galima skirti į 3 grupes:

1 grupei priskiriama apie 10 proc. asmenų, kurie tiek pirminėje aplinkoje, tiek ir vėlesnės psichosocialinės raidos kelyje yra gavę brandžios visuomenės elgesio pamatus. Vienas iš požymių – aukštas išsilavinimo lygis. Jie visada siekia optimalaus rezultato, stengdamiesi, kad būtų kuo mažiau pažeisti daugumos interesai. Pasižymi kritiniu mąstymu, tolerancija, logiškumu, neįžeidumu. Tai: politikai, valdžios atstovai, žymūs visuomenės ir meno veikėjai, verslininkai – milijonieriai, savo veikimu skatinantys žmonijos socialinį bei industrinį progresą. Jų garbei pavadinamos gatvės, statomi paminklai, skiriamos premijos. Tokie asmenys pasižymi tvirta nuomone, paremta kritiniu mąstymu, todėl jų sprendimai yra ilgalaikiai, veiksmingi ir efektyvūs. Šių žmonių valdyti nereikia, jie yra savarankiški, ir kuria vadovavimo metodiką kitiems. Tokių žmonių motyvacijos laipsnis svyruoja 90-100 procentų amplitudėje.

2 grupei galima priskirti plačiosios visuomenės atstovus, įvaivių teorijų išvestinė, būtų apie 80 procentų žmonijos populiacija. Tai vidutinio ir žemo išsilavinimo žmonių populiacija, žmonijos darbo jėga. Šiai grupei reikalinga nuolatinė priežiūra, o nuomonė keičiasi, priklausomai nuo aplinkos bei kitų faktorių. Šiai grupei nera sunku daryti itaką, manipuluoti jais, kas dažnai ir vyksta, įvaiviomis formomis. Šiai grupei priskiriama populiacija yra geri vykdytojai, tačiau aiškaus, savito elgesio modelio neturi. To požymis – aukšta moralinio lankstumo skalė. Tokie žmonės linkę į bendravimą, naujovių paiešką. Tokių žmonių motyvacija svyruoja 50 procentų lygyje.

3 grupė – tai asmenys, tiek pirminėje aplinkoje, tiek ir tolesnėje asmens raidos fazėje, įgavę neigiamus, negatyvius elgesio modelius. Šios grupės asmenys dažniausiai siekia savo interesų įgyvendimo, nepaisydami ir pažeisdami kitų asmenų interesus ir teises. Tai įkalinimo įstaigų klientai, asocialių šeimų statuso savininkai. Požymiai – vidurinis, pradinis išsilavinimas. Tokių žmonių motyvacija svyruoja nuo 0-10 proc lygmenyje, kartais gali būti ir neigiama, t.y. neveikimą gali plėtoti ir perteikti aplinkai, kas veikia demotyvuojančiai plačiu mastu.

Grįžtant prie motyvacijos teorijų, mano giliu įsitikinimu, savanorystės daugiausia siekia antros visuomenės grupės atstovai. Autoriaus manymu, egzistuoja priežastinis pasekminis ryšys tarp nepatenkintų poreikių ir gyvenimiškos veiklos. Z.Froidas nepatenkintų norų ir troškimų

realizavimą, tiesiogiai siejo su asmens elegesio motyvais. Psichoanalitinė raidos teorija nagrinėjo atvejus, kai asmuo gali susirgti įvairiomis neurozėmis, kol nebus patenkinti norai ir troškimai.

Ši teorija patvirtina tai, jog į savanorystę iš dalies veda nepatenkintų norų bei troškimų siekiamybė. Jeigu asmuo gyvenime neturi galimybės įgyvendinti savo planų ir siekių savarankiškai, tuomet asmuo ieško kolektyvinio problemos sprendimo. Tai skatina tapti atitinkamos bedruomenės ar sociumo dalimi. Apžvelgiant partinę, visuomeninę ar verslo veiklą, kai veikiama kolektyviai, t.y. susivienijus, galima pasiekti rezultatų, kurių savarankiškai, vien savo jėgomis įgyvendinti nepakanka, dėl ribotų fizinės jėgos, žinių, finansinių, laiko bei kitų resursų.

Siekiant rezultatų valstybės mastu, atsiranda poreikis naudoti gamtos resursus, valstybės ar verslo infrastuktūrą bei konjunktūrą, kas gali būti prieinama tik organizacijai. Pvz., norint padėti skurdžiai besiverčiančioms šeimoms ir vaikams, savarankiškai pasiekti veiklos efektyvumo dažniausiai neįmanoma. Tačiau susivienijus toks tikslas tampa pasiekiamas, pvz. projektas „Maisto bankas“, arba įvairios išsipildymo akcijos, kai masiškai surinktos ir suaukotos lėšos panaudojamos daug efektyviau ir veiksmingiau, kai galima nupirkti sunkvežimį maisto ir padalinti skurstantiems, o tai, valstybės mastu turi ryškų efektą. Autorius teigimu, nereikia įrodinėti, kad savarankiškai didelio masto veiklos atlikti neįmanoma. Visuomenė tokius procesus stebi, daro savo išvadas, ir taip pasireiškia masinės sąmonės elementai, kurie skatina jungtis prie bendraminčių rato.

Savanorystės poreikiams realizuoti egzistuoja nemažai vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų bei labdaros fondų. Dėl savo atruistiškos veiklos ir dėl akivaizdžių teigiamų rezultatų, formato „pagalba kitiems“ organizavimo, jos pelno didelį visuomenės pasitikėjimą ir pagarbą.

Galima paminėti keletą stambesnių labdaros ir paramos organizacijų, veikiančių tiek tarptautiniu mastu, tiek ir Lietuvoje: Lietuvos Caritas, SOS kaimas, Maisto bankas, Vilties centras, ir kt.

Nė viena paminėta organizacija nėra vieno asmens produktas, o egzistuoja taikant komandinio darbo modelį.

Plačiau apžvelgsime narystę ir savanorystę Lietuvos kariuomenės Krašto apsaugos savanorių pajėgose. Pats organizacijos pavadinimas atitinka veiklos koncepciją, jog dalyvavimas organizacijos veikloje grindžiamas savanorystės pagrindu, t.y. nėra priverstinis. Autoriui teko 21 metus savanoriauti šioje organizacijoje. Vėliau savanorystė virto į profesinę tarnybą, pagrindinį gyvenimo užsiėmimą. Savanorystės pradžia – 1996 metai. Galima pavadinti šį laikotarpį gilios depresijos metais, kadangi galutinai suirus senosios santvarkos institucijoms, naujojo tipo, nepriklausomos Lietuvos tipo valstybinės bei nevyriausybines institucijos vis dar buvo kūrimosi

stadijos. Autoriaus įtojimas į šią organizaciją buvo sąlygotas galimybe atlikti konstitucinę pareigą – karinę tarnybą, ir tuo pat metu dirbti civilinį darbą. Ir 1996 metais, ir šiuo metu ši nuostata nepaseikeitusi, kadangi išstarnavus 3 metus KASP, yra galimybė įskaityti ir privalomąją karo tarnybą, t.y. asmeninėje biografijoje turėti įrašą „atlikęs privalomąją karo tarnybą“. Šis įrašas atveria kelius norintiems pasirinkti profesiją, kur yra privalomas toks kriterijus, pvz: Policijos bei kitų sukarintų bei ginkluotų struktūrų.

Autorių įstoti į KASP taip pat paskatino tai, jog galima naudotis ginkluote, įvairiomis karinėmis transporto priemonėmis, bei kita infrastruktūra. Informacija apie savanorystę KASP autorių pasiekė per draugų pasakojimus ir rekomendacijas. Taip pat labai inspiravo tai, jog tarnybos metu bus galima dėvėti kario uniformą, taip pat atlikti šaudymus iš įvairių kovinių ginklų. Tuo pat metu buvo didelis šeimos palaikymas, ypatingai tėvo. Tiek šeimos, tiek visuomenės požiūriai sutapo, jog kariška veikla yra susijusi su drausme, darbštumu, santauka, fiziniu bei moraliniu tobulėjimu. Taip pat tai susiję ir su asmeninio autoriteto augimu, aplinkinių geru įverčiu bei pasitikėjimu. Šios vertybės KASP yra nuolat akcentuojamos.

KASP netiesioginis tikslas – pakviesti kuo daugiau civilių gyventojų susipažinti su kariško gyvenimo elementais ir taip populiarinti organizaciją bei pagrindinį tikslą ir siekiamybę – Krašto gynybą.

Siekiant veiklos efektyvumo ir veiksmingumo organizacijoje, rekomenduojama taikyti šiuolaikines žmonių išteklių vadybos teorijas ir technologijas. Versle tikslas yra pelnas, o savanoriškoje organizacijoje – efektyvi veikla. O vienas svarbiausių veiklos efektyvumo elementų – organizacijos narių pasitenkinimas savo veikla ir rezultatais. Todėl būtinas nuolatinis organizacijos veiklos vertinimas ir veiklos efektyvumo gerinimas. Organizacijos narių, šuo atveju, karių savanorių, motyvacija tiesiogiai koreliuoja su organizacijos rezultatais. Karių savanorių poreikių ir motyvacijos studija, autoriaus nuomone, – efektyvi priemonė, siekiant identifikuoti savanoriškoje tarnyboje motyvuojančius bei demotyvuojančius veiksnius. Todėl kilo idėja atlikti mokslo studiją, tiriant ir siekiant gerinti karių savanorių motyvaciją tarnauti.

Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros, teisės aktų reglamentuojančių KASP veiklą analizę, empirinį tyrimą, paaiškėjo, jog nėra nuolat vertinama K/S motyvacija.
2. Empirinis tyrimas parodė, kad egzistuoja demotyvuojantys veiksniai, tai patvirtino problematiką. Šiuolaikiniai ŽIV metodai ir modeliai nėra reglamentuoti KASP veikloje. Informacija apie motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius nėra sisteminama ir kritiškai vertinama.
3. Teorinėje dalyje pristatyti modeliai tinkami atlikti kokybinį vertinimą ir kelti K/S motyvaciją. Įvairių teoretikų apibrėžtos motyvacinių veiksnių kategorijos sutampa su respondentų išskiriamomis kategorijomis. Tai pasitvirtino atlikus empirinį tyrimą: statusas, augimas ir karjera, pripažinimas, atsakomybė, iššūkiai ir skatinimas yra svarbiausi K/S motyvatoriai. Teorijos ir praktikos sutapimai bei pasikartojimas, patvirtina teorijos teisingumą.
4. K/S labiausiai motyvuoja: aplinkinių teigiama nuomonė, visuomenės pagarba, savivertės, laimės, reikalingumo jausmas, tiesiog noras teikti pagalbą kitiems, noras užsiimti turininga ir įdomia veikla, meilė savo kraštui, noras tobulinti savo asmenybę, noras realizuoti save valstybės gynybos srityje, bendrauti su bendraminčiais, susirasti draugų, patikrinti savo jėgas ekstremaliomis sąlygomis, galimybė dėvėti uniformą, išmokti valdyti ginklą, noras patenkinti savo dvasinius poreikius.
5. Tyrimo metu išryškėjo nauja tendencija, jog kariai pratybų metu pageidauja daugiau atsakomybės ir rizikos, teigdami, jog tai veikia motyvuojančiai.
6. K/S labiausiai demotyvuoja: nenuoširdus bendravimas, tarnybos draugų klaidos, netaktiškas elgesys, vadų nesugebėjimas valdyti konfliktinių situacijų ir patyčių toleravimas, vadų ir kolegų nekompetencija, nestatutiniai santykiai, reikalingų priemonių neturėjimas, prastas aprūpinimas, neigiamas kitų dalinių požiūris į KASP, prastos kokybės ir neįdomios pratybos, prastas pratybų laiko planavimas ir laiko keitimas, informacijos apie būsimas užduotis nebuvimas (vėlavimas).
7. Atsižvelgiant į respondentų nurodytus motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius, rekomenduotina vadovybei atsižvelgti į šiuos dalykus: planuojant pratybas, didinti rizikos faktorių, nuolat organizuoti bendras pratybas su kitomis kuopomis, skatinti ir remti karių savanorių bendruomeniškumą
8. Reguliariai, 1 kartą per 12 mėnesių, KASP kuopų vadams kuopose atlikti K/S motyvacijos vertinimą, gautus rezultatus integruoti, projektuojant pratybų ir santykių su K/S architektūrą

Rekomendacijos ir siūlymai KASP vadovybei

- Planuojant pratybas, didinti rizikos faktorių, užduotis planuoti atsižvelgiant į šiuolaikinių konfliktų pasaulio karštuose taškuose patirtį. Efektyvi priemonė – karo zonų dalyvių patirties skleidimas.
- Nuolat organizuoti bendras pratybas su kitomis kuopomis.
- Kuopose įrengti dėžutes, kur K/S galėtų anonimiškai palikti žinutes KASP vadovybei, su nusiskundimais ir siūlymais.
- Skatinti ir remti karių savanorių bendruomeniškumą, sudaryti jiems sąlygas bendrauti ne tarnybos metu. Tai gali būti įvairūs renginiai.
- Empirinio tyrimo išvadas paskelbti KASP laikraštyje „Savanoris“
- Reguliariai, 1 kartą per 12 mėnesių, KASP kuopų vadams kuopose atlikti K/S motyvacijos vertinimą, gautus rezultatus integruoti, projektuojant pratybų ir santykių su K/S architektūrą.

Literatūra

1. Alfes K., Shantz A., Truss C. *The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer* // Human Resource management journal, Vol 22, no 4, 2012, pages 409–427.
2. Almonaitienė J. *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. – Kaunas: Technologija, 2011.
3. Atkinson, M. *Playing With Fire: Masculinity, Health, and Sports Supplements*. Sociology of Sport Journal, 2007. 24, 165–86.
4. Aworemi, J. R.; Abdul-Azeez, I. A.; Durowoju, S. *An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria*. International Journal of Economics and Finance. 2011, 3(5).
5. Bakanauskas A, Račkauskaitė I. *Vartotojų lūkesčių formavimo modelis* // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2010. Nr. 54.
6. Baršauskienė V., Almonaitienė J. *Žmonių santykiai organizacijoje*. – Kaunas: Technologija, 2010.
7. Bly R. Geležinis Džonas. *Knyga apie vyrus*. – Vilnius: Mijalba, 2004.
8. Buchmann A.D. „*Das hat richtig Spaß gemacht!*“ *Freiwilliges Engagement in Deutschland* // <https://www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/aktionen/idee/studie/ehrenamtsstudie.pdf>.
9. Bulvičius V. *Karinis valstybės rengimas*. – Vilnius, 1994.
10. Carnegie D. *Kaip tapti sėkmingu ir autoritetingu lyderiu*. – Vilnius: Obuolys, 2012.
11. Cerase F. P. *Public Service Motivation. How Does it Relate to Management Reforms and Changes in the Working Situation of Public Organizations? A Case Study of the Italian Revenue Agency*. Public Policy and Administration July, 2009. vol. 24 no. 3.
12. Cibulskas G., Žydžiūnaitė V. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis: monografija*. – Vilnius: Lodvila, 2012.
13. Connell, R. W. *The Men and the Boys*, 2000.
14. Crossley, N. *In the Gym: Motives, Meaning and Moral Careers*. In Body Society, 2006. Nr. 12.
15. Čapienė A., Merkienė R. *Studentų motyvavimo veiksniai ir pereinamosios, užtikrinančios aktyvų dalyvavimą verslumo ugdymo praktikoje* // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2014. Vol. 36. No. 2.
16. David G. Myers. *Psichologija*. – UAB Poligrafija ir informatika, 2000.

17. Dromantaitė A., Raišienė A. G., Račelytė D., Jurčiukonytė A., Vyšniauskienė L. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Vilnius: MRU, 2012.
18. Dunkl, A., Jiménez, P., Šarotar Žižek, S., Milfelner, B., & Kallus, W. K. *Similarities and Differences of Health-promoting Leadership and Transformational Leadership*. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 2015. 61(4), 3-13.
19. Eriksson, A. *Health-Promoting Leadership: A Study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation*, 2011.
20. *Freiwilligentätigkeit in der EU, Study on Volunteering in the European Union Executive summary DE* // http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/executive_summary_volunteering_de.pdf
21. *Freiwilliges Engagement junger Menschen Sonderauswertungen des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys*, 2017 // <https://www.bmfsfj.de/blob/119820/b06feba2db2c77e0bff4a24662b20c70/freiwilliges-engagement-junger-menschen-data.pdf>.
22. Freud S. *Psichoanalizės įvadas: paskaitos*. – Vilnius, 1999.
23. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R. *Darbuotojas koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. – Vilnius: MRU, 2012.
24. Gudaitė G. *Asmenybės transformacija sapnuose, pasakose, mituose*. – Vilnius: Tyto alba, 2001.
25. Hakanen J.J., Shaufeli W.B. *Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study* // *Journal of Affective Disorders* 141 (2012) 415–424.
26. Hameister, N., Müller, D., & Ziegelmann, J. *Zeitlicher Umfang, Häufigkeit und biografische Dauer des freiwilligen Engagements*. In: J. Simonson, C. Vogel & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014* (S. 333–354). Wiesbaden: Springer VS, 2017.
27. Hirschi A. *Callings and Work Engagement: Moderated Mediation Model of Work Meaningfulness, Occupational Identity, and Occupational Self-Efficacy* // *Journal of Counseling Psychology*, 2012, Vol. 59, No. 3, 479–485.
28. Hollerweger E.M., Heimgartner A. *Bericht zum Freiwilligen Engagement in Österreich* // https://www.rotekreuz.at/fileadmin/user_upload/PDF/Gesellschaftspolitik/bmask_freiwilligenbericht_1.pdf.
29. Hopkins, D. *Realising the Potential of System Leadership*. In B. Pont, D. Nusche, D. Hopkins (Eds.), *Improving School Leadership, vol. 2: Case Studies on System Leadership*, 2008, (pp. 21–36). Paris: OECD.

30. Hopkins, D., Higham, R. *System leadership: mapping the landscape*. School leader ship and management, 2007, 27 (2), 147–166.
31. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. – Kaunas: Technologija, 1996.
32. Kalshoven K., Boon C. T. *Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management* // Journal of Personnel Psychology 2012; Vol. 11(1):60–68 OI: 10.1027/1866-5888/a000056.
33. Kalshoven K., Boon C. T. *Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management* // Journal of Personnel Psychology 2012; Vol. 11(1):60–68 OI: 10.1027/1866-5888/a000056.
34. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. – Kaunas, 2002.
35. *Kariuomenės struktūra* // https://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_struktura/savanoriu_pajegos_368/kaip_tapti_savanoriu.html.
36. Keenoy T. *Chapter 11: Engagement: a Murmuration of Objects?* // Employee Engagement in Theory and Practice (2013), edited by Catherine Truss, Kerstin Alfes, Rick Delbridge, Amanda Shantz and Emma Soane, London: Routledge (pp.197-220) .
37. Klupšas F. *Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis* // Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas), 2009, Nr.19 (4)
38. Kumpikaitė V., Kalinauskienė J. *Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė* // Ekonomika ir vadyba, 2011. 16
39. *Land Oberösterreich, Landeskorespondenz 15. Jänner 2013* // http://www.landoberoesterreich.gv.at/cps/rde/xbcr/ooe/PK_LH_Dr.15.1.2013_Internet.pdf
40. Leidl D. *Motivating employees through today's economic crisis – executive strategies*, 2009 [žiūrėta 2018 vasario 18 d.]. Prieiga per internetą: // http://EzineArticles.com/?expert=Daniel_Leidl.
41. *Lietuvos kariuomenės vizija, patvirtinta Lietuvos kariuomenės vado 2012 m. gegužės 3 d. įsakymu Nr. V-479* (Lietuvos kariuomenės vado 2015 m. spalio 2 d. įsakymo Nr. V-1205 redakcija).
42. *Lietuvos Respublikos savanoriškos veiklos įstatymas* // Valstybės žinios, 2011-07-13, Nr. 86-4142.
43. Long S. *Mentoring: A personal reflection*. New Library World, 2002. Vol. 103 (3).
44. *LR Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. 17 straipsnis, 1 punktas*. Prieiga internete: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=476622

45. Lukamskienė V., Budėjienė A. *Socialinės paslaugos vyresnio amžiaus asmenims: savipagalbos ir socialinės globos aspektai* // Gerontologija, 2013. Nr. 14(4). P. 228 – 234.
46. Makštutis A., Prakapienė D., Dudzevičiūtė G. Melnikas B. *Plėtros optimizavimas*. – Vilnius, 2016.
47. Marc van Veldhoven. *About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic HRM* // Inaugural lecture. Tilburg University, 2012.
48. Marc van Veldhoven. *About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic HRM* // Inaugural lecture. Tilburg University, 2012.
49. Matuschek K., Niesyto J. *Freiwilligen-Engagement professionell gestalten*. Bonn, 2013.
50. Medišauskaitė A. *Savanoriškos veiklos Lietuvoje apžvalga*. – Vilnius, 2013.
51. Melnikas B. *Karininkas visuomenėje. Karininkų rengimas ir profesinis tobulinimas*. – Vilnius. 2001.
52. Muntean S. M. *Streamlining human resource management in order to increase the performance of national and multinational organizations*, „Lucian Blaga” University of Sibiu, 2014.
53. *NATO šalių strateginė gynybos ir saugumo koncepcija. Šiaurės Atlanto sutarties organizacijos narių gynybos ir saugumo strateginė koncepcija (neoficialus vertimas)* // https://kam.lt/lt/tarptautinis_bendradarbiavimas/nato/nato_saliu_strategine_gynybos_ir_saugumo_strategine_koncepcija.html.
54. Neverauskas B., Rastenis J. *Vadybos pagrindai*. – Kaunas: Technologija, 2001.
55. Oržekauskas P. *Lyderystės jėga: kokių lyderių reikia Lietuvai ir kaip juos rasti*. – Vilnius, 2012.
56. Palidauskaitė J. *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas*, 2007. Nr.19.
57. Perminas A. Goštautas A. Endriulaitienė A. *Asmenybė ir sveikata: teorijų sąvadas*. – Kaunas: VDU, 2004. P. 18.
58. Pikturnaitė I., Paužuolienė J. *Organizacijos kultūros institucionalizavimas*, 2013. Tiltai. Nr. 4.
59. Pollard D., Hotho S. *Crises, scenarios and the strategic management process*. Management Decision, 2006. vol. 44 (6).
60. Pouchova L. *Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis*, 2011/ Prieiga per EBCSO.
61. Ramanauskas J. *Projektų vertinimas*. – Klaipėda, 2013.
62. Reber A. *Didysis psichologijos žodynas*. Tomas 1. – Maskva: 2000.

63. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Kaunas, 2003.
64. Sakalauskas G. *Savanorystė probacijos sistemoje: prielaidos ir galimybės*. – Vilnius: teisės institutas, 2012.
65. Sakalauskas G., Čepas A., Nikartas S. *Savanorystė probacijos sistemoje: prielaidos ir galimybės*. – Vilnius, 2012.
66. Seligman M. E. P., Csikszentmihalyi M. *Positive psychology: An introduction* // American Psychologist. 2000, vol. 55 (1), p. 5–14.
67. Stripeikis O. *Verslo valdymas* // <https://fcis.vdu.lt/~o.stripeikis@evf.vdu.lt/FOV1-00094DBE/FOV1-00095038/9%20Tema%20-%20Verslo%20valdymas.pdf>.
68. Šalkauskienė L., Stankevičienė J., Gedvilienė M. *Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu* // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006. 1 (6).
69. Šalkauskis St. *Rinktiniai raštai II* // Lietuvių tauta ir jos ugdymas, Roma, 1991.
70. Šavareikienė D. *Motyvacija vadybos procese*. – VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008
71. Ščerbatych J.V. *Verslo ir biznio psichologija*, 2010.
72. Šimanskienė L., Tarasevičius T. *Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010, Nr. 20.
73. Tereškinas A. *Kaip dėvėti savo kūną: vyriškumo normos šiuolaikinės Lietuvos masinės komunikacijos priemonėse*. // Tereškinas A. Kūno žymės: seksualumas, identitetas, erdvė Lietuvos kultūroje, 2011.
74. Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. – Lietuvos teisės universitetas. Vilnius, 2003, psl. 557-559.
75. Vanagas R., Vyšniauskienė L. *Vadybos pagrindai: vadovėlis*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
76. Vanderberg S. 2018 Best Volunteer Abroad Programs, Organizations, & Projects, 2017 // [žiūrėta 2018 vasario 17 d.]. Prieiga per internetą: https://www.volunteerforever.com/article_post/2017-best-volunteer-abroad-programs-organizations-projects.
77. Vileikienė E., Pocienė A., Aleknevičienė J. *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje*. – Vilnius: LKA strateginių tyrimų centras, 2015.
78. Viningienė D., Ramanauskas J. *Motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse*. // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2012. Vol. 33. Nr. 4. P. 162 Scientific journal.

79. Vogel, C., Simonson, J., Ziegelmann, J. P., & Tesch-Römer, C. Freiwilliges Engagement von Frauen und Männern in Deutschland. In J. Simonson, C. Vogel & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014* (S. 637–646). Wiesbaden: Springer VS, 2017.
80. *Well-being and Performance at Work*. Edited by Marc van Veldhoven and Riccardo Peccei. London and New York: Psychology Press, 2015.
81. Žaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 2007. T. 18. Nr. 4.
82. Žydžiūnaitė V, Sabaliauskas S. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga, 2017
83. Žydžiūnaitė V, Sabaliauskas S. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga, 2017. P. 32.
84. Žydžiūnaitė V. *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Vilnius: Vitae Litera, 2012.
85. Žukauskaitė I. Mentorstė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką? *Acta paedagogica Vilnensia*, 2014. Nr. 33.
86. Žukauskaitė I. *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo*. Daktaro disertacija *Socialiniai mokslai, psichologija (06 S)*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2009.
87. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. *Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai*. *Psichologija*, 2008. Nr. 37, 26-43.
88. Žvirdauskas D. *Pedagogo lyderystė bei vadybinių kompetencijų ugdymas*. – Vilnius, 2009.

Priedai

1 priedas „Interviu klausimai ekspertams“

Gerb. Ekspertai, esu Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos magistrantas Raimondas Kaminskas, rengiu baigiamąjį darbą tema „Karių savanorių motyvacija ir skatinimas“. Atsakymai būtų reikalingi, vertinant personalo verbavimo ir motyvacijos procesus. Pateikiu Jums iš anksto, interviu klausimus. Planuojamas pokalbio laikas apytiksliai 20 minučių. Maloniai prašau susitikimo Jums patogiu laiku.

1. Kokie bruožai būdingi asmenims, kurie įsitraukia į savanorišką veiklą?
2. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai skatina asmenų dalyvavimą savanoriškoje veikloje?
3. Kokie pagrindiniai motyvai asmenis skatina tapti kariu savanoriu?
4. Kokį vaidmenį, Jūsų manymu, karių savanorių motyvavimui vaidina finansinis aspektas?
5. Ar keistūsi kario savanorio požiūris į tarnybą, jei didėtų finansinis atlygis?
6. Kiek, Jūsų manymu, kariams savanoriams svarbi saviraiška? Kodėl?
7. Ar, Jūsų manymu, yra svarbu kariui savanoriui tai, kad gali savo tiesioginį darbą derinti su pomėgiu – savanoryste?
8. Ar Jus, kaip karį-savanorį, motyvuoja patriotiniai jausmai (pvz, šalies saugumas)?
9. Ar Jūsų atveju, vaikystės potyriai (pavyzdžiui, svajonė tapti kariu) turėjo įtakos pasirenkant kario-savanorio kelią?
10. Ar karius savanorius motyvuoja galimybė sportuoti, treniruotis, t.y. stiprėti fiziškai, ugdyti ištvermę?
11. Kaip manote, ar visuomenės ir žiniasklaidos požiūris į karinę tarnybą turi įtakos motyvacijai?
12. Koks galėtų būti vadų vaidmuo ar elgesys, motyvuojant ir skatinant karius savanorius?
13. Ar lyderystės siekis yra motyvuojantis veiksnys kario savanorio tarnyboje?
14. Kiek svarbios pasirenkant savanorystę yra šeimos tradicijos?
15. Kokiom aplinkybėm, Jūsų atveju, įvyko apsisprendimas pasirenkant tarnybą Krašto apsaugos savanorių pajėgose ?
16. Kaip Jus pasiekė informacija apie tarnybą KASP ?
17. Jūsų nuomone, kokie psichologiniai aspektai skatina karius savanorius išlikti tarnyboje?
18. Kas labiausiai demotyvuoja karius savanorius ir kodėl?

19. Kokios naujos priemonės būtų veiksmingos skatinant karių savanorių išlaikymą tarnyboje?

Dėkoju už atsakymus