



POZIOM I DETERMINANTY ASPIRACJI DOWÓDCZYCH OFICERÓW

dr hab. Tomasz MAJEWSKI
Akademia Obrony Narodowej

Abstract

The article presents theoretical background of commanding aspirations through specifying their concept, typology and hypothetical determinants. The further part deals with delineating methodological assumptions of the conducted studies and describing the results of the studies on determinants of officers' commanding aspirations through identifying types of officers' aspirations, percentage structure pertaining to commanding aspirations levels and factors that determine these aspirations.

Key words – professional aspirations, commanding aspirations, managerial aspirations, typology of aspirations, determinants of aspirations

Aspiracje zawodowe są jedną z istotnych kompetencji pracowników (żołnierzy), które wpływają na rezultaty osiągnięte podczas wykonywania pracy, wyniki doskonalenia czy wreszcie poziom satysfakcji z pracy. Dlatego rodzaje aspiracji zawodowych oraz ich poziom są przedmiotem zainteresowania badaczy rzeczywistości organizacyjnej. W badaniach określa się mechanizmy powstawania aspiracji, ich wpływu na funkcjonowanie pracowników w środowisku pracy i wyniki pracy oraz poszukuje się determinantów aspiracji. Badania te mają charakter zarówno poznawczy, jak i empiryczny, gdyż uzyskana wiedza pozwala lepiej dobierać i rozwijać pracowników.

Szczególnie istotne są aspiracje kierownicze (dowódcze), które, wiążąc się z potrzebą władzy, są czynnikiem warunkującym sprawne wypełnianie funkcji kierowniczych. Kierownik z aspiracjami adekwatnymi do posiadanych kompetencji będzie odczuwał potrzebę kierowania organizacją i czerpał z tego satysfakcję. Natomiast kierownik bez aspiracji kierowniczych nie będzie dobrze czuł się w roli przełożonego, nie będzie swojej pracy wykonywał z pasją i entuzjazmem, traktując ją tylko jako obowiązek.

Aspiracje kierownicze ukierunkowują działania, są czynnikiem motywującym do rozwoju zawodowego, gdyż nabywanie kompetencji wiąże się z awansowaniem na stanowiska, które zaspokajają aspiracje. Stąd też organizacje powinny w proce-

się rozwoju kadry kierowniczej diagnozować, oprócz kompetencji profesjonalnych, również aspiracje kierownicze oraz ich adekwatność do posiadanych kompetencji.

Uwzględnianie aspiracji w procesie rozwoju wymaga określenia rodzaju występujących aspiracji, ustalenia poziomu aspiracji dowódczych oraz identyfikacji determinantów aspiracji. O ile rodzaj aspiracji zawodowych oficerów był już przedmiotem zainteresowania badaczy, o tyle badania nad determinantami aspiracji nie były w środowisku wojska prowadzone od wielu lat. Stąd też autor artykułu, uważając opisaną kwestię za nader istotną, podjął się ustalenia determinantów aspiracji dowódczych¹, a podmiotem badań uczynił oficerów studiujących w Akademii Obrony Narodowej.

W związku z tym w artykule autor przedstawił teoretyczne podstawy aspiracji kierowniczych, określając ich pojęcie, typologię i hipotetyczne determinanty. Następnie sprecyzował założenia metodologiczne ukierunkowujące przebieg badań oraz, w części empirycznej, opisał wyniki badań nad determinantami aspiracji dowódczych oficerów, identyfikując rodzaj aspiracji cechujących oficerów, strukturę procentową poziomu aspiracji dowódczych oraz czynniki determinujące te aspiracje.

Założenia metodologiczne badań

Przedmiotem badań były determinanty aspiracji dowódczych oficerów studiujących w Akademii Obrony Narodowej. Za **cel badań** przyjęto ustalenie determinantów aspiracji dowódczych tychże oficerów. Natomiast **problem główny** badań sformułowano następująco: Jakże czynniki determinują rodzaj aspiracji oraz poziom aspiracji dowódczych oficerów studiujących w Akademii Obrony Narodowej? Uzyskanie odpowiedzi na problem główny wymagało rozwiązania **problemów szczegółowych**: 1. Jak wielu oficerów cechują aspiracje dowódcze? 2. Jaki jest rozkład poziomu aspiracji dowódczych oficerów? 3. Jakże istnieją zależności między wybranymi zmiennymi a rodzajem aspiracji oficerów? 4. Jakże istnieją zależności między wybranymi zmiennymi a poziomem aspiracji dowódczych oficerów?

Ze względów porządkujących proces badań, za zmienne zależne przyjęto rodzaj aspiracji oficerów oraz poziom aspiracji dowódczych, natomiast za zmienne niezależne – czynniki osobowościowe, społeczne i organizacyjne. Wskaźnikami zmiennych są wybory odpowiedzi dokonywane przez respondentów w kwestionariuszu ankiety, przy czym wskaźnikiem poziomu aspiracji dowódczych są wybory wielkości zespołu, jakim pragną dowodzić oficerowie.

Rozwiązanie wymienionych problemów wymagało, oprócz metod teoretycznych, zastosowania metody sondażu diagnostycznego techniką ankiety.

¹ T. Majewski, *Determinanty aspiracji dowódczych oficerów – studentów AON*, AON, Warszawa 2012.

Opracowując wyniki badań, wykorzystano pakiet statystyczny *Statistica PL*, co umożliwiło szeroką eksplorację danych. Podczas badań obliczano wartości procentowe odpowiedzi respondentów oraz poszukiwano siły związków i korelacji pomiędzy zmiennymi. W celu ustalenia zależności, użyto:

- dla skal rangowych – współczynnika korelacji rangowej r_s Spearmana,
- dla skal nominalnych – współczynnika siły związku V Cramera.

W celu określania istotności obliczanych współczynników korelacji zastosowano test χ^2 (chi-kwadrat) Pearsona lub test t Studenta. Przy analizie danych pod uwagę brano te współczynniki wartości testu istotności, dla których **poziom istotności p** był mniejszy lub równy wartości **0,05** (wartość graniczna zwykle przyjmowana w naukach społecznych). Dla wartości **poziomu istotności p** , który był mniejszy lub równy wartości 0,10, zależność określano mianem tendencji.

Terenem badań ankietowych była Akademia Obrony Narodowej – Wydział Zarządzania i Dowodzenia, który realizuje większość studiów i kursów dla oficerów. Badania zostały przeprowadzone na przełomie 2011/2012 roku. Objęto nimi oficerów będących studentami studiów II stopnia, studiów podyplomowych oraz uczestnikami Wyższego Kursu Taktyczno-Operacyjnego. Badania miały charakter anonimowy.

Dążono do uzyskania opinii jak największej liczby oficerów stanowiących badaną populację. Rozprowadzono 160 kwestionariuszy ankiet. Wypełniło je 153 oficerów i tyle kwestionariuszy zakwalifikowano do dalszych badań.

Podstawy teoretyczne badań nad aspiracjami

Pojęcie aspiracji można zdefiniować jako „...dążenie do czegoś, pragnienie osiągnięcia czegoś (najczęściej w odniesieniu do ambitnych zamierzeń, celów, ideałów życiowych)”². Podobną definicję określił Z. Skorny – są to „zamierzenia dotyczące osiągnięcia określonego celu lub wykonania zadania związanego z daną formą aktywności”³. Natomiast T. Lewowicki definiuje aspiracje jako dążenie do realizacji ważnych celów – jest to: „zespół dążeń wyznaczonych przez hierarchię celów, które jednostka akceptuje oraz definiuje jako ważne, i które przesądzają o jej planach życiowych”⁴. W przypadku aspiracji zawodowych cele związane są z wykonywaniem pracy zawodowej, realizacją planów czy zadań zawodowych.

Powyższe definicje przedstawiają aspiracje w ujęciu czynnościowym, lecz w literaturze przedmiotu pisze się również o aspiracjach jako określonym poziomie skomplikowania celu działania – w ujęciu więc zakładanych wyników (np. aspiracje niskie, wysokie). Rozumienie więc aspiracji zależy od kontekstu użycia tego

² J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001, s. 15.

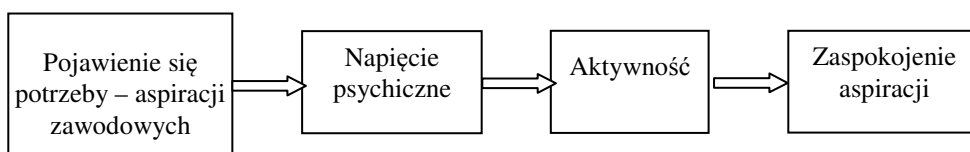
³ Z. Skorny, *Poziom aspiracji a skuteczność działania*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, pod red. S. Witkowskiego, t.2, Wrocław 1994, s. 111.

⁴ T. Lewowicki, *Aspiracje dzieci i młodzieży*, PWN, Warszawa 1987, s. 40.

terminu. W badaniach przyjęto rozumienie aspiracji zawodowych jako celu do którego oficer intencjonalnie zmierza, koncentrując swoje wysiłki na jego osiągnięciu. Jest to więc ujęcie wynikowe aspiracji.

Aspiracje są jednym z czynników pobudzających do działania, ukierunkowujących to działanie. Wyróżniają człowieka aktywnie kreującego swoją przyszłość, dążącego do zaplanowanych celów, uwzględniając przy tym zewnętrzne i indywidualne uwarunkowania działania, w tym własne zdolności, umiejętności i cechy charakteru. Mogą być zamierzeniami zarówno dalekosiężnymi, np. zdobycie wykształcenia, intratnego stanowiska, wyższego wynagrodzenia, jak i dotyczącymi realizacji konkretnego zadania, zdobycia uznania przełożonych, prestiżu wśród współpracowników, realizacji hobby.

Aspiracje zawodowe mogą być traktowane jako potrzeba, której brak rodzi napięcie psychiczne, będące powodem podejmowania ukierunkowanej aktywności, trwającej tak długo, dopóki nie zostanie zaspokojona (rys. 1).



Rys. 1. Aspiracje zawodowe jako potrzeba

Realizacja aspiracji może wymagać długiej, wieloletniej aktywności, koncentracji działań na doskonaleniu kompetencji, zdobywaniu doświadczeń i kwalifikacji – tych, które warunkują osiągnięcie stanowiska zgodnego z aspiracjami. Przy czym zaspokojenie aspiracji może po pewnym czasie wzbudzić potrzebę uzyskania nowych stanowisk lub wykonywania nowych funkcji, czyli powstanie aspiracji o wyższym poziomie.

Ze względu na przedmiot aspiracji wyróżnia się aspiracje zawodowe, kierownicze, kulturalne, edukacyjne, rekreacyjne, rodzinne itd. Natomiast ze względu na stopień trudności zadania wyróżnia się niski i wysoki poziom aspiracji. O poziomie wysokim świadczy podejmowanie przez oficera trudnych zadań, wymagających dużego, często długotrwałego nakładu pracy oraz pokonywania szeregu przeciwności (ukończenie studiów, zdanie egzaminu). Poziom niski aspiracji występuje przy zadaniach łatwych, nie wymagających zbyt dużego wysiłku i czasu. Im więc trudniejsze zadanie do wykonania, tym sprawne działanie wymaga większego poziomu aspiracji u oficerów; im wyższy poziom aspiracji oficerów, tym podejmują się trudniejszych i czasochłonnych zadań⁵.

Poziom aspiracji powinien być dostosowany do:

– warunków osobistych (kompetencji i kwalifikacji), czyli posiadanych umiejętności, zdolności, cech osobowości oraz wiedzy,

⁵ T. Majewski, *Aspiracje dowódcze oficerów na studiach w AON*, AON, Warszawa 2010, s. 14.

– warunków zewnętrznych, czyli posiadanych zasobów finansowych, rzeczowych i informacyjnych, czasu wykonania zadania, wymagań procedur i przepisów.

Gdy, planując działanie, oficer uwzględnia zarówno osobiste i zewnętrzne warunki działania, jego aspiracje są realistyczne. Takie adekwatne aspiracje są warunkiem sprawnego działania. W przypadku, gdy oficer podejmuje się zadań przekraczających jego możliwości (zewnętrzne i osobiste), mówi się o aspiracjach zawyżonych. Takie aspiracje prowadzą do niepowodzenia w działaniu oraz obniżenia motywacji wykonywania danego rodzaju zadań, zmniejszenia wiary we własne możliwości.

Zawyżony poziom aspiracji może być powodem niedostosowania społecznego. Jak wynika z badań⁶, podejmowanie działań przekraczających możliwości osoby, bywa powodem trudności wychowawczych, konfliktów w rodzinie, w pracy zawodowej czy przestępczości. W przypadku zbyt ambitnego zadania, świadczącego o zawyżonych aspiracjach, cel również może być osiągnięty, jednak znacznym wysiłkiem, kosztem własnego zdrowia, samopoczucia, stosunków międzyludzkich w rodzinie i w pracy. W związku z tym istnieje potrzeba uświadamiania sobie realistycznych aspiracji poprzez autorefleksję oficerów w zakresie warunków osobistych i zewnętrznych, jak również potrzeba wspomaganie przez przełożonych kształtowania aspiracji oficerów. Autorefleksja ta powinna dotyczyć posiadanych umiejętności i zdolności, możliwości pogodzenia różnych celów działania, analizy posiadanych zasobów, czasu oraz wytrwałości w dążeniu do celu.

W związku z powyższym istnieje potrzeba diagnozowania aspiracji. Diagnoza powinna prowadzić do ustalenia poziomu aspiracji oraz określenia ich rodzaju. Pozwala to odpowiedzieć na pytanie: czy aspiracje są zgodne z ukierunkowaniami zawodowymi oraz zajmowanym aktualnie lub przewidywanym stanowiskiem? Zastosowaną metodą może być sondaż diagnostyczny techniką ankiety lub wywiadu. Z drugiej strony, istnieje również potrzeba diagnozowania warunków osobistych oficerów (kompetencji), korzystając z metod stosowanych w procesie selekcji oraz rozwoju, takich jak: pokaz pracy, Assessment Center, analiza danych biograficznych, jak również ocena dotychczasowych osiągnięć w pracy.

Określenie poziomu aspiracji oraz jej determinantów, w tym roli aspiracji ma nie tylko walor poznawczy, ale może być brane pod uwagę podczas planowania karier oficerów. Jest to ważne dlatego, gdyż oficerowie, którzy pełnią obowiązki na stanowiskach zgodnych z oczekiwaniami i rzeczywistymi możliwościami, lepiej wykonują swoje obowiązki. W efekcie z jednej strony zadania wykonywane są sprawniej, z mniejszym wykorzystaniem posiadanych zasobów organizacji, a z drugiej oficerowie, wykonując pracę zgodną z ich aspiracjami, częściej odczuwają motywującą satysfakcję. Stąd też pożądane jest, aby oficerowie preferowali stanowiska dowódcze i wynikające z nich zakresy obowiązków i odpowiedzialności – czyli posiadali aspiracje dowódcze, będące wskaźnikiem poczucia potrzeby kierowania

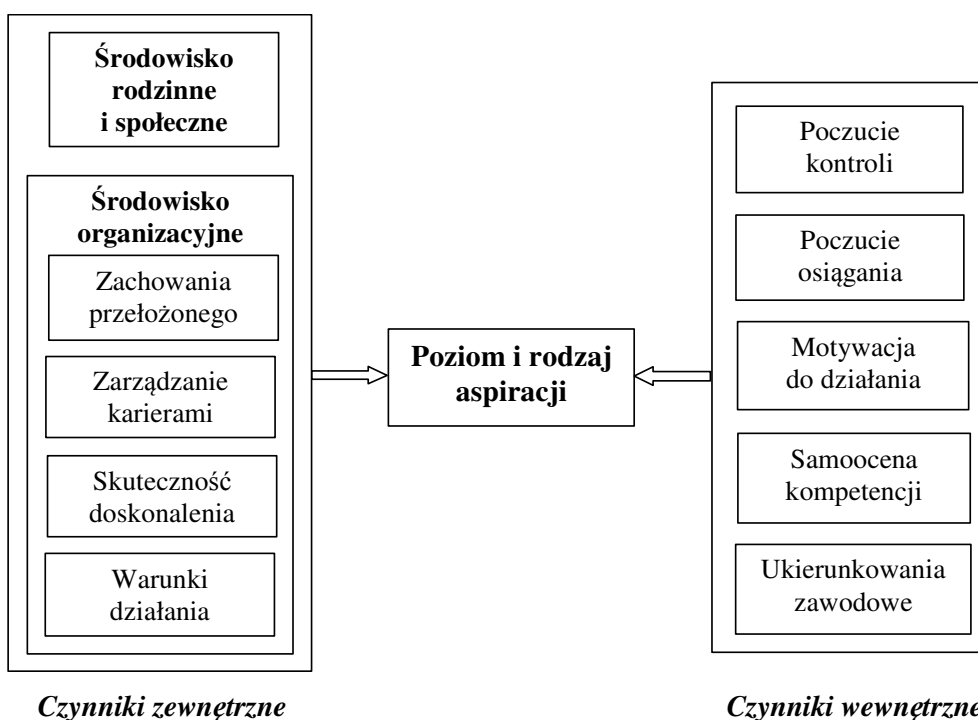
⁶ Z. Skorny, s. 115.

innymi ludźmi. Bowiem tylko człowiek, który chce wpływać na wyniki pracy innych i który z tego czerpie zadowolenie, ma szansę być skutecznym kierownikiem.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy główne kierunki badania aspiracji⁷: 1) badania diagnostyczno-opisowe, 2) poszukiwanie psychospołecznych determinantów, 3) ustalanie wpływu aspiracji na sprawność działania.

W badaniach opisowych określa się poziom, częstotliwość i rodzaj aspiracji występujących w danej populacji. W badaniach wyjaśniających ustala się czynniki wpływające na rodzaj i poziom aspiracji. Często są to: sukcesy i niepowodzenia, samoocena, standardy grupowe, motywacja osiągnięć i unikania. W trzecim nurcie badań określa się regulacyjną funkcję aspiracji, ustalając wpływ aspiracji na sprawne działanie, na występujące dewiacje w działaniu, przyjmujące postać niedostosowania społecznego oraz zaburzeń w kontaktach interpersonalnych⁸.

Jak już wskazywano, poziom i rodzaj aspiracji determinowany jest grupą czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Czynniki wewnętrzne dotyczą właściwości psychofizycznych oficerów, natomiast czynniki zewnętrzne są tymi, które znajdują się w środowisku oficerów (rys. 2).



Rys. 2. Główne hipotetyczne determinanty aspiracji oficerów

⁷ Z. Skorny, s. 78.

⁸ Ibidem.

Do **czynników zewnętrznych** zaliczono⁹:

1. **Środowisko rodzinne i społeczne** – rodzice są jednym z najważniejszych wzorów, które naśladują dzieci. Dzieci wychowywane w szacunku do danego zawodu będą dążyły do jego zdobycia, uzyskując pożądaną status społeczny. Stąd też dzieci lekarzy czy prawników stosunkowo często preferują zdobycie podobnego wykształcenia i zawodu. Także wykształcenie rodziców determinuje aspiracje edukacyjne i zawodowe ich dzieci. Również środowisko społeczne, zwłaszcza szkolne i rówieśnicze wpływają na przekazywanie wzorców wykształcenia i wybór zawodu. Nauczyciel, który z pasją będzie przekazywał wiedzę może tym samym wzbudzić zainteresowanie danym obszarem wiedzy i ukierunkować zawodowo uczniów czy studentów.

2. **Środowisko organizacyjne**:

– zachowanie przełożonych – przełożeni swoim zachowaniem mogą zniechęcać lub zachęcać podwładnych do rozwoju kompetencji i wzrostu aspiracji oraz wpływać na rodzaj aspiracji oficerów,

– zarządzanie karierami – znajomość ścieżek karier (modeli przebiegu służby zawodowej) przez pracowników oraz przejrzystość planowania i realizacji awansów wpływa na świadomość możliwości osiągnięcia aspiracji; natomiast kierowanie się w organizacji kryteriami pozaformalnymi powodować może niezadowolenie,

– skuteczność doskonalenia kompetencji – prowadząc skuteczne szkolenia, dobierając odpowiednie metody, formy, zasady szkolenia, dostarczając informacji zwrotnej, można wzbudzać zainteresowanie oficerów daną tematyką, ukierunkowując aspiracje edukacyjne i zawodowe. Efektem takiego doskonalenia jest również wzrost poczucia własnej wartości i posiadania umiejętności, które mogą podnosić aspiracje lub też ułatwiają adekwatną samoocenę własnych możliwości i korektę aspiracji.

– warunki działania – oznaczają wszystko to, czego powinna dostarczyć organizacja, aby oficer odnosił sukcesy – stanowisko i możliwości kariery dostosowane do oczekiwań, właściwy klimat podtrzymujący pozytywne wzory zachowania, i uprawnienia adekwatne do obowiązków, informacje i środki techniczne.

Do **czynników wewnętrznych** należą natomiast te, które dotyczą cech osobowości oficerów: poczucie kontroli (wewnętrzne lub zewnętrzne), poczucie odniesienia sukcesu, poziom samooceny (np. kompetencji zawodowych), motywacje do działania (potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy) oraz ukierunkowania zawodowe (na zarządzanie, techniczne, na bezpieczeństwo, twórcze, na autonomię i niezależność¹⁰).

⁹ T. Majewski T, *Determinanty...*, s. 28.

¹⁰ Zob. M. Kostera, *Zarządzanie potencjałem społecznym*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmińskiego., W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 525.

Wyniki badań nad poziomem i determinantami aspiracji oficerów

Ustalenie determinantów aspiracji oficerów oraz poziomu tych aspiracji wymagało pomiaru obu zmiennych. W tabeli 1 zawarto preferencje stanowisk badanych oficerów – stanowisk dowódczych lub specjalistycznych. Preferencje te przyjęto za wskaźnik aspiracji dowódczych.

Tabela 1

Rodzaje aspiracji badanych oficerów

Lp.	Rodzaj	Liczebność	%
1.	Aspiracje specjalistyczne – osiągnięcie kolejnych wyższych stanowisk specjalistycznych (specjalista, oficer dowództwa, inżynier, nauczyciel).	73	47,7
2.	Aspiracje dowódcze – osiągnięcie kolejnych wyższych stanowisk typowo dowódczych, kierowniczych (kierownik zespołu, d-ca pododdziału, oddziału).	80	52,3

Źródło: T. Majewski T, *Determinanty...*, s. 33.

Potrzebę wykonywania pracy typowo dowódczej deklarowało tylko 52,3% oficerów – tylu więc oficerów cechuje się aspiracjami dowódczymi. Oficerowie ci odczuwają zapewne wysoką potrzebę władzy i prawdopodobnie są pewni, że ich cechy predysponują do zajmowania tego rodzaju stanowisk.

Aż 47,7% oficerów skłania się ku wykonywaniu funkcji nie związanych z dowodzeniem, a więc posiada niskie aspiracje dowódcze lub ich nie posiada. Zwykle uważa się, że oficerowie preferują funkcje kierownicze i dowódcze, dążąc do uzyskiwania wysokich stanowisk w hierarchii dowodzenia, stąd też uzyskane wyniki są nieco zaskakujące. Prawdopodobnie po ukończeniu szkoły wojskowej więcej oficerów cechowało się aspiracjami dowódczymi, jednak po kilku latach zdobywania doświadczeń zawodowych, nie zawsze pozytywnych, część oficerów skorygowało swoje oczekiwania.

Istotne są również preferencje oficerów w zakresie wielkości dowodzonego zespołu. Preferowana wielkość jest wskaźnikiem poziomu aspiracji dowódczych. W tabeli 2 przedstawiono wyniki badań w tym obszarze. Wzięto pod uwagę tylko tych oficerów, którzy deklarowali rodzaj dowódczych aspiracji.

Tabela 2

Poziom aspiracji dowódczych badanych oficerów

Lp.	Wielkość zespołu	Liczebność	%
1.	Raczej mały, kilkusobowy zespół.	7	8,7
2.	Zespół wielkości kompanii, batalionu.	37	46,2
3.	Duży zespół – oddział	36	45,0

Źródło: T. Majewski T, *Determinanty...*, s. 34.

Niskimi aspiracjami dowódczymi – ich wskaźnikiem jest chęć kierowania małym, kilkuosobowym zespołem – cechuje się 8,7% badanych oficerów. Natomiast 46,2% oficerów odznacza się przeciętnymi aspiracjami dowódczymi – pragnie kierować zespołem wielkości kompanii, batalionu. Natomiast stosunkowo duży odsetek oficerów posiada wysokie aspiracje dowódcze, preferując dowodzenie dużym zespołem ludzi (45,0%).

Powyższe wyniki wskazują na zróżnicowanie aspiracji dowódczych oficerów oraz potwierdzają wniosek, iż istnieje konieczność uwzględniania poziomu aspiracji podczas planowania karier oficerów.

W kolejnym etapie badań zmierzono przy pomocy kwestionariusza ankiety występowanie tych zmiennych, które, na podstawie analizy literatury przedmiotu, hipotetycznie uznano za czynniki determinujące aspiracje. Pozwoliło to na obliczenie związków i korelacji pomiędzy rodzajem aspiracji i hipotetycznymi determinantami oraz poziomem aspiracji i tymi determinantami. W wyniku analizy obliczeń statystycznych ustalono:

1. Oficerowie o aspiracjach dowódczych częściej wybierali wysokie rangi:
 - ważności obszaru życia „zapewnienie środków finansowych” (VCramera = 0,21; $p=0,035$),
 - ważności obszaru życia „realizacja zainteresowań” (tendencja; VCramera = 0,19; $p=0,062$).
2. Oficerowie o aspiracjach dowódczych częściej, niż oficerowie o aspiracjach specjalistycznych, cechują się ukierunkowaniem na zarządzanie, (VCramera = 0,57; $p=0,001$).
3. Oficerowie o aspiracjach dowódczych częściej, niż oficerowie o aspiracjach specjalistycznych, są zadowoleni z poziomu zaspokojenia aspiracji (osiągniętego stanowiska), (VCramera = 0,18; $p=0,086$).
4. Oficerowie o aspiracjach dowódczych częściej, niż oficerowie o aspiracjach specjalistycznych, przy wyborze zawodu kierowali się motywem możliwość sprawdzania się w sytuacjach trudnych ($\phi = 0,23$, $p=0,018$) oraz chęć kierowania ludźmi ($\phi = 0,30$, $p=0,003$).
5. Istnieje zależność między poczuciem kontroli a poziomem aspiracji dowódczych (VCramera = 0,25; $p=0,046$): im wyższy poziom poczucia kontroli, tym wyższy poziom aspiracji dowódczych oficerów.
6. Oficerowie o aspiracjach dowódczych częściej, niż oficerowie o aspiracjach specjalistycznych, cechują się wysoką oceną osiągnięć w pracy (VCramera = 0,28; $p=0,003$).
7. Oficerowie o aspiracjach dowódczych rzadziej, niż oficerowie o aspiracjach specjalistycznych, preferują poczucie bezpieczeństwa w pracy zawodowej (VCramera = 0,24; $p=0,013$).
8. Oficerowie o aspiracjach dowódczych częściej, niż oficerowie o aspiracjach specjalistycznych odczuwają, że ich praca jest potrzebna, sensowna (VCramera = 0,19; $p=0,056$, tendencja).

9. Tendencję, iż oficerowie o aspiracjach dowódczych częściej, niż oficerowie o aspiracjach specjalistycznych, cechują się poczuciem możliwości awansowania (VCramera = 0,17; p=0,11, tendencja).

10. Im wyższy poziom aspiracji dowódczych, tym wyższe poczucie, iż praca jest zgodna z zainteresowaniami (VCramera = 0,23; p=0,077).

11. Istnieje zależność między rodzajem aspiracji a posiadaniem przez rodziców oficerów wyższego wykształcenia (VCramera = 0,19; p=0,054, tendencja) – oficerowie, którzy mają rodziców z wyższym wykształceniem, częściej cechują się aspiracjami dowódczymi.

Ponadto ustalono następujące zależności:

1. W obszarach życia oficerów między zmiennymi:

- zapewnieniem środków finansowych a pracą zawodową ($r_s = 0,17$),
- realizacją zainteresowań a podróżami, wypoczynkiem ($r_s = 0,24$),
- podróżami i wypoczynkiem a życiem towarzyskim ($r_s = 0,26$).

2. W motywach wyboru zawodu oficera:

– motyw wysokie wynagrodzenie i przywileje istotnie statystycznie koreluje z motywem pewność pracy ($r_s = 0,28$) i możliwość zdobywania kolejnych stanowisk $r_s = 0,37$,

– motyw sprawdzanie się w trudnych sytuacjach koreluje z motywem prestiż zawodu ($r_s = 0,22$), motywem chęć kierowania ludźmi ($r_s = 0,33$), motywem możliwość zdobywania stanowisk ($r_s = 0,25$) oraz motywem zainteresowanie wojskiem ($r_s = 0,22$).

3. W cechach oficerów między zmiennymi:

- pewność siebie i łatwość podejmowania decyzji ($r_s = 0,22$),
- konsekwencja w działaniu i pilność, punktualność ($r_s = 0,22$).

Stwierdzone związki i korelacje pozwoliły na określenie czynników determinujących rodzaj aspiracji oficerów:

1. Potrzeba zapewnienia środków finansowych.
2. Potrzeba realizacji zainteresowań.
3. Ukierunkowanie zawodowe na zarządzanie.
4. Zadowolenie z poziomu zaspokojenia aspiracji (osiągniętego stanowiska).
5. Motyw wyboru zawodu – możliwość sprawdzania się w sytuacjach trudnych.
6. Wysoka ocena osiągnięć w pracy.
7. Brak preferencji poczucia bezpieczeństwa.
8. Poczucie sensu pracy.
9. Poczucie możliwości awansowania (tendencja).
10. Zgodność pracy z zainteresowaniami.
11. Wyższe wykształcenie rodziców.

Natomiast czynnikiem determinującym poziom aspiracji oficerów jest tylko poczucie kontroli.

Reasumując, określono liczbę oficerów z aspiracjami dowódczymi (52,3%) oraz rozkład poziomu tychże aspiracji oraz ustalono determinanty aspiracji. Usta-

lono, iż 11 czynników determinuje rodzaj aspiracji i tylko 1 poziom aspiracji dowódczych.

Rodzaj aspiracji ukierunkowuje działania oficerów i ułatwia nabywanie kompetencji niezbędnych do wykonywania funkcji dowódczych. Oficerowie o wysokich aspiracjach częściej podejmują się trudnych zadań, wymagających dużego, często długotrwałego nakładu pracy oraz pokonywania szeregu przeciwności.

Poznanie mechanizmów determinujących aspiracje ułatwia przewidywanie zachowań pracowników (oficerów, podoficerów) i tym samym sprawności ich działania oraz, w pewnym stopniu, kształtowanie pożądanych zachowań. Znajomość aspiracji kandydatów na żołnierzy ułatwia właściwy ich dobór, determinując w ten sposób sprawniejsze ich działanie na przyszłych stanowiskach pracy. Znajomość przez przełożonych aspiracji podwładnych pozwala trafniej prognozować kariery oraz dobierać środki motywacyjne. Ważne jest, aby podczas planowania karier oficerów uwzględniać nie tylko cele komórek organizacyjnych, ale i indywidualne preferencje. Podobnie – ustalając potrzeby szkoleniowe – należy uwzględniać dążenia i aspiracje oficerów. Może to ułatwić zapobieganie stresom w pracy, zaspokajając potrzebę uznania i samorealizacji, ograniczając przy tym koszty funkcjonowania organizacji i wpływając na rezultaty działania.

Bibliografia

- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001.
- Kostera M., *Zarządzanie potencjałem społecznym*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmińskiego., W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1999.
- Lewowicki T., *Aspiracje dzieci i młodzieży*, PWN, Warszawa 1987.
- Majewski T., *Determinanty aspiracji dowódczych oficerów – studentów AON*, AON, Warszawa 2012.
- Majewski T., *Aspiracje dowódcze oficerów na studiach w AON*, AON, Warszawa 2010.
- Skorny Z., *Poziom aspiracji a skuteczność działania*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, pod red. S. Witkowskiego, t.2, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1994.