

Marek PYTEL*
Adam SZCZEPANIAK

TEORETYCZNE ASPEKTY MOTYWOWANIA STUDENTÓW W UCZELNIACH WOJSKOWYCH

Proces kształcenia studentów uczelni wojskowych oraz potrzeba ukształtowania właściwej sylwetki osobowo – zawodowej jej absolwentów, nie może funkcjonować bez wymogu aktywnego wspierania jego ludzkiego czynnika. Stanowi on główny cel pracy dydaktycznej podlegającej czynnikom kierowania tym procesom. Świadome motywowanie to jedynie wycinek wieloaspektowego oddziaływania na studentów uczelni wojskowych, a na podstawie analizy literatury można uznać, iż proces motywowania funkcjonujący w uczelni wojskowej jest silnym motorem napędzającym wszelkie działania jej członków. Traktowanie zagadnień zjawiska motywacji w organizacji o charakterze zhierarchizowanym w sposób pobieżny może doprowadzić do zaburzeń w wykształceniu oficera – profesjonalisty.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe wojskowe, podchorążowie, motywacja, kształcenie wojskowe

WSTĘP

Historia ludzkich zachowań w całej swej złożonej strukturze uwidacznia, iż poszukiwanie przyczyn oraz źródeł działań człowieka staje się niezwykle istotnym zagadnieniem. Jest to zjawisko na tyle ważne, że zrozumienie i poznanie jego determinantów, może bezpośrednio wpłynąć na uświadomienie sobie celu ludzkich poczynań i dążeń. W literaturze zajmującej się zagadnieniami kierowania człowiekiem w organizacji oraz jego roli w tych strukturach, temat ten podejmowany jest dość często. Określany, jako zjawisko motywacji stał się niejednokrotnie podstawą bardzo ciekawych i znaczących opracowań z tego zakresu. Wynika to głównie z ogromnej chęci i potrzeby zgłębienia wiedzy o ludzkiej naturze i możliwościach jednostki funkcjonującej w społeczeństwie.

* mjr dr Marek PYTEL – Instytut Dowodzenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych
kpt. mgr Adam SZCZEPANIAK – Oddział Kształcenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

Ważnym problemem w obszarze tego zjawiska pozostaje pytanie dotyczące czynników, jakie wywołują u człowieka określone działania oraz czym zostały one wywołane. Dążenie do zrozumienia tego procesu wskazuje nam, iż jawi się kolejna kwestia dotycząca kierunku ludzkiej inspiracji oraz pobudek człowieczego dążenia. Istotą tych determinantów określających funkcjonowanie człowieka w organizacji jest bowiem wywołanie pożądanego efektu przejawiającego się w określonych zachowaniach i czynnościach.

1. ZNACZENIE MOTYWOWANIA W PROCESIE KSZTAŁCENIA STUDENTÓW UCZELNI WOJSKOWYCH

Pomimo dość dużej wiedzy z zakresu zjawiska motywacji oraz mechanizmów jego funkcjonowania przejawiających się poprzez różnego rodzaju techniki czy też modele motywowania jednostki w danej organizacji, samo zjawisko pozostaje nie w pełni zdefiniowane. Abraham Maslow, który wielokrotnie podejmował kwestie ludzkiej motywacji, stwierdził, iż „nie znaleziono jak dotąd dobrej behawioralnej definicji motywacji”¹. Niewątpliwym jest, iż „motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności”², dlatego też stanowi ogromny przyczynek oraz silny determinant funkcjonowania człowieka w ramach organizacji.

Zjawisko motywacji i motywowania posiada również swe odzwierciedlenie w takich procesach, jak uczenie się i zdobywanie wiedzy. Jednostka ludzka egzystująca wewnątrz danej organizacji ma do wykonania określone zadanie. Sterująca nią „siła” pod postacią dowódcy w ramach organizacji zhierarchizowanej, narzuca jej niejako swoją wolę, by uzyskać zamierzony wynik działania. W środowisku organizacji zhierarchizowanej, jaką jest uczelnia wojskowa, proces motywacji winien przebiegać w swoisty sposób³.

Szkolnictwo wojskowe podobnie jak całe Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej jest na etapie zmian i restrukturyzacji, które w znaczący sposób wpłyną na dalszy ich obraz. Niemniej specyfika studiowania i funkcjonowania studenta w ramach uczelni o charakterze wojskowym jest dla przyszłości kadr oficerskich niezwykle istotna.

Studenci uczelni wojskowej stanowią trzon armii świadczący o jej poziomie profesjonalnego przygotowania do wykonywania zadań. Ale również wykształceni już oficerowie odpowiedzialni są i nadal będą za kształcenie oraz kreowanie ludzkiej świadomości. Efektem finalnym, w ramach nowych struktur szkolnictwa wojskowego, jest wykreowanie oficera, który wypełniał będzie w przyszłości różnorakie zadania często odmienne od tych, jakie wykonywali jego poprzednicy. Dlatego też, aby zostać właściwie przygotowanym do funkcjonowania w ramach nowej rzeczywistości, student uczelni wojskowej, oprócz realizacji podstawowych czynności w ramach kształcenia, zmuszony jest niejako do twórczego i nad wyraz kreatywnego uczestnictwa we własnym procesie zdobywania wiedzy i profesjonalnych umiejętności dowódczych. W tym procesie upatrywać możemy ogromnej roli motywowania studentów uczelni wojskowej do

¹ A. Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, Warszawa 2001, s. 27.

² J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 136.

³ M. Strzoda, *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, Warszawa 2006, s. 63.

wypełniania określonych funkcji i ukształtowania w nich wymaganych zachowań dwo-
wódczych niezbędnych do dalszego funkcjonowania w organizacji, jaką jest wojsko.

Niebagatelne znaczenie w tym procesie ma również dotychczasowy poziom wy-
chowania studenta uczelni wojskowej wyniesiony z domu rodzinnego. Wychowania
modyfikowanego przez szkoły dotychczas przez niego ukończone. Stopień realizacji
określonych zadań w ramach uczelni wojskowej początkowo bazować będzie na stylu
wychowania studenta, określając ukształtowane u niego poczucie obowiązku. Jest to
dość istotny czynnik, gdyż jego intensywność odpowiada za poziom indywidualnej mo-
tywacji studenta, a także stworzy w nim potrzebę zmotywowania przez przełożonych.
To poczucie obowiązku winno stać się motorem wspomaganym poprzez właściwie
ukierunkowany proces motywacyjny, by kształtować rozwój osobowy i zawodowy stu-
denta - przyszłego oficera. Treść motywów związanych z poczuciem własnej wartości
jest ściśle określona warunkami jej występowania.

Pragnienia, do których dąży student uczelni wojskowej, mogą wynikać z jego
indywidualnych aspiracji, rozumianych jako dążenie do osiągnięcia nakreślonych ce-
lów. Aspiracje są motywem postaw w dalszym przedłużeniu interakcji międzyludzkich.
Poprzez postawy stają się motywem działania. Ten właśnie osobowy cykl powstawania
i realizowania interakcji składa się z faz umotywowanego działania, fazy przyjęcia
zgodnej z motywacją postawy (mobilizacji psychiki i umiejętności w celu zrealizowania
zamiaru). Postępowanie ludzkie wyznaczają różnorodne potrzeby, interesy i dążenia.

Aspiracjami nazywamy tylko potrzeby, dążenia i zainteresowania, które jed-
nostka planuje zrealizować; pretenduje do ich zaspakajania w określonym czasie i wa-
runkach, przy pomocy działania własnego, innych ludzi, bądź własnego i innych.
Wzrost ilości potrzeb, dążeń i zainteresowań ludzi współczesnych powoduje, że wiele
z nich istniejąc jako potencjalne, możliwe do osiągnięcia, nigdy nie zostaną włączone
do zestawu „spraw do załatwienia”, do zestawu planowanych działań człowieka. Aspi-
racje są więc dominującymi potrzebami, dążeniami i zainteresowaniami danej osoby.

Motywy odgrywającą kluczową rolę, pobudzającą do wysiłku jest pragnienie
sukcesu. Elementem odróżniającym ten motyw od innych jest fakt, że dla studenta, któ-
ry odczuwa pragnienie sukcesu, osiągnięcie go jest niezwykle ważne. Może on podej-
mować działania, które nie przynoszą mu żadnych innych realnych wartości, poza we-
wnętrzną satysfakcją z osiągniętego sukcesu. Motyw ten jest tak silny, że determinuje
m.in. takie ważne cechy ludzkiej działalności, jak:

- poziom osiąganych rezultatów;
- wytrwałość w dążeniu do wytyczonego celu;
- gotowość do podejmowania złożonych i trudnych zadań.

Oczywistą sprawą jest, że osiągnięte rezultaty zależą od stopnia znajomości rze-
czy i posiadanej wiedzy, lecz mimo wszystko można zauważyć, iż w przypadku studen-
tów mogących pochwalić się takim samym poziomem wiedzy i umiejętności mogą oni
osiągnąć różne rezultaty. Uzależnione jest to od tego, jak bardzo zależy im na dobrych
wynikach, a więc m.in. od pragnienia sukcesu. Pragnienie o bardzo dużej sile sprawia,
że człowiek staje się zdolnym do podejmowania działań wymagających pokonania
wszelkich oporów wewnętrznych (czyli pokonania motywów ujemnych o dużym natę-
żeniu).

Zupełnie odwrotnie, a więc biernie, zachowują się ludzie o bardzo słabej motywacji do działania. Z trudem wykonują czynności dnia codziennego, a poważniejsze przedsięwzięcia życiowe są dla nich niewykonalne. Pragnienie sukcesu wpływa również na wybór zadania o różnym stopniu trudności. Silne pragnienie sukcesu sprzyja podejmowaniu zadań o średnim poziomie trudności, zadań zawierających średni stopień ryzyka oraz wybierania spośród rozmaitych czynności tych, które mogą doprowadzić do szybkiego pięcia się w górę po „drabinie sukcesu”. Zupełnie inny wpływ ma obawa przed niepowodzeniem. Silna obawa pobudza do wyboru zadań bardzo łatwych lub bardzo trudnych, a także skłania do unikania sytuacji, które mogłyby stanowić dla człowieka prawdziwą próbę sił⁴.

Motywy mają wpływ na działalność, ale także oddziałują na procesy poznawcze człowieka. W dużej mierze motywy mają swój udział w kształtowaniu naszego obrazu świata. Wpływ motywów zauważalny jest wtedy, gdy przedmiot pragnienia bywa niedostępny lub, gdy niebezpieczeństwa będącego źródłem obawy nie da się uniknąć. Pozostaje jeszcze jeden ważny czynnik powodujący wielkość dostępu bodźców zewnętrznych, a mianowicie „protekcja”. Niektóre bodźce są protegowane, ponieważ znajdują się w bezpośrednim związku z pragnieniami. Możemy zanotować wpływ motywów na przypomnienie i wyobrażenia człowieka.

Można stwierdzić, że zapamiętywanie staje się efektywniejsze, jeżeli dotyczy spraw umiejscowionych w sferze motywów człowieka. Jednakże mamy zjawisko przeciwne, skłonność do zapomnienia tego, o czym pamiętać jest niewygodnie. Dlatego motywy w znacznym stopniu wpływają na selekcję materiału zapamiętywanego i odtwarzanego, ale także pobudzają do działania sferę fantazji i wyobrażeń. Pobudzenie pragnienia sukcesu wprowadza do wyobrażeń określone elementy związane z dążeniami. To właśnie one zabarwiają wyobrażenie, tworzone w wyobraźni historie zależą od doświadczenia, a wątki w nich zawarte czerpią swoje korzenie z literatury, filmu i uwarunkowane są zdolnościami twórczymi jednostki⁵.

Analizując znaczenie procesu kształtowania motywacji i właściwego jej generowania poprzez skuteczne motywowanie, zauważyć można jej ogromną rolę w organizacjach o charakterze zhierarchizowanym. Odniesienie tego zjawiska do tak odmiennego i różnorodnego otoczenia, jakim jest wojsko, a w szczególności uczelnia wojskowa, przebiega na płaszczyźnie relacji pomiędzy przełożonym i podwładnymi w aspekcie zadań i obowiązków wynikających z osiągnięcia zamierzonego celu kształcenia.

Skuteczność motywowania studentów uczelni wojskowych będzie miała swój wyraz w ich profesjonalnym przygotowaniu do zawodu. Począwszy od wydobywania ze studenta naturalnych predyspozycji dowódczych, poprzez sterowanie ich kształtem i rozwojem, a skończywszy na wyodrębnieniu i wyklarowaniu się zachowań i dążeń zbieżnych z sylwetką odpowiadającą postawie oficera – profesjonalisty.

Ważne jest, aby proces motywowania posiadał swój fundament oparty głównie o pozytywne bodźce motywacyjne. One wywołają korzystny wpływ na świadomość studenta wojskowego oraz pozwolą zrozumieć istotę jego kształcenia i funkcjonowania

⁴ J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1977, s. 50.

⁵ Tamże, s. 55.

w organizacji, jaką jest uczelnia wojskowa oraz Siły Zbrojne. Posługiwanie się przez dowódców jedynie motywacją negatywną wywołać może zupełnie odmienny wynik⁶. Student uczelni wojskowej reagować będzie jak członek organizacji pozbawiony poczucia własnej wartości wraz z przejawami zachowań typowo defensywnych. Jego zachowaniami kierować będą jedynie złość i poczucie narzucania mu całkowicie obcej woli, której nie będzie się chciał podporządkować.

Taka sytuacja owocować może również głębokimi przejawami braku szacunku wobec kadry zawodowej poprzez zdecydowanie obniżony stosunek do obowiązków służbowych, niskie zaangażowanie w szkolenie i zdobywanie wiedzy specjalistycznej czy też nawet odmowę wykonywania rozkazów i poleceń służbowych. Negatywnych efektów może pojawić się jeszcze wiele, lecz te wymienione w największym stopniu zdeprymują proces kształcenia studenta oraz doprowadzą do bezwolnego traktowania przez niego swego położenia w uczelni. Jego poziom udziału i partycypacji w procesie kształcenia stanie się na tyle niski, iż spowoduje znaczny spadek zainteresowania zawodową służbą wojskową, a co się z tym wiąże odgrywaniem w pełni świadomej roli dowódcy – oficera w przyszłej pracy z ludźmi.

Dlatego też ogromne znaczenie ma umiejętne stosowanie korzystnych dla słuchacza czynników motywujących wobec jego funkcjonowania w uczelni wojskowej. Nie można zapominać o możliwościach użycia i zastosowania środków motywacji negatywnej, które w sytuacji zagrażającej utracie właściwej sylwetki osobowo – zawodowej przyszłego oficera mogą stanowić pewnego rodzaju narzędzie edukacyjne.

Poszukiwania znaczeń i roli procesu motywowania oraz motywów, jakimi kierują się ludzie w otoczeniu organizacyjnym, jest związane z zarządzaniem. Siły tego procesu nie należy lekceważyć, gdyż różnorodność stopnia natężenia motywacji rodzi zupełnie odmienne efekty, czasem nawet nieprzewidywalne i brzemiennie w swoich skutkach. Zbyt silna potrzeba realizacji określonych czynności, czy też oczekiwań jednostki na poziomie niskim pozbawiają organizację szans na osiągnięcie sukcesu pod postacią wymiernego celu. Dlatego też słuszne wydaje się, aby proces motywowania w ramach określonych organizacji podlegał modyfikacjom i był stałym obiektem monitorowania ze strony dowódców - przełożonych.

Realizacja systemu kształcenia studentów uczelni wojskowej jest procesem, w którym motywowanie oraz czynniki je pobudzające odgrywają ogromne znaczenie. Czas trwania studiów wojskowych, ich przebieg oraz możliwości kształtowania sylwetek osobowo – zawodowych studentów pozwalają na dokonywanie zmian oraz mocy oddziaływania wobec poszczególnych członków organizacji. Należy pamiętać, iż wiedza i umiejętności nabywane w procesie dydaktyczno-wychowawczym powinny pełnić funkcje poznawcze, kształcące i wychowawcze⁷.

Proces motywowania jako nieodłączny element zarządzania zespołami ludzkimi funkcjonuje w systemie kształcenia studentów uczelni wojskowych i jest z nim nierozdzielnie powiązany. O jego znaczeniu i roli świadczy fakt, iż studenci zauważają ogromny wpływ na poznawanie treści studiów z zakresu ich profesjonalnej sfery. To on

⁶ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 141.

⁷ K. Merta, *Wybrane problemy dydaktyki ogólnej i wojskowej*, Wrocław 1996, s. 22.

w zdecydowanej mierze rodzi w nich potrzebę własnego samodoskonalenia oraz świadomego i ambitnego studiowania.

Można przyjąć, iż studenci są świadomymi odbiorcami przekazywanej im wiedzy oraz widzą zdecydowaną potrzebę stałego motywowania do osiągania wysokich wyników w zakresie kompetencyjnych umiejętności dowódczych. Rola procesu motywowania studentów stanowi niejako pewnik, iż ten element procesu sterowania ich kształceniem odgrywa i będzie odgrywał istotną rolę. Dlatego też nie może i nie powinien być zaniedbywany przez bezpośrednich przełożonych studentów. Oni to winni czuwać nad stopniem zaangażowania swych podwładnych wobec studenckich zobowiązań.

Ze względu na sposób realizacji świadczeń pieniężnych wobec studentów uczelni wojskowej trzeba stwierdzić, że jedynie funkcja bodźcowa może znaleźć swe odzwierciedlenie w procesie motywowania studentów uczelni wojskowych. Realizacja procesu kształcenia studentów wymaga również, by w jej ramach posługiwać się bodźcami niepłacowymi. Znaczenie silnych korelacji pomiędzy przełożonym a podwładnym, możliwości wykorzystania hierarchiczności systemu dowodzenia oraz specyfika studiów w uczelni wojskowej powoduje, iż ogromnej roli nabierają wskaźniki podnoszące motywację studentów, a niemające podstaw płacowych. Dywersyfikacja tego zjawiska z pewnością pozwoliłaby im zdobyć poczucie większej pewności siebie oraz zaufanie wobec swej wiedzy profesjonalnej. To skutkowałoby wzmocnieniem zainteresowania zawodową służbą wojskową poprzez umocnienie samoświadomości zawodowej.

Postawa oficerska, której reprezentantem dla studenta jest jego dowódca, nabiera dużego znaczenia. Miejsce, jakie zajmuje dowódca w świadomym rozwoju studenta uczelni wojskowej, powinno cieszyć. Uznanie jego pracy jest dowodem zaangażowania w proces kształtowania oraz właściwego kierowania swymi podwładnymi.

WNIOSKI

Podsumowując przedstawione rozważania, można uznać, iż proces motywowania studentów uczelni wojskowej w trakcie kształcenia przebiega dość dynamicznie i zmusza wszystkich uczestników do aktywnego i świadomego udziału. Prawdą jest, że umiejętne motywowanie składa się z wielu czynników wymagających określonego czasu czy też sytuacji w otoczeniu organizacyjnym.

Proces dydaktyczno - wychowawczy w uczelni wojskowej ze względu na specyficzne warunki charakteryzuje się dużą dynamiką. Dynamika ta uwidacznia się m.in. w różnorodności stosowanych metod i form dydaktycznych, jak również w natężeniu zajęć, które niejednokrotnie wymagają zwiększonego wysiłku zarówno od studentów, jak i od kadry dydaktycznej. Uwarunkowane jest to mocno rozbudowaną treścią programów nauczania. Obciążenie psychofizyczne często może prowadzić do osłabienia lub nawet zaniku motywacji do aktywnego udziału w tym procesie. Może doprowadzić do tego, że założone cele dydaktyczne będą osiągane nie w pełni lub nawet w ogóle. W takich warunkach zagadnienie motywacji często jest priorytetowym czynnikiem wpływającym na jakość uzyskiwanych wyników.

Kształcenie bez motywacji nie przynosi oczekiwanych efektów. Staje się mechanicznie przerabianym materiałem, który nie pozostawia znaczących śladów ani w postaci wiedzy merytorycznej, ani nie kształtuje pożądanych postaw i zachowań.

Proces dydaktyczno - wychowawczy realizowany w takich warunkach staje się fikcją pedagogiczną - nie uczy i nie wychowuje.

Aby właściwie wzbudzać i ukierunkowywać motywację, oprócz wiedzy teoretycznej, ważnym aspektem jest umiejętność rozpoznawania motywów osobistych i motywowanie indywidualne. Mając na uwadze różnorodność osobowości, praktycznie każdy student wymaga indywidualnego podejścia.

Podobnie jak proces dydaktyczno - wychowawczy także proces motywacyjny cechuje się dużą dynamiką. Cechą charakterystyczną jest również jego zmienne natężenie w różnych etapach. Wymusza to jego ciągłe kontrolowanie i utrzymywanie na stałym poziomie warunkującym osiągnięcie postawionych celów składowych, jak również finalnego w postaci dobrze przygotowanego do wykonywania powierzonych obowiązków i zadań oficera.

Mamy nadzieję, iż wysunięte wnioski pozwolą na usprawnienie procesu skutecznego zarządzania kształceniem studentów uczelni wojskowych oraz przyniosą efekty w postaci profesjonalnego przygotowania do zawodu oficera.

LITERATURA

1. Czermiński A., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
2. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
4. Kostera M., *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 1996.
5. Maslow A., *W stronę psychologii istnienia*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 2001.
6. Merta K., *Wybrane problemy dydaktyki ogólnej i wojskowej*, Wrocław 1996.
7. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
8. Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
9. Reykowski J., *„Z zagadnień psychologii motywacji”*, Warszawa 1977.
10. Sobków Cz., *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Humanistyczno – Ekonomiczna, Włocławek 2003.
11. Strzoda M., *Techniki zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006.

THEORETICAL ASPECTS OF MOTIVATING STUDENTS AT MILITARY SCHOOLS

Summary

The process of educating students at military schools, as well as a need to shape the proper personal and professional profile of their graduates, will not work if to actively support its human factor is not required. It constitutes the main goal of educational activity that is subject to

the factors of directing these processes. Conscious motivation is only part of a multifaceted influence on students at military schools, and following an analysis of literature one may conclude that the process of motivation existing in a military school is a strong force driving all the actions undertaken by its members. Dealing with the issues of motivation in an extremely hierarchical organization in a cursory way may pervert the education of an officer-a professional.

Key words: *military higher education, officer-cadets, motivation, military education*

Artykuł recenzował: dr hab. Ryszard KAŁUŻNY, prof. DSW