**ppłk Kamil Dołęzka**
ORCID: 0009-0006-7880-5062

https://doi.org/10.29316/9788368103243_13

# MODELOWE UJĘCIE STRUKTUR KOMUNIKACJI NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ DYWIZJI WOJSKA POLSKIEGO

# MODEL APPROACH TO COMMUNICATION STRUCTURES ON THE EXAMPLE OF A SELECTED DIVISION OF THE POLISH ARMED FORCES

**Streszczenie**

Środowisko informacyjne jest coraz bardziej rozwinięte i staje się polem eksploracji coraz większej rzeszy ludności. Dodatkowym aspektem, który stał się domeną współczesnych czasów, jest fakt wykorzystywania środowiska informacyjnego i procesów komunikacji jako broni. Współczesne pole walki daje wiele możliwości, a urządzenia służące do przekazywania informacji w różnej formie stają się bronią nowoczesnych konfliktów. Zaznaczyć należy, że o ile komunikacja społeczna na poziomie jednostek ma znaczenie węższe, ponieważ ograniczone do zaspokajania ich indywidualnych potrzeb, to ogromnego znaczenia w dzisiejszych czasach nabiera komunikacja instytucjonalna, która wymaga właściwej organizacji, struktur, metod i środków, które zapewnią jej skuteczność i funkcjonalność. To stwierdzenie stało się przyczynkiem do podjęcia przez autora pracy tematyki rozważań naukowych związanej z funkcjonalnością struktur komunikacji w jednej z dywizji Sił Zbrojnych RP. Celem głównym pracy jest porównanie funkcjonalności struktury Sekcji Prasowej i Wydziału Komunikacji Społecznej wybranej dywizji Sił Zbrojnych RP. Problemem badawczym niniejszego rozdziału jest pytanie: jakie struktury komórek komunikacji społecznej w badanej dywizji spełniają postulat funkcjonalności i efektywności działania przy uwzględnieniu realizowanych zadań w zakresie wojskowej komunikacji społecznej?

**Słowa kluczowe:** komunikacja, dywizja, struktura, informacja

**Abstract**

The information environment is increasingly developed and has become a field of exploration for a growing portion of the population. An additional aspect characteristic of modern times is the use of the information environment and communication processes as a weapon. The contemporary battlefield offers numerous opportunities, and devices used to transmit information in various forms have become instruments of modern conflicts. It should be noted that while social communication at the individual level has a narrower significance, limited to satisfying personal needs, institutional communication has gained immense importance in today's world. Institutional communication requires proper organization, structures, methods, and tools to ensure its effectiveness and functionality. This observation prompted the author to undertake a scientific examination of the functionality of communication structures within one of the divisions of the Polish Armed Forces. The primary objective of the study is to compare the functionality of the structure of the Press Section and the Public Communication Department of the selected division. The research problem of this chapter is expressed in the following question: which structures of social communication units within the examined division meet the requirements of functionality and operational effectiveness, considering the tasks implemented in the field of military social communication?

**Keywords:** communication, division, structure, information

## Wstęp

Na przestrzeni wieków różnie kształtowały się cele komunikacji międzyludzkiej. U podstaw powstania i rozwoju pierwotnej komunikacji stały potrzeba bezpieczeństwa, zaspokojenia głodu, zaspokajanie przyjemności. Funkcjonowanie w strukturach społecznych określiło kolejne cele komunikowania się: przekazywanie informacji, wiedzy, doświadczeń, wpływanie na postępowanie innych ludzi, kształtowanie ich postaw i przekonań. Wymiana myśli, dzielenie się ideami, organizacja pracy i współpracy w grupie to kolejny poziom rozwoju celowości komunikacji społecznej. Nie sposób również nie wspomnieć o wykorzystywaniu komunikacji jako narzędzia w procesie zmiany czyjejś osobowości – psychoterapii. W dobie rozwoju Internetu natychmiastowe komunikowanie się to również środek wykorzystywany w celach militarnych. Informacja i środki jej przekazu to skuteczne narzędzie wykorzystywane powszechnie na współczesnym polu walki w tzw. wojnie informacyjnej. Pokusić się można

o opinię, że żadne z narzędzi wykorzystywanych przez człowieka nie uległo tak dalece idącemu rozwojowi i transformacji przez stulecia jak słowo pisane czy mówione, a dokładniej sposoby jego przekazywania. Cały proces komunikacji, obejmujący nie tylko jego werbalną, lecz także niewerbalną sferę ewoluował w zastraszającym tempie. Jednakże, pomimo gwałtownego rozwoju środków służących komunikacji na odległość coraz więcej osób zauważa, że powolnej degradacji i marginalizacji ulega bezpośrednia komunikacja międzyludzka. Rozwój techniki powoduje, że zapominamy o możliwości relacji pomiędzy ludźmi na poziomie bezpośrednich kontaktów. Może to prowadzić do całkowitego procesu wyobcowania w środowisku społecznym, co jest już postrzegane jako jednostka chorobowa. Nie zmienia to jednak faktu, że proces komunikacji jest jednym z najważniejszych w istnieniu ludzkim.

Biorąc pod uwagę gwałtowny rozwój technik i metod wytwarzania, odbioru, przetwarzania i wysyłania informacji przez społeczności ludzkie – stwierdzenie, iż powstanie cywilizacji nie byłoby możliwe bez rozwoju technik komunikacji pozostaje w pełni uzasadnione. Brak umiejętności komunikacji międzyludzkiej spowodowałby ograniczenie postępu technologicznego, a tym samym rozwoju cywilizacji i tworzenia nowych społeczności. Aktualnie trudno wyobrazić sobie nowoczesne społeczeństwa, które nie wykorzystują lub mają istotne ograniczenia w procesie przekazywania informacji i komunikowania się.

Obecnie brak jest rozbudowanej literatury naukowej dotyczącej struktur formalnych Sekcji Prasowej i Wydziału Komunikacji Społecznej. Podyktowane jest to faktem, że zmiana polegająca na przekształceniu węższej struktury (sekcja) w szerszą (wydział) nastąpiła stosunkowo niedawno – kwiecień 2023 roku i okres, w trakcie którego można było zbierać doświadczenia i wnioski w zakresie funkcjonalności obu struktur ograniczony był do zaledwie kilku miesięcy. Niniejsze opracowanie stanowi więc pierwszą próbę odniesienia się do efektów wprowadzonych zmian strukturalnych.

Celem głównym pracy jest porównanie funkcjonalności struktury Sekcji Prasowej i Wydziału Komunikacji Społecznej wybranej dywizji Sił Zbrojnych RP. Problemem badawczym niniejszego rozdziału jest pytanie: jakie struktury komórek komunikacji społecznej w badanej dywizji spełniają postulat funkcjonalności i efektywności działania przy uwzględnieniu realizowanych zadań w zakresie wojskowej komunikacji społecznej? Autor przyjął następującą hipotezę: Zakłada się, że dotychczasowa struktura Sekcji Prasowej Dywizji przynosiła więcej korzyści w zakresie funkcjonalności i efektywności działań niż

aktualna struktura Wydziału Komunikacji Społecznej. Jest to zdeterminowane m.in. wielkością zespołu, zakresem kompetencji i obowiązków oraz warunkami do rozwoju indywidualnego.

W celu realizacji procesu badawczego wykorzystano teoretyczne i empiryczne metody badawcze. Wśród metod teoretycznych zastosowano – analizę krytyczną literatury przedmiotu w obszarze dostępnych materiałów źródłowych, opracowań zwartych, dokumentacji wewnętrznej organizacji, źródeł prawa itp. Empiryczną metodę badawczą – sondaż diagnostyczny, zrealizowano techniką wywiadu pogłębionego, przeprowadzonego w sposób bezpośredni poprzez częściowo ustrukturyzowaną rozmowę z ekspertami tematu – żołnierzami zaangażowanymi w proces komunikowania Jednostki Wojskowej. W toku rozważań naukowych wykorzystywano różnorodną literaturę przedmiotu komunikacji społecznej. Analizie poddano również obowiązujące przepisy prawa, w szczególności decyzje Ministra Obrony Narodowej obowiązujące w Siłach Zbrojnych RP, dotyczące realizacji komunikacji społecznej w resorcie obrony narodowej. Wykorzystano także doświadczenia i spostrzeżenia autora pracy a także żołnierzy etatowo związanych z Sekcją Prasową i Wydziałem Komunikacji Społecznej Dywizji.

**Wojskowa komunikacja społeczna jako element komunikacji strategicznej**

Podstawowym celem komunikowania się jest przekazanie wiadomości, natomiast głównym determinantem komunikowania się pozostaje wzajemne zrozumienie obu stron procesu komunikacji. Analizując prace z dziedziny tego, co autorzy tych prac nazywają komunikacją społeczną, można spotkać liczne określenia mające klasyfikować różne rodzaje czy gatunki komunikacji. I tak na przykład mowa jest o komunikacji: politycznej, medialnej, codziennej, interpersonalnej, werbalnej i niewerbalnej, międzykulturowej, symbolicznej, marketingowej, perswazyjnej, językowej, literackiej czy wokalnej[1]. Widać więc mnogość rodzajów komunikacji klasyfikowanej według tematyki i miejsc, w których jest prowadzona. Szukając jednak właściwej typologii komunikacji społecznej należy stwierdzić, że w nauce o komunikacji istnieją dwie główne

[1] M. Fleischer, *Typologia komunikacji*, portal depot.ceon.pl, https://www.depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/14985/Fleischer-Typologia.pdf?sequence=1, [dostęp: 19.07.2025].

szkoły[2]. Pierwsza widzi komunikację jako przekaz wiadomości, proces wpływania na zachowanie i stan umysłu drugiej osoby. Badaniom poddawany jest kompleksowo proces komunikacyjny. Według drugiej ze szkół komunikację należy pojmować jako produkcję i wymianę znaczeń. Zajmuje się tym, w jaki sposób informacje i teksty wchodzą w interakcje z ludźmi. Każda z tych szkół posiada odrębną definicję komunikacji, jednocześnie uznając, że w obu przypadkach mówić możemy o „społecznej interakcji przez wymianę wiadomości"[3]. Obie szkoły zatem uznają społeczny charakter komunikacji międzyludzkiej.

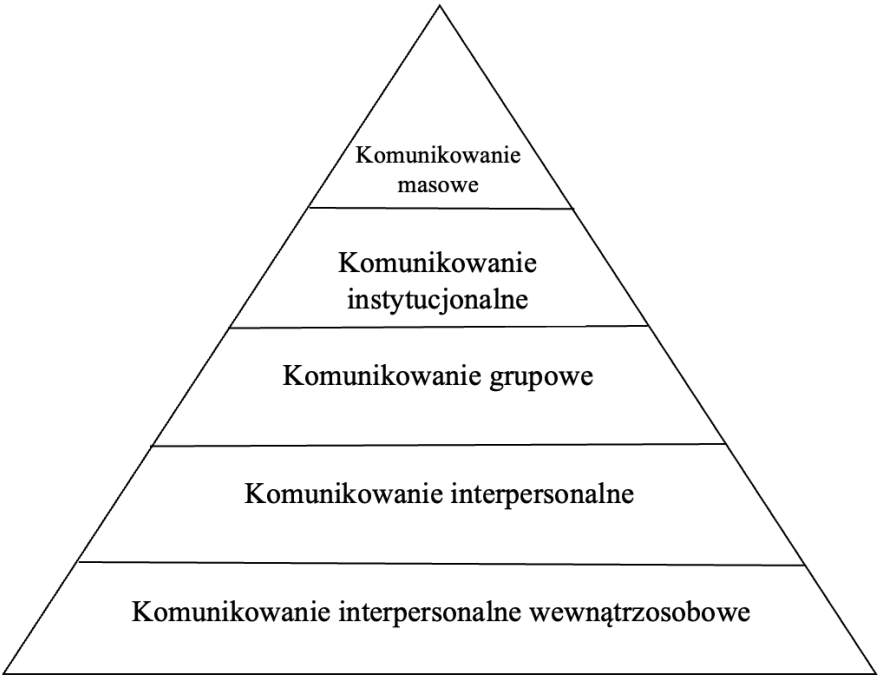
Stwierdzić więc można, że wszystkie procesy przebiegające z udziałem ludzi mają charakter społeczny, w tym również komunikowanie się, ponieważ uczestnikami procesu komunikowania się są zawsze członkowie społeczeństwa. Dlatego można mówić o komunikowaniu społecznym jako o najszerszym zbiorze procesów porozumiewania się jednostek i grup. Procesy te mogą przebiegać na kilku poziomach w zależności od społecznego ujęcia[4]. Dwa najniższe z nich to komunikowanie interpersonalne wewnątrzosobowe oraz interpersonalne komunikowanie pomiędzy dwiema jednostkami. Kolejny poziom to komunikowanie grupowe i międzygrupowe. Idąc wyżej mamy do czynienia z komunikowaniem instytucjonalnym oraz publicznym. Najwyższy poziom komunikowania stanowi komunikowanie masowe. Wszystkie one są procesami społecznymi, ponieważ zachodzą w systemie społecznym. Opisaną powyżej typologię zaproponowaną przez Denisa McQuail przedstawia rysunek 1.

---

[2] J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 16.

[3] Tamże.

[4] B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 17-19.




**Rysunek 1.** Poziomy komunikowania się wg D. McQuaila

Źródło: T. Goban-Klas*, Media i komunikowanie masowe,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 32.

Poszczególne szczeble komunikowania charakteryzują różne aspekty procesu komunikacji[5].

Komunikacja strategiczna funkcjonuje w świadomości społeczeństwa od wielu lat. Nabrała ona szczególnego znaczenia w obliczu wojny hybrydowej inicjowanej przez Rosję i wspieranej przez Republikę Białorusi. Koncepcja jednolitej komunikacji, funkcjonująca przede wszystkim w organizacjach cywilnych, została transportowana w realia funkcjonowania sił zbrojnych różnych państw. Jako prekursora wspólnej komunikacji strategicznej należy uznać Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. Idea ta znalazła wkrótce zrozumienie wśród poszczególnych państw Paktu Północnoatlantyckiego NATO, w tym również Polski. Aktualnie, biorąc pod uwagę rozwój nowoczesnych technologii informatycznych oraz możliwości oddziaływania w obrębie globalnej sieci

[5] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 31-32.

Internetu, niemożliwym jest funkcjonowanie różnych państw bez zabezpieczenia w postaci spójnej strategii oddziaływania informacyjnego, jakim jest komunikacja strategiczna – STRATCOM[6].

Komunikację strategiczną pojmować należy jako reakcję na zagrożenia współczesnego środowiska informacyjnego, a także jako wyzwanie konsolidacji elementów zbieżnych zadaniowo, ale funkcjonujących niezależnie w ramach sił zbrojnych, realizujących politykę informacyjną poszczególnych państw. W ramach organizacji instytucjonalnej lub państwowej odnosi się ona do jednolitej komunikacji wewnętrznej pomiędzy kierownictwem organizacji a jej pracownikami oraz spójnej komunikacji zewnętrznej w formie przekazu informacyjnego ujmującego całościowo prezentowanie tożsamej postawy i racji stanu. W ramach organizacji o charakterze militarnym STRATCOM stanowi komunikację wszechstronną polegającą na budowaniu zamierzonego, pożądanego systemu wartości i ocen odnoszących się do podmiotów pozostających w zainteresowaniu organizacji. Na podkreślenie zasługuje fakt, że tworzenie określonego wizerunku i sposobu postrzegania odnosi się równocześnie do odbiorców wewnętrznych – członków organizacji (żołnierze i ich otoczenie) oraz do odbiorców zewnętrznych o różnym nastawieniu (pozytywne, neutralne, wrogie)[7].

Komunikacja strategiczna stanowi również taktyczne wypełnienie potencjalnej luki informacyjnej, mogącej pojawić się w trakcie realizacji zadań. Braki lub niespójność w informowaniu zewnętrznym mogą być wykorzystywane przez faktycznych i potencjalnych odbiorców o zdefiniowanej postawie, zarówno pozytywnej, neutralnej, jak i negatywnej. W opisanej sytuacji, w przypadku braku oficjalnych źródeł informacji, przyjętych stanowisk, określonego sposobu reakcji informacyjnej istnieje ryzyko pojawienia się informacji doraźnie wytworzonej na potrzebę chwili – plotka, domysł, pomówienie lub celowe wprowadzanie w błąd. Odpowiednio zmanipulowane mogą stać się groźnym narzędziem dezinformacji. Dlatego tak ważna jest intensywność informowania, transparentność, wiarygodność i ciągłość komunikowania na każdym etapie

[6] J. Nowicka, *Kompetencje komunikacyjne i społeczne w obszarze bezpieczeństwa: po pierwsze – jednostka i jej ekspozycja publiczna: wizerunek + struktura = straktyka wizerunkowa. Cz. 1*, Wydawnictwo Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2023, s. 71-72.

[7] Tamże, s. 24.

realizacji czynności służbowych. W rolę tę wpisuje się wojskowa komunikacja społeczna jako jedna ze zdolności komunikacji strategicznej.

Założenia komunikacji strategicznej w obrębie funkcjonowania Paktu Północnoatlantyckiego NATO stały się przedmiotem regulacji prawnych dopiero pod koniec pierwszej dekady XXI wieku. 15 września 2008 roku powstała pierwsza Dyrektywa komunikacji strategicznej[8]. Dokument ten wskazywał na główną rolę komunikacji strategicznej w każdej misji wojskowej oraz określał nowatorskie podejście do osiągania celów poprzez właściwe użycie Dyplomacji Publicznej, Komunikacji Społecznej i Operacji Informacyjnych. Zgodnie z ww. dokumentem komunikacja strategiczna miała odpowiadać za pozyskanie i utrzymanie zarówno zrozumienia, jak i poparcia dla Sojuszu i jego operacji przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych narzędzi komunikacyjnych. Przełomem w filozofii pojmowania komunikacji strategicznej stała się opublikowana we wrześniu 2009 roku „Polityka NATO w zakresie komunikacji strategicznej"[9]. Dokument ten zawierał definicję, cel i główne zasady komunikacji a także określał role i zakres odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych w strukturze Sojuszu NATO. Był to również pierwszy dokument, który podjął próbę jasnego zdefiniowania pojęcia STRATCOM, która obejmowała skoordynowane i właściwe użycie aktywności i zdolności komunikacyjnych Paktu Północnoatlantyckiego, tj.: dyplomacji publicznej (*Public Diplomacy* – PD), komunikacji społecznej (*Public Affairs* – PA), wojskowej komunikacji społecznej (*Military Public Affairs* – MPA), operacji informacyjnych (InfoOps), operacji psychologicznych (PsyOps)[10]. Wyszczególnione zdolności komunikacyjne służyć mają wsparciu polityki, operacji i aktywności oraz realizacji celów Sojuszu Północnoatlantyckiego. Powyższa regulacja po raz pierwszy wskazała również wojskową komunikację społeczną jako odrębny element do realizacji celów komunikacyjnych. Tym samym potwierdzone zostało, że niebagatelnego znaczenia nabiera odpowiednie, terminowe, dokładne i aktywne komunikowanie zewnętrzne przez NATO do celów wsparcia podejmowanych działań i realizowanych zadań. Jednocześnie komunikacja strategiczna została uznana za integralny element wysiłków podejmowanych przez Sojusz do osiągnięcia

[8] *ACO Directive 95 – 2: ACO Strategic Communications*, 15.09.2008 r.

[9] PO(2009)0141, *NATO Strategic Communications Policy*, 29 września 2009 r.

[10] J. Nowicka, P. Wojtas, *Komunikacja strategiczna uwarunkowania funkcjonalne*, [w:] *Aspekty komunikacji w obszarze bezpieczeństwa*, red. J. Nowicka, Wydawnictwo Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2020, s. 67.

swoich celów politycznych i militarnych. Wyraźnie został również określony wymóg korzystania przez NATO z całościowego spektrum dostępnych kanałów informacyjnych zarówno tradycyjnie rozumianych mediów, w tym opartych na technologii internetowej, a także bezpośredniego zaangażowania opinii publicznej w celu tworzenia u odbiorców określonego poziomu świadomości, zrozumienia i w konsekwencji poparcia dla decyzji i operacji podejmowanych przez Sojusz[11]. Na podkreślenie zasługuje fakt, że głównym założeniem nowo wdrażanej polityki komunikacyjnej NATO było ukierunkowanie wszelkich działań na podniesienie poziomu spójności i jednolitości wykorzystywanych mechanizmów komunikacji społecznej Sojuszu, zarówno w wymiarze wojskowym, jak i cywilnym, a także poprawienie sposobu oddziaływania na wybrane audytoria i komunikowania się z podmiotami i organizacjami o charakterze międzynarodowym, przy efektywnym wykorzystywaniu posiadanych sił, środków, zasobów i narzędzi.

Istotnego znaczenia we wspomnianym powyżej aspekcie nabiera wojskowa komunikacja społeczna, przed którą, w odróżnieniu od osobnej zdolności STRATCOM – komunikacji społecznej, postawiono zgoła odmienne cele. Zgodnie z założeniami polityki informacyjnej NATO zdolność komunikacyjna określona jako *Public Affairs* polega na terminowym, dokładnym, aktywnym zaangażowaniu sektora cywilnego NATO w informowanie za pośrednictwem mediów o polityce Paktu Północnoatlantyckiego oraz wynikających z jej założeń działań i operacji. Obejmuje to planowanie i prowadzenie kampanii medialnych, stosowanie narracji, form komunikacji wewnętrznej i kontaktów społecznych. Generalnie celem tej działalności jest przekazywanie społeczeństwu faktów i informacji przy zachowaniu wiarygodności. Zdolność wojskowej komunikacji społecznej natomiast wykorzystywana jest do promowania wśród obiektów oddziaływania wojskowych celów działań podejmowanych przez NATO w celu podniesienia poziomu świadomości i lepszego zrozumienia militarnych aspektów funkcjonowania Sojuszu[12]. Polega na rozpowszechnianiu informacji przez instytucje wojskowe do wyselekcjonowanych odbiorców w zakresie zwiększenia świadomości i zrozumienia wojskowych celów i zadań

[11] T. Kacała, J. Lipińska, *Komunikacja strategiczna i public affairs*, Wydawnictwo WCEO, Warszawa 2014, s. 28-29.

[12] Tamże, s. 32.

NATO[13]. Ma na celu bezpośrednie działanie na rzecz dowódcy w celu kształtowania wizerunku jednostki oraz wsparcia podejmowanych działań. W ramach działalności MPA mamy więc do czynienia z planowaniem i realizacją działań w celu nawiązania i utrzymania właściwych relacji z mediami, komunikację wewnętrzną w obrębie organizacji oraz komunikację zewnętrzną mającą na celu kształtowanie pożądanych relacji ze społeczeństwem. Najważniejszym aspektem wojskowej komunikacji społecznej pozostaje oddziaływanie komunikacyjne na szeroko pojętych partnerów – społeczeństwo, organizacje wewnętrzne i zewnętrzne, media – w celu współpracy, pozyskania zrozumienia i akceptacji dla działalności wojskowej.

## Uwarunkowania formalno-prawne realizacji działań komunikacyjnych w resorcie obrony narodowej

Sojusznicze ujęcie komunikacji strategicznej oraz związane z tym jednolite prowadzenie działań komunikacyjnych wymagało ujednolicenia ram prawnych komunikacji społecznej w obrębie Sił Zbrojnych RP. Realizując to zadanie jako główny cel polityki informacyjnej resortu obrony narodowej (RON) określono zaspokajanie potrzeb informacyjnych społeczeństwa oraz uzyskanie zrozumienia i akceptacji dla celów i działań realizowanych przez resort. Zasadniczym dokumentem regulującym zasady realizacji zadań w zakresie komunikacji społecznej w obrębie RON pozostaje Decyzja Nr 47/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 marca 2019 roku w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej i funkcjonowania służby komunikacji społecznej w resorcie obrony narodowej[14]. Dokument ten określa politykę informacyjną RON jako „całokształt działań podejmowanych w resorcie związanych z informowaniem opinii publicznej oraz informowaniem wewnętrznym o sprawach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (…) i obronności oraz kształtowaniem pozytywnego wizerunku Sił Zbrojnych przy wykorzystaniu dostępnych środków komunikacji społecznej, w tym za pośrednictwem środków masowego przekazu". Powyższe ujęcie problemu wskazuje na kompleksowe podejście do czynności

[13] G. Nowacki, *Komunikacja strategiczna w erze społeczeństwa informacyjnego*, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, t. 2, nr 58, 2019, s. 19.

[14] *Decyzja Nr 47/MON z dnia 26 marca 2019 r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej i funkcjonowania służby komunikacji społecznej w resorcie obrony narodowej* (Dz. Urz. MON z 2019 r. poz. 56).

komunikowania wewnętrznego i zewnętrznego w ramach resortu. Przedmiotowy dokument określa proces komunikacji społecznej jako narzędzie realizujące procesy komunikacyjne, mające na celu uzyskanie społecznego zrozumienia i wsparcia dla celów oraz działań resortu. Służyć temu ma aktywne i rzetelne zaspokajanie potrzeb informacyjnych społeczeństwa ukierunkowane na kształtowanie pozytywnego wizerunku Sił Zbrojnych, żołnierzy a także Ministerstwa Obrony Narodowej. Decyzja jasno określa podmioty odpowiedzialne za realizację polityki informacyjnej RON w podległych jednostkach, wskazując podmioty zarządzające danymi jednostkami organizacyjnymi resortu (dowódcy, dyrektorzy, szefowie, komendanci). Czynności te realizowane mogą być również przez wyznaczony personel danej jednostki organizacyjnej przy zachowaniu podstawowej zasady komunikowania zewnętrznego wyłącznie w zakresie odpowiedzialności zarządzanej jednostki.

Prawo do wypowiadania się w imieniu Ministra Obrony Narodowej, poza nim samym i osobami wiceministrów, pozostawione zostało w kompetencji Dyrektora Centrum Operacyjnego MON, jako odpowiedzialnego za zarządzanie służbą komunikacji społecznej resortu i koordynację zadań w zakresie realizacji polityki informacyjnej. Decyzja precyzuje również zadania służby komunikacji społecznej z zakresu polityki informacyjnej resortu w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Dodatkowym dokumentem mającym znaczenie dla kompleksowego ujęcia komunikacji strategicznej w obrębie RON jest Decyzja Nr 33/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 5 marca 2019 roku w sprawie działalności promocyjnej w resorcie obrony narodowej[15]. Jest to dokument, który określa zadania RON mające na celu kreowania pożądanego wizerunku Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz Ministerstwa Obrony Narodowej. Decyzja ta precyzuje cele działalności promocyjnej w obrębie RON jako:

- kształtowanie pozytywnego wizerunku Sił Zbrojnych RP, żołnierzy i Ministerstwa Obrony Narodowej,
- kreowanie klimatu zaufania i akceptacji społecznej dla zadań realizowanych przez Siły Zbrojne RP,
- pozyskiwanie kandydatów do służby wojskowej,
- kształtowanie świadomości obronnej społeczeństwa RP,

[15] *Decyzja Nr 33/MON z dnia 5 marca 2019 r. w sprawie działalności promocyjnej w resorcie obrony narodowej* (Dz. Urz. MON z 2019 r. poz. 40).

– budowanie społecznego zaplecza Sił Zbrojnych RP, poprzez pozyskiwanie partnerów do wspólnych działań na rzecz bezpieczeństwa i obronności państwa.

Ponadto przedmiotowy dokument określa zadania, które powinny być realizowane w ramach podejmowanych działań promocyjnych oraz wskazuje podmioty odpowiedzialne za ich realizację. Decyzja wyczerpuje w pełni potrzeby doprecyzowania zagadnień związanych z działalnością mającą na celu kształtowanie wizerunku Sił Zbrojnych RP. Jednocześnie stanowi uzupełnienie holistycznego podejścia do problemu komunikacji strategicznej w połączeniu z regulacjami w sprawie komunikacji społecznej opisanymi powyżej.

Analizując problematykę regulacji prawnych w zakresie komunikacji w resorcie obrony narodowej należy zauważyć, że głównym koordynatorem w tej sferze działalności pozostaje Centrum Operacyjne Ministerstwa Obrony Narodowej. Zgodnie z Regulaminem organizacyjnym Ministerstwa Obrony Narodowej, ustanowionym Zarządzeniem nr 33/MON z dnia 24 sierpnia 2015 roku[16], zmienionym Zarządzeniem nr 27/MON z dnia 4 października 2016 roku[17], za zapewnienie ministrowi obrony narodowej informacji na temat bieżącej działalności Sił Zbrojnych RP oraz aktualnej sytuacji bezpieczeństwa państwa, a także za zarządzanie procesem komunikacji społecznej w zakresie promocji, kontaktów z mediami, komunikacji wewnętrznej resortu z wyłączeniem informowania o nastrojach w środowisku wojskowym i badań społecznych, oraz za zapewnienie systemu funkcjonowania komunikacji strategicznej w resorcie odpowiada Centrum Operacyjne Ministra Obrony Narodowej.

Celem działalności Centrum Operacyjnego Ministra Obrony Narodowej jest dostarczanie osobom zajmującym kierownicze stanowiska Ministerstwa informacji o społecznym odbiorze prowadzonych działań oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku resortu. Zakres zadań Centrum obejmuje między innymi:

– organizację i obsługę wydarzeń medialnych i promocyjnych z udziałem osób z kierownictwa MON,

[16] *Zarządzenie Nr 33/MON z dnia 24 sierpnia 2015 r. w sprawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej* (Dz. Urz. MON z 2015 r. poz. 250).

[17] *Zarządzenie Nr 27/MON z dnia 4 października 2016 r. zmieniające zarządzenie w sprawie regulaminu organizacyjnego MON* (Dz. Urz. MON z 2016 r. poz. 165).

- organizację kontaktów krajowych i zagranicznych Ministra Obrony Narodowej,
- monitorowanie środowiska informacyjnego,
- koordynację działań komunikacji strategicznej,
- promowanie i utrzymywanie kontaktów z mediami,
- organizację służby komunikacji społecznej w resorcie w zakresie promocji i kontaktów z mediami,
- zarządzanie oficjalnymi stronami MON do celów komunikacji ze społeczeństwem,
- organizację szkoleń z zakresu komunikacji strategicznej i społecznej.

Dyrektor Centrum Operacyjnego MON realizując powyższe zadania wydaje wytyczne ramowe dotyczące komunikacji strategicznej obowiązujące w danym roku. Pozostają one spójne z wytycznymi w zakresie komunikacji społecznej wydanymi uprzednio przez Prezesa Rady Ministrów. Jednostki podległe na podstawie ww. wytycznych opracowują do realizacji Plan komunikacji społecznej i Plan działań informacyjnych. Na poziomie Centralnej Grupy Działań Psychologicznych powstaje Plan działań psychologicznych. Dokumenty te stanowią podstawę do realizacji komunikacji społecznej w jednostkach RON. W jednostkach wojskowych, co zostało wspomniane wcześniej, za politykę komunikacyjną w zakresie odpowiedzialności jednostki odpowiada dowódca (szef, dyrektor, komendant). Dopuszczalne jest, że zadania te mogą być realizowane przez wyznaczony personel – rzecznika prasowego. Delegowanie uprawnień w tym zakresie niesie ze sobą dodatkowe korzyści, przede wszystkim uporządkowanie komunikacji z mediami i podmiotami zewnętrznymi[18]. Rzecznik prasowy ma niewątpliwy wpływ na budowanie dobrej atmosfery w obrębie organizacji, dbając o wewnętrzną komunikację i PR. Ponadto w sytuacjach nagłych, nieprzewidzianych zdarzeń odgrywa główną rolę w opanowaniu kryzysu i minimalizacji jego wpływu na wizerunek organizacji. W ramach wojskowej komunikacji społecznej rzecznik prasowy ma prawo wyłącznie do informowania zewnętrznego w ramach kompetencji dowódcy danej jednostki. Komunikacja społeczna w poszczególnych jednostkach wojskowych powinna mieć na celu przekazywanie właściwych informacji, skoordynowanych

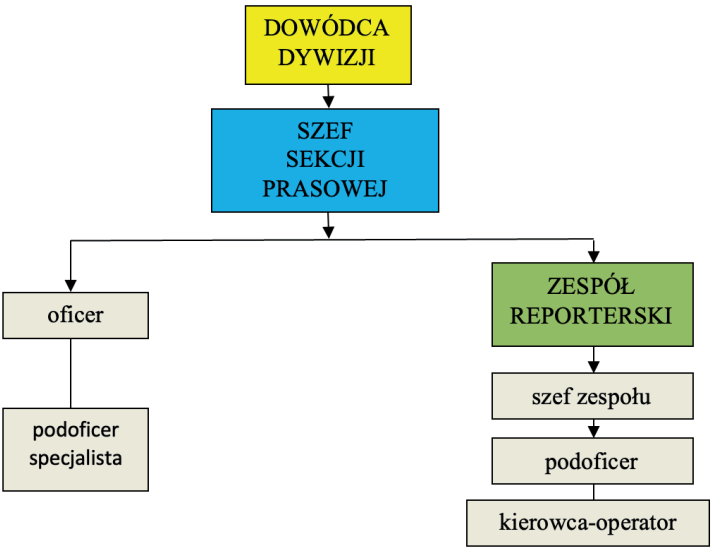
[18] J. Szyndlar, *Media Społecznościowe jako element komunikacji społecznej w Siłach Zbrojnych RP na przykładzie 18 Dywizji Zmechanizowanej*, [w:] *Aspekty komunikacji...,* red. J. Nowicka, dz. cyt., s. 89-90.

w czasie i w miejscu, w sposób umożliwiający wpływanie na wzrost świadomości i zrozumienia społecznego dla podejmowanych działań militarnych, ich celów, roli a także ponoszonych kosztów. Kompleksowym zadaniem personelu służby komunikacji społecznej jest podnoszenie wiarygodności organizacji oraz budowanie pozytywnego wizerunku i poparcia dla realizowanych zadań.

Reasumując, uwarunkowania prawne w obrębie RON wskazują ścisłe ramy do realizacji polityki informacyjnej resortu. Jasno określone cele, zadania oraz sprecyzowane podmioty odpowiedzialne za ich realizację ułatwiają funkcjonowanie w środowisku informacyjnym. Nie bez znaczenia dla jednolitej polityki komunikacji strategicznej pozostaje również fakt, że wszelkie działania podejmowane na polu komunikacji społecznej oraz wytwarzane dokumenty (decyzje, zarządzenia, wytyczne) pozostają w spójności z kompleksowym przekazem strategicznym w obrębie Sojuszu Północnoatlantyckiego i Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, przy uwzględnieniu celów do realizacji danej jednostki wojskowej.

**Struktury podmiotów realizujących komunikację w wybranej dywizji**

Zgodnie z zapisami Decyzji Nr 47/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 marca 2019 roku w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej i funkcjonowania służby komunikacji społecznej w resorcie obrony narodowej za kształtowanie polityki komunikacyjnej w zakresie odpowiedzialności Dywizji odpowiada dowódca tego związku taktycznego. Korzystając z uprawnień określonych w przytoczonej decyzji uprawnienia w tym zakresie zostały delegowane na personel Sekcji Prasowej powołanej z chwilą tworzenia jednostki wojskowej. Rysunek 2 przedstawia strukturę organizacyjną Sekcji Prasowej Dywizji.




**Rysunek 2.** Struktura Sekcji Prasowej wybranej Dywizji

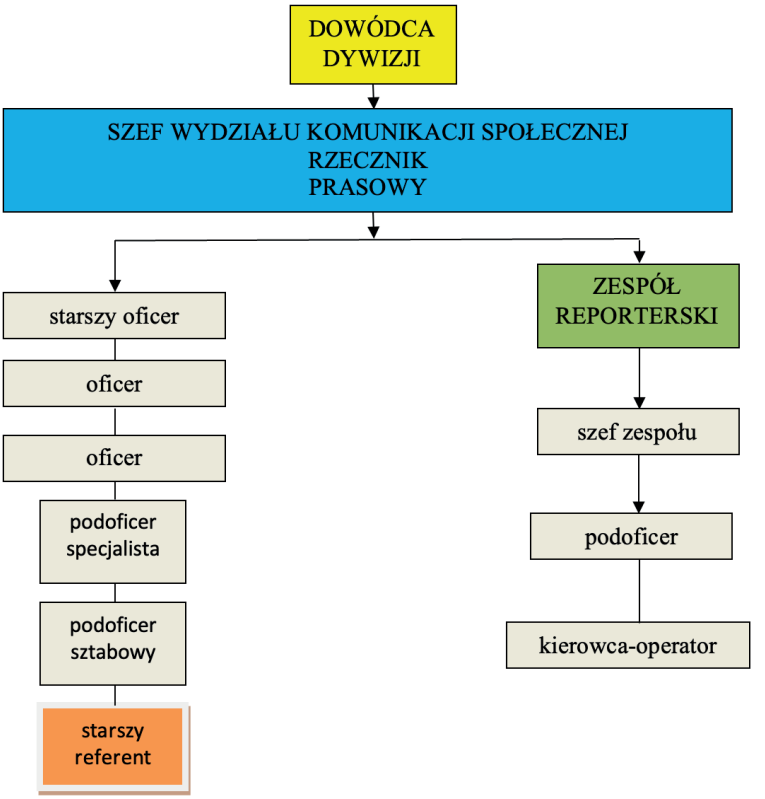
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego rysunku czynności w zakresie komunikacji społecznej realizowane są przez sześciu żołnierzy. Sekcja zarządzana jest przez szefa sekcji, który pełni jednocześnie funkcję oficera prasowego dywizji. Bezpośrednia podległość pod dowódcę związku taktycznego skraca łańcuch dowodzenia, ułatwiając tym samym przepływ informacji w obrębie tak newralgicznej dziedziny jaką jest komunikacja społeczna. Funkcjonowanie odrębnego zespołu reporterskiego wpływa pozytywnie na możliwość realizacji zadań związanych z przygotowaniem i obróbką materiału fotograficznego i filmowego na potrzeby realizowanych zadań komunikacji. Dodatkowo, w celu usprawnienia funkcjonowania sekcji w zakresie realizacji zadań dotyczących wytwarzania produktów promocyjnych, do wykonywania tych czynności został delegowany 1 żołnierz w ramach wewnętrznych przesunięć pozaetatowych w obrębie Dywizji. Zachowanie stopniowej gradacji poziomu przypisania etatów do konkretnych korpusów osobowych i stopni wojskowych stwarza możliwość określenia ścieżki rozwoju zawodowego każdego żołnierza. Naturalną drogą awansu jest zajmowanie kolejnych stanowisk w obrębie Sekcji Prasowej, uzyskując coraz wyższe stopnie zaszeregowania. Biorąc pod uwagę ten fakt, żołnierz rozpoczynający swoją służbę na najniższym etacie zaszeregowanym do stopnia starszego szeregowego specjalisty może dokładnie określić przebieg

swojej kariery zawodowej. Naturalnym jest to, że wymaga to pełnego zaangażowania i podnoszenia własnych kwalifikacji w ramach dostępnych kursów i szkoleń w pionie komunikacji społecznej. Tego typu konstrukcja etatowa jest również dużym ułatwieniem dla osoby zarządzającej, która może dokładnie określić przyszły rozwój podległej kadry oraz dysponować nią w zależności od potrzeb kadrowych. Należy wziąć również pod uwagę fakt, że funkcjonująca w obrębie dywizji struktura etatowa Sekcji Prasowej może być zasilana osobowo w ramach przesunięć kadrowych z jednostek bezpośrednio podległych (brygady, pułki i bataliony). Jest to szczególnie ważne, kiedy mówimy o obsadzeniu stanowisk początkowych w każdym korpusie (szeregowy, porucznik). Każdy z żołnierzy Zespołu reporterskiego ma możliwość awansu na kolejne stopnie podoficerskie w obrębie zespołu i całej Sekcji Prasowej. Tego typu możliwości samorozwoju stanowią swoisty rodzaj zachęty dla młodych, wykształconych żołnierzy, którzy chcieliby rozwijać się w pionie komunikacji społecznej.

Zadania Sekcji Prasowej są rozległe, jednakże stwierdzić można, że ograniczają się wyłącznie do sfery związanej z szeroko pojętą komunikacją społeczną.

W badanej Dywizji dotychczasowa struktura Sekcji Prasowej została przekształcona w Wydział Komunikacji Społecznej (WKS). Podyktowane to było potrzebą konsolidacji uprawnień dotyczących komunikacji społecznej i działalności promocyjno-wychowawczej w obrębie jednej komórki organizacyjnej. Główna zmiana polegała na połączeniu dotychczas istniejących Sekcji Prasowej i Sekcji Wychowawczej w całość i tym samym podniesienie ich do rangi wydziału. Rysunek 3 przedstawia strukturę organizacyjną Wydziału Komunikacji Społecznej badanej Dywizji.




**Rysunek 3.** Struktura Wydziału komunikacji Społecznej badanej Dywizji
Źródło: opracowanie własne.

W praktyce połączono Sekcję Prasową z Sekcją Wychowawczą rozszerzając zakres kompetencyjny nowoutworzonej komórki organizacyjnej Wydział zarządzany jest przez szefa wydziału, który pełni jednocześnie funkcję rzecznika prasowego dywizji. Podobnie jak w przypadku Sekcji Prasowej Wydział Komunikacji Społecznej bezpośrednio podlega pod dowódcę dywizji. Niesie to za sobą korzyści. Pozostawiony bez zmian w strukturze WKS zespół reporterski ułatwia realizację zadań związanych z przygotowaniem i obróbką materiału fotograficznego i filmowego na potrzeby realizowanych zadań komunikacji. Pomimo zwiększonej liczby personelu w ramach wewnętrznych przesunięć kadrowych delegowano dwie dodatkowe osoby (żołnierz i pracownik cywilny) w celu wsparcia funkcjonowania wydziału w zakresie realizacji zadań dotyczących wytwarzania produktów promocyjnych oraz działań wychowawczych.

Analizując strukturę Wydziału Komunikacji Społecznej w odniesieniu do zakresu realizowanych zadań na uwagę zasługuje fakt braku odrębnej organizacji funkcjonalnej w postaci wyszczególnionych sekcji odpowiedzialnych za realizację zadań charakterystycznych dla uprzednio istniejących: Sekcji Prasowej i Sekcji Wychowawczej. Brak rozdziału kompetencji w obrębie istniejącego wydziału wpływa negatywnie na podział obowiązków i określenie odpowiedzialności za realizowane zadania w zakresie komunikacji społecznej i działań wychowawczych. Dodatkowo, samodzielne funkcjonowanie etatu szef wydziału – rzecznik prasowy powoduje dualistyczną odpowiedzialność pojedynczej osoby za całość realizowanych przez wydział zadań, co znacząco utrudnia wykonywanie funkcji rzecznika prasowego. Idąc dalej tym tokiem rozumowania utworzenie pojedynczego etatu starszego oficera pociąga za sobą tożsame problemy. Brak drugiego etatu tej samej rangi uniemożliwia rozdział kompetencyjny i rozłożenie odpowiedzialności w obrębie Wydziału Komunikacji Społecznej poprzez rozdzielenie obowiązków w zakresie komunikacji społecznej i działań wychowawczych. Ponadto, uwzględniając fakt, że do celów pełnej realizacji zadań WKS niezbędnym było delegowanie dodatkowych sił osobowych, uznać należy, że brak dodatkowego etatu pracownika cywilnego w sposób znaczący może wpływać na poziom realizowanych w wydziale zadań.

Odnosząc się do zakresu obowiązków nowo powołanego wydziału stanowi on kompilację kompetencji uprzednio istniejących Sekcji Prasowej i Sekcji Wychowawczej. Poszerzone zadania z jednej strony w sposób znaczący rozszerzają kompetencje Wydziału Komunikacji Społecznej, wpływając jednocześnie na dodatkowe obciążenie obowiązkami przy ograniczonej liczbie personelu. Istotnym pozostaje fakt, że całość kompetencyjnego zakresu obowiązków Wydziału Komunikacji Społecznej pozostaje w całkowitej spójności z obszarami odpowiedzialności wskazanymi w Decyzji Nr 47/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 marca 2019 roku w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej i funkcjonowania służby komunikacji społecznej w resorcie obrony narodowej oraz Decyzji Nr 33/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 5 marca 2019 roku w sprawie działalności promocyjnej w resorcie obrony narodowej.

**Narzędzia i metody komunikowania badanej jednostki wojskowej**

XXI wiek to przede wszystkim coraz doskonalsze metody wzajemnej komunikacji w społeczeństwie. Jesteśmy świadkami niesamowitej skali postępu

technologicznego w tym zakresie. Niebagatelnego znaczenia nabiera szybkość przepływu informacji oraz ich wpływ na kształtowanie otoczenia[19]. Jest to szczególnie ważne w dobie rozwoju Internetu i powszechnego używania mediów społecznościowych. Dane raportu „Digital 2023"[20] wskazują, że światowy Internet skupia ponad 5 miliardów użytkowników, z czego 4,76 miliarda korzysta z social media. Czas, jaki przeciętny użytkownik przeznacza na surfowanie w Internecie to średnio 6 godzin i 37 minut. Korzystanie z portali społecznościowych w wymiarze światowym to średnio 2 godziny i 31 minut. W skali Polski, przy 36,68 mln ludności, 88,4% mieszkańców korzysta aktywnie z Internetu. Średni czas jaki polski internauta spędza w sieci to około 6 godzin i 42 minuty. Ponad 93% użytkowników Internetu w Polsce przegląda go korzystając ze smartfonów. Media społecznościowe są przeglądane przez 66,3% Polaków korzystających z Internetu – to około 27 mln osób – przeznaczając na to średnio 2 godziny i 2 minuty dziennie. Najbardziej popularne portale społecznościowe i komunikatory w Polsce to Facebook, YouTube, Messenger, Instagram, WhatsApp, TikTok, X, Snapchat, Pinterest. Jak obrazują powyższe dane najprostsza droga dotarcia do odbiorców komunikacji społecznej prowadzi więc przez obecność w Internecie. Odpowiednie wykorzystanie nowoczesnych narzędzi i metod komunikowania może przyczyniać się do budowania pozytywnego wizerunku danej jednostki wojskowej w społeczeństwie. Tezę tę rozszerzyć można całościowo na Siły Zbrojne RP.

Kierując się powyższymi założeniami w ramach działalności komunikacyjnej badanej Dywizji jako podstawowe narzędzie elektroniczne wykorzystywane do prowadzenia polityki informacyjnej jednostki wykorzystywane są portale społecznościowe takie jak: Facebook, X, Instagram, TikTok. Stanowią one główne narzędzie do budowania i utrzymania relacji ze społeczeństwem. Służą głównie do rozpowszechniania informacji o działaniach jednostki, budowania jej pozytywnego wizerunku, nawiązywania i utrzymywania kontaktu z dziennikarzami i użytkownikami portalu oraz popularyzowania działań podejmowanych przez Wojsko Polskie. Jest to możliwe wyłącznie dzięki profesjonalnemu i skutecznemu prowadzeniu kont na ww. portalach. Co więcej, rozbudowana

[19] J. Nowicka, red., *Aspekty komunikacji w obszarze bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2020, s. 81-82.

[20] *Hasło: social media raport*, portal grupainfomax.com, https://www.grupainfomax.com/blog/social-media-w-polsce-i-na-swiecie-raport-digital-2023, [dostęp: 21.07.2025].

obecność informacyjna w Internecie, szczególnie w obrębie medium jakim jest Facebook, umożliwiła personelowi Dywizji rezygnację z prowadzenia osobnej strony internetowej dywizji. W obecnej sytuacji, przy ugruntowanej pozycji omawianego związku taktycznego w mediach społecznościowych strona internetowa pełniłaby wyłącznie funkcję ogólnoinformacyjną. Należy zauważyć, że rola ta przejęta została przez publikacje na ramach portalu Facebook.

Omawiając narzędzia i metody komunikowania w ramach związku taktycznego jakim jest badana Dywizja nie sposób nie wspomnieć o koncepcji *employer brandingu*. Zjawisko to traktować można jako nową formę komunikowania organizacyjnego w celu budowania wizerunku pracodawcy i dobrego miejsca pracy[21]. Powstało ono na kanwie rozwoju gospodarczego lat dziewięćdziesiątych XX wieku i wynikało z potrzeby poszukiwania sposobów zapewnienia i utrzymania wykwalifikowanego personelu. Niebagatelny wpływ na rozwój opisywanej koncepcji miała rosnąca świadomość firm na temat znaczenia swojego wizerunku a także przekonanie osób zarządzających firmami, aby zarówno pracownicy firmy, jaki jej klienci byli traktowani z jednakową atencją.

Tego rodzaju sposób myślenia wymagał zmiany koncepcji działania i podejmowanie nowych aktywności w celu realizacji założonych celów. Employer branding jest pojęciem wieloaspektowym i traktować go można w ujęciu wewnętrznym i zewnętrznym[22]. Wewnętrzny employer branding polega na budowaniu marki pracodawcy wewnątrz organizacji. Obejmuje więc działania skierowane do pracowników w celu stworzenia pozytywnej atmosfery w firmie, korzystnych relacji międzyludzkich, a tym samym optymalnych warunków do wykonywania pracy. Zewnętrzny aspekt employer brandingu dotycz z kolei budowania marki pracodawcy na zewnątrz organizacji. Podejmowane działania skierowane są do potencjalnych pracowników – kandydatów do rozpoczęcia pracy w firmie. W ramach tych działań odbywa się zwiększanie świadomości na temat konkretnej marki, promocja marki na rynku pracy, stworzenie pozytywnego i silnego wizerunku firmy i pracodawcy.

W ramach realizacji powyższych założeń employer brandingu zauważyć można, że w obrębie badanej Dywizji stosowane są metody i środki, zarówno

[21] D. Majka-Rostek, red., *Komunikacja społeczna a wyzwania współczesności*, Difin, Warszawa 2010, s. 141-144.

[22] J. Nowicka, red., *Aspekty komunikacji w obszarze bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2020, s. 95.

w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym tego zjawiska. Przykładem wewnętrznego employer brandingu mogą być:

- szkolenia,
- jasna ścieżka awansu,
- benefity dla pracowników i ich rodzin,
- pewność zatrudnienia.

Metody i środki komunikowania Dywizji w ramach zewnętrznego employer brandingu to:

- obecność na portalach społecznościowych,
- obecność na targach pracy organizowanych w różnych lokalizacjach,
- aktywne utrzymywanie kontaktu i organizacja współpracy z przedstawicielami mediów tradycyjnych i elektronicznych,
- kontakty bezpośrednie z podmiotami zewnętrznymi w celu kreowania wizerunku jednostki,
- organizacji dni otwartych jednostki,
- organizacja i uczestnictwo w piknikach wojskowych,
- organizacja i udział w uroczystościach z okazji świąt wojskowych i państwowych,
- promocja w szkołach i uczelniach wyższych,
- organizacja konkursów o tematyce militarnej, patriotycznej.

Dodatkowo, w celu maksymalizacji efektywności komunikowania społecznego personel pionu komunikacji badanej Dywizji wykorzystuje nowoczesny sprzęt do rejestracji i obróbki obrazu i dźwięku, umożliwiający realizację materiałów fotograficznych i filmowych, wykorzystywanych w ramach działań promocyjnych skierowanych do odbiorcy zewnętrznego w ramach kreowania pozytywnego wizerunku firmy.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, zauważyć należy, że aktywne wykorzystanie dostępnych metod i środków informatycznych oraz narzędzi, które umożliwiają dotarcie do szerokiej rzeszy odbiorców możliwe jest efektywne komunikowanie społeczne, a tym samym kształtowanie własnej marki w celu uzyskania społecznego poparcia i zrozumienia dla podejmowanych działań. Warunkiem koniecznym jest jednak aktywne, permanentne i kompleksowe działanie w obszarze środowiska informacyjnego we wszystkich jego sferach.

**Wyzwania realizacji zadań komunikowania w badanej Dywizji**

W celu udzielenia odpowiedzi na pytanie stanowiące problem badawczy niniejszej pracy przeprowadzono sondaż diagnostyczny, zrealizowany techniką wywiadu pogłębionego, prowadzonego w sposób bezpośredni poprzez częściowo ustrukturyzowaną rozmowę z ekspertami tematu – żołnierzami zaangażowanymi w proces komunikowania.

W trakcie bezpośredniej rozmowy z badanymi wykorzystano pytania wyszczególnione w załączniku do niniejszego opracowania. Charakter zadawanych pytań miał na celu uzyskanie informacji na temat idei sformowania Wydziału Komunikacji Społecznej, silnych i słabych stron struktur komunikacyjnych Dywizji oraz opinii dotyczącej funkcjonalności i zasadności przeprowadzonej restrukturyzacji. Respondentom pozostawiono swobodę wypowiedzi, dając w ten sposób możliwość autorowi poszerzenia spektrum uzyskiwanych informacji.

Na podstawie uzyskanych informacji stwierdzono, że głównym założeniem wprowadzenia zmian w obrębie struktur komunikacji społecznej tej jednostki wojskowej była chęć połączenia Sekcji Prasowej i Sekcji Wychowawczej w nowy funkcjonalnie twór, podnosząc w ten sposób ich rangę do poziomu wydziału, a jednocześnie dając możliwość skupienia odpowiedzialności za sprawy związane z komunikacją i promocją w jednej komórce organizacyjnej. Zabieg taki miał dać możliwość zarządzania większym zespołem ludzkim i połączenia odpowiedzialności za sprawy komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej w obrębie jednego wydziału. Biorąc pod uwagę, że dotychczasowa Sekcja Wychowawcza w ramach swojej działalności zajmowała się m.in. sprawami promocji jednostki, uznano, że stanowi to element komunikacji społecznej i zasadnym jest połączenie odpowiedzialności obu struktur.

Dodatkowo, przy tworzeniu Wydziału Komunikacji Społecznej zakładano, że złączenie obu sekcji zwiększy liczbę etatów, a tym samym wpłynie pozytywnie na możliwość awansu i rozwoju zawodowego żołnierzy. Podstawowym założeniem restrukturyzacji w opisywanym aspekcie było dosłowne połączenie Sekcji Prasowej i Wychowawczej, co w założeniu powinno dawać podwójną liczbę etatów. Dodatkowym atutem miał być fakt utworzenia etatu o stopniu zaszeregowania podpułkownik, co znacząco podnosi rangę komórki organizacyjnej. Jednakże, na skutek decyzji wyższych przełożonych ostateczny kształt Wydziału Komunikacji Społecznej odbiegał od sumarycznej ilości połączenia etatów obu wcześniejszych sekcji.

Ponad połowa badanych wskazało jako podstawową zaletę zwiększenie liczby etatów w obrębie jednej komórki organizacyjnej – porównując pojedynczą sekcję do całego wydziału. W opinii badanych daje to znaczące możliwości awansu w ramach pionu komunikacyjnego. W tym momencie uczestnicy wywiadu wskazywali wielopoziomową strukturę Wydziału Komunikacji Społecznej, której charakterystyka zawiera różne stopnie etatów ułożonych według gradacji stopni wojskowych. W trakcie rozmów osoby badane podkreślały, że pozostawanie w obrębie Wydziału Komunikacji Społecznej, zaczynając swoją służbę nawet na najniższym etacie służbowym, daje obraz jasnej ścieżki rozwoju zawodowego. Opinia ta była również potwierdzona przez byłego szefa Sekcji Prasowej, który jako jedną z zalet nowej struktury ze względu na ilość i gradację etatów, a tym samym możliwości zarządzania zasobami ludzkimi, wskazał szersze perspektywy rozwoju zawodowego i tym samym kształtowania kadr w obrębie jednego wydziału. Jednocześnie podkreślił, że pojedyncze sekcje dawały ograniczone możliwości w tym względzie i jednocześnie stanowiły mniejsze wyzwanie jako element zarządzania i dowodzenia dla osoby stojącej na czele każdej z nich.

Poza wpływem na większe możliwości awansu zawodowego w obrębie jednej komórki organizacyjnej, w trakcie wywiadów podnoszono fakt, że zwiększenie liczby etatów może mieć korzystny wpływ na funkcjonalność i efektywność działania Wydziału Komunikacji Społecznej. Większość badanych zwróciła przy tym uwagę, że większa liczba osób w obrębie komórki etatowej stwarza możliwości kreowania nowej jakości w obrębie planowania działań, pomysłów realizacji i osiągania założonych celów. Rozbudowana komórka organizacyjna pozwala na większe zaangażowanie personelu, wymianę doświadczeń i wspólne kształcenie w obrębie wydziału. Dla potrzeb zarządzania zasobami ludzkimi znajduje to odzwierciedlenie w doskonaleniu decyzji grupowych jako jednej z technik wywodzących się z psychologii społecznej, stosowanych przy wypracowywaniu decyzji.

Jednym z elementów, który podczas realizacji wywiadów stał się przedmiotem dyskusji było rozstrzygnięcie czy połączenie Sekcji Prasowej i Sekcji Wychowawczej jest korzystne ze względu na ich specyfikę. Dokładnie połowa badanych osób stwierdziła, że przeprowadzona restrukturyzacja wpłynęła korzystnie na realizowanie wspólnych zadań przez dwie, uprzednio odrębne, sekcje. Zdaniem interlokutorów zadania realizowane w ramach komunikacji społecznej przez Sekcję Prasową i Sekcję Wychowawczą są do siebie zbliżone.

Ich skupienie w obrębie jednego wydziału pozwoliło na skuteczniejszą realizację i jednoczesną promocję medialną. Przywoływane przykłady dotyczyły imprez, uroczystości organizowanych przez Sekcję Wychowawczą, które promowane były przez Sekcję Prasową. Skupienie przygotowania i promocji wskazanych przedsięwzięć w ramach jednego wydziału skróciło drogę decyzyjną oraz potrzebę wymiany informacji pomiędzy dwiema odrębnymi komórkami, a jednocześnie ułatwiło koordynację działań w tym zakresie. Należy jednak zauważyć, że druga połowa respondentów przedstawiła odmienne stanowisko, twierdząc, że tematyka działań wychowawczych i prasowych nie powinna być łączona w obrębie jednego wydziału. Są to zbyt duże i odmienne obszary odpowiedzialności i ich wspólne prowadzenie nie jest korzystne z punktu widzenia merytorycznego. Szczególne utrudnienie zostało opisane w odniesieniu do osoby szefa wydziału, który jednocześnie pełni funkcje rzecznika prasowego. Połączenie obu sekcji w sposób, który obowiązuje aktualnie, bez podziału merytorycznego etatów w ramach Wydziału Komunikacji, stanowić może zagrożenie dla efektywności działania rzecznika prasowego jednostki, jak również implikuje problemy w kompetencyjnym podziale obowiązków w obrębie wydziału.

Podniesienie rangi komórki organizacyjnej do poziomu wydziału stanowi kolejną zaletę restrukturyzacji pionu komunikacyjnego wskazywaną podczas rozmów z żołnierzami. Utworzenie etatu o stopniu zaszeregowania podpułkownik, w opinii respondentów, pozwala w mocno zhierarchizowanej organizacji jaką jest wojsko na zwiększenie pozycji wydziału, a tym samym „siły przebicia" w trakcie ustaleń z wyższymi przełożonymi. Ma to duże znaczenie w podniesieniu efektywności działań całego wydziału. W trakcie rozmów z badanymi jako elementy korzystne z punktu funkcjonowania wydziału, które nie były możliwe do realizacji w ramach uprzednich struktur sekcyjnych, wskazywana była przede wszystkim możliwość szybszego docierania do instytucji współdziałających lub komórek równorzędnych randze wydziału w celu realizacji palących potrzeb i rozwiązywania ewentualnych problemów.

Znacząca większość badanych odebrała jednoznacznie jako zaletę restrukturyzacji pionu komunikacji Dywizji skupienie w jednym ręku funkcji zarządzania dwiema odrębnymi gałęziami komunikacji społecznej. Utworzenie stanowiska osoby zarządzającej pionem komunikacji, w świetle udzielanych odpowiedzi, stanowi istotne usprawnienie funkcjonalności tworzonej struktury. Osoba szefa Wydziału Komunikacji Społecznej postrzegana jest przez osoby udzielające wywiadów jako lider, który powinien nadzorować i koordynować

działanie połączonych sekcji, wyznaczając kierunki działania i stanowiąc jednocześnie łącznik pomiędzy personelem wydziału a dowódcą jednostki wojskowej i instytucjami współdziałającymi. Szef wydziału jest odpowiedzialny za całość koordynacji podejmowanych przedsięwzięć, łączy interesy obu byłych sekcji, reprezentuje je w komunikacji wewnętrznej w ramach jednostki wojskowej oraz komunikacji zewnętrznej. W poprzedniej strukturze etatowej do tych zadań istniała potrzeba angażowania dwóch osób – szefów odrębnych sekcji. Wprowadzona zmiana odbierana jest więc jako istotna oszczędność w ramach zarządzania podległym personelem.

Analiza procesu restrukturyzacji struktur pionu komunikacyjnego oraz funkcjonowanie Wydziału Komunikacji Społecznej pozwoliły respondentom na zbudowanie opinii dotyczącej zarówno zalet wskazanych w poprzednim podrozdziale, jak również spotkała się z krytyką w różnych aspektach.

Jako podstawową wadę dokonanych zmian etatowych w obrębie pionu komunikacyjnego badani wskazali brak wyraźnego podziału funkcjonalnego na sekcje prasową i wychowawczą. Problem ten był również wskazywany przez osobę pełniącą funkcję oficera prasowego w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi. Brak rozdzielenia w ramach wydziału na dwie osobne sekcje odmienne funkcjonalnie i strukturalnie wpływa negatywnie na możliwości zarządzania, realizacji zadań i merytorycznego rozdziału obowiązków. Holistyczne podejście do struktury wydziału w teorii powinien usprawnić proces komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, natomiast w praktyce powoduje rozmycie kompetencji i odpowiedzialności. Badani wskazywali, że głównym problemem funkcjonalnym nowej struktury pozostaje istnienie innej specyfiki działań uprzednich Sekcji Prasowej i Sekcji Wychowawczej, a łączenie tak dużych obszarów odpowiedzialności może prowadzić do problemów w obrębie całego procesu komunikacyjnego. Połączenie obu sekcji bez wyraźnego rozdziału kompetencyjnego w ramach wydziału prowadzi do zbyt dużego rozłożenia zadań pomiędzy poszczególnymi osobami a także stwarza ryzyko braku wymienności obowiązków i zastępstw pomiędzy żołnierzami, którzy w uprzedniej strukturze realizowali zadania w różnych merytorycznie sekcjach. Problem różnicy zadań został wskazany przez ponad połowę badanych. Dodatkowo, dokładnie połowa respondentów stoi na stanowisku, że tematyka działań wychowawczych i prasowych nie powinna być łączona w obrębie jednego wydziału. Są to zbyt duże i odmienne obszary odpowiedzialności i ich wspólne prowadzenie nie jest korzystne z punktu widzenia merytorycznego. Szczególne

utrudnienie zostało opisane w odniesieniu do osoby szefa wydziału, który jednocześnie pełni funkcje rzecznika prasowego. Połączenie obu sekcji w sposób, który obowiązuje aktualnie, bez podziału merytorycznego etatów w ramach Wydziału Komunikacji, stanowić może zagrożenie dla efektywności działania rzecznika prasowego jednostki, jak również implikuje problemy w kompetencyjnym podziale obowiązków w obrębie wydziału.

Zastanawiającym jest fakt, że pomimo pozytywnej oceny utworzenia stanowiska szefa Wydziału Komunikacji Społecznej w rozmowach z żołnierzami pojawiły się również negatywne aspekty tego rozwiązania. Większość pytanych osób podkreśliła, że odpowiedzialność za realizację zadań w obrębie wydziału skupia się na jednej osobie – szefie wydziału. Przy nadmiarze obowiązków może to mieć negatywne konsekwencje dla funkcjonalności całej struktury organizacyjnej komórki wpływając na zmniejszenie jej efektywności. W opinii badanych szef wydziału, mając w zakresie swoich kompetencji nadzór nad dwiema gałęziami procesu komunikacji, będzie musiał wykazywać się większymi kompetencjami w obrębie dwóch różnych dyscyplin. Obszar jego działalności dotyka dwa odmienne środowiska. 100% ankietowanych osób stwierdziło jednoznacznie, że ma to negatywny wpływ na realizację zadania wynikającego z zakresu odpowiedzialności na zajmowanym etacie – pełnienie funkcji rzecznika prasowego dywizji. Badani podkreślali, że przy aktualnej strukturze wydziału osoba zajmująca stanowisko szefa nie jest w stanie wykonywać swoich obowiązków w wymiarze porównywalnym do uprzednio funkcjonujących sekcji, gdyż swoją atencję musi dzielić na dwie odrębne tematycznie sekcje. Zakres obowiązków szefa Wydziału Komunikacji Społecznej w realiach dwóch osobnych sekcji podzielony był na dwie osoby – szefów każdej sekcji. Dawało to swobodę skupienia realizacji działań na konkretnych, indywidualnych, osobnych merytorycznie zadaniach. Podniesiony przez respondentów problem ma istotne znaczenie biorąc pod uwagę funkcję rzecznika prasowego i jego odpowiedzialności w ramach komunikacji zewnętrznej. Nagromadzenie kompetencji w ramach jednego stanowiska prowadzić może do zaniedbania jednej z dwóch realizowanych funkcji. Należy przy tym pamiętać, że osoba rzecznika prasowego w sposób stały jest zaangażowana w utrzymywanie kontaktów z przedstawicielami mediów, organizację eventów o charakterze komunikacyjnym, stałe reprezentowanie jednostki w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi oraz prowadzenie stałej komunikacji w mediach społecznościowych. Są to czynności na tyle angażujące i poważne z punktu

widzenia jednostki, że dodatkowe zadania wynikające ze specyfiki czynności wychowawczych i promocyjnych mogą stanowić nadmierne obciążenie. W najgorszym wariancie prowadzić to może do zaburzeń procesu komunikacyjnego.

Dodatkowym problemem wskazanym podczas rozmów badawczych w odniesieniu do różnic funkcjonalnych pomiędzy poprzednią a aktualną strukturą pionu komunikacji w powiązaniu z istnieniem jednoosobowego zarządzania wydziałem jest fakt ograniczonego dostępu do osoby szefa wydziału. Podyktowane to jest nadmiarem obowiązków wynikających z zajmowanego etatu. Oczywiście problem ten może pozostawać marginalny i bardzo subiektywny, szczególnie jeżeli weźmie się pod uwagę, że tylko jedna osoba spośród badanych dotknęła tego problemu. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że zjawisko ograniczonego dostępu do osoby szefa nie zostało potraktowane jako wada podczas omawiania struktur Sekcji Prasowej i Sekcji Wychowawczej. Należy jednak podkreślić, że problem ten został dostrzeżony i połączony z problemem obciążenia zadaniami, które skumulowały się w obrębie jednego etatu, powstałego po utworzeniu Wydziału Komunikacji Społecznej.

Odnosząc się do wpływu aktualnej struktury na poziom obciążenia realizowanymi zadaniami w trakcie wywiadów osoby badane niemalże jednoznacznie stwierdziły, że wprowadzone zmiany strukturalne generują problemy związane ze zjawiskiem nadmiaru obowiązków. Nowa struktura oraz wskazane wcześniej zmniejszenie liczby etatów w porównaniu do struktury sekcyjnej spowodowały zwiększenie zadań do realizacji na każdą osobę. Problem ten jest szczególnie widoczny w odniesieniu do obowiązków realizowanych przez szefa wydziału, co zostało opisane we wcześniejszej części niniejszej pracy. Według opinii badanych z każdej struktury wywodzą się zadania i obowiązki do realizacji, natomiast obecna struktura Wydziału Komunikacji Społecznej, przy uwzględnieniu istniejących wakatów, jest nieefektywna i utrudnia realizacje zadań na odpowiednio wysokim poziomie. Połączenie kompetencji dwóch sekcji przy braku wyraźnego rozdzielenia merytorycznego w obrębie całego wydziału prowadzi do rozmycia odpowiedzialności i prób przesuwania zadań pomiędzy osobami. Problem ten nie istniał w sytuacji dwóch osobnych sekcji, gdzie kompetencje i odpowiedzialność pomiędzy poszczególnymi komórkami była jednoznaczna.

Za dodatkowy czynnik wpływający na obciążenie obowiązkami respondenci uznali czynnik ludzki. Według tej opinii problem obciążenia realizowanymi działaniami nie wynika z założeń strukturalnych wydziału, ale jest wprost

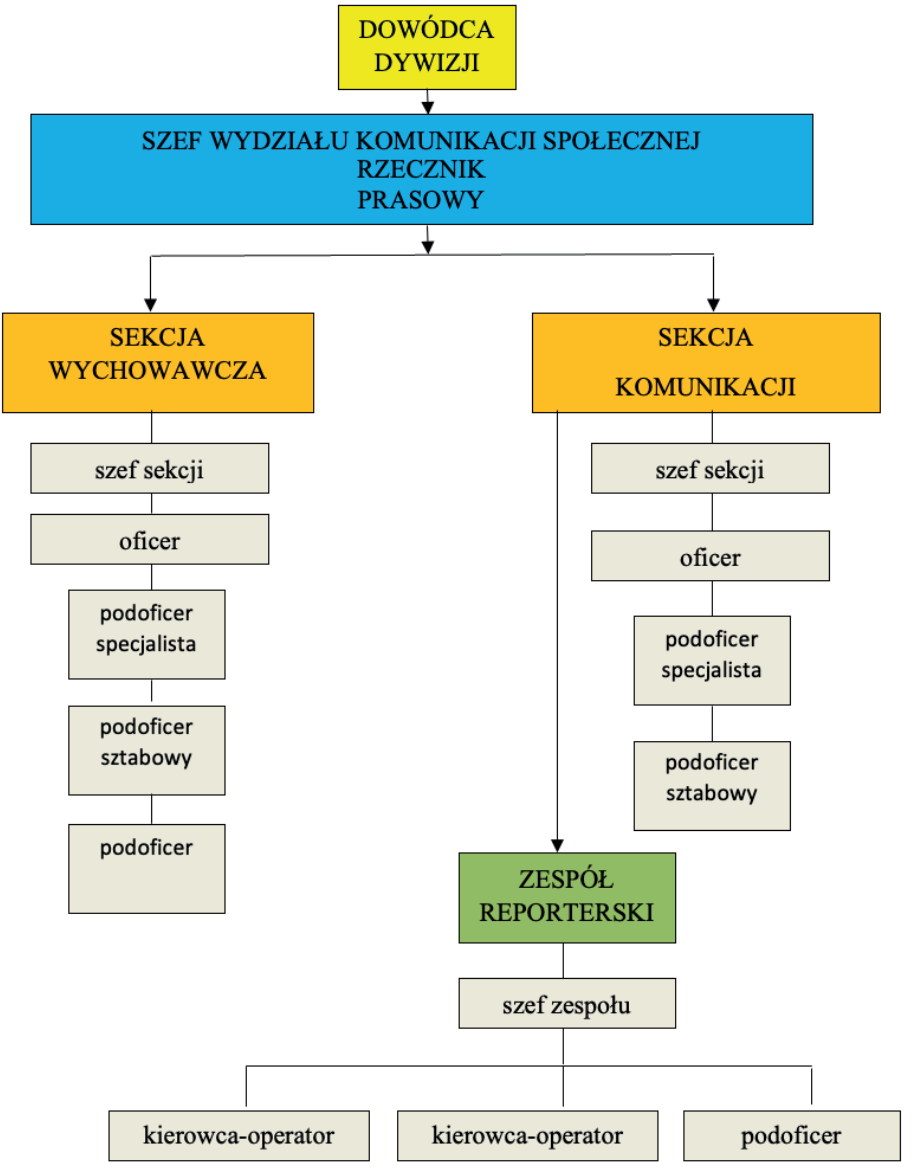
proporcjonalnie zależny od sposobu realizacji zadań przez poszczególnych żołnierzy i ich zaangażowania w realizację zadań.

Odnosząc się do powyższego problemu z punktu widzenia osoby zarządzającej (szef sekcji / szef wydziału) czynnikiem determinującym poziom obciążenia obowiązkami nie jest aktualna struktura organizacyjna ani podejście pracowników do realizowanych obowiązków. Obłożenie obowiązkami powinno być regulowane w toku procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Decydujące znaczenie w tej kwestii ma zatem osoba kierownika/szefa/dowódcy, który odpowiedzialny jest za prawidłowe rozłożenie zadań. Czynnikiem decydującym jest dobranie właściwych technik i środków zarządzania do istniejącej struktury, a także dodatkowe motywowanie pracowników w celu osiągnięcia założonych celów.

**Koncepcja usprawnień procesu komunikowania badanej Dywizji jako wynik badań własnych**

Z informacji uzyskanych podczas rozmów z żołnierzami wynika jednak, że pomimo chęci większości z nich realizacji zdań służbowych w obrębie struktury Wydziału Komunikacji Społecznej wymaga ona pewnych usprawnień. Proponowane przez osoby badane zmiany etatowe w ramach powołanego wydziału mają na celu podniesienie funkcjonalności całej komórki. Jednocześnie, w opinii interlokutorów, poza osiągnięciem optymalnego poziomu sprawności działania komórki, utrzymane zostaną możliwości kształtowania ścieżki rozwoju zawodowego żołnierzy pełniących służbę w strukturach komunikacyjnych. Najważniejszym jednak aspektem wprowadzenia zmian strukturalnych jest usprawnienie realizacji obowiązków rzecznika prasowego przez szefa Wydziału Komunikacji Społecznej. Był to czynnik wskazany przez 100% respondentów jako mający najważniejsze znaczenie przy wprowadzaniu zmian konstrukcji struktury wydziału.

Wszyscy badani pozostawali w przekonaniu, że struktura Wydziału Komunikacji Społecznej powinna zostać stworzona w oparciu o szefa wydziału, dwie osobne sekcje (wychowawcza i komunikacji) z szefami sekcji na czele oraz w każdej z sekcji, według poniższego rysunku 4.




**Rysunek 4.** Propozycja struktury Wydziału Komunikacji Społecznej badanej Dywizji
Źródło: opracowanie własne.

Powyższa struktura uwzględnia propozycje żołnierzy i pracowników realizujących zadania w ramach dotychczasowych struktur Sekcji Wychowawczej i Sekcji Prasowej, aktualnie pełniących służbę w strukturze Wydziału Komunikacji Społecznej. Jest ona również efektem doświadczeń i przemyśleń

autora niniejszego rozdziału. W celu pełnego zobrazowania konstrukcji etatowej proponowanej struktury Wydziału Komunikacji społecznej opracowano poniższe zestawienie (tabela 1).

**Tabela 1.** Propozycja klasyfikacji etatowej Wydziału Komunikacji Społecznej badanej Dywizji

| STANOWISKO | KLASYFIKACJA ETATOWA |
|---|---|
| szef wydziału – rzecznik prasowy dywizji | starszy oficer |
| 2 x szef sekcji | starszy oficer |
| 2 x oficer sekcji | młodszy oficer |
| 2 x podoficer sztabowy | młodszy podoficer |
| 2 x podoficer specjalista | starszy podoficer |
| podoficer | podoficer |
| **ZESPÓŁ REPORTERSKI** | |
| szef zespołu | młodszy podoficer |
| podoficer | podoficer |
| 2 x kierowca – operator | starszy szeregowy specjalista |

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowana struktura oraz klasyfikacja etatowa oparte są o model struktury etatowej Wydziału Komunikacji Społecznej. Biorąc pod uwagę opinie osób badanych powyższe usprawnienia wpłynęłyby pozytywnie na funkcjonalność działania całego wydziału. Podczas tworzenia proponowanej struktury pozostawiono zalety wynikające z faktu zamiany osobnych sekcji w formę wydziału, dążąc jednocześnie do wyeliminowania wad zauważonych przez osoby badane. Pozwoliło to na zachowanie możliwości wyraźnej ścieżki awansu zawodowego każdego z żołnierzy pełniącego służbę w ramach proponowanej struktury. Zwiększenie liczby proponowanych etatów w ramach każdej sekcji stworzy możliwość swobodnego delegowania obowiązków, natomiast utworzenie dwóch osobnych sekcji pozwoli na klarowne rozdzielenie kompetencji. Ten zabieg kadrowy rozwiązuje również problem kumulacji obowiązków w obrębie jednego stanowiska – szefa wydziału. Stosując zasadę kompetencyjnego delegowania odpowiedzialności na poszczególnych szefów sekcji – specjalistów merytorycznych – szef wydziału ma możliwość skupienia swojej uwagi na zarządzaniu, nadzorowaniu i nadawaniu kierunków rozwoju. Dodatkowo usprawnieniu uległa funkcja rzecznika prasowego. Szef wydziału, mając możliwość oparcia się na dwóch szefach sekcji, może w pełni poświęcić

się tej odpowiedzialnej funkcji. Ponadto zaproponowano zmianę polegającą na utworzeniu dodatkowego etatu kierowcy – operatora w obrębie zespołu reporterskiego. Jest to zgodne z opinią ponad połowy badanych osób, które jednoznacznie wskazały na taką potrzebę. Jest ona podyktowana istotnym wzrostem potrzeby przygotowywania materiałów fotograficznych i video niezbędnych podczas procesu komunikacji społecznej, tak istotnych w dzisiejszej dobie rozwoju mediów społecznościowych. Dodatkowym atutem proponowanego etatu byłoby wykorzystywanie żołnierza pełniącego służbę jako kierowcy.

Jako ważny aspekt proponowanych rozwiązań należy również uznać fakt, że wpisują się one w dalszą perspektywę rozwoju w zakresie komunikacji i działań promocyjnych.

**Podsumowanie**

Komunikacja społeczna, wraz z jej wszystkimi elementami stanowi jeden z najważniejszych aspektów życia człowieka. Nabiera ona szczególnego znaczenia przy uwzględnieniu aktualnego rozwoju technologii przekazywania i odbioru informacji. Niejednokrotnie stanowi o sile i pozycji podmiotu komunikującego, ale też może być elementem eksponującym jego słabe strony. Obecna sytuacja geopolityczna pokazała, że komunikowanie nabiera coraz większego znaczenia w trakcie kształtowania środowiska informacyjnego, politycznego oraz społecznego. Informacja oraz środki służące do jej przekazywania są wykorzystywane do wielu celów, mogących stanowić o rozwoju lub destrukcji obiektów uczestniczących w procesie komunikacji. Hybrydowe wykorzystanie narzędzi służących komunikacji oraz środków informacyjnego oddziaływania stanowią również zakres współczesnego pola walki. Z uwagi na powyższe niezbędnym wydaje się właściwa znajomość elementów, metod i technik komunikowania w celu osiągania założonych celów oraz uzyskania sukcesów na polu komunikacji. Dotyczy to zarówno pojedynczych osób fizycznych, jak również zorganizowanych podmiotów instytucjonalnych, w których dodatkowego znaczenia nabywa odpowiednia organizacja struktur komunikacyjnych i wypracowanie skutecznych metod komunikowania zewnętrznego i wewnętrznego.

Tematyką niniejszego rozdziału było porównanie struktur komunikacji w obrębie wybranej Dywizji na przykładzie Sekcji Prasowej oraz Wydziału Komunikacji Społecznej. Główny cel pracy stanowiło porównanie funkcjonalności obu wskazanych struktur organizacyjnych. Problem główny stanowiła

odpowiedź na pytanie: Jakie struktury komórek komunikacji społecznej spełniają postulat funkcjonalności i efektywności działania przy uwzględnieniu realizowanych zadań w zakresie wojskowej komunikacji społecznej? Przyjęto hipotezę, że dotychczasowa struktura Sekcji Prasowej Dywizji przynosiła więcej korzyści w zakresie funkcjonalności i efektywności działań niż aktualna struktura Wydziału Komunikacji Społecznej. Jest to zdeterminowane m.in. wielkością zespołu, zakresem kompetencji i obowiązków oraz warunkami do rozwoju indywidualnego.

W wyniku badania polegającego na przeprowadzeniu sondażu diagnostycznego techniką wywiadu pogłębionego udało się odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze, a tym samym osiągnąć założony cel pracy. Wykonane czynności badawcze nie potwierdziły przyjętej hipotezy stanowiącej o wyższości funkcjonalnej i większej efektywności działania Sekcji Prasowej nad Wydziałem Komunikacji Społecznej. Okazało się, że przy całym spektrum pozytywów funkcjonowania uprzedniej struktury komunikacji, to właśnie, w opinii badanych, Wydział Komunikacji Społecznej wypełnia postulat merytorycznej efektywności oraz funkcjonalnej organizacji. Jak wykazały badania ta właśnie struktura, pomimo jej wielu niedoskonałości, stanowić powinna bazę do dalszych zmian i rozwoju komórek organizacyjnych pionu komunikacji badanej Dywizji. To na schemacie strukturalnym Wydziału Komunikacji Społecznej, przy wyeliminowaniu jego słabych stron, osoby badane widzą możliwość organizacji pionu funkcjonalnego komunikacji społecznej, zapewniającego pełną funkcjonalność i merytorykę działania. Stanowią o tym przede wszystkim:

- skupienie funkcji komunikacji i promocji w obrębie jednej struktury,
- zachowanie możliwości rozwoju awansu zawodowego w obrębie jednej struktury organizacyjnej,
- podniesienie rangi komórki organizacyjnej w obrębie organizacji,
- usprawnienie pełnienia funkcji rzecznika prasowego jako organu komunikacji zewnętrznej.

Biorąc pod uwagę wyniki badań warte rozważenia wydaje się ukierunkowanie dalszych prac nad rozwojem pionu komunikacji społecznej w obrębie Dywizji, uwzględniając jako determinant sukcesu, wyłączenie stanowiska rzecznika prasowego poza strukturę WKS. Takie rozwiązanie pozwoliłoby zachować dotychczasowe walory struktury Wydziału Komunikacji Społecznej oraz wypełnić postulaty pełnej autonomiczności rzecznika prasowego. Warunkiem podstawowym takiego rozwiązania jest oparcie struktury WKS

o propozycję opisaną w niniejszym rozdziale, z zachowaniem stanowiska szefa wydziału oraz powołaniem dwóch osobnych sekcji – prasowej i wychowawczej. Dodatkowo należałoby utworzyć zupełnie niezależne stanowisko rzecznika prasowego o stopniu zaszeregowania etatowego pułkownik, bezpośrednio podległego i rozliczanego przez dowódcę jednostki. Umożliwiłoby to zachowanie merytoryki i funkcjonalności tego stanowiska oraz usprawnienie procesu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, przy zachowaniu możliwości dalszego rozwoju zawodowego w pionie komunikacji Dywizji. zadań stricte wynikających z tej funkcji.

Podsumowując całość czynności podjętych w ramach przedmiotowych badań, zauważyć należy, że niniejsze opracowanie nie wyczerpuje całości problemu. O jego słabości świadczyć może chociażby fakt braku opinii dowódców badanej Dywizji – byłego, wprowadzającego przekształcenie Sekcji Prasowej w Wydział Komunikacji Społecznej oraz aktualnego – będącego spadkobiercą i realizatorem takiego rozwiązania, na temat sprawności działania, funkcjonalności opisywanych struktur oraz idei przyświecających przy wprowadzaniu zmian etatowych w obrębie pionu komunikacji. Niemniej jednak, tego typu rozważania, z całą pewnością stanowić mogą doskonały przyczynek do podjęcia kolejnych projektów badawczych.

## Literatura


1. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
2. Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
3. Goban-Klas T.*, Media i komunikowanie masowe,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Kacała T., Lipińska J., *Komunikacja strategiczna i public affairs*, Wydawnictwo WCEO, Warszawa 2014.
5. Majka-Rostek D., red., *Komunikacja społeczna a wyzwania współczesności*, Difin, Warszawa 2010.
6. Marciniak E., *Komunikacja społeczna*, Wydawnictwo WCEO, Warszawa 2014.
7. Nowacki G., *Komunikacja strategiczna w erze społeczeństwa informacyjnego*, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, t. 2, nr 58, 2019.

8. Nowicka J., red., *Aspekty komunikacji w obszarze bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2020.
9. Nowicka J., *Kompetencje komunikacyjne i społeczne w obszarze bezpieczeństwa : po pierwsze – jednostka i jej ekspozycja publiczna: wizerunek + struktura = straktyka wizerunkowa. Cz. 1*, Wydawnictwo Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2023.

**Akty prawne**

1. *ACO Directive 95 – 2: ACO Strategic Communications*, 15.09.2008 r.
2. *Decyzja Nr 33/MON z dnia 5 marca 2019 r. w sprawie działalności promocyjnej w resorcie obrony narodowej* (Dz. Urz. MON z 2019 r. poz. 40).
3. *Decyzja Nr 47/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 marca 2019 r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej i funkcjonowania służby komunikacji społecznej w resorcie obrony narodowe* (Dz. Urz. MON z 2019 r. poz. 56).
4. *PO(2009)0141, NATO Strategic Communications Policy*, 29 września 2009 r.
5. *Zarządzenie Nr 27/MON z dnia 4 października 2016 r. zmieniające zarządzenie w sprawie regulaminu organizacyjnego MON* (Dz. Urz. MON z 2016 r. poz. 165).
6. *Zarządzenie Nr 33/MON z dnia 24 sierpnia 2015 r. w sprawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej* (Dz. Urz. MON z 2015 r. poz. 250).

**Netografia**

1. Fleischer M. *Typologia komunikacji*, portal depot.ceon.pl, https://www.depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/14985/Fleischer-Typologia.pdf?sequence=1, [dostęp: 19.07.2025].
2. *Hasło: social media raport*, portal grupainfomax.com, https://www.grupainfomax.com/blog/social-media-w-polsce-i-na-swiecie-raport-digital-2023, [dostęp: 21.07.2025].