

# Paweł Kocoń

---

## Analiza działań komunikacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w kontekście teorii public relations i marketingu

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 26, 43-53

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr PAWEŁ KOCON  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **ANALIZA DZIAŁAŃ KOMUNIKACYJNYCH SIŁ ZBROJNYCH RZECZPOSPOLITEJ POLSKIEJ W KONTEKŚCIE TEORII PUBLIC RELATIONS I MARKETINGU**

### **Streszczenie**

Artykuł poświęcony jest analizie metod komunikowania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Zbadano strategię komunikowania się z otoczeniem tej instytucji na tle praktyki komunikowania w siłach zbrojnych i teorii public relations oraz marketingu. Przedstawiono standardy komunikowania się sił zbrojnych oraz przedstawiono zasady, jakimi Wojsko Polskie kieruje się w przypadkach bezpośredniej interakcji z cywilami. Zaprezentowane zostały wytyczne do takich sytuacji, jak wyjazd na misję czy rekrutacja do służb zawodowych i rezerwowych. Oceniono rezultaty stosowanych przez siły zbrojne strategii komunikowania.

### **Wprowadzenie**

Siły zbrojne są jednym z podstawowych czynników zapewniających niepodległość państwa. Są też znaczącym czynnikiem innowacji – takie samoloty jak PZL 37 Łoś czy P 11 c nie tylko walczyły w barwach lotnictwa polskiego, ale były także, a może przede wszystkim wizytówką technologii młodego państwa. Podobnie jak, być może, w przyszłości taką wizytówką będzie wóz bojowy „Anders”. Siły zbrojne są w Polsce i innych krajach demokratycznych ważnym składnikiem życia społecznego. Są – dotyczy to zwłaszcza armii zawodowych – ważnym na rynku pracy pracodawcą, odbiorcą usług i towarów, wreszcie instytucją edukacyjną, szkolącą ludzi w zawodach potrzebnych także w cywilu i nadzorującą studia wyższe na uczelniach wojskowych. Wojsko jest

z jednej strony pod kontrolą cywilną; z drugiej, ciesząc się społecznym prestiżem<sup>1</sup>, wpływa także na opinię publiczną.

Ponadto kontrola cywilna nad wojskiem wymaga nie tylko tego, by wojsko podejmowało działania na rozkaz władzy cywilnej, ale także polega na kontroli tych działań, a szczególnie przestrzegania w nich praw człowieka. Jednocześnie zarówno w czasie pokoju, jak i różnego rodzaju operacji militarnych ważny jest wizerunek sił zbrojnych wśród własnego społeczeństwa. Dowiodła tego wojna w Wietnamie, gdzie brak poparcia społeczeństwa amerykańskiego dla działań wojskowych USA był jednym z najważniejszych, jeżeli nie kluczowym, elementem klęski. Ponadto siły zbrojne potrzebują akceptacji do takich przedsięwzięć, jak rekrutacja żołnierzy czy do takich uciążliwych inwestycji, jak poligony czy składy amunicji, wreszcie społecznej akceptacji niemałych wydatków na wynagrodzenia żołnierzy, sprzęt, wyposażenie i umundurowanie.

Wszystko to oznacza, że Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej potrzebują wielokierunkowego i wieloaspektowego komunikowania z otoczeniem. Komunikowanie to nie ogranicza się do działań z zakresu marketingu i public relations, ale techniki i metody z tych dziedzin odgrywają w nim istotną rolę. Proponowane badania świadomie zawężane są do działań marketingowych i public relations. Pominięte zostaną takie czynności związane z komunikowaniem, jak propaganda czy wojna psychologiczna.

### **Definiowanie działań komunikacyjnych**

Na samym początku wyjaśniono pojęcia marketingu i public relations oraz ich rozumienie przez siły zbrojne. Frazer Seitel przytacza definicję public relations sformułowaną przez ekspertów na zlecenie Fundacji Badań i Edukacji Public Relations: „Public relations jest samodzielną funkcją zarządzania, pomagającą ustanowić i utrzymać dwustronną komunikację, zrozumienie, akceptację i współpracę pomiędzy organizacją i jej otoczeniem; pomagającą zarządzać problemami lub zagadnieniami; pomagającą zarządowi w uzyskiwaniu informacji o zmianach i skutecznych możliwościach ich wykorzystania, służąc jako system wczesnego ostrzegania, pomagający przewidywać trendy; ponadto jako główne narzędzia wykorzystują badania oraz rzetelne i etyczne techniki komunikacyjne”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Najbardziej i najmniej prestiżowe zawody w Polsce, <http://www.hotmoney.pl/arttykul/najbardziej-i-najmniej-prestizowe-zawody-w-polsce-23015> (1.03.2012).

<sup>2</sup> F.P. Seitel, *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 10.

Tomasz Goban-Klas przychyła się zaś do innej definicji public relations: „Scott M. Cutlip, Allen oraz Glen M. Broom piszą, że public relations to funkcja zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemne korzystne stosunki między instytucją oraz grupami (publics) od których zależy jej sukces lub klęska”<sup>3</sup>.

Tymczasem resort Obrony Narodowej ujmuje public relations następująco: „Świadoma organizacja komunikowania poprzez podtrzymywanie wzajemnych relacji instytucji z otoczeniem, władz instytucji z pracownikami, instytucji z mediami, mająca na celu wykreowanie pożądanego wizerunku instytucji w oczach opinii publicznej, społeczeństwa. Integralną rolę w działaniach public relations odgrywa informacja – wiarygodna, obiektywna, fachowa, kompetentna i otwarta wobec mediów. Informowanie odbiorców przez instytucję o swoich zamierzeniach, planach, aktualnych działaniach jest elementem świadomej, długofalowej strategii, funkcją strategicznego zarządzania instytucją. W ujęciu zadaniowym koncentruje się na gromadzeniu, analizie, przetwarzaniu i wytwarzaniu oraz dystrybucji/upowszechnianiu komunikatów w przestrzeni publicznej (adresowanych do określonych grup docelowych)”<sup>4</sup>.

Charakterystyczny jest tu nacisk na kompetentne, uczciwe i pełne komunikowanie. Zgodność komunikatów z zasadami etycznymi staje się tutaj immanentną częścią public relations.

W prezentowanym rozumieniu public relations nie jest formą promocji, chociaż może jej towarzyszyć. Public relations jest funkcją zarządzania odpowiedzialną za komunikowanie, za dialog organizacji z otoczeniem.

Mówiąc o public relations, nie sposób nie zauważyć pewnej sprzeczności metodologicznej. Wojskowe public relations nosi w siłach zbrojnych nazwę Military Public Affairs<sup>5</sup>, brak w nazwie słowa „relations”. Takie nazewnictwo jest zresztą zgodne z dokumentami NATO<sup>6</sup>.

Jeżeli chodzi o marketing, Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu określa go jako: „proces planowania i realizacji pomysłów urzeczywistniania koncepcji, ustalania cen, promocji, dystrybucji idei towarów i usług do kreowania

---

<sup>3</sup> T. Goban-Klas, *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1994, s. 22.

<sup>4</sup> *Strategia informowania i promocji obronności resortu Obrony Narodowej*, Departament Wychowania i Promocji Obronności Centrum Informacyjne MON, [www.wp.mil.pl/pliki/File/strategia\\_informowania\\_i\\_promocji.doc](http://www.wp.mil.pl/pliki/File/strategia_informowania_i_promocji.doc).

<sup>5</sup> Sz. Głuszczyk, *Oficer prasowy – wojskowy PR-owiec*, [www.proto.pl/PR/Pdf/Oficer\\_prasowy\\_wojskowy\\_PR-owiec.pdf](http://www.proto.pl/PR/Pdf/Oficer_prasowy_wojskowy_PR-owiec.pdf) (1.03.2012).

<sup>6</sup> *Allied Command Operations and Allied Command Transformation*, Public Affairs Handbook, July 2010, [http://www.aco.nato.int/resources/13/handbookforweb2010\[1\].pdf](http://www.aco.nato.int/resources/13/handbookforweb2010[1].pdf).

wymiany, która realizuje cele jednostki i przedsiębiorstw<sup>7</sup>. Według zaś Philipa Kotlera, „marketing jest to proces społeczny i menedżerski, w ramach którego jednostki i grupy uzyskują to, czego pragną w wyniku kreowania i wymiany produktów i wartości z innymi jednostkami i grupami<sup>8</sup>”.

Spośród różnych koncepcji marketingu należy wyróżnić koncepcję marketingu mix. Marketing mix polega na kompozycji elementów stanowiących o wymianie zasobów. J.E. McCarthy wprowadził cztery elementy kompozycji marketingowej (4P), czyli produkt, cena, promocja, miejsce – inaczej dystrybucja (*product, price, promotion, place*). Produkt obejmuje takie cechy, jak: jakość, opakowanie, marka, gwarancja, zwroty, akcesoria i usługi. Polityka cenowa zawiera: cenniki, rabaty, warunki kredytowe, okresy płatności. Polityka dystrybucji dotyczy lokalizacji, kanałów dystrybucji, gospodarki transportowej i magazynowej. Promocja obejmuje reklamę, promocję uzupełniającą, nieformalny kontakt ustny, sprzedaż osobistą, marketing bezpośredni i PR, czyli *publicity*<sup>9</sup>.

Konwencja ta, a raczej jej elementy, są stosowane przy rekrutacji do US Army<sup>10</sup>. W tym miejscu należy zauważyć, że Siły Zbrojne RP przytaczają własną, profesjonalnie sformułowaną definicję public relations, a milczą o marketingu. Oznacza to, że główny nacisk w komunikowaniu się Wojska Polskiego z otoczeniem położony jest na public relations, nie zaś na marketing. Elementy marketingu są jednak obecne w działaniach rekrutacyjnych do Narodowych Sił Rezerwowych<sup>11</sup> (NSR). Chodzi przede wszystkim o promocję, ale także zarządzanie marką, jaką są w pewnym sensie Siły Zbrojne RP. Promocja w przypadku NSR zakłada między innymi reklamy na plakatach, a także reklamę filmową umieszczoną także na popularnym kanale internetowym YouTube<sup>12</sup>. Wszystkie te działania podporządkowane są wojskowej strategii komunikowania.

### **Standardy komunikowania sił zbrojnych – od misji do wewnętrznego PR**

*Strategia informowania i promocji obronności resortu Obrony Narodowej* jest pochodną NATO-wskiej myśli dotyczącej komunikowania sił zbrojnych krajów demokratycznych<sup>13</sup>. Rozpoczyna się ona swoistą deklaracją misji: „Siły Zbrojne RP są integralną częścią demokratycznego państwa prawnego, profe-

<sup>7</sup> *Definicja marketingu*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja\\_marketingu](http://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja_marketingu).

<sup>8</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 39.

<sup>9</sup> *Marketing mix*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing\\_mix](http://mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_mix).

<sup>10</sup> TrainingSchool Recruiting Program Handbook.

<sup>11</sup> *Narodowe Siły Rezerwowe*, <http://www.nsr.wp.mil.pl/pl/index.html>.

<sup>12</sup> *NSR – film promocyjny*, <http://www.youtube.com/watch?v=r-n-7MSKBUw>.

<sup>13</sup> Do niedawna nie tylko demokratycznych – także np. Turcji i Grecji.

sjonalną i apolityczną organizacją działającą z upoważnienia prawa i w zakresie obowiązującego ładu prawno-konstytucyjnego”<sup>14</sup>. Tego typu deklaracja wskazuje na pokrewieństwo wojskowego zarządzania informacją z zarządzaniem publicznym. Istotna jest także misja każdej z podlegających sztabowi Sił Zbrojnych RP jednostek. Jak pisze Szczepan Głuszcak: „Ogólnie pojęta misja jednostki wojskowej to prawnie usankcjonowane tezy zapisane w artykule 26. Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 r., w artykule 5. Traktatu Północnoatlantyckiego sporządzonego w Waszyngtonie w 1949 r. oraz kwestiach zawartych w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2006 roku”<sup>15</sup>.

Według tych zapisów, Wojsko Polskie nie stoi jedynie na straży bezpieczeństwa i suwerenności Polski, ale także innych państw na mocy Traktatu Północnoatlantyckiego<sup>16</sup>. Tym samym polskie siły zbrojne winny także informować społeczeństwa innych państw NATO oraz społeczeństwa krajów sprzymierzonych o swoich działaniach. Pochodną przyjęcia tego aktu prawnego jest także standaryzacja procedur komunikacyjnych państw NATO.

Celem *Strategii...* jest de facto realizacja praw obywatelskich, należnych obywatelom państw demokratycznych, a w szczególności: „Realizacja konstytucyjnego prawa obywatela do informacji jest najważniejszym elementem polityki informacyjnej resortu Obrony Narodowej. Oznacza to, że obywatel ma prawo domagać się informacji o sprawach resortu, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, zaś resort ma obowiązek je udostępnić, bezpośrednio lub poprzez media. Świadomość tych obowiązków powoduje, że resort ON realizuje głównie aktywną politykę informacyjną”<sup>17</sup>. Co oznacza, że: „strategicznym celem polityki informacyjnej resortu Obrony Narodowej jest uzyskanie poparcia i zrozumienia opinii publicznej dla celów, zadań i działań, podejmowanych przez resort”<sup>18</sup>. To poparcie jest niezwykle ważne: w nowoczesnym społeczeństwie demokratycznym zapewnia nie tylko brak protestów w postaci petycji i demonstracji, ale także, pośrednio, poparcie działań politycznych sprzyjających siłom zbrojnym.

Mając tak szeroko zarysowane cele działania, konieczne jest określenie priorytetów, które będą wyznaczały dalsze czynności w zakresie komunikowania Sił Zbrojnych RP. Do priorytetów informacyjnych zalicza się takie, jak:

<sup>14</sup> *Strategia informowania i promocji...*

<sup>15</sup> Sz. Głuszcak, *Oficer prasowy – wojskowy PR-owiec...*

<sup>16</sup> Traktat Północnoatlantycki sporządzony w Waszyngtonie 4 kwietnia 1949, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20000870970>.

<sup>17</sup> *Strategia informowania i promocji...*

<sup>18</sup> *Ibidem*.

1. Profesjonalizacja Sił Zbrojnych RP.
2. Modernizacja techniczna armii jako obszar transformacji o znaczącym pozytywnym potencjale wizerunkowym.
3. Operacje poza granicami kraju.
4. Zmiany organizacyjno-strukturalne.
5. Budowa profesjonalnej służby prasowej resortu ON.
6. Wprowadzenie nowoczesnych, efektywnych systemów informacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem mediów elektronicznych.
7. Budowa optymalnego systemu funkcjonowania prasy wojskowej, która powinna doprowadzić do zracjonalizowania kosztów wydawnictw wojskowych oraz otwarcia się prasy wojskowej na rynek zewnętrzny.
8. Zapewnienie służbie prasowej kontyngentów wojskowych sprzętu i możliwości technicznych, niezbędnych do przekazywania opinii publicznej informacji o realizacji zadań przez żołnierzy biorących udział w misjach.
9. Doprecyzowanie i nadanie systemowego charakteru rozwiązaniom z zakresu reagowania kryzysowego<sup>19</sup>.

Oprócz priorytetów informacyjnych występują także obszary priorytetowe, takie jak:

1. Opracowanie i koordynowanie Systemu Promocji Obronności.
2. Upowszechnianie rządowej deklaracji „Patriotyzm jutra”.
3. Prezentacja procesu przemian w Siłach Zbrojnych RP (modernizacja techniczna, profesjonalizacja, restrukturyzacja) oraz rekrutacja kandydatów do służby wojskowej).
4. Promocja udziału Wojska Polskiego w misjach zagranicznych w ramach NATO, UE i ONZ oraz misjach koalicyjnych.
5. Promocja Wojska Polskiego za granicą<sup>20</sup>.

Każdy obszar priorytetowy podzielony jest na cel strategiczny, cele operacyjne i działania<sup>21</sup>.

Wspomniana rządowa deklaracja „Patriotyzm jutra” z 11 listopada 2005 roku<sup>22</sup> określa rolę organizacji pozarządowych w budowaniu postaw patriotycznych. Jest to program tworzony między innymi we współpracy z Muzeum Woj-

---

<sup>19</sup> *Ibidem.*

<sup>20</sup> *Ibidem.*

<sup>21</sup> *Strategia informowania i promocji...*

<sup>22</sup> Informacyjna Agencja Radiowa.

ska Polskiego w Warszawie i TVP<sup>23</sup>. Ma on na celu promocję wyżej wymienionych postaw wśród młodzieży.

Wszystkie te cele wymagają umocowania instytucjonalnego. Na stronach internetowych Ministerstwa Obrony Narodowej napisano: „Pierwszym etapem budowy nowoczesnego systemu komunikowania wojska ze społeczeństwem było powstanie Centrum Informacyjnego MON (w 2004 r.), którego kontynuacją jest Departament Prasowo-Informacyjny MON (od 1 stycznia 2007 r.)”<sup>24</sup>.

Dyrektor Departamentu Prasowo-Informacyjnego, zwanego dalej DPI, odpowiada za realizację polityki informacyjnej resortu, w tym w szczególności:

- sprawuje nadzór merytoryczny nad działalnością służby prasowej resortu,
- sprawuje nadzór merytoryczny nad działalnością Wojskowego Instytutu Wydawniczego w Warszawie, w tym współdecyduje o nakładzie wydawanych tytułów,
- przedstawia do akceptacji Ministra oraz realizuje zasady i kierunki polityki informacyjnej resortu,
- wydaje, po akceptacji Ministra, wytyczne i zalecenia dotyczące polityki informacyjnej resortu,
- zapewnia prowadzenie polityki informacyjnej resortu dostosowanej do okoliczności, potrzeb i zainteresowania mediów oraz opinii publicznej<sup>25</sup>.

*Strategia...* określa także odpowiedzialność za poszczególne działania informacyjne: „Zgodnie z dokumentami normatywnymi NATO, za realizację polityki informacyjnej odpowiedzialni są dowódcy i szefowie jednostek organizacyjnych, a podlegli im oficerowie prasowi są traktowani jako eksperci i doradcy. Podstawą budowy sprawnego systemu informowania krajowej i zagranicznej opinii publicznej musi być świadomość dowódców w tym zakresie”<sup>26</sup>.

Podstawowymi zadaniami oficera prasowego jednostki wojskowej są przede wszystkim kontakty z przedstawicielami środków masowego przekazu. Obejmują one stworzenie baz danych oraz mapy mediów i podzielenie jej na grupy. Bardzo ważne i najtrudniejsze jest zainteresowanie tych wszystkich osób

<sup>23</sup> *Wspierajmy patriotyzm jutra*, <http://www.tvpparlament.pl/aktualnosci/wspierajmy-patriotyzm-jutra/6107367?date=20120314>.

<sup>24</sup> *Służba prasowa resortu Obrony Narodowej*, [http://www.mon.gov.pl/pl/strona/84/Pg\\_122\\_66](http://www.mon.gov.pl/pl/strona/84/Pg_122_66).

<sup>25</sup> Decyzja Nr 108 /MON Ministra Obrony Narodowej z 7 kwietnia 2009 r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej w resorcie Obrony Narodowej, Dz. Urz. MON z 6 maja 2009 r. nr 7, poz. 82.

<sup>26</sup> *Strategia informowania i promocji...*



swoją dziedziną. Kiedy uda się przyciągnąć czyjąś uwagę, należy ją za wszelką cenę utrzymać. Istotne jest, aby wszystkie te czynności wykonywać planowo i skoordynowanie<sup>27</sup>.

Zasady kontaktów z dziennikarzami zostały opisane przez pułkownika Dariusza Kryszka. Według niego, dowódcy i oficerowie sztabów muszą postępować w zgodzie z zasadami i wytycznymi NATO dotyczącymi relacji z dziennikarzami. Są one następujące:

1. Prawda jest najważniejsza, nigdy nie oklamuj mediów.
2. Przedstawiciele mediów nie są twoimi wrogami.
3. Dostarczone informacje muszą być udostępnione dla wszystkich – nie ma informacji tylko dla wybranych dziennikarzy.
4. Potencjalnie każdy aspekt każdego działania (operacji) powoduje implikacje w zakresie public information.
5. Pamiętaj, że zainteresowanie mediów nigdy nie jest stałe.
6. Nie wolno ograniczać dostępu do informacji publicznej dla sił zbrojnych NATO.
7. Nie wszystkie wydarzenia będą dobrymi wydarzeniami, ale zawsze jest jakaś dobra strona nawet w najgorszej sytuacji.
8. Public information musi być prowadzone odpowiednio wcześniej i trwać podczas każdego działania – operacji.
9. Należy zawsze planować kontakty z mediami i określić zasady dostępu dziennikarzy do informacji.
10. Ochrona informacji niejawnych musi być zapewniona u źródła.
11. Prawo do informacji jest regułą – ograniczenie wyjątkiem<sup>28</sup>.

Jeżeli chodzi o metody i techniki stosowane w działaniach informacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, to nie różnią się one od tych, które stosowane są przez organizacje cywilne. Warsztat pracy jest identyczny jak w firmie czy dużej korporacji<sup>29</sup>.

Z kolei *Strategia...* wymienia główne instrumenty polityki informacyjnej, do których zalicza:

- a) public information – działania w zakresie informacji publicznej, w tym wydawanie *Biuletynu informacji publicznej* w wersji elektronicznej,

---

<sup>27</sup> Sz. Gluszczyk, *Oficer prasowy – wojskowy PR-owiec...*

<sup>28</sup> D. Kryszk, *Public relations na wojnie (według poglądów NATO)*, w: *Public relations sztuka skutecznej komunikacji w teorii i praktyce*, red. H. Przybylski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004, s. 130.

<sup>29</sup> Sz. Gluszczyk, *Oficer prasowy – wojskowy PR-owiec...*

- b) media relations – działania ukierunkowane na środki masowego przekazu, budowę relacji z mediami, pozwalające na skuteczne oddziaływanie za ich pośrednictwem na opinię publiczną,
- c) public affairs – działania ukierunkowane na budowę wzajemnie korzystnych relacji z instytucjami życia publicznego,
- d) e-public relations – działania z zakresu komunikacji społecznej, realizowane za pomocą Internetu (portal internetowy, poczta elektroniczna, prezentacje multimedialne) oraz intranetu<sup>30</sup>.

O wadze, jaką autorzy *Strategii...* przywiązują do informowania za pomocą środków elektronicznych, świadczy fakt specjalnego ich wymienienia. „Najistotniejszym narzędziem e-public relations jest portal internetowy resortu Obrony Narodowej: [www.mon.gov.pl](http://www.mon.gov.pl), składający się z 2 części – administrowanej przez CI MON części informacyjnej oraz administrowanej przez DWiPO części promocyjnej [www.wojsko-polskie.pl](http://www.wojsko-polskie.pl)”<sup>31</sup>. Niestety, nie wymienia się w tym miejscu portali społecznościowych, które są dla wielu organizacji ważnym miejscem komunikowania<sup>32</sup>. Przy czym fakt, że nie są one wymienione w rozkazach naczelnego dowództwa lub poleceniach ministerialnych nie oznacza, że nie są używane przez polskich oficerów prasowych. Przykładem takiego użycia jest facebookowa strona 10. Brygady Logistycznej z Opoli<sup>33</sup>.

*Strategia...* nie odnosi się do wewnętrznego public relations, czyli tych działań PR, które są przeznaczone dla żołnierzy i cywilnych pracowników wojska. Jest to ważne ze względu na to, że żołnierze są naturalnymi autorytetami w sprawach wojska, przez co są siłą mocno kształtującą wizerunek tej instytucji. Wewnętrzny PR poprawia także relacje pomiędzy oddziałami wojskowymi i samymi żołnierzami. Elementami tworzenia wizerunku wewnętrznego są zachowania samych żołnierzy, tak jak opisane jest to w kodeksie obowiązującym kadetów West Point: „Rozdział pierwszy Kodeksu Kadeta West Point definiuje postawę kadeta jako wolną od kłamstwa, oszustwa, kradzieży, a także tolerowania tych, którzy podobnym zachowaniem się odznaczają”<sup>34</sup>.

Podobnie jak w przypadku West Point, Regulamin Ogólny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej określa zasady zachowania i ubrania żołnierza<sup>35</sup>. Nie-

<sup>30</sup> *Strategia informowania i promocji...*

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> Np. <http://www.facebook.com/marinecorps>.

<sup>33</sup> <http://pl-pl.facebook.com/10BLog?sk=info>.

<sup>34</sup> E. Post, *Etiquette*, Funk & Wagnalls, New York 1969, s. 587.

<sup>35</sup> *Regulamin Ogólny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, [http://www.wkuwysz.kow.wp.mil.pl/plik/file/regulamin\\_ogolny.pdf](http://www.wkuwysz.kow.wp.mil.pl/plik/file/regulamin_ogolny.pdf).

zwykle ważnym elementem budowy wizerunku Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jako dobrego pracodawcy jest troska o rodziny żołnierzy. Na spotkaniu przed wyjazdem rodzina żołnierza zostaje poinformowana, że zgodnie z rozkazem Dowódcy Wojsk Lądowych:

- zorganizowano łączność telefoniczną i komputerową z żołnierzami przebywającymi na misji w wyznaczonych pomieszczeniach klubów garnizonowych lub żołnierskich,
- w jednostce wojskowej wyznaczono oficera (oficerów) do kontaktów z rodzinami w sytuacjach szczególnych,
- w klubach garnizonowych wyznaczono pomieszczenie, tzw. centrum pomocy rodzinie, gdzie m.in. usytuowano punkt konsultacji psychologicznej,
- do opieki nad rodzinami żołnierzy pełniących służbę w Iraku włączone zostało Stowarzyszenie „Rodzina Wojskowa”<sup>36</sup>.

Wojsko Polskie stosuje instrumenty komunikacji marketingowej, podobnie jak inne armie, w sytuacji rekrutacji. Widoczne dla laika narzędzia to przede wszystkim promocja za pomocą reklam. Pozostałe elementy 4P – czyli produkt, cena czy dystrybucja, da się wyróżnić, choć wydaje się, że nie mają takiego znaczenia jak w instytucjach cywilnych. Banery reklamowe rekrutacji do Narodowych Sił Rezerwowych są obecne na stronach internetowych Sił Zbrojnych RP<sup>37</sup>, a także widoczne na zastępczym dworcu kolejowym w Katowicach. Należy żałować, że nie skorzystano z tak pomysłowego narzędzia rekrutacji młodych ludzi, jakim jest gra komputerowa. Grę „America’s Army” stosuje w celach promocji zatrudnienia armia USA. Jak pisze na polskiej stronie tej gry: „America’s Army 2 – w wielkim skrócie można powiedzieć, że jest to kultura, darmowa gra FPS wydana przez armię USA”<sup>38</sup>. Przedstawia ona służbę w armii amerykańskiej od szkolenia po działania bojowe, grając w nią, gracz jest zapoznawany w atrakcyjny sposób ze służbą wojskową w reklamowanych w ten sposób siłach zbrojnych.

Jeśli można ogólnie wskazać pewną niedogodność w stosowaniu przez Siły Zbrojne RP narzędzi marketingu i PR, to brak jest w *Strategii...* i innych dokumentach MON czy sztabu głównego zestandaryzowanego narzędzia oceny przeprowadzonych działań.

---

<sup>36</sup> P. Lemanowicz, T. Daroszeńska, S. Złotogorski, F. Potracki, *Poradnik dla dowódców – Stres i pomoc psychologiczna w misjach wojskowych*, MON, Warszawa 2003, s. 105.

<sup>37</sup> <http://www.wojsko-polskie.pl/>.

<sup>38</sup> <http://www.americasarmy.pl/>.

## Zakończenie

*Strategia informowania i promocji obronności resortu Obrony Narodowej* jest dokumentem wyznaczającym komunikowanie Sił Zbrojnych RP z otoczeniem. Dokument ten, jak i nieco szerzej opisane działania marketingowe oraz PR Sił Zbrojnych RP są prowadzone według najlepszych zasad i wiedzy dotyczącej marketingu rozumianego jako proces wymiany i public relations rozumianego jako proces rzetelnego komunikowania. Pomimo pewnych usterek, takich jak stosunkowo małe przywiązywanie wagi do komunikacji wewnętrznej wojska, działania jednostek i żołnierzy odpowiedzialnych za komunikowanie stoją na wysokim poziomie. Świadczyć o tym może wysoki poziom oceny Sił Zbrojnych RP<sup>39</sup> czy wysoki prestiż zawodu żołnierza<sup>40</sup>.

## THE ANALYSIS OF COMMUNICATION OF POLISH ARMED FORCES IN THE CONTEXT OF THEORY OF PUBLIC RELATIONS AND MARKETING

### Summary

The paper analyzes the communicating methods of Armed Forces of the Republic of Poland. There has been analyzed the strategy of Armed Forces' communicating with the environment on the basis of communicating practice within the Polish Army, as well as the public relations and marketing theory. There has been presented the communication standards used in Polish Army and regulations of Polish Army direct contact with civilians. There have been presented directions for such situations as a soldier being sent on a mission or recruitment process for both professional and reserve service. There have also been evaluated the results of the communication strategies used by Polish Army.

*Translated by Paweł Kocoń*

---

<sup>39</sup> *Oceny instytucji publicznych*, komunikat z badań, CBOS, wrzesień 2011, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_108\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_108_11.PDF).

<sup>40</sup> *Prestiż zawodów*, komunikat z badań, CBOS, styczeń 2009, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K\\_008\\_09.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_008_09.PDF).