



Dagmara Anna Prystacka

**Komunikacja korporacyjna w przedsiębiorstwie.
Trendy i prognozy.**

*Corporate Communications.
Trends and forecasts.*

Rozprawa doktorska

Promotorka: Prof. UAM dr hab. Dorota Piontek

Promotorka pomocnicza: dr hab. Beata Pająk-Patkowska

Poznań 2024

„Komunikacja pracuje dla tych, którzy nad nią pracują.”
(John Powell)

SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
ROZDZIAŁ I Komunikacja korporacyjna – ujęcie teoretyczne	20
1.1. Proces komunikacji	20
1.2. Od public relations do komunikacji korporacyjnej	29
1.3. Grupy interesariuszy i narzędzia komunikacji korporacyjnej	43
1.4. Komunikacja korporacyjna a komunikacja marketingowa	53
ROZDZIAŁ II Komunikacja korporacyjna w strukturze firmy	61
2.1. Komunikacja w strukturze firmy	62
2.2. Znaczenie komunikacji wewnętrznej	66
2.3. Kultura organizacyjna jako środowisko rozwoju komunikacji korporacyjnej	74
2.4. Rzecznik prasowy wczoraj i dziś – zmieniająca się rola w organizacji rynkowej	80
ROZDZIAŁ III Nowe technologie jako impuls zmian w komunikacji korporacyjnej	88
3.1. Nowe i tradycyjne media	90
3.2. Media społecznościowe jako nowe narzędzie komunikacji korporacyjnej	98
3.3. Wybrane obszary komunikacji korporacyjnej wobec zachodzących zmian	104
3.4. Komunikacja korporacyjna w zarządzaniu kryzysowym	126
ROZDZIAŁ IV Komunikacja korporacyjna – badania ilościowe	136
4.1. Metodologia	138
4.2. Charakterystyka badanej grupy	144
4.3. Komunikacja korporacyjna w firmie	148
4.4. Podsumowanie badań ilościowych	158
ROZDZIAŁ V Trendy i prognozy dla komunikacji korporacyjnej	164
5.1. Metodologia badań	165
5.2. Prezentacja wyników badań - wywiadów pogłębionych	174
5.3. Rozwój komunikacji korporacyjnej – prognozy	198
5.4. Wywiady pogłębione – wnioski i podsumowanie	202
ZAKOŃCZENIE	206
Bibliografia	211
Spis ilustracji	229
Spis rysunków	229
Spis schematów	229
Spis tabel	229
Spis wykresów	229
Załącznik 1- Badania ilościowe - Ankieta - Rzeszów z 2019 i 2023 roku	231
Załącznik 2 - Badania jakościowe – Kwestionariusz wywiadu pogłębionego (IDI)	233

WSTĘP

Od ponad dwóch dekad jesteśmy świadkami nieustannego, wręcz rewolucyjnego postępu w dziedzinie technologii, który przyczynił się do istotnych zmian w sposobie komunikowania na różnych płaszczyznach. Niewątpliwie wspólnym mianownikiem tych przemian jest powstanie i rozwój Internetu. Drukowane gazety w dużym stopniu zostały zastąpione przez portale internetowe, radio przez podcasty, telewizja przez nowe formaty publikowane w kanałach internetowych. Bieżące komunikaty i newsy przesyłane są przy użyciu urządzeń mobilnych, najświeższe informacje dostarczane bezpośrednio w formie powiadomień na telefony komórkowe, w każdej chwili możliwy jest kontakt z różnymi uczestnikami Internetu, zarówno prywatnymi, jak i instytucjonalnymi. Jak twierdzi Czerski (2020: 75) dzięki urządzeniom mobilnym odbiorcy informowani są o wszystkim, niezależnie od tego, czy mają taką potrzebę czy nie, co więcej - nie są w stanie każdej docierającej do nich informacji przyswoić, co skutkuje przeciążeniem informacyjnym. Ponadto, jak zauważa Piontek i Ossowski (2022: 293) należy zwrócić uwagę również na to, że rozwój mediów społecznościowych nasilił obecność informacji niezweryfikowanych i niepotwierdzonych. Niewątpliwie przepływ wszystkich komunikatów odbywa się nieustannie, szybko oraz w sposób nie zawsze możliwy do skontrolowania. Kończak i Bylicki (2018) stwierdzają, że żyjemy w zglobalizowanym świecie informacji i permanentnej zmiany w każdym obszarze życia społecznego.

Zmiany w sposobie i możliwościach komunikowania nie ominęły również przedsiębiorstw, które prowadzoną przez siebie działalność, a także komunikację musiały dostosować do nowych warunków i nowej rzeczywistości. Przeobrażeniu uległa zarówno komunikacja prowadzona przez organizacje rynkowe do wewnątrz, do swoich pracowników, jak i na zewnątrz - do pozostałych grup interesariuszy. Zmianie uległ paradygmat wszystkich elementów komunikacji, począwszy od narzędzi, poprzez sposób redagowania komunikatów, język informacji, a także relacje z dziennikarzami i redakcjami. Przedefiniowane zostały także grupy odbiorców, które przeszły z roli biernych interesariuszy przyjmujących informacje, do roli aktywnych uczestników wchodzących w interakcje z firmą i marką. Dzięki rozwojowi

zindywidualizowanej komunikacji masowej (*mass self-communication*) dotychczasowi odbiorcy treści medialnych przestali być odbierani jedynie jako widzowie w tradycyjnym tego słowa znaczeniu i uzyskali nowe role i funkcje – twórców, reżyserów oraz nadawców komunikatów medialnych (Castells 2009: 55). Miejsce monologu zajął dialog przedsiębiorstw z całym otoczeniem, który trwa całą dobę, jest prowadzony przy użyciu różnych narzędzi i porusza bardzo różne tematy. Za dialog ten odpowiada i zarządza nim dział komunikacji korporacyjnej, który go prowadzi, kontroluje, organizuje i koordynuje (Van Riel 1995; Cornelissen 2008).

W kontekście zmian zachodzących w sposobie komunikacji zdeterminowanej nowymi technologiami, za które autorka w niniejszej pracy przyjmuje wszelkie urządzenia pozwalające i ułatwiające korzystanie z sieci (komputery, laptopy, smartfony) oraz nowymi mediami, które autorka rozumie tak, jak opisuje je McQuail (2012) jako media charakteryzujące się (1) interaktywnością, (2) obecnością społeczną, (3) bogactwem mediów, (4) autonomią, (5) ludycznością (6) prywatnością oraz personalizacją, powstało wiele rozważań socjologów, politologów i medioznawców. Brakuje jednak analiz dotyczących stricte komunikacji korporacyjnej, szczególnie w literaturze polskojęzycznej. Uwagę zwraca również fakt, że jeżeli pojawiają się jakieś nowe opracowania, w dużej mierze przynajmniej w części teoretycznej, są one powieleniem istniejących już publikacji, szczególnie badaczy zagranicznych.

W temacie komunikacji firmy z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, która jest głównym zagadnieniem niniejszej rozprawy, dominują opracowania praktyczne. Opracowania te przygotowane zarówno przez środowiska naukowe, jak i osoby na co dzień zajmujące się zawodowo komunikacją, głównie doradzają, jak prowadzić komunikację w firmie i jak ją organizować, by uzyskać i utrzymać reputację organizacji i reprezentowanych przez nią marek na rynku. W dostępnej literaturze podejmowane są też próby odpowiedzi na pytania o źródła kryzysów wizerunkowych, funkcje zmieniających się narzędzi, sposoby kreowania wizerunku marki, rolę poszczególnych grup interesariuszy, jednak jak zauważa autorka, jest to również w głównej mierze ujęcie praktyczne. Autorka zwraca uwagę także, że w dostępnych opracowaniach pojawiają się pojęcia: *public relations*, komunikacja, komunikacja marketingowa, marketing, promocja, wizerunek, *media relations*, komunikacja 360, zarządzanie informacją, natomiast zdecydowanie rzadziej określenie – komunikacja korporacyjna. Należy również

podkreślić, że analizując publikacje teoretyczne i praktyczne można zauważyć po pierwsze, że brakuje usystematyzowania i klasyfikacji poszczególnych pojęć, które używane są często zamiennie, jakby intuicyjnie. Po drugie, że tak jak w teorii konwergencji autorstwa Jenkinsa (2006), która zakłada, że media tradycyjne i nowe, łączą się, aby tworzyć nowe formy kulturowe, tak i w komunikacji korporacyjnej integrują się i krzyżują różne dotychczasowe elementy i zagadnienia, tak by powstały nieznane dotychczas obszary działania i nowe pojęcia.

Niniejsza dysertacja jest próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie o definicję komunikacji korporacyjnej, analizą oraz charakterystyką poszczególnych działań prowadzonych przez pracowników działów i departamentów komunikacji korporacyjnej, a tym samym sposobu rozumienia przez nich komunikacji korporacyjnej. Jednak nade wszystko prezentowana rozprawa próbuje uchwycić zmiany, które zaszły i wciąż zachodzą w komunikacji korporacyjnej, stanowi także próbę rozpoznania kierunków rozwoju komunikacji korporacyjnej w najbliższej przyszłości. Dla autorki jest to o tyle ciekawa obserwacja, że jest obserwacją uczestniczącą. Od blisko 30 lat doktorantka zawodowo związana jest z różnymi obszarami komunikacji korporacyjnej, pracując zarówno w roli dziennikarki, jak i rzecznika prasowego, a także menadżera i konsultanta komunikacji korporacyjnej. Bliskie są zatem autorce zachodzące zmiany, trendy i ich charakter, ponieważ obserwuje je w codziennej pracy zawodowej. Z tego też powodu prezentowana rozprawa jest spojrzeniem praktyka, który miał i ma możliwość doświadczania kolejnych etapów rozwoju Internetu, technologii, mediów społecznościowych i zastosowania ich w codziennej pracy w działach *public relations* (PR), które obecnie ewoluują w stronę departamentów komunikacji korporacyjnej. Tym bardziej zasadne wydaje się autorce zebranie i opisanie w jednej monografii zmian, które już nastąpiły, przeanalizowanie ich oraz spojrzenie w przyszłość na trendy i prognozy w rozwoju komunikacji korporacyjnej. Z punktu widzenia autorki istotność tego tematu wynika również z faktu, że wszystkie przedsiębiorstwa komunikują się ze swoim otoczeniem w sposób bardziej lub mniej zorganizowany i świadomy i wszystkie te podmioty rynkowe muszą lub powinny dostosowywać tę komunikację do zachodzących zmian. Jednak tylko te największe pod względem liczby pracowników i rozpoznawalności reprezentowanych marek podmioty rynkowe, prowadzą systematyczną komunikację korporacyjną, która jest przedmiotem niniejszej rozprawy.

Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa, opisując swoje „służby komunikacyjne” posługują się określeniem *public relations* (PR) lub komunikacja. Obydwa terminy używane są zamiennie, jednocześnie, zarówno w praktyce jak i w literaturze przedmiotu, z czym autorka spotykała się w całym procesie przygotowywania dysertacji. Tymczasem termin komunikacja korporacyjna jest zdecydowanie pojęciem szerszym i bardziej pojemnym. Zawiera w sobie wiele obszarów działania i aktywności uczestników dialogu na płaszczyźnie firma – otoczenie, taktując komunikację holistycznie. Cornelissen (2010: 26) definiuje ją jako „funkcję zarządzania, określającą ramy efektywnej koordynacji komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej w celu stworzenia i podtrzymania korzystnej reputacji danej organizacji wśród grup interesariuszy, od których ta organizacja jest zależna”. To rozumienie komunikacji korporacyjnej jest bliskie autorce pracy.

Pojawiają się też teorie (Harlan, Scott 1955, Marston 1963, Seitel 2003;) które dowodzą, że to *public relations* pełni rolę komunikacji, zatem nie ma potrzeby jej wyodrębniania.

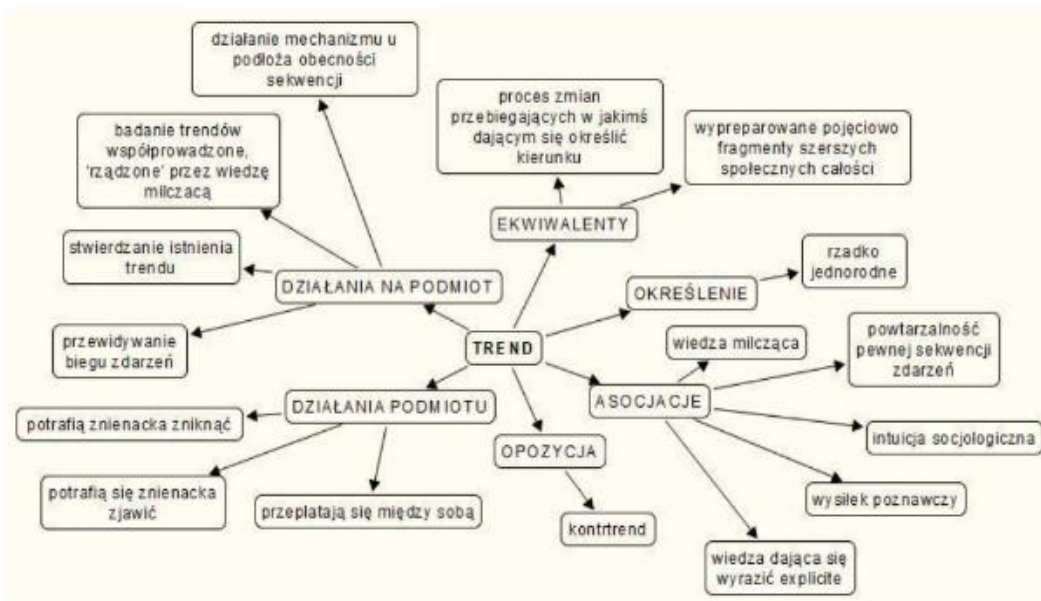
Przymiotnik ‘korporacyjna’ określa typ podmiotów rynkowych, w których komunikacja ta się odbywa i odnosi się do przedsiębiorstw działających w więcej niż jednym kraju i powiązanych w taki sposób, że ich działalność może być koordynowana na różne sposoby (Szaflarski 2020: 14). Jedna lub więcej z tych jednostek może wywierać znaczący wpływ na działania innych, a ich stopień autonomii w ramach korporacji może się znacznie różnić w konkretnych korporacjach. Własność tych jednostek może być prywatna, państwowa lub mieszana (ibidem).

Zatem stosowane w niniejszej dysertacji określenie ‘komunikacja korporacyjna’ zakłada, że mowa jest o firmach dużych pod względem zatrudnienia, które reprezentują markę lub marki znane i rozpoznawane przez przeciętnego konsumenta, działające na polskim rynku. Autorka w dysertacji jedynie ze względów stylistycznych i językowych, w celu uniknięcia powtórzeń, zamiennie używa określeń: firma, przedsiębiorstwo, korporacja, organizacja lub organizacja rynkowa.

Zdefiniowania, zdaniem autorki, wymaga również inne kluczowe pojęcie użyte w tytule rozprawy – trend. Jest to o tyle istotne, że słowo „trend” używane jest bardzo powszechnie i w bardzo różnych kontekstach. Według Słownika Języka Polskiego (2000), to kierunek, prąd, tendencja. Sierocki (2018: 39-81) wskazuje na elastyczność, nieostrość i niespójność stosowania

terminu „trend” i przytacza definicje trendu z perspektywy kultury, ekonomii, statystyki czy socjologii. Jednocześnie podejmuje się klasyfikacji i uporządkowania zagadnienia, prezentując wszystkie znaczenia (pola semantyczne) słowa trend w sposób graficzny (ilustracja 1). Na podstawie szerokiej analizy Sierocki (ibidem, 52) opisuje trend jako „przewidywalny bądź nieprzewidywalny skutek czegoś, obserwowalne zachowania i działania społeczne, z których można (niekiedy zbyt pochopnie) wyciągać wnioski (...)”.

Ilustracja nr 1. Pola semantyczne pojęcia „trend” w definicji Andrzeja Zybertowicza.



Źródło: Sierocki 2018, za Zybertowicz.

Z perspektywy niniejszej dysertacji i jej tematu najbardziej zasadne wydaje się rozumienie terminu „trend” jako procesu zmian, który przebiega w dającym się określić kierunku. Autorce zależało bowiem, by uchwycić kierunki zmian, które nastąpiły w komunikacji korporacyjnej na przestrzeni ostatnich blisko 35 lat w Polsce. Dlatego też cezura czasowa obejmująca badania jakościowe niniejszej rozprawy sięga 1990 roku. Rok 1990 jest rokiem powstania pierwszej strony internetowej World Wide Web, a także początkiem public relations w Polsce (Łaszyn, Tworzydło 2016: 15). Określenie momentu końcowego, który zostałby uwzględniony w niniejszej pracy stanowi jednak problem. Wynika to z faktu prognozowania przyszłości w części empirycznej, której autorka w żaden sposób nie określała konkretną datą,

pozostawiając to swoim rozmówcom. Dla jednych określenie „najbliższa przyszłość” odnosiło się do perspektywy 5 lat, dla innych 10, jeszcze inni roztaczali wizje przyszłości do 2050 roku.

Jak zostało już wspomniane, w literaturze przedmiotu istnieje wiele opracowań poświęconych zarówno charakterystyce przemian komunikowania masowego, innowacjom technologii komunikacyjnych i ich wpływu na odbiorców oraz istocie i zmianom, które towarzyszą obszarowi *public relations*. Jednocześnie z punktu widzenia niniejszej rozprawy zauważalna jest luka w analizie i badaniach, które obejmowałyby tematykę komunikacji korporacyjnej oraz wpływu nowych mediów na praktykę działania w jej obszarach. Niniejsza rozprawa ma aspiracje lukę tę wypełnić. Pomocne w tym zakresie będą zarówno klasyczne opracowania badaczy, dotyczące komunikacji masowej i mediów masowych (McQuail 2012; Goban-Klas 2004; Castells 2013), jak i te traktujące bezpośrednio o public relations i zmianach zachodzących w tym obszarze (Seitel 2003; Wojcik 2001, 2009, 2016; Olędzki 2009; Tworzydło 2017, 2018, 2023), a także opracowania analizujące charakterystyczne cechy nowych mediów (Levinson 2006, 2010; Manovich 2006; Kaplan, Haenlein 2010).

Opracowania dotyczące komunikacji i mediów masowych dostarczają wiedzy na temat mechanizmów przepływu informacji w komunikacji masowej, roli uczestników tego procesu, a także sposobu oddziaływania przekazu na odbiorców. Opracowania dotyczące nowych mediów pozwolą na wskazanie istotnych zjawisk i przemian, jak interaktywność, konwergencja, które z kolei determinują zmiany w komunikacji na płaszczyźnie firma – otoczenie. W kontekście niniejszej dysertacji, na gruncie polskim pomocne będą również opracowania Dobek-Ostrowskiej (1999, 2012). Należy podkreślić, że w większości polskich publikacji, poświęconych wzajemnej zależności mediów tradycyjnych i nowych, tematyka public relations i komunikacji podejmowana jest w sposób fragmentaryczny i wrywkowy, zorientowany na wybrane problemy badawcze między innymi kryzysu wizerunkowego. Kompleksowego ujęcia tematu podejmuje się Miotk (2016), jednak biorąc pod uwagę szybkość zachodzących zmian, publikacje sprzed ośmiu lat mogą okazać się już w dużej mierze nieaktualne. W kontekście niniejszej rozprawy należy natomiast zwrócić uwagę na literaturę związaną wprost z komunikacją korporacyjną. A tej, w opinii autorki, brakuje, co może wynikać z faktu, że jest to stosunkowo nowe pole badań. Próby definicji komunikacji korporacyjnej podejmuje

się Jackson (1987), Van Riel (2003), Cornelissen, (2004, 2010), Van Riel i Fombrun (2007). Z wymienionych pozycji autorce najbliższe pod względem sposobu myślenia i ujęcia tematu są publikacje Cornelissena. Badacz konfrontuje ujęcie teoretyczne z praktyką i na tej podstawie w bardzo przekonujący sposób opisuje ewolucję zagadnienia od *public relations* do komunikacji korporacyjnej, udowadniając prymat komunikacji.

Na gruncie polskim komunikacji korporacyjnej przyglądają się również Kończak i Bylicki (2018), którzy analizując markę korporacyjną, osadzają ją w kontekście komunikacji. Na uwagę zasługują na pewno badania na temat roli komunikacji korporacyjnej zrealizowane w 2016 roku i opisane przez Kończaka. Były to prawdopodobnie jedyne jak dotąd badanie ilościowe w temacie komunikacji korporacyjnej zrealizowane w Polsce. Badania prognoz rozwoju, jednak w kontekście public relations, podjęła się Agencja Publicon, publikując w 2021 roku „Raport PR 2050: jaka przyszłość czeka branżę PR? Raport powstał na podstawie badań ilościowych przeprowadzonych na grupie 84 osób, w większości pracowników agencji public relations, co autorka traktuje jako mało reprezentatywną grupę.

Warto podkreślić, iż w literaturze przedmiotu dostępne są analizy wybranych zagadnień związanych z komunikacją korporacyjną lub, jak określają sami twórcy – z *public relations*, które autorka porusza również w niniejszej pracy. Do zbioru tego należy między innymi zagadnienie aktywności pracowników w mediach społecznościowych i ich wpływ na budowanie wizerunku pracodawcy. Obszar ten badała i analizowała dwukrotnie Kaczmarek – Śliwińska (2020 i 2022). Badaczka podjęła się również analizy kompetencji medialnych pracowników w dobie mediów społecznościowych (2014). Na uwagę zasługują również badania Tworzydło, Zajca i Szuby (2017) na temat kondycji branży public relations, przeprowadzone w tym samym miejscu (Kongres Profesjonalistów Public Relations w Rzeszowie) i na podobnej grupie respondentów, co badania autorki dysertacji. Twórcy projektu badawczego wskazali sfery zadaniowe i ogólny potencjał branży *public relations* oraz wykorzystywane narzędzia. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, iż Tworzydło co roku podczas Kongresu realizuje badania, poruszając bieżące zagadnienia bliskie branży *public relations*. Autorka w swojej dysertacji odwoła się również do najnowszych badań Tworzydło, przeprowadzonych w 2023 roku, których wyniki zaprezentowano podczas

tegorocznego, wrześniowego Kongresu Profesjonalistów Public Relations w Rzeszowie. Badania te zatytułowano „Jak specjaliści public relations wykorzystują AI w pracy zawodowej”.

W ramach analizy obszarów komunikacji korporacyjnej, takich jak *employer branding*, społeczna odpowiedzialność biznesu, media relations, aktywność dziennikarzy w obrębie nowych mediów - przeprowadzane są badania PRESS Institute. Na uwagę zasługują także publikacje dziennikarzy takich tytułów jak „Rzeczpospolita”, „PRESS”, czy „Harvard Business Review”, którzy analizują bieżące wydarzenia i zjawiska w obszarze mediów, marketingu i komunikacji korporacyjnej.

W związku z powyższym doktorantka, by uzupełnić swego rodzaju lukę w podejściu empirycznym, proponuje i prezentuje w niniejszej dysertacji autorskie badania na temat komunikacji korporacyjnej. Dlatego niniejsza dysertacja ma charakter teoretyczno - empiryczny. W części teoretycznej autorka zajmuje się odpowiedzią na postawione wcześniej pytania dotyczące sposobu organizacji czy samego rozumienia pojęcia komunikacji korporacyjnej oraz usytuowania komunikacji korporacyjnej w strukturze przedsiębiorstwa. Autorka zajmuje się także analizą zmian, które zaszły w komunikacji przedsiębiorstw na podstawie dostępnych materiałów, raportów i badań przygotowywanych zarówno przez firmy, jak i zewnętrzne instytuty badawcze oraz agencje komunikacji, marketingu i public relations. W tym celu zastosowana została metoda badań określana jako analiza danych zastanych, zwana *desk research*. Natomiast druga część pracy ma charakter empiryczny i zawiera zarówno dwuetapowe badania ilościowe oraz badania jakościowe. Badania ilościowe z wykorzystaniem techniki ankietowej zostały zrealizowane dwukrotnie, w odstępie czterech lat (2019 i 2023 rok) na łącznej próbie 209 respondentów, specjalistów i ekspertów, na co dzień zajmujących się komunikacją w firmach i instytucjach.

Badania jakościowe zostały zrealizowane w pierwszej połowie 2024 roku i przyjęły postać wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z kilkunastoma menadżerami komunikacji korporacyjnej, firm reprezentujących najbardziej rozpoznawalne na polskim rynku marki, z różnych branż.

Głównym celem niniejszej dysertacji jest diagnoza komunikacji korporacyjnej oraz prognoza jej rozwoju. W osiągnięciu tego celu pomóc miały następujące pytania badawcze, główne oraz szczegółowe:

P1: Czy i jak nowe technologie wpływają na pracę działów komunikacji korporacyjnej? Odpowiedź na to pytanie pozwala odnotować zmiany, jakie zaszły w procesie komunikacji korporacyjnej na przestrzeni minionych pięciu lat, a także zweryfikować jak Internet, a wraz z nim nowe media i nowe technologie zmieniły sposób organizacji pracy w działach komunikacji, procesy w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz zbiór wykorzystywanych narzędzi.

P2: Czy komunikacja, a wraz z nią budowa wizerunku przeniosły się z mediów tradycyjnych do mediów społecznościowych? Jaka jest obecnie rola mediów tradycyjnych oraz media relations w procesie komunikacji korporacyjnej?

P3: Czy i w jaki sposób firmy wyznaczają granicę pracownikom w zakresie treści publikowanych w mediach społecznościowych oraz jaki udział mają pracownicy w budowaniu wizerunku organizacji w kontekście *employer branding* oraz *employer advocacy*? Czy pracodawcy zachęcają i pozwalają pracownikom na publikowanie w mediach społecznościowych opinii, informacji i komentarzy dotyczących działalności pracodawców. Jeśli tak, to na jakich zasadach i czy kontrolują publikowane treści i aktywność zatrudnionych?

P4: Jak zmieniły się obszary odpowiedzialności i zadania komunikacji korporacyjnej i czy ma to wpływ na zmianę zakresu kompetencji oczekiwanych u pracowników komunikacji, a tym samym czy decyduje o wyborze do pracy w komunikacji korporacyjnej pracowników w określonym wieku?

P5: Jak będzie ewoluować komunikacja korporacyjna w przyszłości oraz jaki wpływ będą na nią miały nowoczesne technologie?

Prezentowana praca ma charakter diagnostyczny i prognostyczny w związku z powyższym w części badań ilościowych nie wydaje się koniecznym stawianie jakichkolwiek hipotez, które mają charakter przypuszczenia, że wystąpią jakieś związki przyczynowo skutkowe. W przekonaniu autorki, nie ma takiej potrzeby. Potwierdzenie dla takiego podejścia autorka odnajduje u Creswella (2013: 147), który zaznacza, że w badaniach jakościowych stawia się pytania badawcze, nie podaje się natomiast konkretnych oczekiwań ani nie wysuwa hipotez. Jednak sformułowanie hipotez konieczne jest dla badań ilościowych (tamże, 150). Dlatego autorka formułuje dwie kierunkowe hipotezy badawcze. Hipoteza pierwsza (H1) zakłada, że firmy rezygnują ze stanowiska rzecznika prasowego w swoich strukturach. Hipoteza ta opiera się na założeniu, iż sposób i forma komunikowania się firmy ze swoim otoczeniem przeniosła się w dużej mierze na płaszczyznę działania mediów online. Jak zostanie wskazane w rozdziale

drugim i trzecim niniejszej rozprawy, media tradycyjne, a wraz z nimi tradycyjne formy kontaktu z dziennikarzami, są nadal obecne w komunikacji korporacyjnej, jednak coraz częściej bywają zastępowane działaniami w mediach społecznościowych. Jeśli firma ma do przekazania treści i informacje dla opinii publicznej, korzysta ze swoich kont i profili w *social media* (LinkedIn, Twitter, YouTube, Facebook), publikując w nich: oświadczenia, komunikaty i informacje prasowe, a także materiały video w postaci krótkich wystąpień najwyższego kierownictwa i zarządu. Z drugiej strony, nawet jeśli dziennikarze wykorzystują tradycyjne narzędzia w swojej pracy, robią to niezwykle rzadko. Zastępują je cytatami i treściami opublikowanymi na kontach społecznościowych, łącząc się ze swoimi rozmówcami w aplikacjach video i komunikatorach online. Tradycyjna rola rzecznika prasowego, ujęta przez Czechowską-Derkacz (2015: 21) jako planowanie, koordynacja i wdrażanie kontaktów reprezentowanej przez rzecznika organizacji z prasą, radiem, telewizją, agencjami informacyjnymi oraz portalami tematycznymi, ulega przeobrażeniom wynikającym z procesu konwergencji mediów w ujęciu Jenkinsa (2007: 9). Dotychczasowe obowiązki rzecznika prasowego nie mogą już ograniczać się do reprezentowania firmy przed kamerami i odpowiadania na ewentualne pytania dziennikarzy. Te działania w obliczu nowych mediów i zjawiska konwergencji mediów są zdecydowanie niewystarczające. Ponadto rozwój mediów społecznościowych może ograniczać znaczenie mediów instytucjonalnych, a rzecznik do współpracy właśnie z tymi drugimi jest powołany. Organizacje, chcąc skutecznie prowadzić działania komunikacyjne, winny myśleć o wszystkich grupach interesariuszy oraz powinny uruchomić dostępne narzędzia i kanały dystrybucji informacji, tymczasem rzecznik prasowy powołany jest do obsługi tylko jednej grupy interesariuszy. W tym kontekście nie traci na znaczeniu podstawowa zasada komunikacji korporacyjnej „mówienia jednym głosem” oraz harmonizowania wszelkich wewnętrznych i zewnętrznych treści (Cornelissen 2010: 25). Harmonizacja ta w organizacji przejawia się zarówno w kontekście reprezentowania organizacji na zewnątrz, najczęściej przez kilkuosobowe grono osób (zarząd i rzecznik prasowy), jak i w kontekście komunikowania tych samych merytorycznie treści do wszystkich grup interesariuszy. Cornelissen (2010: 147) podkreśla, że organizacje, które nie są w stanie prawidłowo kontrolować swojej komunikacji, często wysyłają sprzeczne komunikaty.

Hipoteza druga (H2) zakłada, że w zarządzaniu komunikacją korporacyjną ważniejsze są obecnie kompetencje związane z kontrolowaniem mediów społecznościowych, w związku z tym firmy zatrudniają i włączają w swoje struktury specjalistów w tym obszarze. Hipoteza ta oparta jest na założeniu, iż od ponad dekady następuje stopniowe odchodzenie odbiorców od mediów tradycyjnych na rzecz nowych mediów, o czym autorka pisze w rozdziale drugim i trzecim. Zjawisko to powoduje, że również firmy jako nadawcy komunikatów są zmuszone dostosować swoją komunikację w formie i treści zarówno do nowych kanałów dystrybucji, jak i odbiorców. Źródłem informacji w miejsce gazet, radia i telewizji stały się media społecznościowe (Godzic, Bauer 2015: 83). To one wyznaczają kierunki działania komunikacji korporacyjnej. Zarządzanie, koordynacja, monitoring, odpowiednie zagospodarowanie, wreszcie „wycucie” mediów społecznościowych, to liczące się kompetencje, bez których obecnie komunikacja korporacyjna nie jest w stanie funkcjonować i nie jest kompletna, i które przez to stają się nieocenione na rynku pracy, stanowiąc podstawowe „wyposażenie” pracowników zespołu komunikacji. Firmy poszukują takich pracowników, którzy będą umieli tworzyć harmonogramy postów do publikacji w mediach społecznościowych, moderować kanały pod kątem wizerunku marki, redagować treści na strony internetowe oraz *social media* i koordynować organizację *live’ów* oraz *webinarów*. Zgodnie z twierdzeniem Kaplana i Haenleina (2010: 65), media społecznościowe charakteryzują się dużą aktywnością ich użytkowników i szybko ulegają zmianom. Stąd osoby zatrudnione w roli *social media specialist* mają za zadanie kontrolowanie treści publikowanych w sieci oraz monitorowanie wszelkich zmian i nowości zachodzących w środowisku mediów społecznościowych. Skoro komunikacja korporacyjna przeniosła się w dużej mierze do Internetu i *social media*, gdzie obecne są wszystkie grupy interesariuszy, w tym również dziennikarze, to posiadanie w organizacji osoby wyznaczonej do koordynacji treści i działań tam prowadzonych wydaje się zasadne. Hipoteza druga jest zatem naturalną konsekwencją, po pierwsze, zmian, jakie zachodzą w komunikacji, w tym również korporacyjnej, a po drugie – potrzeb i oczekiwań odbiorców treści, do których organizacje muszą się przystosować.

Struktura rozprawy została podzielona na następujące części: wstęp, pięć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spis ilustracji, spis tabel, spis schematów, spis wykresów oraz załączniki w postaci ankiety, która posłużyła do badań ilościowych oraz kwestionariusza, który

został wykorzystany w badaniach jakościowych. Rozdział pierwszy, zatytułowany „Komunikacja korporacyjna – ujęcie teoretyczne”, opisuje kluczowe dla rozprawy zagadnienia: proces komunikacji, definicje i zakres komunikacji korporacyjnej, ewolucję od *public relations* do komunikacji korporacyjnej oraz różnice pomiędzy komunikacją korporacyjną a marketingową. W tej części pracy autorka podejmuje próbę ukazania wielości stosowanych definicji *public relations*, starając się wcześniej uporządkować terminologicznie samo pojęcie ‘komunikacja’ i ‘komunikowanie’. Spośród szerokiego zbioru definicji, ujęć i typologii obecnych w literaturze przedmiotu autorka wybiera te, które jej zdaniem tworzą pełny obraz omawianego zagadnienia. W dalszej części rozdziału pierwszego przedstawione zostanie tło historyczne *public relations* wraz z procesem przekształcenia w komunikację korporacyjną. Autorka przybliży pojęcia *public relations* i komunikacji korporacyjnej oraz stara się zaprezentować ewolucję obydwu pojęć zarówno na gruncie polskim, jak i zagranicznym, głównie amerykańskim.

W rozdziale drugim, zatytułowanym „Komunikacja korporacyjna w strukturze firmy” autorka omawia sposoby umiejscowienia komunikacji w strukturach firm oraz wskazanie konsekwencji, jakie niosą ze sobą poszczególne konstelacje. Natomiast w dalszej części rozdziału drugiego podjęto temat zmieniającej się roli, zadań i funkcji rzecznika prasowego w przedsiębiorstwie, tak żeby mógł on sprostać aktualnym oczekiwaniom interesariuszy. Omówiona zostanie także komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna oraz pierwotne przyczyny i skutki jej podziałów, a w rezultacie – zagadnienie integralności tych dwóch obszarów. Ponadto na tym etapie rozważań przeanalizowane zostaną najpierw oczekiwania merytoryczne wobec pracowników działów komunikacji, następnie proces ewoluowania oczekiwań merytorycznych w związku z nowymi zadaniami, jakim pracownicy organizacji muszą sprostać. Istotne będzie tu także zdefiniowanie obszarów komunikacji korporacyjnej, które Tworzydło (2017) nazywa sferami zadaniowymi. Autorka zalicza do nich *media relations*, społeczną odpowiedzialność biznesu, która przeobraża się aktualnie Environmental (z ang. Środowisko), Social (z ang. Społeczeństwo) oraz Governance (z ang. Ład korporacyjny) czyli ESG, komunikację kryzysową, *employer branding*, komunikację wewnętrzną. Wszystkie te obszary mogą być traktowane jako zadania komunikacji, a nawet jeśli wchodzą w zakres obowiązków innego działu, muszą być odpowiednio zakomunikowane do otoczenia. Dodatkowo mają niewątpliwą wpływ

na wizerunek, mogą być także czynnikiem kryzysogennym. Poszerzenie zbioru zadań i odpowiedzialności komunikacji korporacyjnej determinuje z kolei jej reorganizację względem istniejących wzorów, na kilku płaszczyznach: po pierwsze na płaszczyźnie planowania i budowania strategii, po drugie na płaszczyźnie operacyjnej, po trzecie na płaszczyźnie struktury i funkcji i po czwarte - na płaszczyźnie personalnej. Istotą płaszczyzny planowania i strategii, a następnie wdrożenia wypracowanych założeń w działania operacyjne jest zaprojektowanie zadań i procesów w taki sposób, by uniknąć błędów i ich konsekwencji w postaci kryzysów wizerunkowych. Na tych etapach celem jest także uzyskanie efektu synergii i „mówienia jednym głosem” (Cornelissen 2010). Jest to o tyle ważne, że nowe obszary zadań łączą w sobie odpowiedzialności różnych działów i wymagają ścisłej współpracy między nimi. *Employer branding* oraz *employee advocacy* łączą dział komunikacji korporacyjnej z działem zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, działem prawnym oraz działem compliance. Ten ostatni w korporacjach powstał po to, by tworzyć i monitorować wewnętrzne regulacje i zgodność tych dokumentów z obowiązującym prawem i kulturą organizacyjną. Braun (2017: 25) opisuje compliance jako „formę samoograniczeń nakładanych przez korporację w sferach, w których prawo i regulacje milczą”. Współpraca wymienionych działów oparta jest na odpowiednich kompetencjach i doświadczeniu pracowników (płaszczyzna personalna), którzy muszą sprostać nowym wymaganiom i zadaniom, które stawia przed nimi rozwijająca się komunikacja korporacyjna. Dlatego autorka analizuje także zmieniający się katalog potrzeb i oczekiwań pracodawców względem pracowników komunikacji i stawia pytanie, czy wymusza to zmianę w kontekście wieku pracowników, przyjmując założenie, że tylko młodsze osoby mają szansę oczekiwania te spełnić.

Celowo, ze względu na obszerność zagadnień i dwoistość ich funkcjonowania pominięty został aspekt relacji inwestorskich oraz *public affairs*. Relacje inwestorskie zarówno w literaturze przedmiotu jak i praktyce traktowane są jako część obszaru finansowego, natomiast *public affairs* jako część obszaru prawnego. Przez to działania te traktowane są jako odrębne działy lub departamenty, nie zaś jako obszar zadań komunikacji korporacyjnej, chociaż autorka pragnie

wyraźnie podkreślić, że współpraca zarówno *public affairs* jak i relacji inwestorskich z komunikacją korporacyjną jest konieczna i wskazana¹.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym „Nowe technologie jako impuls zmian w komunikacji korporacyjnej” analizie poddane zostaną zagadnienia mediów tradycyjnych i nowych oraz ich wpływ na środowisko komunikacji korporacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem tych obszarów, w których tradycyjne podejście do komunikacji korporacyjnej ulega najbardziej wyraźnym przemianom. Przemiany te przejawiają się, po pierwsze, w praktyce działania w obszarze komunikacji korporacyjnej, po drugie w możliwościach i wachlarzu dostępnych narzędzi, po trzecie – w charakterze relacji na płaszczyźnie: organizacja – dziennikarz - opinia publiczna, a także na płaszczyźnie organizacja - inni interesariusze, w tym pracownicy, po czwarte wreszcie – w kompetencjach i doświadczeniu pracowników komunikacji. Przejawia się to w poszukiwaniu innych niż dotychczas kompetencji pracowników działów komunikacji i wpływa na zmiany w organizacji pracy oraz samej strukturze działu komunikacji. Nie bez znaczenia pozostaje także zagadnienie stanowiące jeden z problemów badawczych niniejszej dysertacji, dotyczące stosowanych w korporacjach rozwiązań i regulacji w zakresie wyznaczania granicy między publikowaniem treści prywatnych i służbowych w mediach społecznościowych, formułowania opinii i komentarzy, a także umieszczania na prywatnych profilach użytkowników - pracowników treści i zdjęć, które są niewątpliwie znaczącym elementem komunikacji zewnętrznej oraz wizerunku przedsiębiorstwa. Zagadnienie to przeanalizowane zostanie również w relacji pracodawca-pracownik w kontekście employer branding oraz employer advocacy.

W celu przeprowadzenia dokładnej analizy wymienionych wyżej zagadnień, w pierwszej kolejności autorka wprowadzi termin nowych mediów i nowych technologii (McQuail 2012: 148). Następnie przeanalizowany zostanie rozwój mediów społecznościowych oraz przekrój możliwości, jakie dają one swoim użytkownikom. W dalszej części zostaną opisane nowe mechanizmy wybranych obszarów komunikacji korporacyjnej, w których zauważalne są najistotniejsze zmiany.

¹ Współpraca działów dotyczy szczególnie spółek giełdowych.

Rozdział czwarty, zatytułowany „Komunikacja korporacyjna, badania ilościowe”, stanowi pierwszą część empiryczną niniejszej dysertacji. W ramach tego rozdziału zaprezentowane zostaną wyniki badań ilościowych zrealizowane w 2019 i 2023 roku podczas Kongresu Profesjonalistów Public Relations w Rzeszowie. Jest to najstarsze i największe wydarzenie w kraju, skupiające przedstawicieli branży, praktyków i naukowców. Dzięki temu grupę docelową tworzyli eksperci i liderzy branży, którzy specjalizują się w kształtowaniu relacji i prowadzeniu komunikacji pomiędzy organizacją a otoczeniem i zajmują się tym zawodowo. Wobec powyższego, według autorki, Kongres stanowił najlepsze miejsce doboru próby badawczej. Cały proces badawczy obejmuje dwa przedziały czasowe. Pierwsze badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2019 roku, drugie – we wrześniu 2023 roku. Realizując badania w 2019 roku zarówno autorka jak i respondenci nie mieli świadomości, że za kilka miesięcy² będą musieli sprostać zupełnie nowym wyzwaniom w nieznanej dotychczas rzeczywistości, kryzysem bez precedensu jaki była pandemia Covid-19. Jak zauważa Piontek i Ossowski (2022: 292), było to zdarzenie „nieznane współczesnym Europejczykom”. Zmiany, jakie pandemia wprowadziła do różnych dziedzin życia oraz nauki były spektakularne, a część z nich okazała się nieodwracalna. Dotyczy to również komunikacji korporacyjnej, która – po pierwsze – została bardzo zintensyfikowana, przekazując i objaśniając nową rzeczywistość i nowe zasady funkcjonowania w niej poszczególnych organizacji. Po drugie, spowodowała wzrost znaczenia komunikacji wewnętrznej, która okazała się niezbędną w utrzymaniu zespołów, rozproszonych ze względu na wprowadzony system pracy zdalnej (‘home office’) oraz w celu zachowania poczucia bezpieczeństwa pracowników. Po trzecie zaimplementowała wszelkie zmiany w sposobie użycia oraz zbiorze narzędzi wykorzystywanych w procesie komunikacji, w którym pojawiły się nowe platformy, aplikacje i systemy pozwalające na utrzymanie bieżącego kontaktu firmy z pracownikiem oraz pracownika z pracownikiem. Po czwarte wreszcie, w wyniku pandemii Covid-19 zmianie uległy priorytety komunikacji korporacyjnej, która w zdecydowany sposób skoncentrowała się na działaniach z zakresu: komunikacji kryzysowej, działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz komunikacji pracowniczej. Opisane czynniki wyznaczyły niewątpliwie wyraźną granicę na osi

² Pandemii Covid-19 oficjalnie ogłoszono w Polsce w marcu 2020 roku.

rozwoju komunikacji korporacyjnej. Autorka niniejszej rozprawy sprawdziła, na ile zmiany te okazały się trwałe i na ile miały znaczący wpływ na rozwój komunikacji korporacyjnej. W tym celu we wrześniu 2023 roku badania ilościowe zostały powtórzone w tym samym miejscu i w tej samej formie, przy użyciu tego samego narzędzia.

Rozdział piąty to druga część empiryczna obejmująca badania jakościowe. Zatytułowany jest „Trendy i prognozy dla komunikacji korporacyjnej”. Zmiany, jakie zachodzą w komunikacji korporacyjnej, niewątpliwie wpływają na sposób jej prowadzenia oraz zorganizowania, co autorka podkreślała w wielu miejscach dysertacji. Przeprowadzony proces badawczy ma na celu identyfikację tych zmian oraz ich charakterystykę i ocenę, a także projekcję przyszłości komunikacji korporacyjnej. W tym celu autorka zastosowała badania w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych, których popularność wzrasta nie tylko w środowisku naukowym, ale również w środowisku praktyków (Miński 2017: 32). Wywiady pogłębione pozwalają na swobodną wypowiedź rozmówcy, a ankieter w taki sposób powinien prowadzić rozmowę, aby poruszone były wszystkie założone przez niego tematy, natomiast respondent miał poczucie swobody wypowiedzi (tamże).

Niewątpliwym atutem wywiadów pogłębionych jest możliwość, jaką dają one respondentom, pełnego wyrażenia swoich odczuć, opinii, charakterystyki działań i ich determinant. Indywidualny wywiad pogłębiony jest stosowany po to, by poznać sposób myślenia, przeżywania, zwyczajów, jak i motywacji, systemów wartości czy dominujących postaw badanych osób (Nicpoń, Marzęcki 2010: 247). Zdaniem autorki zastosowanie tego narzędzia badawczego, optymalny dobór próby oraz połączenie z badaniem ilościowym, pozwoliły na zgromadzenie materiału badawczego mającego niewątpliwie wartość poznawczą. W części empirycznej dysertacji wykorzystano i opisano materiały pierwotne, które w zestawieniu z materiałami wtórnymi stanowią pełny obraz trendów i prognoz oraz zachodzących zmian w komunikacji korporacyjnej. Podział i zastosowanie materiałów pierwotnych i wtórnych jest jedną z podstawowych klasyfikacji w badaniach w naukach społecznych (Mendel 2002: 37). W zbiorze materiałów pierwotnych znalazły się ustrukturyzowane badania ankietowe i wywiady pogłębione, które autorka zgromadziła i przeprowadziła osobiście. Ponadto w tym miejscu autorka pragnie podkreślić znaczenie

swojego doświadczenia i aktywności zawodowej dla weryfikacji i interpretacji przeprowadzonych badań oraz też i poglądów prezentowanych przez respondentów. Dzięki możliwości bezpośredniego obserwowania i doświadczania opisywanych zjawisk w zakresie komunikacji korporacyjnej z perspektywy własnych doświadczeń zawodowych, autorka ma możliwość krytycznego podejścia do odpowiedzi udzielanych przez uczestników badania.

Autorka pragnie również zwrócić uwagę na warstwę językową niniejszej rozprawy, w której do języka akademickiego „wkrada się” język korporacyjny. Jest to jednak zabieg w pełni świadomy, wynikający po pierwsze z faktu praktycznego doświadczenia zawodowego autorki w obszarze komunikacji korporacyjnej, a po drugie z braku możliwości opisanie tematyki komunikacji i public relations bez użycia tzw. subjęzyka czy dialektu korporacyjnego (zob. Naruszewicz-Duchlińska 2016; Zahaczewska 2018). Obszar komunikacji korporacyjnej i public relations są obszarami, w których niezwykle intensywnie mieszają się języki polski z angielskim i w którym zupełnie naturalnie funkcjonuje wiele zapożyczeń z języka angielskiego. Przykładem mogą być tu nazwy: *public relations*, *event* czy *media relations*. Dodatkowo autorka pragnie zaznaczyć, iż celowo w pracy używa pojęcia Twitter, mając świadomość, że w lipcu 2023 roku aplikacja zmieniła nazwę na platformę X. Jednak w narracji zarówno praktyków jak i medioznawców wciąż używana jest bardziej znana i kojarzona nazwa Twitter, dlatego też autorka tę pierwotną nazwę aplikacji stosuje w dysertacji.

Wszystkie aspekty opisane w części teoretycznej, znalazły swoje odzwierciedlenie w części empirycznej i zostały ujęte w trzyetapowym procesie badawczym. Tym samym zdaniem autorki, w sposób wielopłaszczyznowy dokonano diagnozy komunikacji korporacyjnej w przedsiębiorstwie oraz trendów i prognoz w tym obszarze, co autorka ma nadzieję, spotka się z pozytywną oceną recenzentów niniejszej rozprawy.

ROZDZIAŁ I KOMUNIKACJA KORPORACYJNA – UJĘCIE TEORETYCZNE

1.1. Komunikacja i proces komunikacji

Komunikacja korporacyjna jest, obok finansów i zarządzania personelem, jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odbywa się bowiem niezależnie od tego, czy się ją zaplanuje, czy nie, warunkując przy tym przebieg poszczególnych procesów zachodzących w firmie, na każdym poziomie struktury. Sposób, w jaki firma komunikuje się z otoczeniem, uwidacznia się już między innymi w procesach rekrutacji, podczas szkoleń, w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi, pracownikami oraz związkami zawodowymi.

Sposób, w jaki firma prowadzi dialog z partnerami zewnętrznymi i wewnętrznymi, warunkuje ogólny wizerunek przedsiębiorstwa, a ten z kolei ma istotny wpływ na odbiór przez klientów oferowanych przez firmę produktów czy usług. Można zatem powiedzieć, iż dialog z pracownikami i otoczeniem firmy wpływa bezpośrednio i pośrednio na jej wyniki finansowe oraz może stanowić o jej przewadze konkurencyjnej. Komunikacja warunkuje cały proces zarządzania organizacją. Bywa, że w opracowaniach przyrównywana jest wręcz do krwioobieg żywego organizmu oraz jako składnik wszystkich procesów (Matczewski, Sławik 2010, Jackson 2009). Ta ciekawa skądinąd metafora ogranicza jednak komunikację do wewnętrznego aspektu jej oddziaływania. Tymczasem komunikację korporacyjną rozumieć należy w sposób holistyczny jako system działań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

W ostatnim ćwierćwieczu w obszarze komunikacji korporacyjnej, zarówno na poziomie zewnętrznym, jak i wewnętrznym, doszło do swoistej rewolucji, której dynamika zwiększyła się jeszcze bardziej w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Zmiany, jakie zaszły w tym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikają głównie z globalnego postępu technologicznego, w następstwie, którego został rozpowszechniony dostęp do Internetu, czego konsekwencją z kolei jest nieustanny rozwój mediów społecznościowych. Szacuje się, że ponad miliard ludzi na świecie korzysta z sieci internetowej, a prawie dwa miliardy z telefonów komórkowych.

Dla porównania, w 2013 roku z serwisu społecznościowego Facebook korzystało tyle samo osób, ile zamieszkiwało Ziemię w 1804 roku. Z kolei współczesna ludzkość wytwarza rocznie około czterech *exabytes* unikalnych informacji i danych, to więcej niż przez ostatnie pięć tysięcy lat (Kończak, Bylicki 2018: 11). Każdy użytkownik Internetu ma dostęp do *newsów*, aplikacji mobilnych, wymiany informacji, komentowania bieżących wydarzeń 24 godziny na dobę. Każdy może być zarówno nadawcą, jak i odbiorcą informacji, każdy może zredagować wiadomość, która z pomocą Internetu i mediów społecznościowych w bardzo krótkim czasie trafi do milionów ludzi na całym świecie. Goodman (2001: 118) twierdzi, że Internet stworzył poczucie wyzwolenia.

Możliwości, jakie dają Internet oraz nowe technologie, determinują sposób prowadzenia biznesu oraz codzienną działalność przedsiębiorstwa. Firma jest w stałym kontakcie z całym swoim otoczeniem i grupami interesariuszy. Każdy mail, post i komentarz w mediach społecznościowych, każda opinia na forum dyskusyjnym są formą reakcji, komunikatem wysyłanym w przestrzeń publiczną. Wymiana informacji trwa nieustannie. Indywidualną kwestią jest jedynie zakres, w jakim podmiot rynkowy komunikację zorganizuje i wykorzysta w celach rynkowych.

Źle zaplanowana i poprowadzona komunikacja w organizacji może wywołać szereg odczuwalnych konsekwencji: utratę reputacji firmy, obniżenie własnej wartości giełdowej czy zmniejszenie wpływów ze sprzedaży produktów bądź usług w wyniku zmian zachowań konsumentów. Słabo działająca komunikacja korporacyjna ma też wpływ na zachowania samych pracowników, którzy – na przykład – czując się niepewnie i „niedoinformowanymi”, będą szukali nowego pracodawcy. Wywołana w ten sposób rotacja w zatrudnieniu implikuje dodatkowe koszty w budżecie firmy, spowodowane procesem rekrutacji i koniecznością przeszkolenia nowych pracowników. Warto podkreślić, że z kolei przeciwna sytuacja, czyli systematyczna, partnerska i otwarta komunikacja z pracownikami wpływa na stopień utożsamiania się z pracodawcą, przywiązania do marki, miejsca pracy i ogólnego zadowolenia z wykonywanych obowiązków.

Analizując komunikację korporacyjną, autorka w pierwszej kolejności zamierza zdefiniować pojęcie „korporacja” sięgając do literatury z ekonomii i zarządzania. Ciszewska-Mlinaric (2015:

155) organizacje takie definiuje jako ponadnarodowe, wielonarodowe przedsiębiorstwa, firmy, spółki kapitałowe, prowadzące działalność gospodarczą w co najmniej dwóch krajach i tworzące zintegrowany, międzynarodowy system powiązań gospodarczych, podporządkowany wspólnej strategii.

Sporek (2019) i Szaflarski (2020) zwracają uwagę na wspólną cechę korporacji, jaką jest ich transnarodowy, międzynarodowy charakter. Sporek (2019: 116) podkreśla, że zdefiniowanie korporacji transnarodowych jest trudne ze względu na ich specyfikę i złożoność, niemniej proponuje, by korporacje transnarodowe uznać za jedno z najważniejszych podmiotów w biznesie międzynarodowym. Jego zdaniem są one bowiem szczególnym rodzajem przedsiębiorstwa, którym przypisuje wpływ na rozwój gospodarczy poszczególnych krajów oraz wpływ na restrukturyzację gospodarek i wzrost współzależności między państwami. Dodatkowo Sporek zwraca uwagę na oddziaływanie korporacji transnarodowych na sferę polityczną i społeczną krajów, w których te prowadzą swoją działalność.

Szaflarski (2020: 14) wymienia jego zdaniem najważniejsze cechy korporacji transnarodowej, do których zalicza w pierwszej kolejności fizyczne rozmieszczenie jednostek organizacyjnych jako inwestycji zagranicznych w różnych krajach, po drugie możliwość wywierania wpływu na inne zagraniczne jednostki organizacyjne przez firmę-matkę z tytułu własności, a także możliwość wspólnego użytkowania oraz przemieszczania w ramach korporacji jej zasobów.

W literaturze przedmiotu część autorów (Kuzel 2007; Ciecierski 2010; Gasz 2012) powołuje się na uniwersalną definicję korporacji transnarodowych sformułowaną przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD), którą autorka przyjmuje również w swojej dysertacji. Według UNCTAD korporacje transnarodowe to przedsiębiorstwa będące spółkami kapitałowymi, na które składają się dwa podmioty, tj. przedsiębiorstwa macierzyste oraz ich zagraniczne filie. Przedsiębiorstwo macierzyste jest określane jako przedsiębiorstwo, które nadzoruje udziały jednostek znajdujących się poza obszarem kraju macierzystego, natomiast filia zagraniczna to spółka, która posiada lub nie posiada osobowość prawną, w której inwestor zagraniczny ma udziały (co najmniej 10 procent) umożliwiające mu w trwały sposób wpływanie na zarządzanie przedsiębiorstwem (Kuzel 2007: 41-42).

Uporządkowania terminologicznego wymaga również samo pojęcie „komunikacja”, które w polskiej literaturze przedmiotu używane jest zamiennie z terminem „komunikowanie”, na co zwraca uwagę Dobek-Ostrowska (1999: 12) oraz Trębecki (2012: 15), który w swoich publikacjach i narracji przyjmuje drugi termin, tłumacząc, że „komunikacja kojarzona jest z transportem” (tamże).

Do XVI wieku termin *communication* funkcjonował jako „dzielenie się, uczestnictwo, komunia”, z czasem, wraz z rozwojem poczty i infrastruktury drogowej, nabrał znaczenia transmisji i przekazu, które w XIX i XX wieku poszerzyło się o przekaz informacji z pomocą telefonu, telegrafu, radia, telewizji i nowych mediów (Dobek-Ostrowska 2012: 61).

Uporządkowanie terminu „komunikacja” nie jest jednak zadaniem łatwym, ponieważ, po pierwsze, jest to termin niezwykle pojemny, a po drugie – w nauce o komunikacji funkcjonuje bardzo duża liczba definicji, która już w latach 50. ubiegłego stulecia była szacowana na 160 (Dobek-Ostrowska 2012: 62). Wojcik (2015: 76) wskazuje na tę samą liczbę (około dwóch tysięcy) definicji komunikowania, co definicji *public relations*.

Dobek-Ostrowska (2012: 63) komunikowaniem nazywa proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji, którego celem jest wymiana myśli i dzielenie się: wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki (tamże, 13).

Na pojemność terminu „komunikacja” w 1991 roku zwrócił uwagę Clevenger, którego myśl przytacza w swojej monografii Kulczycki (2012: 19): „trwający problem ze definiowaniem komunikacji dla celów akademickich czy naukowych wynika z faktu, iż czasownik ‘komunikować’ jest mocno rozpowszechniony w języku. Dlatego nie jest łatwo go uchwycić. W rzeczywistości jest to jeden z najbardziej przeciążonych terminów”. Wielość znaczeń terminu podkreśla także sam Kulczycki (2012: 18) twierdząc, że komunikacja, jej definiowanie, koncepcje i funkcjonowanie w społeczeństwie, jest zagadnieniem pojemnym, a jednocześnie otwartym, które podejmują badacze różnych dyscyplin naukowych.

Trudność zdefiniowania komunikowania podkreśla również McQuail (2012: 35), zdaniem którego problemy te wynikają z różnorodności ujęcia komunikacji, jej interdyscyplinarnego charakteru oraz faktu rozwoju technologii. Ten ostatni czynnik

przyczynił się, zdaniem McQuaila, do zaniku granicy między komunikowaniem publicznym a prywatnym oraz między komunikowaniem interpersonalnym a masowym (tamże).

Weinstein (2002: 282) opisuje komunikację jako przekazywanie innym komunikatów w określony sposób i określonej treści. Podkreśla przy tym, że jest to oddziaływanie i możliwość dzielenia się naszymi poglądami z innymi.

Castells (2013: 65) z kolei definiuje komunikację jako „proces podzielenia znaczeń poprzez wymianę informacji”, na który wpływ ma technologia oraz cechy nadawcy i odbiorcy przekazu, a także ich uwarunkowania kulturowe, protokoły i zakres procesu komunikacji. W zakresie procesu komunikacji Castells wyróżnia komunikację interpersonalną, w której nadawca i odbiorca są podmiotami, oraz komunikację społeczną, na płaszczyźnie, której rozróżnia komunikację jednokierunkową i interaktywną.

Matczewski i Sławik (2010: 216) przyrównują komunikację do strumieni komunikatów, które płyną w różne strony, do różnych osób, miejsc, i które nawzajem się przenikają i są poddane przeobrażeniom na płaszczyźnie formy i treści.

Definicja pochodząca z Małego słownika języka polskiego (2000: 345) podaje cztery znaczenia słowa komunikacja: (1) jako łączność między bliższymi lub dalszymi miejscami utrzymywana za pomocą środków transportu, (2) jako przewożenie ludzi i rzeczy (np. komunikacja miejska), (3) jako możliwość przedostania się z jednego miejsca na drugie oraz (4) jako możliwość porozumiewania się, przekazywania myśli i udzielania wiadomości.

Przytoczone przez autorkę definicje komunikacji dowodzą trudności, jakie towarzyszą badaczom, którzy wielokrotnie próbowali ująć wszelkie aspekty komunikacji w jedną spójną definicję. Jednak, jak konstatuje Kulczycki (2012: 19) nie jest to możliwe i przede wszystkim nie byłoby owocne.

Wojcik (2015: 77) również posługuje się określeniem ‘komunikowanie’ i opisuje je jako „świadomy i intencjonalny (celowy) akt lub proces kreowany przez podmiot nadający informację, dokonany z zamiarem wywarcia wpływu na jej odbiorcę (podmiot tego oddziaływania), co ma doprowadzić do zmiany jego myślenia, przekonań, postawy (świadomości lub zachowania, tzn. podjęcia aktywności lub powstrzymania się od działania). Niewątpliwie w ujęciu zaproponowanym przez Wojcik „komunikowanie” niejako „zbliża się” do *public relations*.

Pomimo różnych ujęć teoretycznych pojęć 'komunikacja' i 'komunikowanie', badacze dyscypliny są zgodni co do zbioru cech, które charakteryzują te terminy. Dobek-Ostrowska (2012: 67) porusza również zagadnienie 'procesu komunikacji', który zdaniem badaczki charakteryzuje się społecznym charakterem, kontekstem społecznym, celowością, świadomością, interakcyjnością, dynamiką, złożonością, nieuchronnością, nieodwracalnością, symboliką, kreatywnością, ciągłością.

Obok cech procesu komunikacji istnieją również dwa podstawowe modele procesu komunikowania, które stanowią oś wielu innych modeli – to model transmisyjny oraz model konstytutywny (Kulczycki 2012: 26). U podstaw modelu transmisyjnego leży założenie linearności przekazu od nadawcy do odbiorcy. W ujęciu konstytutywnym istotą jest znaczenie i kontekst, kultura i społeczeństwo, a sama komunikacja nie musi polegać na świadomym i zamierzonym przekazywaniu komunikatu, może bowiem także odbywać się poprzez czynności rutynowe (tamże, 37).

Analizując paradygmat komunikowania, warto odwołać się przy tym do różnych tradycji (ujęć) teorii komunikacji. Craig (za: Kulczycki 2012: 164) wymienia ich siedem: retoryczna, semiotyczna, fenomenologiczna, cybernetyczna, socjopsychologiczna, socjokulturowa oraz krytyczna. Perspektywa retoryczna oparta jest na praktycznej sztuce dyskursu i kunszcie publicznego przemawiania; semiotyczna – traktuje komunikację jako proces dzielenia się znaczeniem poprzez znaki, gdzie zrozumienie wymaga wspólnego języka. Tradycja fenomenologiczna zwraca uwagę na potrzebę kontaktu z drugim człowiekiem, wzajemnego szacunku i szukania elementów wspólnych. Tradycja cybernetyczna, której prekursorem był Wiener, komunikację rozpatruje przez pryzmat przepływu i przetwarzania informacji. Z kolei model opracowany w ramach podejścia cybernetycznego przez Shannona i Weavera stanowi najczęściej przywoływany model w trakcie rozważań nad procesem komunikacji.

Tradycja socjopsychologiczna natomiast traktuje komunikację jako odzwierciedlenie osobowości przekonań oraz uczuć, które wpływają na opinie, podczas gdy w ujęciu socjokulturowym komunikacja jest tworzeniem i odgrywaniem rzeczywistości społecznej. Tradycja ta opiera się na założeniu, że jednostka jest produktem społeczeństwa, a każde społeczeństwo ma oddzielną

kulturę. Ostatnia perspektywa – krytyczna – zakłada z kolei, że komunikacja jest dyskursywną refleksją. Analizując procesy komunikacji w przedsiębiorstwie oraz w otoczeniu przedsiębiorstwa, można odwołać się do tradycji cybernetycznej – na poziomie międzygrupowym i organizacyjnym, socjopsychologicznej (komunikacja wewnętrzna) oraz tradycji semiotycznej (identyfikacja wizualna) (Kulczycki 2012: 64) .

Seitel (2003: 169), rozważając teorie komunikacji w zestawieniu z praktyką działania w firmach, odwołuje się do jednego z czterech modeli Gruniga i Hunta (1984: 21-26) opartych na czterech kategoriach teoretycznych, które w istocie opisują rozwój *public relations* jako dyscypliny i charakteryzują dominujący sposób uprawiania PR.

Pierwsza kategoria to komunikacja na płaszczyźnie agencja prasowa-odbiorca, oparta na perswazji i jednostronnej komunikacji wykorzystywanej do kształtowania myśli i opinii kluczowych odbiorców. W tym modelu dokładność nie jest ważna, a organizacje nie szukają informacji zwrotnych od odbiorców ani nie przeprowadzają badań analizy odbiorców. Głównym celem jest rozprzestrzenianie informacji bez względu na ich charakter.

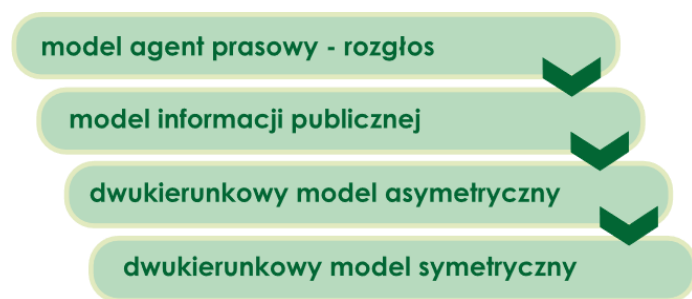
Drugi model nazywany jest modelem informacji publicznej. Odchodzi się w nim od taktyk manipulacyjnych stosowanych w modelu pierwszym i przedstawia dokładniejsze informacje, jednak model komunikacji jest nadal jednokierunkowy. Praktycy nie prowadzą badań na podstawie analizy odbiorców, aby kierować ich strategiami i taktykami. Przykładem komunikacji w tym modelu mogą być niektóre komunikaty prasowe lub biuletyny.

Trzeci to dwukierunkowy model asymetryczny przedstawiający bardziej „naukowe” podejście do komunikowania się z kluczowymi odbiorcami. W tym modelu twórcy treści prowadzą badania, aby lepiej zrozumieć postawy i zachowania odbiorców, co z kolei wpływa na strategię i kreację przekazu. Mimo to, w tym modelu wykorzystywana jest komunikacja perswazyjna, która, co należy podkreślić, jest bardziej korzystna dla samej organizacji niż dla odbiorców, stąd model ten uważany jest za asymetryczny lub nie zrównoważony. Jest szczególnie popularny w reklamie i marketingu konsumenckim, które są zainteresowane zwiększaniem zysków organizacji.

Wreszcie dwukierunkowy symetryczny model dowodzi, że specjalista *public relations* powinien służyć jako łącznik między organizacją a kluczowymi podmiotami publicznymi. W tym modelu

praktycy komunikacji są negocjatorami i wykorzystują komunikację do zapewnienia korzyści wszystkim zainteresowanym stronom, a nie tylko organizacji, która ich zatrudnia. Używa się terminu „symetryczny”, ponieważ model ten ma stworzyć wzajemnie korzystną sytuację. Dwukierunkowy model symetryczny jest uważany za najbardziej etyczny i polecany do stosowania przez praktyków komunikacji w codziennej komunikacji, strategiach i taktyce.

Schemat 1. Modele Gruniga i Hunta



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rozwadowska, 2002.

Założenia czterech modeli Gruniga i Hunta porządkuje tabela 1, poniżej. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że pomimo upływu blisko czterdziestu lat od powstania tej teorii jest ona wciąż aktualna, a przedstawiciele dyscypliny dopasowują cztery modele do aktualnych narzędzi i warunków, w jakich komunikacja się odbywa (por. Philips 2009). Philips uważa strony internetowe firm za przykład modelu propagandowego, natomiast blog z włączoną funkcją komentowania to – jego zdaniem – model dwustronny asymetryczny.

Tabela 1. Modele Gruniga i Hunta, założenia.

Cztery modele public relations				
Model	I <i>Publicity</i>	II Informowanie opinii publicznej	III Asymetryczna komunikacja dwustronna	IV Symetryczna komunikacja dwustronna
Zadania PR	Propaganda	Rozpowszechnianie informacji	Przekonywanie na podstawie prawdziwych informacji	Szukanie obustronnego zrozumienia przez dialog
Cel organizacji	Kontrola, zapanowanie nad opinią publiczną	Pozyskanie opinii publicznej	Kontrola, zapanowanie nad opinią publiczną	Zgodność z opinią publiczną

Rola PR	Doradztwo dla organizacji	Informowanie	Doradztwo dla organizacji	Pośrednictwo między organizacją i otoczeniem
Sposoby komunikowania	Komunikacja jednostronna	Jednostronna – liczy się jednak prawda	Dwustronna, nierówna	Dwustronna, zmierzająca do wyrównania
Model komunikowania	Nadawca-odbiorca	Nadawca-odbiorca	Nadawca-odbiorca z informacją zwrotną (<i>feedback</i>)	Dialog otwarty od grupy do grupy
Rola badań	Niewielka – liczy się skutek	Niewielka – wyniki prasowe	Badanie nastawienia przed kampanią i po kampanii PR	Sprawdzenie wzajemnego zrozumienia przez opinię publiczną i organizację
Przedstawiciele	P.T. Barenum	Ivy Lee	Edward L. Bemays	Edward L. Bemays (później)
Podmioty stosujące	Sport, teatr, promocja, sprzedaż, partie polityczne, Kościoły	Władza, związki organizacje <i>non profit</i> , przedsiębiorstwa	Gospodarki konkurencyjne, agencje	Organizacje nastawione społecznie, przedsiębiorstwa
Szacunkowy procent organizacji stosujących model obecnie	15 procent	50 procent	20 procent	15 procent

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rozwadowska, 2002.

Seitel (2003: 169) twierdzi, że w ramach *public relations* najważniejszy jest dialog pomiędzy nadawcami a odbiorcami, który zagwarantowany jest przez model symetrycznej komunikacji dwukierunkowej, bo tylko w tym modelu, zarówno odbiorcy, jak i nadawcy, mają równe szanse prezentowania swoich racji i przyjmowania stanowiska drugiej strony.

Ujęcie komunikacji w kontekście dialogu jest również bliskie autorce dysertacji i najlepiej oddaje relacje, jakie zachodzą między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem w ramach komunikacji korporacyjnej.

1.2. Od *public relations* do komunikacji korporacyjnej

Nim autorka przejdzie do usystematyzowania takich pojęć, jak: marketing, zintegrowana komunikacja marketingowa, *public relations*, komunikacja korporacyjna, a także do uporządkowania relacji między tymi kategoriami, zaprezentuje historię tradycyjnego *public relations* na świecie oraz w Polsce. To właśnie *public relations* jest punktem wyjścia do rozważań na temat komunikacji korporacyjnej.

Teoretycy *public relations*, tłumaczonego bardzo ogólnie jako 'relacje z otoczeniem', upatrują genezy tego terminu już w starożytności. Zdaniem Wojcik (2015: 187-200), jednej z pierwszych, która opracowywała to zagadnienie w Polsce, „nawet dociekliwi badacze PR, jak S. Cutlip, A. Center, A. Oeckl, a także L. Berneys, nie wahają się sięgać do antycznych opisów bohaterów, demonstracji siły faraonów, babilońskich i perskich królów nazywać „a public relations major”, a Peryklesa, Aleksandra Wielkiego, Juliusza Cezara, Machiavellego i Marcina Lutra uznawać za historyczne postaci, których działania były bliskie świadomym public relations” (tamże, 180).

Również Seitel (2003: 28) korzeni public relations doszukuje się w starożytnej Grecji i Rzymie, gdzie umiejętności komunikowania się i wystąpień publicznych były bardzo cenione, a władcy zdobywali poparcie społeczeństwa poprzez organizowanie wielkich imprez kulturalnych i sportowych.

Goban-Klas (1997: 41-42) zwraca uwagę na przełomowe elementy w historii public relations. Za takie uważa wynalezienie druku w 1450 roku, które – między innymi – przyczyniło się do upowszechniania wiary katolickiej i rozwoju propagandy w Niemczech na przełomie XV i XVI wieku. Badacz podkreśla także wpływ historii Francji na public relations, doceniając w tym zakresie reputację i umiejętności kreowania wizerunku kardynała Richelieu, czy Ludwika XIV.

Jednak niewątpliwie największy wkład w rozwój pojęcia mieli Amerykanie. Ich pierwsze doświadczenia public relations sięgają XVIII wieku (Goban-Klas 1997: 44-53). To w Stanach Zjednoczonych powstało pierwsze biuro prasowe prezydenta (1829 rok), informacje o decyzjach politycznych były na bieżąco wysyłane do dziennikarzy, powstały pierwsze, proste sondaże opinii publicznej, a także rządowe wydawnictwo „The Globe”. To właśnie w USA po raz pierwszy użyto określenia '*public relations*' (tamże, 44).

Cornelissen (2014: 35) pisząc o historii public relations, zaznacza, że współczesne rozumienie pojęcia jako komunikacji i technik stosowanych w organizacjach do promowania, publikowania, informowania zainteresowanych jednostek i grup społecznych o sytuacji w firmie, ma swoje źródło około 150 lat temu. Autor wskazuje, że pierwsze działania w zakresie marketingu, które na początku funkcjonowały osobno, sprowadzały się do reklam, promocji i sprzedaży. Działania te pozwalały z kolei utrzymać się na rosnącym

w siłę po rewolucji przemysłowej rynku handlu i usług. Jednocześnie – jak warto też zauważyć – na przełomie XIX i XX wieku nie liczone się szczególnie z opinią publiczną. „Do diabła z opinią publiczną!”, to słowa Williama Henry’ego Vanderbilt’a, ówczesnego szefa New Central Railroad, za pomocą których ów manager odnosił się do krytycznych głosów opinii publicznej dotyczących rozbudowy sieci kolejowej (Cornellisen 2014: 5).

W kontrze do tych słów stanął Lee – dziennikarz, ekspert w zakresie reklamy – który na początku XX wieku stwierdził, że „społeczeństwo należy informować” (Wojcik, 2008: 190). Lee w 1906 roku przesłał do dziennikarzy i wydawców gazet „Deklarację Zasad” (*Declaration of Principles*), w której zapewniał, że zamierza „krótko i otwarcie, szybko i dokładnie informować prasę i społeczeństwo o faktach, które mają dla nich wartość i którymi są zainteresowani” (Czachowska-Derkacz, Zimnak 2015: 16-17). Zawarł w niej zasady stanowiące do dzisiaj podstawy zawodu *public relations*, takie jak: otwartość, dostarczanie informacji, dokładność, pomoc przy weryfikacji faktów. Owa „Deklaracja zasad” ostatecznie legła u podstaw teorii *public relations*.

Dwadzieścia lat później Page, pierwszy wiceprezes ds. *public relations* w firmie American Telephone and Telegraph, zredagował pięć prawideł skutecznego *public relations* korporacji, które równie, co zasady Lee, do dziś nie tracą na aktualności (Seitel 2003: 36). Koncentrują się one bowiem na dokładnej analizie całościowych relacji z otoczeniem, tworzeniu systemu informowania pracowników o ogólnej polityce i praktykach firmy, budowaniu systemu zapewniającego pracownikom mającym bezpośredni kontakt z otoczeniem posiadanie informacji, by mogli być rozsądni i uprzejmi w stosunku do otoczenia, a także na wykreowaniu systemu umożliwiającego przekazywanie pytań i zastrzeżeń pracowników oraz otoczenia firmy – w górę, do jej kierownictwa – oraz zapewnienia szczerości w informowaniu otoczenia o działaniach firmy. W ten sposób myśli Page’a, jego filozofia, zasady i – co najważniejsze – słowa, zmieniły oblicze *public relations* z „agentury prasowej” w integralną tkanę amerykańskich korporacji, tworząc tym samym załączki komunikacji korporacyjnej (tamże).

Miano „ojca *public relations*” przypadło natomiast dopiero pośmiertnie, bo w nekrologu, w 1995 roku, Bernaysowi. Uważał się za profesjonalnego opiniotwórcę, który postępując zgodnie z precyzyjnymi zasadami, może wywoływać pożądane zmiany w postawach. W 1923

roku Bernays określił krystalizującą się wówczas dziedzinę *public relations* jako dostarczanie „informacji, przekazywanej otoczeniu, perswazji kierowanej w stronę otoczenia, mającej na celu modyfikowanie postaw i działań, a także prowadzenie wysiłków zmierzających do integracji postaw i działań instytucji z jej otoczeniem, jak również otoczenia z instytucją” (za Seitel, 2003: 9). W myśl teorii Bernaysa istotne jest nie tylko informowanie społeczeństwa, ale także umiejętność przekonywania go do własnych idei, zmiany nastawienia, ukierunkowane myślenie. To właśnie Bernays wskazał na rolę liderów opinii, ekspertów oraz badania statystyczne w przekonywaniu do własnych racji opinii publicznej (Czechowska-Derkacz, Zimnak 2015: 17). A zatem teorie Lee i Berneysa stanowiły niewątpliwie merytoryczną podbudowę pod dzisiejsze definicje, zasady i praktyczne działania stosowane w ramach *public relations*.

Genezy *public relations* w Polsce należy natomiast upatrywać w drugiej połowie lat 90. XX wieku, kiedy w pierwszej kolejności zaczęto mówić o marketingu, a następnie dopiero o *public relations*. Frączak (2011: 117) określa początkowe lata funkcjonowania *public relations* w Polsce jako czas prób i błędów. Brakowało ekspertów w tej dyscyplinie, ponadto na polskim, rozwijającym się rynku okresu transformacji ustrojowej, prym wiodła reklama „przez co stało się prawie niemożliwe rozdzielenie w umysłach konsumentów tych dwóch obszarów” (ibidem).

W 1990 roku powstały w Polsce pierwsze agencje PR-FIRST Public Relations Piotra Czarnowskiego oraz NBS Communications, zajmujące się na pierwszym etapie swojej działalności rynkiem kapitałowym. Dwa lata później swój oddział w Polsce otworzył Burson-Marsteller, jedna z najbardziej cenionych agencji PR na świecie (Łaszyn, Tworzydło 2016: 266). W tym samym czasie (dokładnie w 1993 roku) na Uniwersytecie Warszawskim w Instytucie Dziennikarstwa uruchomiono nową specjalizację pod nazwą „Marketing medialny i *public relations*” (tamże, 267). Absolwenci kierunku i specjalności „Marketing medialny i *public relations*” otrzymywali dyplom magistra dziennikarstwa i komunikacji społecznej. Uniwersytet Warszawski był pierwszą uczelnią publiczną kształcącą studentów w tej specjalności (tamże). Natomiast w 2001 roku w Rzeszowie odbył się pierwszy Kongres Profesjonalistów Public Relations, który organizowany jest do dzisiaj (tamże, 268).

W strukturach pierwszych prywatnych podmiotów rynkowych, które zaczęły powstawać w tym czasie w Polsce, *public relations* nie zajmowało jednak znaczącego miejsca w organizacji.

Nadrzędną rolę przypisywano zdecydowanie marketingowi, tworząc rozbudowane działy, i zatrudniając w nich specjalistów, menadżerów i dyrektorów. Zagadnienie relacji między marketingiem a *public relations* zostanie dokładniej przeanalizowane w dalszej części tego rozdziału.

Wraz z upływem czasu nagromadzone obserwacje, wymiana doświadczeń, otwarcie rynków zagranicznych, rozwój mediów prywatnych posłużyły do zaimplementowania do przedsiębiorstw nowych praktyk biznesowych. Wśród nich coraz większego znaczenia zaczął nabierać termin *public relations*. Łaszyn i Tworzydło (2016: 15) zwracają uwagę na fakt, że „lata transformacji ustrojowej były latami politycznego i ekonomicznego przewrotu. Ówcześni klienci (agencji PR) nie wiedzieli, co ich tu czeka [...]. Wiedzieli, że dobra firma musi się komunikować, że nie zrobią tego sami, a więc że potrzebują konsultacji i pomocy. Potrzeba *public relations* była poza dyskusją”.

Pomimo stosunkowo krótkiej historii *public relations*, pojęcie to doczekało się wielu. Badacze dyscypliny wskazują na blisko dwa tysiące funkcjonujących definicji *public relations*. Pisze o tym między innymi Wojcik (2015: 20): „Szacuje się, że na świecie jest ich (definicji *public relations*) ponad dwa tysiące. Nic dziwnego, skoro już w 1948 r., dwadzieścia kilka lat od rozpoczęcia nauczania w tej dziedzinie, w kolebce *public relations*, Stanach Zjednoczonych, istniało 987 definicji”.

Co ciekawe, autorzy i badacze tej dyscypliny w swoich rozprawach często naprzemiennie używają pojęcia *public relations* i komunikacja korporacyjna, utożsamiając je. Przykładem jest tu Van Riel (2007) i Jackson (2009). Na potrzeby niniejsze dysertacji, opierając się na genezie i chronologii rozwoju zagadnienia, autorka w pierwszej kolejności przybliży definicje *public relations* (PR).

Słownik terminologii medialnej pod redakcją Pisarka (2006: 174) określa PR jako „zespół planowych, celowych, systematycznie stosowanych działań perswazyjnych mających na celu budowanie korzystnego, a przy tym publicznego wizerunku organizacji (firmy, partii politycznej, stowarzyszenia, organizacji) lub jednostki działającej na polu publicznym”.

Najczęściej przytaczaną w różnych opracowaniach praktycznych i naukowych definicją *public relations* jest definicja Brytyjskiego Stowarzyszenia Public Relations, które uznało,

że PR to świadome, planowe i ciągłe wysiłki mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a jej otoczeniem (Czechowska-Derkacz, Zimnak 2015: 17-20). Wojcik (2015: 26-28) zaznacza, że istoty *public relations* i jej tożsamości w stosunku do innych działań z zakresu komunikacji nie można zawrzeć w krótkiej formule. Stąd też opisuje *public relations* jako działalność systemową i procesualną – system działań z zakresu komunikowania społecznego, społeczny proces o charakterze konstruktywnego, wiarygodnego dialogu, czyli zorientowanego na konsens. Zdaniem badaczki *public relations* jest działalnością: świadomą, celową/intencjonalną, etyczną – opartą na prawdzie, zgodności słów i czynów, otwartości informacyjnej i komunikacyjnej, partnerskim traktowaniu otoczenia, odpowiedzialności względem niego. *Public relations* nakierowane jest na ukształtowanie wizerunku/reputacji i pożądaných relacji między organizacją podejmującą się tej działalności (gospodarczą, niegospodarczą, urzędem, stowarzyszeniem itd.), a tymi grupami z jej otoczenia, które czują się dotknięte faktycznymi i potencjalnymi skutkami jej strategii i ważkich decyzji oraz sposobu jej funkcjonowania, a jednocześnie są tymi, które chcą się z nią komunikować na temat jednego lub wielu problemów wynikających dla nich z tych skutków. Jest działalnością metodyczną, planową, systematyczną, opartą na badaniach i analizach, monitoringu społecznym, zarządzaniu komunikowaniem w organizacji, udziale w zarządzaniu problemami i strategicznym doradzaniu decydentom w organizacji i wpływaniu na nich w kierunku tworzenia pożądaných sytuacji, zjawisk i struktur w organizacji oraz kultury zorientowanej na społeczność, społeczeństwo, otoczenie, w bliższej i dalszej perspektywie. Wojcik (2015: 28) zwraca uwagę, że taka działalność ma prowadzić do określonych relacji i układów z otoczeniem, które charakteryzują się wzajemnym zainteresowaniem, pozytywnym nastawieniem, sympatią i poparciem pożądanego wizerunku organizacji w świadomości otoczenia, by w ten sposób stworzyć podstawy do zmian w zachowaniu otoczenia, jeśli takie są oczekiwane.

Kilka definicji *public relations* prezentuje Olędzki (2013: 27), pisząc między innymi, że PR to oparty na prawdzie i wzajemnym zaufaniu dialog z otoczeniem. W innej definicji Olędzki (tamże) wskazuje, że jest to nazwa celowego zarządzania społecznym obrazem w interesie organizacji polegającego na wszystkich działaniach komunikacyjnych wewnętrznych i zewnętrznych instytucji, zmierzających do osiągnięcia pozytywných relacji z otoczeniem. Olędzki

(2013: 30) zwraca też uwagę na kontekst definiowania *public relations*, który – jego zdaniem – różni się w zależności od czasu, miejsca oraz grupy społecznej, jakiej dotyczy. „Inaczej PR postrzegają ekonomiści, inaczej politycy, działacze społeczni, aktywiści organizacji charytatywnych, ruchów ekologicznych, mniejszości etnicznych czy grup religijnych” (tamże). Konsekwencją tego stanu rzeczy – jak konkluduje badacz – jest brak spójności i eklektyzm w definiowaniu. Z racji wielości definicji *public relations* niektórzy badacze dyscypliny próbują ująć istotę terminu poprzez wskazanie funkcji, jakie *public relations* pełni. Dokonują tego między innymi: Goban-Klas (1997: 20), Seitel (2003: 41), Wojcik (2015: 216), Kaczmarek-Śliwińska (2015: 26). Goban-Klas (1997: 20) przytacza w tym celu definicję autorów amerykańskiego podręcznika PR. Cutlip, Center oraz Broom określają *public relations* jako funkcję zarządzania nawiązującą i podtrzymującą wzajemnie korzystne stosunki między instytucją oraz grupami, od których zależy jej sukces lub klęska (tamże).

Pisząc o funkcjach *public relations*, warto przywołać model RACE stworzony w 1963 roku przez Marstona. Model Marstona proponuje ujęcie *public relations* jako procesu, na który składają się cztery etapy: badania (*research*), działania (*action*), komunikowanie (*communication*), ocena (*evaluation*) (Seitel, 2003: 10). „Profesor Sheila Clough Crifasi zaproponowała rozszerzenie formuły RACE do pięciu elementów, aby zawrzeć w niej bardziej menadżerskie podejście do *public relations*” (tamże). W ten sposób powstała formuła ROSIE – *research* (badania), *objectives* (cele), *strategies* (strategia), *implementation* (wdrożenie), *evaluation* (ocena), którą prezentuje schemat nr 2.

Schemat 2. Formuła ROSIE



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Seitel, 2003.

Seitel (2003: 11) wskazuje jednocześnie, że zarówno model Marstona, jak i model Crifasi to egzemplifikacja definicji *public relations* zaproponowanej przez Griswold, w której kluczowymi określeniami są „zarządzanie” oraz „działania”.

Zatem na podstawie przytoczonych wcześniej definicji i rozważań należy przyjąć, że *public relations* jest główną funkcją zarządzania. Goban-Klas (1997: 23) w tym kontekście zwraca uwagę, że działania *public relations* są najbardziej efektywne, gdy pozostają częścią instytucji i gdy „obejmują rozwiązywanie problemów i doradzanie na najwyższym szczeblu, a nie tylko publiczne usprawiedliwienie i bronienie już podjętych działań”. W ten sposób nawiązuje on do struktury i strategicznego miejsca komunikacji w organizacji.

Czym zatem działania *public relations* różnią się od komunikacji korporacyjnej? Pierwszym elementem różnicującym te terminy jest zasięg ich funkcjonowania. O ile w przypadku *public relations* mowa jest o działaniach w kontekście firm, jak i organizacji, osób prywatnych, partii politycznych, stowarzyszeń (por. Pisarek 2006: 174), o tyle komunikacja korporacyjna dotyczy wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, określanych mianem korporacji, o czym autorka pisze na początku niniejszego rozdziału.

Po drugie, *public relations* jest pojęciem węższym, zawiera się w komunikacji. Obok innych obszarów i sfer zadaniowych tworzy cały system, który składa się na komunikację korporacyjną, o czym autorka pisze w dalszej części pracy.

Po trzecie, *public relations* to określenie „modniejsze”, które bardziej się przyjęło i jest częściej używane w języku potocznym oraz branżowym. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest wrażenie pewnego chaosu w nomenklaturze nazewniczej, gdyż obok siebie funkcjonują zarówno: „PR korporacyjny”, „PR produktu” czy komunikacja korporacyjna (por. Zaborowska 2011: 76; Łaszyn, Tworzydło 2016: 23). Ponadto brak systematyzacji poszczególnych pojęć w teorii powoduje również zamieszanie w praktyce. Przykładem jest tu nazewnictwo stanowisk pracy, gdzie funkcjonuje wiele różnych nazw, które w rzeczywistości nie zawsze odzwierciedlają rzeczywiste zadania i odpowiedzialności. Przykładem mogą być nazwy takich stanowisk, jak: „Dyrektor komunikacji i *public relations*” lub „Menadżer komunikacji i *employer branding*” czy „Dyrektor Departamentu Komunikacji Korporacyjnej i Relacji z Otoczeniem”. Na wzajemne relacje między *public relations* a komunikacją korporacyjną zwracają również uwagę Kończak

i Bylicki (2018: 217-218) i zauważają, że komunikacja korporacyjna w powszechnym odbiorze nie jest traktowana jako dyscyplina nadrzędna względem *public relations*. Ich zdaniem dowodem na to są, między innymi, nazwy kierunków studiów i studiów podyplomowych – Komunikacja korporacyjna i *public relations*. Badacze twierdzą, że nie wszystkie działania w komunikacji można określić mianem *public relations*, co pozwala postrzegać komunikację jako termin szerszy, bardziej pojemny (ibidem).

Po czwarte wreszcie, zdaniem autorki, komunikacja korporacyjna stopniowo będzie zastępować *public relations*, budując swoją pozycję i znaczenie. Już dziesięć lat temu w 2013 roku Swiss Corporate Communication and Public Relations Observatory zwróciło uwagę, że „w nazewnictwie nadrzędnych struktur komunikacyjnych, *public relations* jest zdecydowanie zastępowane przez komunikację korporacyjną” (Linati, Mariconda 2013: 17). Wciąż jednak obydwa pojęcia są traktowane przez część teoretyków i praktyków zamiennie (por. Czarnowski 2016: 15-21). W literaturze przedmiotu zdecydowanie częściej niż termin ‘komunikacja’ spotkać można określenie *public relations*. Autorka niniejszej dysertacji skłonna jest twierdzić, iż jest to bardziej kwestia przyzwyczajenia, aniżeli celowego rozróżnienia. Ponadto zarówno teoretycy, jak i praktycy, używają obydwu pojęć zamiennie i równolegle.

Pisarek (2006: 174) traktuje oba pojęcia - *public relations* i komunikacja korporacyjna jako równorzędne, definiując *public relations* jako „kształtowanie reputacji”, a komunikowanie korporacyjne jako „zespół planowych, celowych, systematycznie stosowanych działań perswazyjnych, mających na celu budowanie korzystnego publicznego wizerunku organizacji (firmy, partii politycznej, stowarzyszenia, fundacji itp.) lub jednostki działającej na forum publicznym”. Co ciekawe, w *Słowniku terminologii medialnej*, przy haśle ‘komunikacja korporacyjna’ czytelnik znajduje odsyłacz do hasła ‘*public relations*’. Można zatem przyjąć, iż autor traktuje oba pojęcia w sposób tożsamy. O tym podobieństwie pojęć pisze również Kamiński (2007: 9-11) i twierdzi, że komunikacja korporacyjna pokrywa się z działaniami *public relations*.

Powraca zatem pytanie o różnice między tymi terminami. Zdaniem autorki pracy, jak i badaczy, których przywołuje poniżej, pojęcie komunikacji korporacyjnej jest zdecydowanie

szersze. Jackson (2009: 3) zdefiniował komunikację korporacyjną jako wszystkie aktywności komunikacyjne firmy prowadzone w celu osiągnięcia planowanych celów. Badacz wskazuje, że komunikacja korporacyjna to specjalizacja, która koncentruje się na zarządzaniu relacjami między organizacjami i ich interesariuszami. A zatem jej główny wymiar polega na tym, że skuteczna komunikacja korporacyjna przyczynia się do przewagi konkurencyjnej organizacji. Jackson jednocześnie bardzo wnikliwie analizuje każdą formę i obszar komunikacji w organizacji, wskazując na relacje, które – w jego przekonaniu – *corporate communications* już nie są. Jego zdaniem podstawową domeną komunikacji korporacyjnej jest poziom korporacyjny między organizacją a jej interesariuszami, dlatego komunikacja międzygrupowa i interpersonalna, które stanowią komunikację wewnętrzną zasadniczo nie były uważane przez niego za część komunikacji korporacyjnej (tamże, 6-8).

Goodmann (2001: 119) podkreśla znaczenie komunikacji korporacyjnej dla organizacji, która według niego wciąż się rozrasta. Jest to związane z rozwojem gospodarki, która – zdaniem badacza – oparta jest na informacjach. „Komunikacja jest strategiczna – teraz bardziej niż kiedykolwiek. W wieku napędzanym przez informacje, komunikacja jest integralną częścią korporacyjnej strategii firmy”.

Van Riel (2007: 226) również stosuje termin *corporate communications*, traktując komunikację korporacyjną jako narzędzie zarządzania, które ma zapewnić skuteczną, harmonijną i kompleksową komunikację ze wszystkimi grupami, od których organizacja jest zależna. Wskazuje na cztery funkcje komunikacji w firmie: regulacyjną, przekonującą, informacyjną oraz integrującą. Pierwsza ma za zadanie wspierać funkcjonowanie i działania operacyjne organizacji zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym; funkcja przekonująca związana jest z produktami lub usługami firmy, z kolei funkcja informacyjna ma informować interesariuszy i otoczenie firmy o jej bieżących działaniach. Czwarta funkcja komunikacji w firmie – integrująca – ma misję jednoczenia i odnosi się głównie do społeczności firmowej. Co ważne, wszystkie funkcje komunikacji wskazane przez Van Riela powinny być ze sobą połączone oraz nieustannie i dokładnie koordynowane.

³ Tezę, iż komunikacja korporacyjna jest strategicznym narzędziem do uzyskania przewagi konkurencyjnej znajdziemy również u Goodmana (1994).

Fombrun (2007: 95) definiuje komunikację korporacyjną jako całość działań związanych z zarządzaniem i koordynacją komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, które mają zapewnić efektywny dialog ze wszystkimi zainteresowanymi stronami.

Cornellisen (2014: 20) podkreśla, że samo zagadnienie komunikacji korporacyjnej nie jest nowe i że jego genezy należy upatrywać już w pierwszych organizacjach, które powstawały, gdy ludzie musieli wspólnie wykonywać zadania lub realizować określone potrzeby. Jednocześnie zaznacza jednak, że termin 'komunikacja korporacyjna' poprzedzony był działaniami i terminem *public relations* i jako *public relations* był w firmach wdrażany. Wskazuje przy tym na dynamiczny rozwój komunikacji korporacyjnej od lat 70. XX wieku. W toku rozważań Cornelissen definiuje ją zatem jako „funkcję zarządzania, odpowiedzialną za kontrolę i koordynację działań podejmowanych przez praktyków komunikacji działających w różnych dyscyplinach, jak relacje z mediami, *public affairs* czy komunikacja wewnętrzna (tamże). Cornelissen (2010: 25) wskazuje, że zmianę sposobu myślenia przedsiębiorstw i przechodzenie z *public relations* na komunikację korporacyjną „wymusili” interesariusze z otoczenia firm, którzy zaczęli domagać się coraz większej liczby informacji adresowanych do konkretnych grup. To zjawisko, jak podkreśla Cornelissen, zdeterminowało sposób zarządzania komunikacją w organizacji, odmieniło spojrzenie na komunikację i zapoczątkowało właśnie erę komunikacji korporacyjnej. Zdaniem badacza, już sam epitet „korporacyjna” wyraża szeroki zakres przedmiotowy tej dziedziny oraz jej funkcji. Przez to stała się „niezależną funkcją operacyjną wraz z innymi funkcjami, np. zarządzanie kapitałem ludzkim czy finanse” (tamże). Cornelissen wskazuje ponadto, iż z czasem komunikacja korporacyjna zaczęła „wchłaniać” takie obszary, jak: korporacyjny *design*, reklama, komunikacja wewnętrzna z pracownikami, zarządzanie problemami oraz zarządzanie kryzysowe, relacje z mediami, relacje inwestorskie, a także zagadnienia *public affairs* (tamże). W ten sposób komunikacja korporacyjna odnosi się do całej organizacji i koncentruje na wszystkich jej interesariuszach. Dodatkowo badacz podkreśla, że tak jak *public relations*, również komunikacja korporacyjna związana jest z wieloma koncepcjami i terminami, które w bardzo różnych zestawieniach występują w literaturze przedmiotu (tamże, 29).

Mohamad i Bakar (2018) twierdzą, że środowiska biznesowe zaczęły przejmować rolę komunikacji korporacyjnej z powodu „niezdolności praktyki public relations do komunikowania substancji biznesowych interesariuszom organizacji” (tamże, 241).

Wśród polskich badaczy zagadnienie komunikacji korporacyjnej podejmują, między innymi, Kończak i Bylicki (2018) oraz Dąbrowski (2018). Zdaniem Kończaka i Bylickiego (2018: 225) komunikacja korporacyjna ma przede wszystkim funkcję zarządzania procesami wymiany informacji w organizacji, a jednocześnie pełni funkcję łączenia i ujednolicania informacji wewnątrz i na zewnątrz. Badacze zwracają jednocześnie uwagę, że implikuje to udział w procesie przygotowania strategii przedsiębiorstwa, a wraz z nią także strategii komunikacyjnej, co wiąże się też z odpowiedzialnością za te koncepcje oraz proces ich wdrożenia (tamże). Swego rodzaju bliskość komunikacji w działaniach operacyjnych i zarządczych firmy determinuje też miejsce komunikacji w przedsiębiorstwie. Im bliżej zarządu, im wyżej w hierarchii – tym lepsze efekty komunikacji, większe prawdopodobieństwo, że będzie ona merytoryczna i aktualna oraz proaktywna, jak i większa jest też wtedy siła jej oddziaływania wewnątrz i na zewnątrz. Kończak i Bylicki (2018: 226) zwracają też uwagę na siedem cech, które – ich zdaniem – charakteryzują komunikację korporacyjną (schemat 3). Pierwszą z nich są cele komunikacyjne, które są spójne z celami całej organizacji; jako drugą cechę wymieniają planowaną organizację działań obejmującą cały zakres dyscyplin wchodzących w jej skład i zapewniającą konwergencję przekazu; trzecią cechę komunikacji korporacyjnej jest dotarcie z przekazem do wszystkich grup interesariuszy, a jako czwartą cechę autorzy wymieniają skuteczne zarządzanie wszystkimi formami kontaktu, w których następuje integracja wszelkich działań komunikacyjnych oraz ludzi zaangażowanych w te procesy. Jako piątą cechę komunikacji korporacyjnej autorzy wskazują na identyfikację i rozpoznanie wpływu komunikacji produktów i marek produktowych na kompleksowy przekaz organizacji. W punkcie szóstym podkreślają integrację wyżej wymienionych przekazów z polityką informacyjną na poziomie korporacyjnym oraz wykorzystanie wszelkich dostępnych narzędzi komunikacyjnych oraz wszelkich dostępnych mediów, co stanowi siódmy atrybut. Cechy te tworzą proces działania komunikacji korporacyjnej w organizacji.

Schemat 3. Proces działania komunikacji korporacyjnej w organizacji według Kończaka i Bylickiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kończak, Bylicki 2018.

Dąbrowski (2018: 7) określa komunikację korporacyjną jako „funkcję organizacyjną oraz zespół strategicznych i operacyjnych działań zarządczych służących harmonizacji całej wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji w przedsiębiorstwie ukierunkowanej na tworzenie jego pożądanego wizerunku”. Co warto podkreślić, Dąbrowski do elementów *corporate communications* zalicza zarówno system identyfikacji wizualnej (*corporate identity CI*) oraz reklamę, która jego zdaniem wywiera bardzo silny wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa (tamże, 9). W celu wykazania szerokiego kontekstu pojęcia komunikacji korporacyjnej oraz pojemności terminu, autorka proponuje porównanie sfer zadaniowych (tabela 2), jakie zdaniem wybranych badaczy tematu komunikacja korporacyjna obejmuje.

Tabela 2. Sfery zadaniowe komunikacji korporacyjnej – zestawienie.

	Sfery zadaniowe według Goodmana	Sfery zadaniowe według Cornelissena	Sfery zadaniowe według Kończaka, Bylickiego
1.	Strategia komunikacji	<i>Public affairs</i>	<i>Public relations</i>
2.	<i>Media relations</i>	Zarządzanie problemami	Komunikacja wewnętrzna
3.	<i>Public relations</i>	Relacje inwestorskie	<i>Media relations</i>
4.	Komunikacja kryzysowa	<i>Media relations</i>	CSR
5.	Raporty roczne	Reklama	<i>Social media</i>
6.	CI – <i>corporate identity</i>	Marketing bezpośredni	Marketing
8.	Komunikacja wewnętrzna	Promocja sprzedaży	<i>Eventy</i>
9.	Relacje sąsiedzkie	Komunikacja wewnętrzna	Wizerunek zarządu
10.	Komunikacja marketingowa	Relacje ze społecznością	Komunikacja kryzysowa
11.	Relacje inwestorskie	<i>Publicity/sponsoring</i>	Relacje inwestorskie
12.	<i>Public affairs</i>		Sponsoring
13.	Działalność filantropijna		Komunikacja marketingowa
14.	Wizerunek zarządu		<i>Employer branding</i>
15.			<i>Public affairs</i>
16.			CI – <i>corporate identity</i>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Goodman (2001), Cornelissen (2010), Kończak, Bylicki (2018).

Z powyższego zestawienia można wywnioskować kilka twierdzeń dotyczących komunikacji korporacyjnej. Po pierwsze, „wchłania” ona obszary, które w ujęciu komunikacji

korporacyjnej przestają być niezależne, stając się częściami większego systemu, układu komunikacyjnego. Mowa tu między innymi o *public relations*, *public affairs* czy relacjach inwestorskich. Po drugie, u wszystkich badaczy marketing staje się podległy względem komunikacji, o czym autorka pisze w dalszej części pracy. Po trzecie, widać zwiększanie się liczby obszarów, jakie podlegają komunikacji korporacyjnej wraz z upływem czasu. Dowodzi to zmianom, jakim dyscyplina ta ulega pod wpływem rozwoju technologii, który z kolei generuje nowe zachowania w organizacjach (*employer branding*). Po czwarte wreszcie, zaproponowane zestawienie pokazuje pojemność terminu 'komunikacja korporacyjna' i jego szeroki zakres, a wraz z tym odpowiedzialność, z jaką sama komunikacja korporacyjna mierzy się w praktyce.

Z zaprezentowanych definicji i poglądów badaczy wynika, że komunikacja korporacyjna jest terminem obejmującym zdecydowanie więcej obszarów i sfer zadaniowych niż *public relations*, który w komunikacji korporacyjnej się zawiera. Kitchen i Schultz (2001: 17) metaforycznie określili komunikację korporacyjną mianem „parasolki”, która zakrywa z góry wszystkie obszary. I chociaż przymiotnik „korporacyjna” zawęża przedmiot badań do określonej grupy podmiotów rynkowych, to już pojęcie 'komunikacja' może i coraz częściej bywa stosowane w kontekście zarządzania wszystkimi procesami wymiany informacji w organizacji, organizacji i jej otoczeniu, w celu budowania spójnego przekazu wpływającego na jej wizerunek i reputację.

1.3. Grupy interesariuszy i narzędzia komunikacji korporacyjnej

Skoro w niniejszej pracy komunikacja rozpatrywana jest zgodnie z czwartym modelem Gruniga i Hunta, w myśl którego polega ona na dialogu, charakteryzującym się: otwartością, rzetelnością, zrozumiałym językiem, prawdą, kompetencją i wiedzą w przedmiotowym temacie, a także wiarygodnością, warto określić, z kim przedsiębiorstwo taki dialog prowadzi, a zatem należy zdefiniować jego interesariuszy. W toku niniejszej rozprawy zostało już ustalone, że komunikacja pełni funkcję zarządczą w organizacji (Van Riel 1995; Fombrum 2007; Cornellsen 2010) oraz staje się powszechnie uznawana za podstawową pomoc w realizacji

celów strategicznych przedsiębiorstwa (Jackson, 2009: 8). Komunikacja ma zatem regulować, koordynować i zarządzać przepływem informacji w firmie w celu jej ujednolicenia i sprawnego przekazywania do wszystkich zainteresowanych grup odbiorców w sposób nieprzerwany i wiarygodny. By realizować to założenie, pracownicy działów komunikacji budują strategię oraz plany komunikacji, które muszą być kompatybilne ze wszystkimi działaniami firmy, a także jej misją i wizją, celami i wartościami. Zarządzanie informacją to również wybór narzędzi, kanałów, metod, a także dobór pracowników i podział ich zadań. Innymi słowy, to cały system działań, które odbywają się nieustannie, w sposób spójny i skoordynowany, mając na celu utrzymanie pozytywnego wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa.

Zadania oraz zbiór wykorzystywanych narzędzi w komunikacji w przedsiębiorstwie zdeterminowany jest przez kilka czynników, do których należą: grupy odbiorców treści (interesariusze), cele i strategia firmy, miejsce komunikacji w strukturze, wielkość przedsiębiorstwa oraz jego struktura terenowa, a także branża i rodzaj własności. Znaczenie ma również typ relacji, jakie prowadzi firma – B2C – czyli ‘biznes skierowany do klienta’ czy B2B rozumiane jako relacja ‘biznes dla biznesu’. Z racji przyjętego w dysertacji założenia praca traktuje o korporacjach, stąd dalsze rozważania będą dotyczyć głównie dwóch pierwszych czynników – interesariuszy oraz celów i strategii, natomiast struktura jako determinanta funkcjonowania komunikacji została przeanalizowana w rozdziale drugim.

Większość badaczy komunikacji korporacyjnej wykazuje wyraźnie, że komunikacja jest immanentną cechą każdej korporacji, zwracając uwagę, że ma ona formę swoistego dialogu, który każda firma, niezależnie od wielkości i rodzaju własności, nieustannie prowadzi ze swoimi pracownikami oraz otoczeniem. Otoczenie w literaturze przedmiotu zwane jest publicznością (Grunig, 1992), częściej jednak określane jest jako grupy interesariuszy lub z języka angielskiego – jako *stakeholders*.

Wojcik (2015: 64) otoczenie organizacji określa jako grupy publiczności, które mają dla tej organizacji, lub będą mieć, w przyszłości znaczenie, ponieważ „wpływają na osiągnięcie przez nią celów raz przez to, że organizacja zdana jest na ich różnorodny wkład i rozmaitej natury zasoby” (ibidem).

Zdefiniowanie interesariuszy, ich potrzeb i oczekiwań dotyczących treści, sposobu

i zastosowanych narzędzi, jest podstawą do stworzenia skutecznej, spójnej oraz kompleksowej komunikacji⁴. Pytania: do kogo mówimy? oraz z kim prowadzimy dialog? są niezbędne na etapie budowania każdej strategii komunikacji. Seitel (2003: 12-13) w tym kontekście pisze wręcz o niewłaściwym określeniu *public relations*, twierdząc, że bardziej precyzyjnym byłby termin *publics relations* tłumaczone właśnie jako „stosunki z grupami z otoczenia”, definiując jednocześnie termin otoczenie jako „grupę ludzi zainteresowanych pewnym problemem, organizacją lub ideą” (ibidem, 13).

Freeman (1984: 6), twórca definicji *stakeholders*, określa interesariuszem każdą grupę lub osobę, która może wpłynąć na osiągnięcie celów organizacji lub na nią wpłynąć. Jednocześnie Freeman nie daje żadnej grupie ani osobie pierwszeństwa – wszyscy powinni uczestniczyć w życiu firmy, zatem żadna grupa nie jest traktowana priorytetowo.

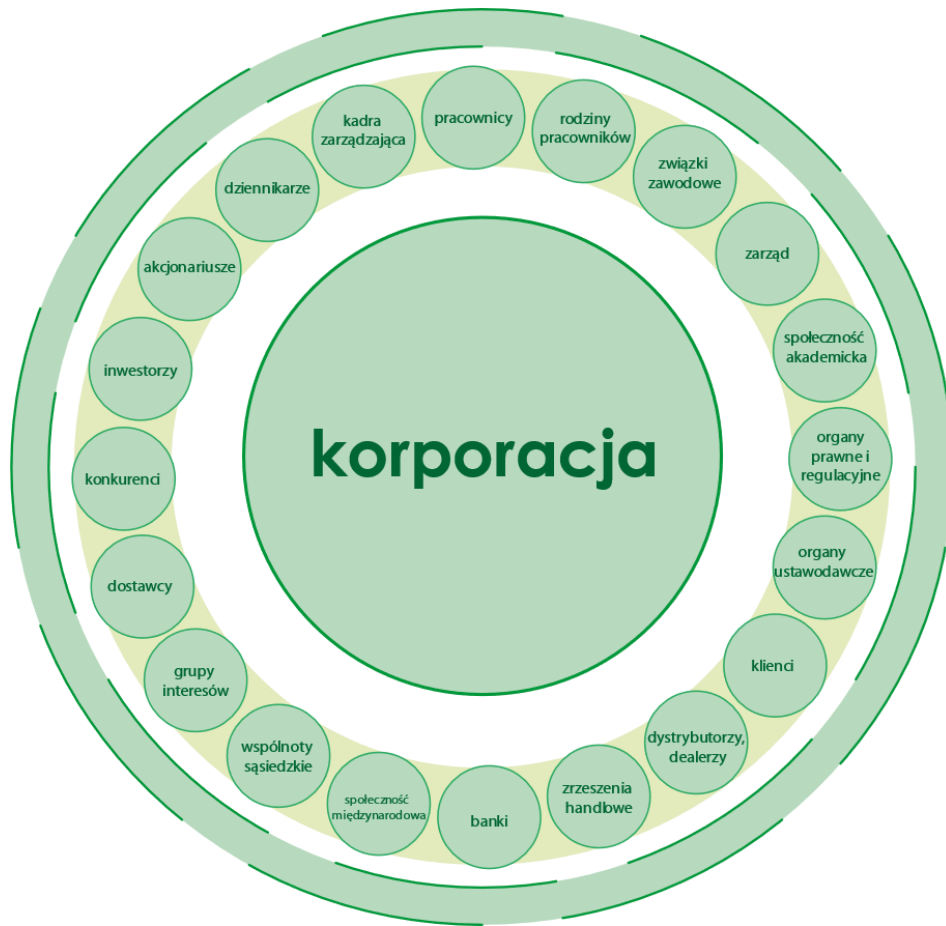
Badacze tematyki proponują podział interesariuszy na różne grupy i kryteria określające między innymi ich relację z organizacją: interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni (Griffin 2003) oraz pierwszorzędni i drugorzędni (Freeman, Harrison i Wicks, 2007). Bardziej szczegółową klasyfikację prezentują Mitchell, Agle i Wood (1997: 865-867), którzy klasyfikują interesariuszy według kryterium ich ważności dla firmy. W tym celu użyli trzech atrybutów: siły, legitymizacji oraz decyzyjności. Siła oznacza w tym modelu zdolność wywierania wpływu na organizację; legitymizacja to formalne podstawy wywierania wpływu; decyzyjność natomiast to szybkość podjęcia decyzji i reakcja na działania interesariusza. Adekwatnie do tych atrybutów wyróżnili interesariuszy: uśpionych, uznaniowych, roszczeniowych, dominujących, zagrażających, podległych i rozstrzygających. Interesariusze uśpieni, to grupa posiadająca uprawnienia dające im możliwość narzucenia swojej woli, jednak nie posiadają oni uzasadnionych związków ani pilnych roszczeń. Interesariusze uznaniowi to grupa, która posiada tytuł prawny, ale nie dysponuje odpowiednią siłą, aby wpływać na projekt oraz nie mają pilnych roszczeń. Interesariusze roszczeniowi charakteryzują się tym, że eksponują roszczenia w sposób natarczywy, ale nie mają odpowiedniej siły oddziaływania, ani uzasadnionych związków z projektem. Kolejną grupę stanowią interesariusze dominujący, którzy są skutecznymi

⁴ W praktyce komunikacji proces ten nazywany jest mapowaniem interesariuszy. Analiza obejmuje zdefiniowanie grup otoczenia, ich charakterystykę oraz wzajemne powiązania oraz relacje między nimi, zarówno formalne jak i nieformalne.

i są wyposażeni w odpowiednie umocowanie prawne, aby wpływać na losy projektu. Interesariusze zagrażający to tacy, którzy nie mają żadnego tytułu prawnego, ale posiadają odpowiednią władzę i są natarczywi. Interesariusze podlegli mają pilne i uzasadnione roszczenia, ale nie posiadają odpowiedniej siły oddziaływania. Natomiast interesariusze rozstrzygający mają zarówno tytuł prawny, jak i władzę.

Z tematem pracy, a także z praktyką mapowania interesariuszy, najbardziej jednak koresponduje klasyfikacja zastosowana w modelu Seitla (2003: 14-15). Badacz wyodrębnił bowiem dwadzieścia najważniejszych grup tworzących otoczenie typowej korporacji międzynarodowej. Model ten zobrazowany jest okręgiem, co oznacza, że każdy interesariusz jest tak samo ważny dla korporacji i powinien być traktowany w ten sam sposób (rysunek 1). Różnice mogą dotyczyć narzędzi zastosowanych w komunikacji do poszczególnych grup i przekazywanej treści. Opisywany model jest często stosowany w praktyce zarządzania komunikacją w korporacjach, co autorka może stwierdzić na podstawie własnego doświadczenia. Seitel bardzo szeroko i dokładnie określa otoczenie zewnętrzne, o czym świadczy choćby liczba wyszczególnionych grup (20). Zwraca on jednocześnie uwagę na następującą zależność: by komunikacja z poszczególnymi segmentami otoczenia przebiegała efektywnie, sama powinna być wrażliwa na „wewnętrzne interesy, pragnienia i problemy każdej z grup” (tamże, 13). Analizując definicję otoczenia zaproponowaną przez Seitla, choć jest ona praktyczna i obszerna, zauważa się w niej nieobecność dwóch grup interesariuszy. Pierwszą grupę stanowią internetowi liderzy opinii, czyli *influencerzy* (Miotk, Baran 2018). Zdaniem autorki pracy należałoby dołączyć tę grupę do schematu, ponieważ jest to grupa, która ma istotny wpływ na wizerunek organizacji, ponadto pozostaje z organizacją w stałej, często sformalizowanej relacji. Można oczywiście przyjąć, iż w 2003 roku, kiedy opublikowane zostały badania Seitla, obecność influencerów nie była tak powszechna w komunikacji jak obecnie, jednak warto zwrócić uwagę na tę grupę interesariuszy oraz ich rosnące znaczenie.

Rysunek 1. Otoczenie korporacji według Seitela.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Seitel, 2003.

W literaturze przedmiotu brak jest definicji grupy docelowej *influencerów*, jednak coraz więcej firm, szczególnie dużych marek, współpracuje z nimi, promując z ich pomocą swoje towary i usługi. Z pomocy internetowych liderów opinii korzystają, między innymi, takie korporacje, jak: Allegro, LPP, Renault, Lidl czy Mercedes. Internetowy *Słownik Języka Polskiego* PWN dodał termin *influencer* w 2017 roku, opisując w ten sposób osobę, która zdobyła popularność w Internecie i korzysta ze swojej sławy, wpływając na swoich widzów i czytelników, ich światopogląd, gust, *etc.* (<https://sjp.pwn.pl>). Sposób, w jaki *influencer* komunikuje się ze swoimi odbiorcami w mediach społecznościowych, jak prezentuje określoną markę, a jednocześnie

sposób, w jaki firma komunikuje się z *influencerem*, ma znaczenie dla jej wizerunku⁵. Schach i Lommatzsch (2018) podkreślają, iż współpraca z *digital influencerami* staje się coraz bardziej interesująca dla działów marketingu i PR dużych firm, stając się częścią narzędzi pracy w komunikacji korporacyjnej. Autorzy definiują *influencerów* jako liderów opinii i twórców opinii w erze cyfrowej, którzy swoją sieć i zasięgi budują poprzez różne kanały cyfrowe (takie jak blogi i media społecznościowe), w której to sieci – dzięki pewnej ekspertyzie tematycznej – są uważani za źródło kontaktu w sprawie określonych informacji. *Influencer*, choć bardziej kojarzony z marketingiem, prowadzi nieustanny dialog ze swoimi odbiorcami, wykorzystując przy tym techniki wywierania wpływu (społeczny dowód słuszności, autorytet, reguła sympatii). Wpływa znacząco na postawy i zachowania, kreuje wizerunek, przez co staje się częścią komunikacji. *Influencer* jawi się zatem jako zupełnie nowy, jednak ważny interesariusz, a działania przez niego prowadzone jako element, który ma znaczenie w całym procesie zarządzania treścią w organizacji. Dialog *influencera* z otoczeniem może być źródłem sukcesu, jak i kryzysu, o czym więcej autorka pisze w rozdziale trzecim.

Kaczmarek-Śliwińska (2015: 66) szerzej traktuje interesariuszy działających w sieci i wyróżnia w kontekście mediów społecznościowych funkcjonowanie specyficznej grupy. Zdaniem badaczki grupa ta charakteryzuje się szybkim stopniem zorganizowania w wirtualnej rzeczywistości w celu oceny podmiotu rynkowego, nietrwałością i powierzchownością, a także odwagą wynikającą z anonimowości. Właśnie cechy zorganizowania i anonimowości mogą determinować działania wirtualnej grupy, które wpłyną bezpośrednio na reputację organizacji. Jednocześnie Kaczmarek-Śliwińska zaznacza, że relacje z tą grupą mogą być przez organizację wykorzystane na korzyść tej drugiej, ponieważ organizacja może internetowe społeczności zaangażować do dystrybucji własnych komunikatów, co, jak podkreśla badaczka, jest szczególnie ważne w sytuacjach kryzysowych.

Kolejną grupę pominiętą – zdaniem autorki dysertacji – przez Seitla, stanowią agencje komunikacji, *public relations* czy marketingowe. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi, które w mniejszym lub większym stopniu pomagają w realizacji działań operacyjnych w zakresie komunikacji korporacyjnej, może wpływać na reputację firmy. W celu prowadzenia działań

⁵ Tematowi *influencerów* w całości poświęcony był XIX Kongres Profesjonalistów Public Relations w Rzeszowie, który odbył się w kwietniu 2019 roku.

agencja zewnętrzna wnika w strukturę korporacji, wchodzi w dialog z jej pracownikami i innymi interesariuszami. W pewnym sensie reprezentuje też firmę na zewnątrz, dlatego stanowi ważną z punktu widzenia komunikacji i wizerunku grupę *stakeholders*. A zatem zasadne wydaje się dołączenie tej grupy do schematu zaproponowanego przez Seitla.

Na nowe grupy interesariuszy i nowe możliwości ich współdziałania, dzięki nowym technologiom, zwraca uwagę Jackson (2009). Pisze on o społecznościach sieciowych i zauważa, że globalizacja organizacji powoduje, że muszą one współpracować ze znacznie szerszym wachlarzem grup, po to, by zrealizować swoje cele strategiczne. Podkreśla również za Whitleyem, że różnorodność tych grup pod względem kultury, języka i ram instytucjonalnych nieustannie się zwiększa. A to z kolei rodzi ogromne, nowe wyzwania, związane ze skuteczną komunikacją ponad granicami krajowymi oraz w ramach różnych społeczności lokalnych. Jackson podkreśla, że postępy w technologiach internetowych doprowadziły do znacznie większej konwergencji między społecznościami istotnymi dla organizacji, umożliwiając szybką i bogatą komunikację między nimi. Dzięki temu sprawnie mogą się ze sobą kontaktować zarówno organizacje, jak i grupy interesariuszy, co jeszcze dwadzieścia lat temu było nie do pomyślenia. Zdaniem Jacksona żadna organizacja nie może już traktować grup interesariuszy indywidualnie, oczekując, że poszczególne grupy nie będą wiedziały, jak organizacja działa w innej części świata (ibidem, 8-9).

Cornellisen (2010) proponuje natomiast identyfikację interesariuszy zgodnie ze stopniem wpływu, jaki wywierają oni na organizację, co z kolei pociąga za sobą ukonstytuowanie określonych działań, jakie należy podejmować, by poszczególne grupy czuły się poinformowane. Ocenia się znaczenie interesariusza dla organizacji na podstawie jego siły wpływu na wizerunek oraz faktycznej decyzyjności. Zgodnie z tym modelem, priorytetowe grupy docelowe powinny być objęte szczególnym zainteresowaniem ze strony firmy, a komunikacja z nimi bardziej aktywna. „Sprowadza się to do dostarczania interesariuszom takich informacji o działaniach organizacji, jakie są im potrzebne z punktu widzenia ich interesów i wpływu, jaki mają” (tamże, 70). Trudno jednak zgodzić się z tym twierdzeniem w dobie Internetu i specyfice przenikania do cyberprzestrzeni wszelkich treści, których kontrola po etapie publikacji jest praktycznie niemożliwa. Owszem, firma ma możliwość przygotowania treści adresowanych

konkretnie do jednej grupy docelowej, jednak nie ma już możliwości kontroli jej przepływu. Każda z grup interesariuszy ma nieograniczony dostęp do różnych informacji, a to z kolei może mieć istotne znaczenie dla interpretacji wiadomości źródłowej. Zatem nawet jeżeli sama firma nie dostarczy odbiorcom danej treści, ich nadawcą może być jeden z portali społecznościowych lub komunikator. Powszechna wymiana informacji, odbywająca się nieustannie, sprawia, że nie da się jednoznacznie stwierdzić, czy interesariusze otrzymują tylko do nich adresowane treści. Wszystkie grupy docelowe mają dostęp do rozmaitych wiadomości i komunikatów. Dla reputacji i wizerunku korporacji ważne jest jednak, żeby otrzymywały je z jednego źródła i żeby były to treści spójne, rzetelne i wiarygodne.

Ponadto trudno jednoznacznie określić, czym są „mniej” i „bardziej” istotne grupy interesariuszy. Kwestia ta jest względna i może zmieniać się w czasie, zależnie od sytuacji, okoliczności i wydarzeń w otoczeniu bliższym i dalszym. Ponadto, jak zauważyła Kaczmarek-Śliwińska (2015: 60), poszczególne grupy publiczności mogą mieć różne nastawienie wobec organizacji, a emocje te nie są stałe i mogą ulegać zmianom pod wpływem różnych czynników.

Po analizie otoczenia korporacji (z kim prowadzi dialog? do kogo kieruje swój przekaz?), warto zastanowić się nad narzędziami, jakie korporacja stosuje do jego prowadzenia, ponieważ jak już zostało to stwierdzone – zbiór narzędzi musi być dostosowany do specyfiki interesariuszy. Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż katalog narzędzi komunikacji korporacyjnej jest otwarty i nieustannie się poszerza wraz z rozwojem technologicznym, nowymi potrzebami i oczekiwaniami poszczególnych grup interesariuszy. I właśnie te elementy stanowią podstawę do klasyfikacji narzędzi komunikacji oraz ich przynależności do poszczególnych obszarów.

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć bezpośrednie wskazania narzędzi wykorzystywanych w komunikacji korporacyjnej, tak samo jak i ich definicję. Matczewski i Sławik (2010: 220) wymienili ponad dwadzieścia narzędzi komunikacji korporacyjnej, podkreślając, że zaproponowana przez nich klasyfikacja jest umowna, a wiele wymienionych narzędzi jest tak elastycznych i uniwersalnych, że można je stosować w różnych sytuacjach komunikacyjnych (ibidem). Zdaniem autorów do narzędzi komunikacji korporacyjnej zaliczyć można między innymi, takie elementy, jak: reklama, sprzedaż i promocja sprzedaży, marketing bezpośredni, identyfikacja wizualna, publikacje, imprezy targowe, organizacja lub udział w konferencjach,

strona WWW, sponsoring, tablice ogłoszeń, radiowęzeł firmowy.

Tworzydło (2017: 258) wymienił narzędzia w kontekście komunikacji wewnętrznej, klasyfikując je według klucza: narzędzia tradycyjne oraz narzędzia nowoczesne. W celu zrozumienia i uporządkowania podziałów i klasyfikacji, autorka dysertacji proponuje następujące zestawienie w postaci tabeli 3.

Tabela 3. Obszary komunikacji korporacyjnej i wykorzystywane przez nią narzędzia

OBSZAR KOMUNIKACJI KORPORACYJNEJ	DZIAŁANIA OBSZARU	NARZĘDZIA TRADYCYJNE (ANALOGOWE)	NARZĘDZIA NOWOCZESNE (CYFROWE)
Media relations	Stały kontakt z dziennikarzami	Konferencje prasowe <i>Briefingi</i> Śniadanie/lunch prasowy Spotkania indywidualne <i>Press trip</i> <i>Press event</i> Informacja prasowa <i>Press pack</i>	<i>Newslettery</i> Mailingi Komunikatory Media społecznościowe (YouTube, Twitter, LinkedIn, Facebook) Wirtualne biura prasowe <i>Eventy online</i> WWW Blog Podcast
Public relations	Budowanie pozytywnego wizerunku wśród otoczenia	Imprezy okolicznościowe „Drzwi otwarte” Wycieczki na terenie firmy <i>Eventy</i> dla społeczności lokalnej Udział w zestawieniach, rankingach, badaniach Współpraca ze szkołami średnimi i wyższymi Wykłady – rola eksperta Spotkania ze społecznością lokalną – dialog sąsiedzki Konsultacje społeczne Katalogi, broszury Targi i wystawy	<i>Newslettery</i> WWW Wirtualne zwiedzanie Czat Infolinia Aplikacja Filmy
Employer branding	Marka pracodawcy; relacje z pracownikami obecnymi, przyszłymi oraz byłymi	Rekrutacje Ogłoszenia Radiowęzeł Tablice ogłoszeń Wydawnictwa zakładowe/firmowe Cykliczne spotkania z pracownikami Imprezy okolicznościowe Targi pracy Spotkania wewnętrzne	Telewizja korporacyjna WWW Rekrutacja <i>online</i> Media społecznościowe <i>Webinary</i> Wewnętrzne komunikatory, Czaty, Platformy video

Społeczna Odpowiedzialnoř Biznesu	Działania organizacji wokół wartořci innych niŹ zysk i pozycja rynkowa; wykazanie zaangażowania społecznego	Raporty, zestawienia; Akcje charytatywne Kampanie społeczne Znakowanie towarów Wolontariat Fundacje	<i>Newsletters</i> WWW Raporty <i>online</i> <i>Webinary</i> Szkołenia <i>online</i>
Corporate Identity – CI	Wizualna identyfikacja firmy i marki	Logo Znaki firmowe Czcionka Kolory firmowe Druki i dokumenty firmowe Ubiór pracowników Oznakowanie floty <i>Layout</i> materiałów drukowanych <i>Dress code</i> Ekspozycje towarów Materiały promocyjne i reklamowe	WWW <i>Layout</i> materiałów i dokumentów cyfrowych; <i>Layout</i> postów publikowanych w mediach społecznościowych; <i>Layout newslettera</i> <i>Layout</i> poczty elektronicznej <i>Layout</i> tła spotkań <i>online</i>
Komunikacja marketingowa	Wszelkie działania firmy skoncentrowane na obecnym i przyszłym kliencie oraz jego zachowaniach	Reklama produktowa i wizerunkowa Narzędzia OOH <i>Advertorial</i> <i>Product placement</i> Prezentacje produktów Targi, wystawy, ekspozycje Obsługa klienta Telemarketing Promocje sprzedaŹy Programy lojalnościowe Konkursy, loterie Marketing szeptany i wirusowy Katalogi, wydawnictwa, oferty Gratisy, próbki	WWW Sklep internetowy Pozycjonowanie Reklama Google <i>ads Display</i>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zdobytych dořwiadczeń zawodowych.

Zaprezentowane zestawienie zawiera – zdaniem autorki – szeř głównych obszarów, lub uŹywając nomenklatury Tworzydło (2017: 21), „sfer zadaniowych” komunikacji korporacyjnej. Dobór obszarów nie jest przypadkowy i wynika z analizy literatury przedmiotu zaprezentowanej w niniejszym rozdziale, w zestawieniu z praktykà i dořwiadczeniem autorki. Poszczególne obszary komunikacji korporacyjnej pod względem ich zadań i odpowiedzialności oraz zmian, jakie wewnàtrz nich nastàpiły w ostatnich dwóch dekadach, zostały opisane i przeanalizowane w kolejnych rozdziałach dysertacji.

Warto jednak juŹ teraz zwrócić uwagę na kilka wniosków płynących z powyŹszego

zestawienia. Pierwszy z nich wskazuje na fakt, że wszystkie działania i narzędzia są ze sobą powiązane i mają na siebie potencjalny wpływ. Reklama produktu może zatem wywołać kryzys, w wyniku którego firma będzie zmuszona do organizacji konferencji prasowej lub wysyłania oświadczenia do dziennikarzy (z takimi sytuacjami mierzyła się, między innymi, firma LPP i jej marka Reserved). Działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu będą potrzebowały nagłośnienia i rozpropagowania w celu poprawy wizerunku i utrzymania reputacji – firma w tym obszarze użyje narzędzia w postaci informacji prasowej oraz publikacji w mediach społecznościowych. Z kolei sposób, w jaki zostanie przeprowadzona – na przykład – komunikacja dotycząca rekrutacji, będzie budować lepiej lub słabiej wizerunek marki pracodawcy w ramach obszaru *employer branding*.

Drugi nasuwający się wniosek to przeświadczenie, że poszczególne obszary i narzędzia mogą być jednocześnie źródłem kryzysu i sukcesu marki. Przykładem są działania organizacji w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, które mogą wspierać budowanie pozytywnego wizerunku organizacji (obszar *public relations*) lub wręcz przeciwnie – doprowadzić do kryzysu firmy lub marki. Sposób prowadzenia komunikacji w ramach *employer branding*, a w konsekwencji także i rekrutacji, również może przyczynić się do kreowania pozytywnego wizerunku firmy bądź do jego uszczerbku. Trzeci wniosek to taki, że każde narzędzie i obszar działań, o ile nie są bezpośrednio komunikacją, muszą być obudowane treścią i informacją. Dotyczy to, na przykład, sponsoringu, działań w ramach CSR oraz ESG czy wprowadzenia nowej lub odświeżonej identyfikacji korporacyjnej. Czwarty wniosek wskazuje, że poszczególne narzędzia nie są na stałe przypisane do poszczególnych obszarów. Mogą się wymieniać między sobą, uzupełniać wzajemnie i wchodzić w proces konwergencji.

Spójność komunikacji oraz integrację działań komunikacyjnych warunkują rozwiązania organizacyjne, adekwatnie do potrzeby, grupy i sytuacji dobrane narzędzia, a także kultura organizacyjna i dojrzałość biznesowa firmy. Zwracają na to uwagę w swoich publikacjach: Van Riel (1992), Sławik i Matczewski (2010), Jackson (2009). Ostatni z badaczy wielokrotnie podkreśla potrzebę holistycznego spojrzenia na komunikację korporacyjną, widząc w takim ujęciu siłę i faktyczną realizację celów organizacyjnych, co pokrywa się z tezą postawioną w niniejszej dysertacji.

1.4. Komunikacja korporacyjna a komunikacja marketingowa

Autorka dysertacji, co zaprezentowano powyżej – traktuje zarówno marketing, jak i związaną z nim komunikację marketingową, jako obszary podległe komunikacji korporacyjnej. Taka klasyfikacja pociąga za sobą zmianę paradygmatu marketingu w kierunku szeroko pojętej komunikacji. Na wstępie jednak zasadne wydaje się zdefiniowanie samego marketingu. W tym celu autorka odwoła się do definicji zaproponowanej przez Kotlera (2015: 35), który twierdzi, że marketing to „zarządzanie korzystnymi, przynoszącymi zyski relacjami z klientami”. Za jedne z ważniejszych funkcji marketingu Kotler (2002, 2015) uznaje sprzedaż i reklamę. Zaznacza jednocześnie, że sprzedaż i reklama to tylko dwie z licznych funkcji marketingu (2002: 14). Tradycyjne ujęcie marketingu uwzględniało cztery narzędzia (4P). Do zbioru tego należał Produkt (*Product*), Cena (*Price*), Dystrybucja (*Place*) i Promocja (*Promotion*) (Kotler 2004: 97).

W 1990 roku Lauterborn stwierdził, że klasyczna formuła marketingu oparta o zasadę 4P (*Product, Price, Promotion, Place*) koncentruje się na punkcie widzenia przedsiębiorstwa, podczas gdy ważniejsze od opisu sytuacji oczami firmy jest ujęcie z perspektywy klienta. Zaproponował więc formułę 4C, w której jednym z konstytuujących ją elementów jest właśnie komunikacja: *customer value* – wartość dla klienta (porównywane w zasadzie 4P do produktu), *cost* – koszt, jaki ponosi klient (w 4P – cena), *convenience* – wygoda nabycia (w 4P – dystrybucja), *communication* – komunikacja z rynkiem (w 4P – promocja). W obu koncepcjach występują te same elementy, w istocie jednak nowa formuła Lauterborna skupia uwagę na odbiorcy produktu i jego potrzebach (Kotler 2004: 97) oraz ponadto zwraca uwagę na komunikację firmy z rynkiem, tworząc wspólną przestrzeń dla obydwu dyscyplin. Coraz częściej uważa się jednak, iż standardowe kategorie i podziały stanowią zbyt daleko idące uproszczenie, nie oddające już złożonej natury i zasięgu nowoczesnego marketingu. W konsekwencji dokonano więc rozszerzenia zasady 4P o trzy kolejne elementy: *people* (ludzie) – personel obsługujący, klient, inni nabywcy; *process* (proces), czyli przebieg świadczenia usługi od zainteresowania klienta, poprzez informację, sprzedaż i obsługę posprzedażową oraz *physical evidence* (świadcstwo materialne), do których należą wszystkie wizualne i materialne elementy (budynki, logo, meble, wyposażenie techniczne, ulotki itp.) stanowiące dla klientów dowód

jakości danej usługi (Kotler 2002: 237). Jak zauważają Jaworowicz (2016) w wielu definicjach marketingu opisywany jest jako proces dążenia do uzyskania zysku i to właśnie element zysku jest w marketingu najistotniejszy.

Schultz, Tannenbaum i Lauterborn (1994) twierdzili, że „marketing jest komunikowaniem”. Ci sami badacze w kolejnej wspólnej publikacji (1998) wskazują, że „rosnąca zależność od wyobrażeń i szczątkowych informacji na temat produktów i usług stanowić będzie coraz większe wyzwanie dla specjalistów od marketingu”. To tak zwane migawkowe podejście do zbierania informacji marketingowej nakłada na specjalistów wymóg formułowania jasnych, spójnych i całościowych przekazów.

Tezę zakładającą, że komunikacja korporacyjna zawiera w sobie komunikację marketingową, stawiają również Quelch, Dolan i Kosnik (1993: 65) twierdząc, że „polityka komunikacyjna jest w rzeczywistości krytycznym składnikiem wszystkich programów marketingowych”. Badacze ci wyszli bowiem z założenia, że każdy produkt potrzebuje narracji i komunikacji z klientem w celu, między innymi, zaznaczenia jego obecności na rynku. Holistyczne podejście do komunikacji, w której zawiera się komunikacja marketingowa, prezentuje koncepcja Kitchena i Schultza (2001: 17), którą prezentuje schemat 4. Komunikacja korporacyjna w tym ujęciu stanowi swego rodzaju parasol między innymi dla działań komunikacyjnych zarządu, *brandingu*, marki, reklamy, marketingu, *public relations*, *issue management*, promocji, wizji i misji przedsiębiorstwa. Bardzo istotne dla firm jest traktowanie przez nie informacji jako elementu ich strategii biznesowej. Kluczowym zadaniem dla większości specjalistów od marketingu jest w istocie kontrola informacji, z której korzystają konsumenci przy kształtowaniu swoich odczuć względem marek i przy dokonywaniu decyzji zakupowych. A zatem współpraca działu marketingu i działu komunikacji w firmie jest niezbędna. Sposobem na to byłoby zarządzanie przepływem informacji poprzez ich integrację. Komunikat trafiający do klienta w reklamie, akcji sponsoringowej, akcji CSR, wypowiedziach prezesa oraz pracowników powinien być spójny w swej istocie, koherentny merytorycznie i strategicznie.

Ilustracja 2. Holistyczna koncepcja komunikacji korporacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kitchen, Schultz, 2001.

Seitel (2003) wyraźnie zaznaczył, że istnieją ścisłe relacje pomiędzy marketingiem a *public relations*, co wynika z kilku czynników: z coraz bardziej świadomej percepcji produktów i usług u konsumentów, coraz większej potrzeby rzetelnego informowania na temat towarów oraz wzrastającej świadomości konsumentów w zakresie polityki i zasad działania przedsiębiorstw. Dodatkową determinantą zmian było zjawisko upowszechnienia się telewizji jako głównego kanału informacyjnego.

Matczewski i Sławik (2010: 213) stawiają komunikację ponad działania marketingowe, nazywając ją tak samo, jak Goban-Klas – fundamentem organizacji. Komunikacja – ich zdaniem – pełni bowiem funkcję spoiwa w łańcuchu wartości i jest obecna w każdym jego ogniwie, może też stanowić o przewadze konkurencyjnej organizacji i ją warunkować. Komunikacja w przedsiębiorstwie, czyli *de facto* komunikacja korporacyjna, ma wpływ na odbiór przez konsumentów produktów i usług, co warunkuje ich sprzedaż.

Cornelissen (2010: 39) wskazuje, że początkowo (wiek XIX i początek XX) nie rozgraniczono marketingu i *public relations* jako dwóch odrębnych dyscyplin. Dopiero zmiany społeczne i ekonomiczne w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii w latach 20. i 30.

XX wieku, wywodzące się z coraz większej świadomości konsumentów, spowodowały, że organizacje zwróciły uwagę na potrzebę komunikacji, co z kolei skutkowało rozdzieleniem obydwu dyscyplin, po to, by znów „od lat 80. XX wieku organizacje zaczęły zbliżać te dwie dyscypliny do siebie w ramach [...] komunikacji korporacyjnej” (tamże). Według klasycznych podziałów *public relations* odpowiada za reputację, marketing – za sprzedaż. Różnice w klasycznym ujęciu między obszarami ilustruje tabela 4.

Tabela 4. Różnice między marketingiem a *public relations*

CECHA	MARKETING	<i>PUBLIC RELATIONS</i> /KOMUNIKACJA
Główny cel	Wzrost sprzedaży produktu lub usługi	Budowanie i podtrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem; reputacja i wizerunek
Grupa docelowa	Klienci; nabywcy towarów i usług	Całe otoczenie
Czas działania	Zaplanowany, konkretny, określony	Nieustanny
Stopień kontroli	Określony, możliwy do zweryfikowania	Trudny do określenia, niemierzalny
Wykorzystanie narzędzi	Ograniczony zbiór (gł. działania ATL i BTL)	Pełen zbiór narzędzi do wykorzystania
Podstawowe założenia	Sprzedaż, zysk	Zaufanie, uczciwość, wiarygodność
Działania operacyjne	Obecne na każdym etapie życia produktu lub usługi	Obecne na etapie wprowadzania na rynek lub liftingu marki produktu
Przedmiot komunikacji	Konkretny produkt lub usługa	Cała firma, jej wartości, wizja i misja
Funkcja	Rynkowa	Socjologiczna, psychologiczna, społeczna informacyjna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Szymańska, 2004, Tworzydło, 2017.

Jednocześnie Cornelissen (2010: 44) wskazuje, że marketing i *public relations* przez większość współczesnych organizacji nie są sprowadzane do jednej i tej samej funkcji.

Sam jednak zwraca uwagę, iż bliski jest mu model, w którym obie dyscypliny, choć istnieją jako samodzielne działy, równoważą się nawzajem i zarządzane są wspólnie przez komunikację korporacyjną. Taki właśnie sposób myślenia, zdaniem badacza, podsuwa „całościowy ogląd i zarządzanie komunikacją, które wykraczają poza podział na niezależne dyscypliny, jak również działania i techniki wchodzące w ich skład” (tamże). Na poparcie swojej tezy Cornelissen (2010: 45) przytacza słowa Gronstedta, który twierdzi, że „komunikacja korporacyjna umieszcza różne dyscypliny komunikacyjne we wspólnej perspektywie, wykorzystując koncepcje, metodologie, narzędzia i doświadczenia wypracowane zarówno w marketingu, jak i *public relations*”.

Nie wszyscy jednak przychylają się do prezentowanej powyżej koncepcji relacji komunikacji korporacyjnej i marketingu, choć można zauważyć, iż nieliczni tylko wskazują na zdecydowany prymat marketingu nad *public relations* czy komunikacją. W prezentowanych teoriach komunikacja pojawia się jako jeden z licznych elementów marketingu lub jako wsparcie dla całego procesu sprzedaży produktu.

Kotler (2012: 621) traktuje komunikację wraz z promocją jako najważniejsze umiejętności marketingu, dając tym samym prymat marketingowi, podczas gdy *public relations* nazywa natomiast „przybranym dzieckiem marketingu”. Komunikacja, według niego, to „wszystko, co wywołuje u odbiorcy jakieś wrażenie”, dlatego ważna jest tak samo cena w katalogu, co wystrój wnętrza w biurze. Kotler (2004: 66, 2012: 23) zwraca również uwagę na termin wprowadzony w latach 90. XX wieku – ‘zintegrowana komunikacja marketingowa’ (ZKM), która w jego opinii daje efekt synergii⁶. Definiuje ją jako zaprojektowane działania oraz zintegrowane programy marketingowe, które tworzą, komunikują i dostarczają wartość klientom w taki sposób, żeby całość dała korzyść większą niż suma części składowych. Osiągnięcie tak zintegrowanego przekazu jest trudne i wymaga czasu. Przymusza również do zaangażowania się w komunikację wszystkich pracowników. Zdaniem autorki dysertacji, zintegrowaną komunikację można porównać do filozofii całej organizacji, tak jak robi to Kotler (2002) w odniesieniu do marketingu. „Marketing staje się jednak czymś więcej niż tylko odizolowaną funkcją przedsiębiorstwa — to filozofia, która przewodzi całej organizacji. Celem marketingu jest wywołanie zadowolenia klientów przez zbudowanie cennych relacji z nimi.

⁶ W literaturze przedmiotu często stosowana jest nazwa angielska – *integrated marketing communications*, ICM. Spotykana jest też różna pisownia nazw polskich i angielskich zarówno wielką, jak i małą literą.

Osoby zajmujące się marketingiem nie mogą osiągnąć tego celu samodzielnie. Muszą ściśle współpracować z innymi ludźmi w swej firmie i w pozostałych organizacjach, działających w łańcuchu wartości, tak by dostarczyć klientowi jak największej wartości” (tamże, 9).

Amerykańskie Stowarzyszenie Agencji Reklamowych określa ZKM mianem koncepcji, która łączy, spaja i maksymalizuje możliwości komunikacyjne, jakie daje klasyczna reklama, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży oraz *public relations* (Jaworowicz, 2016: 51).

Wśród narzędzi w ramach zintegrowanej komunikacji marketingowej wskazuje się: reklamę, sprzedaż osobistą, marketing bezpośredni, promocję sprzedaży, „marketing szeptany”, marketing mobilny, e-marketing, sponsoring, *event marketing* oraz *publicity* i PR (Jaworowicz, 2016: 70).

Wątpliwości w zakresie łączenia *public relations* i marketingu oraz „zawładnięcie PR przez marketing” w zintegrowanej komunikacji marketingowej wyraża Wojcik (2014: 25). Badaczka wskazuje kilka ryzyk dla sparadygmatyzowanego w ten sposób *public relations*. Po pierwsze, Wojcik zwraca uwagę na zagrożenie dla etyczności *public relations*, które w swym założeniu opiera się na wiarygodności i otwartości, w przeciwieństwie do marketingu, którego głównym kryterium jest jego rynkowa skuteczność. Po drugie, na dalszy plan schodzą pozostałe grupy interesariuszy, które mogą być w danym okresie uznane za grupy strategiczne. Po trzecie, koncentracja na marketingu może spowodować ograniczenie uwagi i działań komunikacyjnych w innych, ważnych tematach. Wojcik wymienia tu między innymi: sytuację finansową, wizję, misję, badania i rozwój, zmiany strukturalne, inwestycje i wizerunek w roli pracodawcy (tamże).

Szymańska (2004: 62-65) postrzega zintegrowaną komunikację marketingową jako proces nadrzędny w organizacji. Nie używa terminu ‘komunikacja korporacyjna’, której funkcje wydaje się zastępować zintegrowaną komunikacją marketingową. Badaczka twierdzi, że ZKM może obejmować i dotyczyć całego otoczenia, zarządzać wszystkimi formami kontaktów i „uwzględniać wszystkie działania komunikacji marketingowej – zarówno te dotyczące produktów i usług, jak i korporacyjne”. Szymańska na koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej opiera cały system przepływu informacji i dialogu firmy ze wszystkim grupami otoczenia twierdząc, że każdy może być faktycznym lub potencjalnym klientem. Jej zdaniem to

właśnie ZKM odpowiada na potrzeby odbiorców, buduje relacje z nimi, działa na zasadzie synergii.

Trudno autorce dysertacji zgodzić się z zaprezentowanymi powyżej koncepcjami, które zdecydowanie przypisują prymat marketingowi. Po pierwsze dlatego, że koncentrują one swoją uwagę na jednej, wybranej grupie interesariuszy, jaką są klienci, pomijając tym samym inne i zakładając, że wszyscy są aktualnymi lub potencjalnymi klientami, co – zdaniem autorki – jest założeniem błędnym.

Po drugie, ignorują inne obszary i sfery zadaniowe komunikacji korporacyjnej. Po trzecie, zarówno marketing, jak i zintegrowana komunikacja marketingowa, wykorzystują tylko część zbioru narzędzi, co świadczy o ograniczonym zakresie ich działań. Tymczasem komunikacja korporacyjna swoją przewagę opiera na tym, że koncentruje wszystkie działania i adresuje je do całego otoczenia oraz buduje relacje w sposób ciągły i nieprzerwany, dbając o to, by zaspokojone były wszystkie potrzeby i oczekiwania interesariuszy niezależnie od tego, na jakim etapie rozwoju jest firma, jak wygląda jej pozycja rynkowa, z jakimi kryzysami i problemami się mierzy.

Jednak, o ile słuszne i uzasadnione – zdaniem autorki – jest traktowanie komunikacji korporacyjnej jako swoistego parasola działań wizerunkowych organizacji, o tyle w praktyce idea ta jest szczególnie trudna do wdrożenia i uzyskania. Osiągnięcie zintegrowanego przekazu wymaga przede wszystkim czasu, a także świadomości całego zarządu i najwyższego szczebla menadżerskiego, by kaskadowo przejść już na całą organizację. To nieustanna i bieżąca współpraca wszystkich działów. Spójna, zintegrowana komunikacja wymaga ponadto dużej dyscypliny i wzajemnego zaufania, a także – a może przede wszystkim – przekonania zarządu co do słuszności i potrzeby jej funkcjonowania w organizacji. Firma musi dokonać wyboru narzędzi w oparciu o możliwości budżetowe, analizę rynku oraz cele.

Zintegrowanie wszystkich elementów komunikacji, w tym również marketingu, przynosi szereg korzyści dla reputacji korporacji. Jeżeli reputację firmy można zdefiniować jako sposób, w jaki ludzie odbierają i oceniają daną organizację, to kluczowym oddziaływaniem musi być spójny sposób dostarczania przekazów. Zapewnienie zgodności przekazu pozwala na budowanie

zaufania i oddala ryzyko niejasności. Odbiorca podświadomie to czuje. Zwiększa się wtedy zaufanie do danej firmy, a tym samym zaufanie do produktów i usług, które ona oferuje.

W miarę, jak rozrastają się kanały przekazu informacji korporacyjnych, jak prężnie rozwijają się media społecznościowe i nowe możliwości zdobywania informacji na temat organizacji, powstają narzędzia, które konsekwentnie łączą różne elementy i są bardziej efektywne, mierzalne i przede wszystkim – spójne. Klient ma mieć wrażenie, że wszystkie treści, które adresuje do niego marka, przenikają się i mówią „jednym głosem”. Odbiorca coraz częściej spotyka się z komunikatem w pierwszej kolejności w mediach społecznościowych, Internecie, dopiero później – w mediach tradycyjnych.

Angażowanie interesariuszy jest jednak niewystarczające do budowania skutecznych strategii i komunikacji zainteresowanych stron. Firmy, traktowane jako centralny podmiot w związku, również muszą aktywnie komunikować się z zainteresowanymi stronami i zarządzać ich relacjami (Husted, Waddock *et al.* 2003: 15). Dialog jest niezbędny, ale może być przydatny tylko wtedy, gdy firmy odsłuchują wiadomości, które zainteresowane strony im wysyłają.

ROZDZIAŁ II

KOMUNIKACJA KORPORACYJNA W STRUKTURZE FIRMY

W poprzednim rozdziale niniejszej rozprawy dokonano analizy pojęcia komunikacji korporacyjnej i prześledzono ewoluowanie tego zjawiska na przestrzeni ostatnich dekad. Rozwój technologii, a także unijne regulacje prawne wprowadziły do komunikacji nowe obszary i sfery zadaniowe, zmieniając tym samym postrzeganie i znaczenie komunikacji w organizacji rynkowej. Rozważania autorki koncentrują się wokół konstatacji, że zmiany technologiczne, egalitaryzując w istocie dostęp do Internetu, a w konsekwencji do mediów społecznościowych, stron i profili firmowych, umożliwiły prowadzenie dialogu z interesariuszami w procesie ciągłym i nieprzerwanym. Ów stan rzeczy wymusił na uczestnikach tego dialogu rozwinięcie nowych umiejętności i organizację nowego stylu pracy przy użyciu nowych narzędzi. Unaocznia to dodatkowo, jak znaczącą rolę odgrywa komunikacja w firmie oraz jak ważna jest jej integralność i konsekwencja w realizowaniu obranej przez firmę strategii komunikacyjnej. Jest to spore wyzwanie, tym bardziej, że rola komunikacji korporacyjnej w nowoczesnych organizacjach rynkowych ulega nieustannym przeobrażeniom i dynamicznym zmianom.

Pierwszym celem niniejszego rozdziału jest prześledzenie umiejscowienia komunikacji w strukturach firm oraz wskazanie konsekwencji, jakie niosą ze sobą poszczególne konstelacje. W dalszej części rozdziału natomiast zostanie podjęty temat zmieniającej się roli, zadań i funkcji rzecznika prasowego w przedsiębiorstwie, tak żeby mógł on sprostać aktualnym oczekiwaniom interesariuszy. W tym miejscu autorka podejmie próbę odpowiedzi na pytanie, czy w obecnym kształcie i przy obecnych wyzwaniach komunikacji korporacyjnej stanowisko to w strukturach przedsiębiorstwa jest zasadne. Pytanie to jest równocześnie jednym z problemów badawczych niniejszej dysertacji.

Omówiona zostanie także komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna oraz pierwotne przyczyny i skutki jej podziałów, a w rezultacie – zagadnienie integralności tych dwóch obszarów. Ponadto na tym etapie rozważań przeanalizowane zostaną najpierw oczekiwania merytoryczne wobec pracowników działów komunikacji, następnie proces ewoluowania oczekiwań merytorycznych w związku z nowymi zadaniami, jakim pracownicy organizacji muszą sprostać.

Przeanalizowane zagadnienia będą stanowić niezbędny punkt wyjścia do dalszych prac związanych *stricte* ze zmianami zachodzącymi w obszarze komunikacji korporacyjnej, określenia ich charakteru oraz konsekwencji tych przemian zarówno w obrębie samych przedsiębiorstw, jak i interesariuszy ze szczególnym uwzględnieniem klientów docelowych.

2.1. Komunikacja w strukturze firmy

Od tego, jak zorganizowana jest komunikacja w firmie, zależy sposób i możliwości jej codziennego funkcjonowania, wdrażania działań operacyjnych oraz rzeczywisty wpływ na reputację i wizerunek podmiotu. Nadanie komunikacji odpowiedniej rangi w ramach organizacji jest ważne również dlatego, że to właśnie nadana jej ranga znacząco określa, czy decyzje strategiczne podejmowane na najwyższym poziomie zarządzania ustalane są przy udziale pracowników działu komunikacji⁷. To, jak wysoko komunikacja została umocowana w hierarchii organizacji świadczy też o tym, jak istotnym elementem działań komunikacji jest dla organizacji. Owo umiejscowienie w strukturze wskazuje bowiem otoczeniu zewnętrznemu i wewnętrznemu wagę i znaczenie tego obszaru. Innymi słowy, instytucjonalna forma komunikacji korporacyjnej ma ważny wymiar strategiczny i polityczny (Cornellisen 2010: 148).

Prekursorami i propagatorami tego poglądu byli Grunig i Hunt (1984: 91-100), którzy w swej teorii zarządzania zaproponowali nową funkcję *public relations*. Zakładali oni, że szefowie *public relations* w organizacji pełnią funkcję tak zwaną pomostową pomiędzy otoczeniem firmy a jej wnętrzem, co powoduje, że muszą oni uwzględniać relacje organizacji z otoczeniem i umieć nimi zarządzać. Badacze wskazują również na potrzebę sprawnego poruszania się we wszystkich tematach organizacji, którą reprezentują, tak by bez przeszkód móc kreować jej politykę komunikacyjną na zewnątrz, przy założeniu, że przekonają do jej założeń pracowników z „wnętrza” organizacji.

Umiejscowienie komunikacji w określonej hierarchii ważności to także pochodna kultury organizacyjnej, świadomości zarządu i właścicieli, kultury narodowej, z jakiej wywodzi się przedsiębiorstwo, a także branży, w jakiej działa. Tworzydło (2017: 42-43) wśród tych

⁷ Tu w praktyce uzasadniona jest obecność osoby zarządzającej komunikacją na posiedzeniach zarządu.

elementów wymienia jeszcze wielkość firmy i potrzeby w zakresie budowania i utrzymywania relacji z otoczeniem. Teza, że każda firma musi na bieżąco kontaktować się ze swoim otoczeniem, znajduje swoje uzasadnienie w szybko zmieniającej się rzeczywistości, w jakiej działają zarówno nowe, jak i tradycyjne media. Jedyną do rozstrzygnięcia kwestią jest, czy firma będzie te działania prowadzić w sposób ciągły, systematyczny, proaktywnie czy też *ad hoc*, czyli doraźnie, reagując na zastaną sytuację. Wydaje się jednak, że działania na zasadzie akordowych reakcji w obliczu nieustannie toczącej się komunikacji z góry skazane są na niepowodzenie. W obecnej rzeczywistości podmioty rynkowe muszą wybrać sposób, w jaki zorganizują swoją komunikację. Tworzydło opisuje te rozwiązania w trzech kategoriach. Pierwsze rozwiązanie zakłada istnienie wyłącznie działu *public relations* lub komunikacji danej firmy; drugie – oparte jest tylko na podmiotach zewnętrznych w postaci wyspecjalizowanych agencji i ekspertów, podczas gdy trzecie to rozwiązanie hybrydowe, które stanowi połączenie działań jednego i drugiego podmiotu (ibidem). To ostatnie, hybrydowe jest najczęściej praktykowane w korporacjach.

Cornelissen (2010: 149) rozwija powyższe rozważania, opisując pierwsze struktury komunikacji w firmach z lat 50. i 60., kiedy każdy wyodrębniony wewnątrz firmy obszar (marketing, promocja, sprzedaż, biuro prasowe) działał osobno. Jak sam zauważa na podstawie komentarzy i publikowanych w latach 70. opinii praktyków (Cook, Schultz), funkcjonalny podział poszczególnych obszarów i tworzenie wręcz sztucznych dyscyplin w efekcie powodowało szum informacyjny, brak optymalnego wykorzystania informacji w skali firmy i otoczenia oraz brak konsekwencji w działaniach komunikacyjnych. Podziały na funkcjonalne departamenty nie sprzyjały w istocie ani integracji, ani spójnej komunikacji. Stąd, kiedy w latach 80. i 90. XX wieku zaczęły pojawiać się idee i koncepcje komunikacji korporacyjnej w miejsce *public relations*, zaczęto proponować również nowe podejście w zakresie jej strategicznego znaczenia i miejsca w strukturze, które dałoby możliwość współpracy różnych działów i koordynację treści. W rezultacie Cornelissen (2010) zredagował trzy postulaty wskazujące, w jaki sposób komunikacja korporacyjna może lub powinna być organizowana we współczesnych przedsiębiorstwach. W ramach postulatu pierwszego, podkreśla istotność konsolidacji i centralizacji. Główną ideą jest tu połączenie wszystkich obszarów komunikacji w jeden dział,

tak by mogła ona być strategicznie zarządzana z uwzględnieniem perspektywy korporacji. Drugi postulat zakłada, że komunikacja w strukturze powinna być umieszczona jak najbliżej naczelnego kierownictwa, zarządu firmy, tak by zapewniony był dostęp do informacji strategicznych i by treści w sposób kaskadowy schodziły do poszczególnych działów i pracowników, przy jednoczesnej roli doradczej, jaką komunikacja pełni dla *managementu*. W trzecim postulacie badacz ten z kolei wskazuje, że organizacje muszą wprowadzić koordynowanie działań na wszystkich płaszczyznach organizacji. W praktyce mają wprowadzić mechanizmy koordynacji ułatwiające kontakty między praktykami z różnych działów w celu wymiany wiedzy i lepszego zrozumienia, a także stworzenia konsekwentnej w treści narracji (Cornelissen 2010: 149-152). Postulat ten ma znaczenie głównie w dużych przedsiębiorstwach, które mają swoje centrale oraz spółki-córki lub rozproszone na terenie danego kraju oddziały⁸. Holistyczne ujęcie komunikacji korporacyjnej ma swoje uzasadnienie w działaniach praktycznych – jedno źródło przekazywanych treści sprawia bowiem, że pracownicy i wszystkie inne grupy interesariuszy są adresatami tych samych komunikatów, przez to mają poczucie bezpieczeństwa, a wraz z nim wzrasta z kolei zaufanie do firmy i marki. Cornelissen zwraca ponadto uwagę, że nadanie komunikacji odpowiedniego statusu, który stawia ją ponad takimi działami, jak finanse, *human resources*, czy marketing, oraz włączenie jej do procesu podejmowania strategicznych decyzji na najwyższych szczeblach organizacji, ma ogromne znaczenie dla całej korporacji⁹.

Znaczenie komunikacji poprzez jej umiejscowienie w firmie podkreślał również Goban-Klas (1997: 23), pisząc, że niezależnie od wielkości firmy dział *public relations* będzie tylko w takim stopniu dobry, w jakim zdobędzie stały dostęp do naczelnego kierownictwa. Pogląd ten podzielają również inni teoretycy i badacze (Seitel 2010, Czechowska-Derkacz 2015, Wojcik 2014 i 2017), podkreślając przy tym istotę działań komunikacji w zarządzaniu firmą.

Wojcik (2014: 26-27) zwraca uwagę, że organizacje tworzą ramy i warunki do realizacji

⁸ Przykładem takich przedsiębiorstw jest Enea S.A., gdzie oprócz głównego biura działają jeszcze, między innymi, takie spółki, jak: Enea Oświetlenie, Enea Pomiary, Enea Operator. Innym przykładem jest również Państwowe Górnictwo Naftowe i Gazownictwo (PGNiG), spółka kapitałowa, która ma osiem swoich oddziałów w Polsce i za granicą oraz Telewizja Polska posiadająca centralę w Warszawie i 16 oddziałów regionalnych.

⁹ Cornelissen (2010) podkreśla też, że kwestia podziału i konsolidacji poszczególnych działów z zakresu komunikacji jest przedmiotem wielu badań. Wyniki badań autorki dysertacji w tym zakresie zostały zaprezentowane w rozdziale czwartym i piątym.

celów dla *public relations*: określają między innymi stopień samodzielności w stosunku do innych obszarów, na przykład marketingu czy zarządzania zasobami ludzkimi, określają status i rangę, decydują również o sposobie prowadzenia działań – wewnętrzny dział czy zewnętrzna agencja. Wojcik (tamże, 27) przywołuje rozwiązania proponowane przez Gruniga, który postulował „ustanowienie strategicznego menadżera PR i włączenie go do dominującego gremium decyzyjnego w organizacji”, dzięki czemu *public relations* ma możliwość udziału w zarządzaniu strategicznym i faktyczny wpływ na efektywność organizacji. W ten sposób, jak podkreśla Wojcik, Grunig uznał i docenił „znaczenie komunikowania i PR dla efektywnych i długotrwałych relacji z otoczeniem i powodzenia organizacji”.

Kończak (2017: 231) zwrócił uwagę, że to właśnie centralizacja jest dominującym modelem pozwalającym na wypracowanie spójnej komunikacji i na łatwą jej kontrolę. Autor opiera tę tezę na opiniach amerykańskich i europejskich badaczy, konstatując, że integracja jest najskuteczniejszym podejściem do komunikacji korporacyjnej i wskazuje jednocześnie, że podobne wnioski formułowane są przy opisach zintegrowanej komunikacji marketingowej. Tylko w tak uspojnionej formie departament komunikacji może być zaangażowany w najważniejsze procesy w przedsiębiorstwie, zarówno w te z obszaru swoich działań, jak również biznesowych, takich jak: fuzje, przejęcia, budowa strategii, obecność na nowych rynkach, zmiany w organizacji.

Umiejscowienie i sposób zorganizowania komunikacji w firmie ma również istotne znaczenie z punktu widzenia zarządzania ryzykiem i zarządzania w kryzysie. Zmienne te determinują z założenia bliskość komunikacji względem zarządu i najwyższego kierownictwa w firmie. Tylko w takiej konstelacji możliwa jest szybka reakcja oraz kaskadowy przepływ informacji. Dokładniej temat kryzysu i jego konsekwencji dla organizacji i zarządzania treścią autorka podejmuje w dalszej części dysertacji.

2.2. Znaczenie komunikacji wewnętrznej

Obszar problematyki komunikacji wewnętrznej nie jest tematem wielu publikacji. Podejmowany raczej przy okazji szerszych rozważań na temat public relations (Wojcik 2009, Szymańska 2004, Kaczmarek-Śliwińska 2013), zarządzania zasobami ludzkimi (Karaszewski, Józwik, Skrzypczyńska 2008) lub rozważań wokół tematyki kierowania i zarządzania zespołami (Weinstein 2002, Griffin 2003). To teoretyczne ujęcie znajduje swoje odzwierciedlenie w praktyce działania przedsiębiorstw, w których w części komunikacja wewnętrzna jest włączona do komunikacji korporacyjnej, w niektórych firmach funkcjonuje w ramach działu zarządzania zasobami ludzkimi, w nielicznych – umiejscowiona jest bezpośrednio przy najwyższym kierownictwie. Potwierdzają to również wyniki badań zrealizowanych na potrzeby niniejszej pracy.

Olędzki i Tworzydło (2009: 85) twierdzą, że komunikacja wewnętrzna jest jednym z najważniejszych elementów organizacji pracy w przedsiębiorstwie oraz „podstawą public relations każdej firmy”, zgodnie z zasadą, że PR zaczyna się „w domu”.

Trębecki (2012: 15) uznaje, że jeśli intencją komunikowania jest dotarcie do odbiorców wewnątrz organizacji, to możemy mówić o komunikowaniu wewnętrznym. I autorka taką definicję proponuje przyjąć w dalszych rozważaniach.

W ten sam sposób komunikację wewnętrzną opisuje Cornelissen (2010: 147), jako treści adresowane do pracowników organizacji, w przeciwieństwie do komunikacji zewnętrznej, która koncentruje się na wszystkich grupach interesariuszy wskazanych w poprzednim rozdziale.

Komunikacja wewnętrzna określana jest także metaforycznie jako krwioobieg organizacji i w związku z tym jest także obszarem eksploracji ekspertów zarządzania oraz psychologii zarządzania.

Komunikację wewnętrzną rozpatrywać można na dwóch płaszczyznach. Pierwsza płaszczyzna obejmuje wszystkie elementy, które określają jej specyfikę w danej firmie, czyli jak przebiega, co na nią wpływa, jak należy ją rozumieć oraz w jakim stopniu udostępniane są informacje i treści. Druga płaszczyzna to pojmowanie komunikacji jako działu – gdzie jest umiejscowiona w strukturze organizacyjnej, komu podlega, jak jest zorganizowana wewnętrznie, kogo zatrudnia i do kogo raportuje.

Analizując drugą płaszczyznę można przyjąć, że każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w ramach własnej struktury i organizacji wewnętrznej, która pozwala firmie działać według określonych zasad i w ustalonym porządku w celu wytworzenia i sprzedaży usługi lub produktu. Na organizację składają się działy, departamenty, zespoły pracowników, a także ich kompetencje, obowiązki, zakresy działań oraz podległość służbowa względem siebie nawzajem oraz względem zarządu. Struktura organizacyjna obejmuje zatem całokształt zagadnień związanych z organizacją i realizacją procesu zarządzania w systemie. Określa podział pracy w nim funkcjonujący i ustanawia niezbędne powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami, kształtuje podział władzy i porządkuje hierarchiczne składniki systemu oraz ustanawia układ odpowiedzialności (Nalepka 2001: 6). Ponadto struktura organizacyjna zapewnia ciągłość realizacji zadań umożliwiającą systemowi przetrwanie, mimo przychodzenia i odchodzenia poszczególnych osób, oraz koordynuje jego stosunki z otoczeniem (tamże, 5).

Współcześnie komunikacja w organizacji koncentruje się na tym, by sprostać nieustannie zmieniającej się rzeczywistości, warunkom rynkowym i wyzwaniom technologicznym. Na te same elementy rzeczywistości, w której funkcjonują organizacje, wskazywał Griffin (1998: 199), pisząc, iż otoczenie organizacji staje się coraz bardziej burzliwe, złożone i niepewne. W miarę wzrostu poczucia niepewności w środowisku pracowniczym, które generują nagłe i nieznane sytuacje (należy do nich wybuch pandemii Covid-19 oraz wybuch wojny w Ukrainie w 2022 roku) wzrasta liczba informacji, które organizacja musi przyjąć oraz zinterpretować. Przełomowe postępy w technice informacyjnej pozwalają menadżerom na ciągłe przetwarzanie zwiększającej się regularnie liczby informacji w sposób coraz bardziej efektywny i w coraz krótszym czasie. Jest to istotna zmienna w omawianiu struktury organizacyjnej firmy, gdyż menadżerowie ci mają jednocześnie coraz większą świadomość tego, że owe wymagania i możliwości przetwarzania informacji wpływają na strukturę organizacyjną, między innymi na rozpiętości zarządzania i liczby szczebli w organizacji. Innowacje w technice informacyjnej umożliwiają menadżerowi utrzymanie kontaktu z coraz większą liczbą współpracowników, w tym również podwładnych, co z kolei wpływa na zmiany w organizacji struktur wewnętrznych przedsiębiorstw, warunkując przy tym miejsce komunikacji korporacyjnej w tej strukturze.

Weinstein (2002: 281-293) twierdzi, że „komunikowanie się to dzielenie się sobą”, które

dla organizacji jest najskuteczniejszym sposobem jej funkcjonowania. Równocześnie podkreśla, że komunikowanie się w organizacji nie jest procesem łatwym z co najmniej kilku powodów: w organizacji spotykają się osoby z różnym wykształceniem, z różnych środowisk, z różnymi ambicjami i potrzebami, każdy z nich odgrywa inną rolę, zajmuje inne stanowisko. Trudność polega także na odpowiednim doborze środków przekazu oraz dostosowaniu języka do odbiorcy. Weinstein zaznacza również, że w organizacji każde komunikowanie ma określony cel lub wynik i dzieli je na cztery grupy: pierwszą stanowi komunikowanie związane z pracą lub zadaniami, drugą – z organizacją i jej funkcjonowaniem, trzecia grupa to komunikowanie integrujące obejmujące treści prywatne, nieoficjalne, swobodne rozmowy, a czwarta – porządkowe, do której należą wszelkiego rodzaju komunikaty i informacje adresowane do pracowników (tamże, 288).

Dobek-Ostrowska (2012: 107) zauważa, iż system komunikowania wewnątrz organizacji ma największy zasięg spośród wszystkich systemów komunikowania społecznego – procesy odbywają się na poziomie interpersonalnym oraz grupowym. Komunikowanie interpersonalne to osobiste kontakty między członkami organizacji, najczęściej między menadżerami a podwładnymi. Komunikowanie grupowe to kontakty formalne lub nieformalne w pracujących ze sobą zespołach. Dodatkowo system komunikowania organizacyjnego charakteryzują następujące elementy: odbywa się ono w zamkniętej strukturze, z wydzielonym aparatem zarządzającym, uczestniczą w nim jednostki dobrowolnie przystępujące do struktur, które wchodzi w przymusowe i formalne kontakty oraz relacje (tamże).

Wymiana informacji i komunikowanie w organizacji przebiegają w czterech kierunkach (Rydzak 2011:74; Dobek-Ostrowska 2012: 108): w dół, w górę, poziomo oraz w sposób skośny, co prezentuje schemat 4.

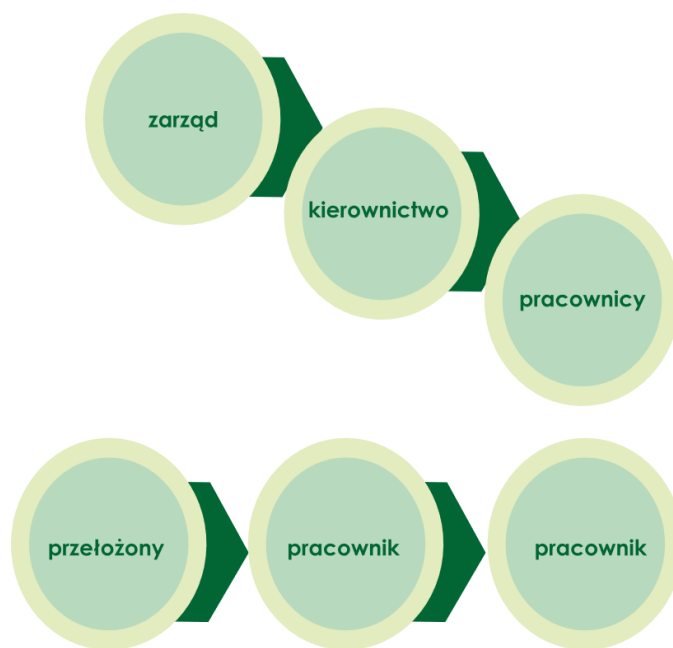
Komunikowanie w dół oznacza przekazywanie informacji od zarządu i najwyższego kierownictwa kaskadowo do pracowników na coraz niższych poziomach hierarchii przedsiębiorstwa. Merytorycznie są to informacje stanowiące procedury, formalne komunikaty, polecenia i instrukcje. Dobek-Ostrowska (2012) zwraca uwagę, że droga, jaką w tym układzie pokonuje komunikat, jest na tyle długa (im bardziej rozbudowana jest firma i struktura), że jego pierwotna wersja i brzmienie mogą zostać zniekształcone.

Komunikowanie w górę odbywa się rzadziej i jest próbą wyrażenia opinii przez pracowników, adresowaną do przełożonych. W treści może zawierać informacje o postępie prac, potencjalnych problemach, ewentualnym niezadowoleniu z wprowadzanych rozwiązań.

Komunikacja pozioma z kolei, nazywana także horyzontalną, „odnosi się do procesu zachodzącego między osobami zajmującymi podobną pozycję w hierarchii organizacji” (Rydzak, 2022: 74-75), na przykład kierownik-kierownik, pracownik-pracownik.

Najbardziej nieformalnym schematem komunikowania jest komunikowanie skośne, które odbywa się pomiędzy pracownikami zajmującymi różne stanowiska, na różnych poziomach. Merytorycznie może dotyczyć sytuacji problemowych, kryzysowych, sytuacji zagrożenia. Od tego jak zorganizowane są poszczególne poziomy i kierunki komunikacji w firmie, zależy jej efektywność i faktyczny wpływ na wewnętrzny wizerunek organizacji, co w kolejnych krokach warunkuje pełnienie roli „ambasadorów” przez pracowników.

Schemat 4. Poziomy i kierunki komunikowania się w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Rydzak, 2022.

Do niedawna podział na komunikację wewnętrzną i zewnętrzną zarówno dla praktyków, jak i teoretyków, wydawał się oczywisty i naturalny. Co więcej, rola komunikacji wewnętrznej ciągu ostatnich dwudziestu lat bardzo wzrosła i uległa ogromnym przemianom. Wpływ na ten stan rzeczy miały czynniki zewnętrzne, takie jak zmiany na rynku pracy wynikające z globalizacji, rozwoju firm, dużej mobilności pracowników, braku przywiązania do miejsca zatrudnienia, dużych możliwości zmian tak zwany rynek pracownika i wreszcie rewolucja technologiczna, która spowodowała nieograniczone możliwości wymiany informacji i treści. Bodźce te spowodowały, że firmy musiały postawić na otwartą komunikację, w pierwszej kolejności, ze swoimi kadrami.

Dolphin (2007) opublikował wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w głównych brytyjskich firmach i organizacjach, które koncentrowały się na roli komunikacji wewnętrznej w ramach ogólnej strategii komunikacji oraz na zarządzaniu relacjami między organizacją a jej pracownikami – odbiorcami wewnętrznymi. Dolphin badał organizacyjną rolę komunikacji wewnętrznej w budowaniu i pielęgnowaniu relacji pracowniczych, budowaniu zaufania, dostarczaniu aktualnych i wiarygodnych informacji, a tym samym w motywowaniu, szczególnie w sytuacjach przynoszących zmiany i generujących stres. Wniosek jest taki, że komunikacja z publicznością wewnętrzną odgrywa istotną rolę w budowaniu strategii komunikacji korporacyjnej.

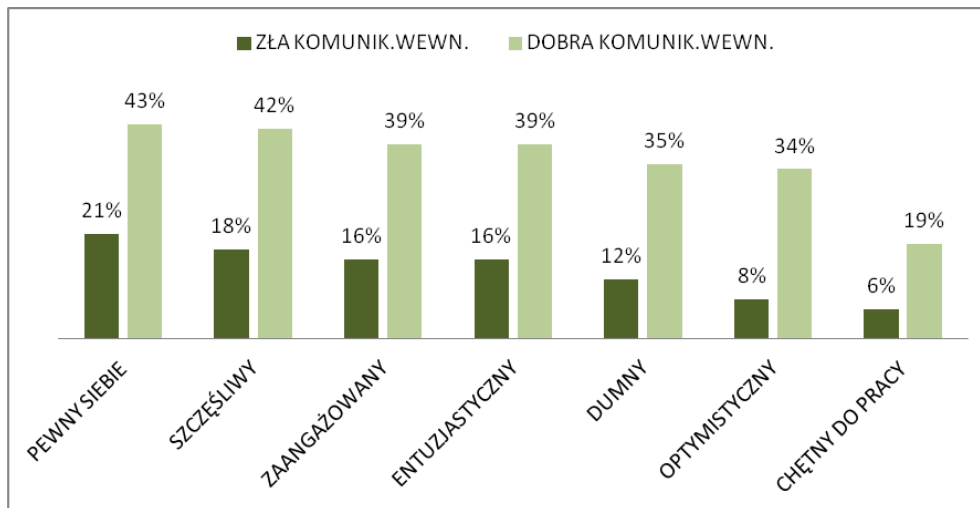
Seitel (2010) wskazuje, że komunikacja wewnętrzna adresowana jest do trzech grup interesariuszy: pracowników, rodzin pracowników oraz związków zawodowych. Przyjmując, że związki zawodowe tworzone są przez pracowników, to warto zwrócić uwagę na wyodrębnienie w tej klasyfikacji rodzin pracowniczych. W istocie są one niejako pierwszym odbiorcą informacji, świadkami zmian nastrojów swoich bliskich, z którymi ci wracają do domu. Znaczenie tu może mieć też fakt, że znaczna liczba pracowników fizycznych (jako główna kadra zakładów produkcyjnych, kopalni, hut) to przeważnie jedyni żywicieli rodziny, a zatem znaczenie i siła informacji wewnętrznych przybierają na znaczeniu.

Weinstein (2002: 281-282) zauważa, iż istnieje bezpośredni związek między jakością komunikacji w organizacji a motywacją pracowników, zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem, wydajnością i efektywnością pracy. Zdaniem badaczki ludzie reagują na to, jaki jest klimat

w organizacji, na jakich wartościach kreowany jest styl zarządzania reprezentowany przez menadżerów. Twierdzi ona również, że w otwartej organizacji komunikacja przebiega naturalnie we wszystkich kierunkach i jest ona faktycznym dialogiem (tamże).

Wpływ komunikacji wewnętrznej na zaangażowanie i samopoczucie pracowników, potwierdzają badania opublikowane w wydanym w 2019 roku raporcie „Internal Communication and Wellbeing” przygotowanym przez brytyjską agencję H&H¹⁰. Wyniki badań pokazują silną korelację komunikacji wewnętrznej z samopoczuciem pracowników. Pracownicy dobrze poinformowani czują się lepiej i bezpieczniej w swoim miejscu pracy i odwrotnie, gdy przepływ informacji jest zaburzony, znajduje to swoje odzwierciedlenie w samopoczuciu pracowników. Zależność tę obrazuje wykres 1. Widać na nim, że respondenci, którzy źle oceniają komunikację wewnętrzną w firmie (oznaczeni kolorem ciemnej zieleni), zdecydowanie gorzej oceniają też swój dobrostan, jak: poczucie własnej wartości, szczęście, zaangażowanie, optymizm czy zadowolenie. Natomiast badani usatysfakcjonowani przepływem komunikacji wewnętrznej w organizacji (oznaczeni jasnym kolorem zielonym) zdecydowanie lepiej postrzegają swoje samopoczucie w miejscu pracy.

Wykres 1. Wpływ komunikacji wewnętrznej na zadowolenie z pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie, [www. Beedifferent.pl](http://www.beedifferent.pl)

¹⁰ Badanie przeprowadziła firma Research Now na grupie ponad 500 osób mieszkających w Wielkiej Brytanii. Większość badanych pracowała w firmach zatrudniających powyżej 250 pracowników; www.beedifferent.pl

Tworzydło (2017) również podkreśla siłę i znaczenie komunikacji wewnętrznej, wskazując, że sprawnie prowadzona pozwala na uzyskiwanie określonych celów, motywuje i integruje pracowników, pozwala na budowanie relacji i zaufania, ogranicza plotki, dywagacje i domysły. Ponadto Tworzydło widzi ogromną rolę komunikacji wewnętrznej w procesie zarządzania zmianą oraz w czasie kryzysu. Zdaniem badacza „skuteczność komunikacji wewnętrznej zależy nie tylko od tego, czy w kategoriach komunikowania mamy do czynienia z dialogiem czy toksycznym konfliktem, ale także od tego, czy wszystkie podmioty zaangażowane w ten proces rozumieją go i są w stanie podjąć wyzwania związane właśnie z budowaniem komunikacji opartej na dialogu” (tamże, 257).

Goban-Klas (1997: 132) zwraca uwagę, że na komunikację wewnętrzną w przedsiębiorstwie znaczący wpływ – oprócz informacji oficjalnych – mają plotki i pogłoski. Określa to mianem oficjalnego i nieoficjalnego obiegu informacji, którego znaczenie i siłę powinno znać kierownictwo każdej organizacji. Badacz podkreśla też, że dobrze zorganizowana komunikacja wewnątrz firmy jest – obok wynagrodzenia – czynnikiem motywującym pracowników oraz wpływa na poprawę wydajności i jakości pracy w miejscu pracy. Powinna więc ona dotyczyć nie tylko informowania o zadaniach i poleceniach, ale podejmować i wyjaśniać sprawy ogólniejsze, działania całego przedsiębiorstwa. Dobrze działająca komunikacja wewnętrzna może jednak funkcjonować tylko wtedy, gdy spełnione są określone warunki: kierownictwo i pracownicy ufają sobie nawzajem, dochodzi między nimi do rzetelnej wymiany informacji, pracownicy czują satysfakcję z wykonywanej pracy, która nie naraża ich życia i zdrowia, do tego firma jest w dobrej kondycji finansowej i ma perspektywy rozwoju (ibidem). Wydaje się, że warunki te mogą być spełnione tylko w sytuacji, kiedy kadra zarządzająca organizacją jest świadoma potrzeby komunikowania się, a także w sytuacji, kiedy pozwala na to kultura organizacji.

Konieczne jest również rozpatrywanie komunikacji jako elementu psychologii zarządzania, szczególnie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w korporacji. W jaki sposób komunikować, do kogo, dlaczego komunikacja jest ważna w firmie i do jakich zachowań może prowadzić jej brak – to ważne zagadnienia w całym pojęciu corporate communication. Jakość komunikacji w organizacji wywiera bowiem wpływ na motywację pracowników i ich

zadowolenie z pracy, zaangażowanie, energię, wydajność oraz efektywność (Stuart i in. 2002: 282). Krok dalej idzie Mayfield (2002: 89), która na podstawie przeprowadzonych badań sugeruje, że jakość komunikacji, jaką reprezentują liderzy, ma wpływ na lojalność pracowników. Pisząc o jakości komunikacji, Mayfield zwraca uwagę na umiejętności przywódcze liderów, w których zawarte są mocno ugruntowane umiejętności komunikacyjne, w tym umiejętności słuchania, przekazywania opinii, coachingu i dzielenia się informacjami. Te z kolei wpływają na postrzeganie całej organizacji i jej reputację (tamże).

Ważne z punktu widzenia tematu dysertacji jest zagadnienie, czy tradycyjny podział na komunikację wewnętrzną i zewnętrzną wciąż jest zasadne. Wątpliwości w tym względzie wyrażają praktycy w dziedzinie komunikacji, w tym również autorka dysertacji. Nowe technologie i masowy dostęp do Internetu, a wraz z nim do mediów społecznościowych spowodowały, że trudno jednoznacznie rozdzielić komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Granica pomiędzy nimi przestaje istnieć, więcej – następuje przenikanie obydwu wymiarów komunikacji, gdzie najczęściej ruch ten następuje od wewnątrz na zewnątrz. Każdy pracownik, w każdej chwili, poprzez umieszczenie informacji w mediach społecznościowych czy komentarza na forum dyskusyjnym dowolnego portalu może przekazać na zewnątrz informację traktowaną przez firmę w kategoriach wewnętrznej. Pracodawca w praktyce nie ma nad tym większej kontroli i jego działania w tym zakresie sprowadzają się w zasadzie do działań reaktywnych. Dzięki mediom społecznościowym pracownik ma możliwość przekazywania w bardzo krótkim czasie nieograniczonej grupie odbiorców swoich poglądów, opinii i skarg. Celowo, angażując duże audytorium, może zwrócić uwagę na problemy, które dotyczą wewnętrznych spraw organizacji (zwolnienia, mobbing, niskie zarobki, złe warunki pracy). Stąd też coraz więcej potencjalnych i faktycznych kryzysów wizerunkowych w firmach ma swoje źródło właśnie w serwisach społecznościowych. Pierwotnie wewnętrzny temat zasad rekrutacji, zwolnienia pracownika czy reguł dotyczących świadczenia pracy, bardzo szybko poprzez portale internetowe oraz media społecznościowe może stać się tematem zewnętrznym.

Jackson (2009: 24-25) zwraca uwagę, że w dobie przemian technologicznych wszyscy pracownicy są „komunikatorami” odpowiedzialnymi za to, w jaki sposób tożsamość organizacji

jest wyrażana poprzez ich działania. Dlatego tak ważne jest bieżące informowanie pracowników, dbanie o relacje z nimi i ich dobre samopoczucie w miejscu pracy.

2.3. Kultura organizacyjna jako środowisko rozwoju komunikacji korporacyjnej

Tak, jak do opisu komunikacji wewnętrznej używa się metafory krwioobiegowej, o czym autorka pisała już w poprzednich rozdziałach, tak do opisu kultury organizacyjnej używane jest porównanie „autonomicznego systemu nerwowego organizacji” (Kilmann, Saxton, Serpa 1986: 123).

W literaturze przedmiotu można spotkać kilka różnych nazw kultury organizacyjnej: kultura organizacyjna, kultura organizacji, kultura korporacji czy kultura przedsiębiorstwa (Kowalczyk, Szukała 2016: 430). Kultura organizacyjna jest też obiektem badań wielu dziedzin naukowych: antropologii, socjologii, psychologii społecznej oraz zarządzania.

Kultura w rozumieniu kultury korporacyjnej jest traktowana jako jeden z zasobów organizacyjnych. To ujęcie tak zwanej szkoły zasobowej w teorii zarządzania (Gospodarek, Krupski 2010). Według jej przedstawicieli to niematerialne zasoby organizacji, takie jak: strategia, struktura, procesy, systemy motywacyjne, relacje z otoczeniem, wizerunek, reputacja, wiedza i marka stanowią o przewadze konkurencyjnej (tamże 222).

Matczewski i Sławik (2010: 215) zwracają uwagę, iż wszystkie czynniki szkoły zasobowej dotyczą sfery komunikacji. Dodatkowo podkreślają oni, iż kultura organizacyjna jest nierozdzielnie związana z komunikacją – jest w istocie urzeczywistniana oraz kultywowana przez komunikację, począwszy od przekazywania korporacyjnych wartości, a skończywszy na stylu interpersonalnego komunikowania się członków organizacji, dlatego wchodzi w zakres zarządzania zintegrowaną komunikacją korporacyjną (Matczewski, Sławik 2010: 215).

Większość badaczy opisuje kulturę organizacyjną jako zjawisko związane z budowaniem tożsamości organizacji, ze wspólnotą wartości, wspólnym rozumieniem rzeczywistości (Kowalczyk, Szukała 2016: 431). Badacze wyróżniają różne funkcje kultury organizacyjnej (Schein 1985, Skalik 2001, Sułkowski 2002) oraz jej typy (Sikorski 2008, Deal i Kennedy 2008).

Najbardziej znanym i rozpowszechnionym w literaturze przedmiotu modelem kultury organizacyjnej jest model Scheina (1985). Schein (za: Zbiegień-Maciąg 1999: 10), opisując kulturę, mówi, że jest to „zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”.

Schein (za: Rożnowski, Fortuna 2020: 270-285) twierdzi, że kultura w organizacji „to wzór założeń podstawowych, wynikających z procesu adaptacji grupy do otoczenia oraz jej integracji wewnętrznej. Wypracowany wzór jest przekazywany nowym członkom organizacji jako zbiór wytycznych do działania w różnych sytuacjach zawodowych”. Kultura organizacyjna jest bliska filozofii działania firmy oraz tożsamości przedsiębiorstwa, które przejawia się w *Corporate Identity (CI)*. Co ważne w kontekście dysertacji – zdaniem cytowanego badacza kultura organizacyjna może i powinna być środowiskiem wspierającym komunikację. Jej główne zadania to koordynacja, adaptacja, integracja, motywacja i wzmacnianie wydajności pracy. Poprzez tworzenie pozytywnej atmosfery pracy, kultura zbliża ludzi i pomaga im niwelować różnice między nimi oraz radzić sobie w niesprzyjającym otoczeniu. Pomaga w wypełnianiu codziennych obowiązków, przez co bezpośrednio przyczynia się do podnoszenia wydajności pracy. Co więcej, skutkuje wzrostem lojalności pracowników, którzy doceniając pracodawcę, nie szukają pracy w innych miejscach. Pracownicy są nie tylko otwarci i chętni do współpracy, ale również wykazują gotowość do podejmowania dodatkowego wysiłku i zaangażowania. W rezultacie przedsiębiorstwo sprawniej funkcjonuje i jest pozytywnie odbierane przez otoczenie, umacnia się jego pozycja rynkowa oraz wizerunek (za: Zbiegień – Maciąg 1999).

Żadna organizacja nie zachowuje niezmiennie swej struktury i kultury przez lata. Stabilność w przypadku przedsiębiorstwa rozpatrywana jest raczej w kategoriach stagnacji, aniżeli czynnika sukcesu świadczącego o solidności. Firmy, które nie ewoluują wraz z pojawiającymi się w otoczeniu zmianami (nie wykorzystują nowych szans, nie niwelują zagrożeń), są powszechnie uważane za skostniałe. Ciągłe, nieprzewidywalne zmiany uniemożliwiają przedsiębiorcom dokładne przewidywanie przyszłości, a co za tym idzie planowanie długoletniej, precyzyjnej strategii, co w efekcie utrudnia nadążanie za rozwojem

sytuacji i wymusza niejednokrotnie zmianę wcześniej obranego kursu. Badania wykazały, że trzy czwarte prób restrukturyzacyjnych w firmach kończy się niepowodzeniem lub staje się przyczyną problemów zagrażających dalszemu istnieniu przedsiębiorstwa. Najczęściej przyczyną tych porażek okazało się nieuwzględnienie kultury organizacyjnej, które uniemożliwiło wprowadzenie innych zmian, jakie próbowano forsować. Stąd też tak istotne jest badanie i diagnozowanie kultury oraz inicjowanie stosownych zmian. Firma, która ze względu na brak zdolności wprowadzania transformacji jest niejako sparaliżowana, nie może sukcesywnie wdrażać programów naprawczych (Rozwadowska, 2012: 80).

Hofstede (2000: 34) wyróżnia cztery wymiary różnic kulturowych, silnie wpływających na kształt kultury organizacyjnej, rozumiane jako wymierne aspekty pozwalające na określenie pozycji każdej badanej kultury narodowej wobec innych. Wśród czynników tych uwzględnił: dystans wobec władzy, kolektywizm/indywidualizm, kobiecość/męskość oraz unikanie niepewności. Odnosi on kultury organizacyjne do kultur narodowościowych i różnicuje je za pomocą czterech norm i wartości, które bardzo silnie wpływają na zarządzanie, jednocześnie warunkując typ kultury. Wartościami tymi są: społeczeństwo indywidualistyczne – kolektywizm – to stopień ukazujący różnice między kulturami na tle roli przypisywanej jednostce. Wymiar ten pokazuje zakres, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować dominację wspólnych interesów nad jednostkowymi; dystans władzy, który różnicuje kultury w zależności od tego, czy ludzie skłonni są przywiązywać większe lub mniejsze znaczenie do miejsca w hierarchii władzy. Odnosi się on zatem do sposobu, w jaki pracownicy postrzegają formalną hierarchię organizacyjną jako nieodłączny aspekt dobrze zorganizowanej i sprawnie działającej organizacji oraz stopień unikania niepewności; pozwala wyróżnić kultury, w których stopień unikania niepewności jest niski lub wysoki. W niskim stopniu unikania niepewności ludzie wykazują znaczną skłonność do podejmowania ryzyka i tolerują niejednoznaczność sytuacji, z jakimi mają do czynienia. W przypadku wysokiego stopnia unikania niepewności ludzie przypisują wysoką wartość poczuciu pewności, stabilizacji i bezpieczeństwu. Wymiar unikania niepewności wskazuje zatem, w jakim stopniu pracownicy są gotowi zaakceptować sytuację niestabilną, zmiany oraz możliwość działania mimo braku formalnych procedur. Czwarty element stanowi płęć, która ukazuje skalę dwóch cech, gdzie na jednym biegunie plasują się kultury męskie,

w których dominuje twarde, oparte na zasadzie konkurencji podejście do życia organizacji, a na drugim biegunie – kultury kobiece charakteryzujące się większą opiekuńczością i wyrozumiałością w relacjach interpersonalnych (ibidem).

Cameron i Quinn (2003: 27) zaproponowali typologię kultury organizacyjnej opartą na elastyczności i swobodzie działania oraz orientacji na sprawach wewnętrznych i na tej podstawie określili cztery typy kultur. Pierwsza to kultura klanu. Wyróżnia się ona rodzinnym charakterem, w którym dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele, a wysoki stopień uczestnictwa i spójność budują bardzo duże poczucie wspólnoty. Zamiast konkurencyjności mamy w nim do czynienia z pracą zespołową, dążeniem do zwiększenia zaangażowania ludzi sprawną komunikacją i wzbudzeniem poczucia odpowiedzialności firmy za pracowników. Organizacja, w której panuje kultura klanu, jest przyjaznym miejscem pracy, w którym przywódcy są traktowani jak mentorzy, a spójność organizacji zapewniają lojalność oraz silne przywiązanie do tradycji. Za ważne uznaje się wytworzenie silnych więzi i morale załogi, a także umożliwienie nieustannego rozwoju pracowników.

Drugi typ to kultura adoracji. Charakteryzuje ją dynamiczny rozwój oraz szybkość reagowania na wyjątkowo niespokojne i zmienne warunki, jakie współcześnie panują, zmuszające przedsiębiorców do rozwiązań niestereotypowych, niekiedy ryzykownych oraz do wybiegania w przyszłość w celu przewidywania rozwoju sytuacji. Zgodnie z założeniami kultury adoracji sukces organizacji zapewniają przede wszystkim innowacje. Główną cechą tego typu kultury jest popieranie zdolności przystosowywania się, elastyczności i kreatywności w sytuacjach niepewnych. Brak jest tu scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. Trzeci to typ kultury hierarchii opierającej się na wyodrębnionych przez Maxa Webera filarach, znanych jako klasyczne atrybuty biurokracji, stąd kojarzona ze stylem biurokratycznym. Atrybutami tymi są: zasady, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność. Głównym celem organizacji jest dążenie do wytwarzania identycznych wyrobów w sposób efektywny, niezakłócony i niezawodny. Najważniejsze są wydajność, szybkość i praca bez zakłóceń. Miejsce, w którym panuje ten typ kultury, jest wysoce sformalizowane i zhierarchizowane. Sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami, a celem długofalowym jest dążenie do trwałości, efektywności

i przewidywalności. Spójność organizacji dają ujęte w regulaminy przepisy i zasady (tamże).

W kulturze rynku znacznie silniej kładzie się nacisk na sprawy zewnętrzne, na kształtowaniu własnej pozycji w otoczeniu niż na sprawy wewnętrzne. Kultura rynku w centrum zainteresowania stawia transakcje – głównie z podmiotami zewnętrznymi, tj. dostawcami, klientami, koncesjonariuszami, związkami zawodowymi oraz z nadzorem. Ten typ kultury działa przede wszystkim dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym. Zadaniem kierownictwa jest dbanie o wydajność, wyniki i zyski niezależnie od sytuacji, jaka panuje na rynku, a nawet przy z góry ustalonym założeniu, że otoczenie nie jest przyjazne, lecz wrogie, a klienci mają ciągle rosnące wymagania. Główne hasła w działalności organizacji o kulturze rynku to: wyniki, rentowność, pozycja na rynku, realizacja ambitnych zadań, pozyskanie dostępu do stałych klientów (Zbiegień-Maciąg 2013: 98).

Nim jednak firma zacznie budować podstawy swojej kultury organizacyjnej, potrzebuje sformułowania misji i wizji. Misja odpowiada na pytania „po co istniejemy?”, „co mamy osiągnąć?”, „co robimy?”, „co nas wyróżnia?”, „czyje potrzeby zaspokajamy?”. Wizja natomiast szuka odpowiedzi na pytania, „jakie jest nasze marzenie? nasz ideał?”, „jak chcemy zmieniać świat?” (Kończak, Bylicki; 2017: 139). Misja to filozofia, na której budowana jest cała organizacja, zbiór wartości wspólnie wyznawanych przez pracowników.

Obłój (2002: 155) pisze o strategicznej roli misji wtedy, kiedy spełnia ona konkretne warunki; gdy wyznacza kierunek działań, wyzwania i marzenia, a proces jej realizacji jest wiarygodny. Aby być skuteczną, misja musi zostać zaakceptowana przez pracowników (musi być przez nich dobrze znana), ponieważ jest wyrazem intencji i planów firmy.

Żeby jednak wizja i misja, a wraz z nimi kultura korporacyjna, były znane wszystkim interesariuszom, niezbędna jest komunikacja, która jednocześnie warunkuje zachowania i procesy w firmie będące z kolei elementami kultury. Istnieje zatem ścisła zależność pomiędzy kulturą i komunikacją korporacyjną. Kultura, tak jak komunikacja firmy, przejawia się niemalże w każdym aspekcie funkcjonowania organizacji; może wpływać pozytywnie (poprzez wzrost efektywności silnie zmobilizowanego personelu) albo może doprowadzać do wielu porażek, nieporozumień i niepowodzeń. Wpływa znacząco na wizerunek i reputację firmy. Stąd też duże

korporacje, wartościowe marki dbają o obydwa elementy i starają się na nich budować swoją wielkość i siłę rynkową.

Spójna i zintegrowana komunikacja korporacyjna może prawidłowo funkcjonować tylko w organizacji zarządzanej przez osoby, które czują i rozumieją jej istotę i zasadność. To najwyższe kierownictwo wyznacza granice zachowań, normy i zasady panujące w firmie. W ten sposób tworzy kulturę organizacyjną określającą zasady działania i raportowania, hierarchię stanowisk i potrzeb firmy, dobór pracowników. Kultura zarządzania w nieformalny sposób kieruje zachowaniem ludzkim na wszystkich poziomach w firmie. Trudno wdrożyć strategie marketingowe niepasujące do stylu i kultury firmy. Ponieważ styl zarządzania i kulturę niełatwo zmienić, strategie firmy zazwyczaj projektuje się w taki sposób, aby dopasować je do już istniejącego stylu i kultury, niż nagina do nowej strategii (Kotler 2002: 81).

2.4. Rzecznik prasowy wczoraj i dziś – zmieniająca się rola w organizacji rynkowej

Analizując komunikację korporacyjną nie sposób ominąć zagadnienia rzecznika prasowego. Wszak relacje na płaszczyźnie dziennikarze, media, organizacja, prowadzone są najczęściej w imieniu firmy właśnie przez rzeczników prasowych (Tworzydło 2023: 2016). Jednak w dobie nowych mediów, które generują zmiany w komunikacji korporacyjnej zauważalne jest nowe podejście do roli rzecznika prasowego w organizacjach rynkowych. Nim jednak autorka zaprezentuje na czym to nowe podejście polega, przyjrzy się genezie i definicjom stanowiska rzecznika prasowego. O ile literatura polska i zagraniczna odnosząca się do wizerunku, reputacji i *public relations* jest bardzo bogata, o tyle zagadnienia związane wyłącznie z profesją rzecznika prasowego poruszane są przez nielicznych autorów, badaczy, w tym medioznawców.

Stanowisko rzecznika prasowego ma w Polsce dłuższą tradycję niż dziedzina *public relations*, bo jego geneza sięga roku 1971. Wtedy to został powołany pierwszy rzecznik prasowy rządu PRL – Włodzimierz Janiurek (Rott, Martela 2011: 24).

Początki rzecznictwa prasowego w polskim biznesie z kolei, można osadzić na początek lat 90. XX wieku, na co wskazywałyby wspomnienia polskich prekursorów tej profesji (Łaszyn,

Tworzydło 2016). Wtedy to zaczęły powstawać pierwsze prywatne redakcje, agencje *public relations* oraz kursy kształcenia rzeczników prasowych i specjalistów komunikacji. Rola rzecznika prasowego w klasycznym ujęciu profesji sprowadzała się do dostarczania informacji dziennikarzom i odpowiadaniu na przesyłane przez nich pytania i wątpliwości. Kluczową kwestią tych relacji było – i nadal jest – budowanie dobrych i obustronnie korzystnych relacji organizacji z mediami w celu przekazywania za ich pośrednictwem komunikatów do publicznej wiadomości i realizowania nadrzędnego zadania, jakim jest budowa i podtrzymywanie pożądanego wizerunku organizacji (Olędzki, Tworzydło 2009: 106). Czechowska-Derkacz (2015: 39) sprowadza tę rolę do próby odpowiedzi na pytanie dotyczące celów, jakie należy osiągnąć dzięki kontaktom z mediami, zaznaczając przy tym, że „cele strategiczne, wynikające ze specyfiki organizacji, którą w mediach reprezentuje rzecznik, winny zostać wyznaczone wspólnie z kadrami zarządzającą. Rzecznik prasowy powinien przyjąć strategię komunikacyjną, która będzie wspierać podstawową działalność organizacji – biznesową lub publiczną” (ibidem). W dobie mediów tradycyjnych relacje rzecznik-dziennikarz były uporządkowane i opierały się na działaniach formalnych, spośród których należy wymienić: konferencje prasowe, *briefingi*, wysyłkę informacji prasowych i komunikatów, oświadczeń, wywiadów, polemik i sprostowań czy organizowania dla dziennikarzy tak zwanych *media trips* i *press events*. Dodatkowo wewnętrznemu uporządkowaniu podlegały redakcje, w których dziennikarze zajmowali się przypisaną sobie tematyką i zagadnieniami¹¹. Rzecznik prasowy mógł dzięki temu mieć stałą grupę reporterów i komentatorów, z którymi budował długofalowe relacje. Zdecydowanie łatwiej w takich warunkach reprezentować firmę i komunikować się z otoczeniem w celu budowania pozytywnego wizerunku. Mając do dyspozycji jedynie media tradycyjne, rzecznik mógł kontrolować i regulować przepływ informacji. Żeby jednak dobrze zrozumieć zmieniającą się rolę rzecznika prasowego w przedsiębiorstwie, należy przybliżyć przemiany, jakie zaszły w obszarze informacji, mediów i dziennikarstwa w ostatnich dwóch dekadach. Wcześniej jednak autorka przyjrzy się definicjom rzecznika prasowego. Olędzki, Tworzydło (2009: 152) definiują rzecznika jako osobę, która za „zadanie planować, koordynować i realizować kontakty reprezentowanej przez siebie organizacji z mediami masowymi. W ten sposób rzecznik ma

¹¹ W redakcjach funkcjonował podział na działy dziennikarzy ekonomicznych, zagranicznych, lokalnych, społecznych itp. Obecnie takie warunki i specjalizacje zachowały jedynie duże tytuły i redakcje ogólnopolskie.

budować pozytywny wizerunek organizacji wśród opinii publicznej. W materiałach szkoleniowych London School of Public Relations (2011: 361) rzecznik prasowy nazywany jest „spikerem korporacyjnym” i opisuje się go jako specjalistę w firmie, który jest przygotowany do kontaktów z mediami. Czechowska-Derkacz i Zimnak (2015: 20) określają rzecznika prasowego jako wyspecjalizowanego pracownika *public relations* w zakresie *media relations*, przypisując mu zadania w postaci planowania, koordynacji, wdrażania kontaktów reprezentowanej przez niego organizacji, którą może być instytucja publiczna, spółka skarbu państwa, firma komercyjna, z mediami, wśród których autorzy wymieniają: prasę, radio, telewizję, agencje informacyjne oraz „szeroko rozumiane media internetowe: portale społecznościowe, wirale, portale tematyczne, ogólnoinformacyjne oraz branżowe. Pośród głównych zadań rzecznika prasowego autorzy wskazują na: skuteczne *media relations*, które budują i podtrzymują dobrą reputację reprezentowanej przez rzecznika organizacji, zarządzanie informacją w relacjach z mediami, zarządzanie komunikacją z dziennikarzami w sytuacjach kryzysowych, a także na analizę i monitoring mediów (tamże). Co ciekawe, Czechowska-Derkacz oraz Zimnak (2015: 25) dołączają do listy głównych obowiązków służbowych rzecznika prasowego, zadanie w postaci „realizowania wyznaczonych zadań *public relations*, na przykład w zakresie komunikacji wewnętrznej”. Zadanie to, z punktu widzenia autorki dysertacji, jest kontrowersyjne i w żaden sposób nie wpisuje się w praktykę zawodu. Po pierwsze dlatego, że praktyka działań rzecznika to redagowanie informacji, których odbiorcami są dziennikarze, po drugie, że w części firm, o czym autorka pisała już w niniejszej dysertacji, komunikacja wewnętrzna funkcjonuje w ramach działu zarządzania zasobami ludzkimi. W codziennej pracy rzecznik prasowy kontaktuje się z różnymi działami, ekspertami obszarów, menadżerami oraz zarządem firmy po to, by zdobyć informacje i tematy, a następnie przekazać je w odpowiedniej formie i treści redakcjom, nie zaś pracownikom, którzy są adresatami komunikacji wewnętrznej. Zatem w tradycyjnym ujęciu rola rzecznika prasowego sprowadza się do *media relations*, rozumianych tu jako budowanie dobrych, obustronnie korzystnych relacji z mediami, których celem jest ukształtowanie więzi z dziennikarzami w taki sposób, aby możliwe stało się skuteczne przekazywanie za ich pomocą informacji do grup docelowych (Czechowska-Derkacz, Zimnak 2015: 32). Pytanie badawcze, które stawia autorka w pracy doktorskiej, brzmi:

czy tak rozumiana rola rzecznika prasowego w całym systemie komunikacji korporacyjnej jest jeszcze zasadna i praktykowana?

Skalę przemian, jaką wniósł nowe technologie w pozycję i znaczenie rzecznika prasowego w firmie, prezentują przeprowadzone przez autorkę badania, które jednoznacznie wskazują, że prywatne podmioty rynkowe coraz częściej rezygnują ze stanowiska rzecznika prasowego, a jego rolę i funkcje przejmują szefowie komunikacji¹². Jest to jeden z efektów malejącej roli mediów tradycyjnych na rzecz mediów społecznościowych i Internetu, a wraz z tym zjawiskiem zmieniającej się formy kontaktu środowiska biznesowego z dziennikarzami i opinią publiczną. Rzecznik prasowy przestaje być potrzebny. Jego rolę zaczyna przejmować, między innymi, serwis społecznościowy *Twitter*, którego użytkownikiem może być każdy. Nie trzeba zwoływać konferencji prasowej, niepotrzebne jest spotkanie – wypowiedzią i opinią staje się *tweet*, który przez media jest wykorzystywany jako jeden z elementów materiału newsowego. Zmianie ulegają również oczekiwania klientów i odbiorców, którzy domagają się informacji w czasie rzeczywistym, a komunikacja korporacyjna musi im sprostać. Nieustannie rosnąca, mierzona liczbą nowych użytkowników, popularność mediów społecznościowych wyraźnie wskazuje, że to właśnie one stały się ulubionym kanałem komunikacji i źródłem informacji¹³. Dla współczesnych odbiorców istotna jest szybkość przekazywania informacji, powszechność dostępu, krótka treść, podana w atrakcyjnej formie, na przykład video czy infografiki, a także możliwość jej przekazywania, komentowania. Korporacje, zabiegające o swą reputację i pozycję na rynku, muszą sprostać tym wyzwaniom i oczekiwaniom odbiorców. Są zmuszone nadążać za zmianami, by działać proaktywnie i wyprzedzać potencjalne i rzeczywiste sytuacje kryzysowe. W takich warunkach rola rzecznika prasowego uległa znaczącej przemianie, a wręcz dezaktualizacji. Technologia sprawiła, że rzecznik przestał być łącznikiem między firmą a

¹² Ze względu na temat dysertacji autorka celowo pomija rolę i znaczenie rzecznika prasowego w instytucjach publicznych, urzędach oraz w administracji rządowej.

¹³ Kompleksowe badanie dla Polski i ponad 100 innych państw, zebrane w raporcie „Digital in Poland 2023” wskazują, że liczba internautów w Polsce wynosi blisko 37 milionów, z czego 27,5 miliona to użytkownicy mediów społecznościowych, co stanowi 66,3 procent całej populacji; z Facebook Meta korzysta 17,85 mln (+1,1 procent), z YouTube 27,5 mln (+1,1procent), z Instagrama 10,4 mln (-2,8 procent). Największe wzrosty liczby użytkowników w 2022 roku zanotował TikTok (+31,6 procent) oraz LinkedIn (+19,6 procent). Digital 2023: Poland — DataReportal — Global Digital Insights; odczyt luty 2023.

dziennikarzami. Dziennikarze w swej pracy posiłkują się *social* mediami w celu znalezienia tematu, inspiracji oraz opinii i komentarza do danej sprawy.

Wraz z technologiami zmienił się przekaz, który stał się powierzchowny, skoncentrowany na sensacji, zmanipulowany. Obserwujemy tak zwaną tabloidyzację mediów, czyli jesteśmy świadkami zjawiska, które – jak mówi o nim Piontek (2011: 187), powołując się na definicję Kurtza – oznacza pojawienie się w mediach trzech tendencji: powszechnego obniżenia standardów dziennikarskich, zmniejszania liczby informacji twardych (np. ekonomicznych, politycznych) i eksponowania informacji miękkich, takich jak skandal, sensacja, rozrywka, tandeta. Odbiorcy szukają informacji krótkich, których czytanie nie wymaga wysiłku intelektualnego ani wiedzy merytorycznej, ograniczając percepcję treści do *leadu* lub jedynie tytułu. Do takich potrzeb i oczekiwań odbiorców muszą dostosowywać się nadawcy. Pojawia się zatem pytanie, jak zmiana potrzeb i oczekiwań u odbiorców wpływa na warsztat dziennikarski i czy wciąż o dziennikarstwie możemy w tych warunkach mówić, co w kontekście badań zaprezentowanych w dalszej części pracy może mieć znaczenie.

Kapuściński w wywiadzie, którego udzielił „Tygodnikowi Powszechnemu” w 2000 roku, postawił odważną tezę dotyczącą pracy dziennikarza w zmieniającej się rzeczywistości (<http://www.tygodnik.com.pl>). Kapuściński już blisko ćwierć wieku temu zauważył, że dziennikarstwo, które było ekskluzywną profesją, stało się masowym zajęciem, dostępnym dla każdego; zajęciem, które z misji przeobraziło się w usługę. A usługą tą zajmują się młodzi ludzie, którzy w żaden sposób nie są do tego przygotowani: „Tysiące ludzi, nie mając żadnego doświadczenia, przygotowania profesjonalnego i – co bardzo ważne – etycznego zostało wchłoniętych przez media. Media tradycyjnie spełniały rolę przewodnika, siły orientującej społeczeństwo. Człowiek sięgał po gazetę nie tylko po to, żeby się czegoś dowiedzieć, ale również, żeby wyrobić sobie pogląd, coś zrozumieć, sformułować opinię o świecie. Zwłaszcza prasa wyposażona była w duży ładunek wiedzy. Wynikało to z przyjęcia przez nią odpowiedzialności społecznej za kształt państwa, poziom świadomości obywatelskiej”¹⁴. Kapuściński (2000) rozróżnia dwa pojęcia: dziennikarz i *media worker*: „Dlatego musimy pamiętać, że kim innym jest dziennikarz, a kim innym pracownik mediów. W polskim języku to

¹⁴ Więcej w wywiadzie K. Janowska, P. Mucharski, Zawód: dziennikarz. „Tygodnik Powszechny” 2000.

rozdzielenie niestety nie funkcjonuje. W angielskim jest natomiast bardzo wyraźnie definiowane. Używa się pojęcia *journalist* i używa się pojęcia *media-worker*, które z dziennikarstwem nikomu się nie kojarzy. Można być *journalist* i wcale nie być *media-worker*. I odwrotnie. *Media-worker* dziś jest prezenterem w dzienniku telewizyjnym, jutro może być rzecznikiem rządu, pojutrze maklerem giełdowym, a popojutrze pracować jako dyrektor fabryki w jakiejś wielkiej firmie naftowej. Dla niego ta praca nie jest związana z żadną powinnością społeczną czy obowiązkiem etycznym. On jest od sprzedawania towarów, jak wszyscy pracownicy sektora usług, który stanowi olbrzymią – stale rosnącą – część zawodów w rozwiniętych społeczeństwach” (tamże).

W tak określonym nowym świecie mediów musi się odnaleźć rzecznik prasowy, którego rola, tak jak już zostało wspomniane, coraz częściej jest zdecydowanie ograniczona. Jego obowiązki przejmują specjaliści mediów społecznościowych, którzy stanowią coraz liczniejszą grupę w zespołach komunikacji firm, elektroniczne biura prasowe, prowadzone przez zewnętrzne podmioty polegające na działaniu algorytmów i sztucznej inteligencji lub wreszcie szefowie komunikacji, dla których *media relations* to jeden z elementów zakresu obowiązków¹⁵. W opinii autorki w firmach powstają działy, departamenty komunikacji organizujące już nie tylko konferencje prasowe i odpowiadające na bieżące pytania dziennikarzy, lecz „multimedialne instytucje”, które kreują, oceniają i rozpoznają ryzyko komunikacyjne, tworzą i zarządzają treściami adresowanymi do grup odbiorców i odbieranymi od wszystkich grup z otoczenia oraz planują komunikację na wszystkich jej płaszczyznach.

Informacja na temat organizacji, którą reprezentuje rzecznik, musi sprostać w swojej formie i treści oczekiwaniom stawianym przez nowe media i technologie oraz odbiorców. Informacje prasowe winny ujmować treści krótko i zrozumiale, dodatkowo być dostarczone w odpowiednim czasie i kontekście oraz przygotowane do wymogów wersji elektronicznej. Zimnak (2015: 93) dokładnie charakteryzuje, jaki powinien być *news*, żeby został zauważony¹⁶. Jego zdaniem, „musi on być zaskakujący, dotąd nieznan, musi dotyczyć spraw ważnych, być istotny dla dużej grupy ludzi, zawarta w nim treść może ukazywać sytuacje odstające

¹⁵ Na temat kompetencji i umiejętności, jakich wymaga się na stanowiskach w komunikacji oraz ewolucji dokonującej się w tym obszarze, autorka pisze w dalszej części rozdziału.

¹⁶ <https://prom.edu.pl/pl/stowarzyszenie/miedzy-teoria-a-praktyka/74-relacja-rzecznik-dziennikarz-uwagi-praktyczne>; odczyt 21 kwietnia 2020.

od normy lub takie, które są ekscytujące lub śmieszne [...]. Toteż rzecznik w swojej pracy musi być stale świadomy, że media, z którymi współpracuje, szukają głównie tematów kontrowersyjnych, sytuacji kryzysowych, rzeczy unikalnych i nietypowych, preferują ujęcia wyjaśniające i ekskluzywne, wiedzę o wydarzeniu chcą doświadczać bezpośrednio, a szczególnie nośne tematy dla nich to wszelkie klęski, porażki, katastrofy i dramaty” (tamże). W przeciwnym razie treści nie mają szans na publikację i zaistnienie w świadomości odbiorców, którzy każdego dnia mają kontakt z tysiącem różnych komunikatów.

Obecnie komunikacja korporacyjna stawia przed rzecznikiem prasowym lub osobą pełniącą tę funkcję zupełnie nowe wyzwania. Istotą działań staje się nie tylko przekaz informacji, lecz budowanie i organizowanie zaangażowanych i pozytywnie nastawionych grup odbiorców. Z grupami tymi firma musi prowadzić nieustanny dialog, prawdziwie wsłuchując się w ich oczekiwania. Możliwości utrzymania tego dialogu daje Internet, a wraz z nim dynamicznie rozwijające się *social media*. Jak prognozowała niegdyś Czechowska-Derkacz (2015: 30), ignorowanie ich przyniesie fatalne skutki. Klienci, odbiorcy usług, adresaci treści stają się partnerami przedsiębiorstwa i uczestniczą aktywnie w całym procesie komunikacji. Rolą szefa komunikacji i rzecznika prasowego jest zatem umiejętne prowadzenie dialogu z korzyścią dla wszystkich stron, które dialog ów prowadzą.

Rozdział III – NOWE TECHNOLOGIE JAKO IMPULS ZMIAN W KOMUNIKACJI KORPORACYJNEJ

W dwóch pierwszych rozdziałach niniejszej rozprawy autorka podjęła się analizy definicji komunikacji korporacyjnej w ujęciu praktycznym i teoretycznym, a także jej roli, funkcji i zadań w strukturze organizacji. Analiza ta została dokonana w oparciu o kwerendę literatury przedmiotu oraz dokumentów źródłowych w postaci materiałów udostępnianych przez przedsiębiorstwa, a także dostępnych raportów rocznych. Celem dotychczasowych rozważań było zatem zaprezentowanie istotnych w kontekście rozprawy elementów i definicji komunikacji korporacyjnej, będących podstawą do dalszych analiz. Trzeci rozdział pracy jest próbą eksplikacji, na ile silne jest oddziaływanie nowych mediów i technologii na opisane wcześniej obszary komunikacji korporacyjnej. Nie ulega bowiem wątpliwości, że rewolucja technologiczna, której konsekwencją jest powszechny dostęp do Internetu, a wraz z nim do mediów społecznościowych, ma wpływ na działania nie tylko przedstawicieli służb komunikacyjnych (rzeczników prasowych, szefów komunikacji, pracowników działów komunikacji oraz agencji *public relations*). Terminy przedmiotowe, takie jak: media społecznościowe (*social media*), Internet, nowe media, nowe technologie, nowoczesne sposoby komunikacji pojawiają się zarówno w rozdziale pierwszym, jak i drugim niniejszej dysertacji, co dowodzi, iż współczesną komunikację nie sposób badać, ani analizować, bez ich użycia. Celem pierwszych dwóch rozdziałów nie było jednak poddawanie analizie tych zagadnień, definiowanie bądź badania ich genezy. Służy temu właśnie rozdział trzeci.

Zatem celem niniejszego rozdziału jest pogłębione badanie wpływu nowych technologii komunikacyjnych na środowisko komunikacji korporacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem tych obszarów, w których tradycyjne podejście do komunikacji korporacyjnej ulega najbardziej wyraźnym przemianom. Przemiany te przejawiają się, po pierwsze, w praktyce działania w obszarze komunikacji korporacyjnej, po drugie – w możliwościach i wachlarzu dostępnych narzędzi, po trzecie – w charakterze relacji na płaszczyźnie: organizacja-dziennikarz-opinia publiczna, a także na płaszczyźnie organizacja-inni interesariusze, w tym pracownicy, po czwarte wreszcie – w kompetencjach i doświadczeniu pracowników komunikacji.

Nowe media determinują sposób konstruowania komunikatów i informacji oraz czas ich publikacji. Organizacja, klient, pracownik dysponują podobnymi kanałami przekazu, jakimi są media społecznościowe. Istotne jest tylko pytanie, kto szybciej i lepiej w określonej sytuacji technologie te wykorzysta. Każdy przecież może być nadawcą, twórcą nowych treści, które w bardzo krótkim czasie dotrą do tysięcy odbiorców. Bauer (2015: 17) zauważa, iż współczesne media utraciły pozycję omnipotentnego *gatekeepera* i nie one ustalają agendę ważności wydarzeń danego dnia. Obok informacji i opinii płynących z mediów tradycyjnych pojawia się bowiem równolegle „strumień przekazów alternatywnych, wytwarzanych przez nieprofesjonalistów, ludzi przypadkowych lub tych, którzy korzystając z nieograniczonych możliwości stwarzanych przez komunikacyjne przestrzenie Internetu, mediów społecznościowych i sieci mobilnych, chcą definiować w tym świecie własną tożsamość” (tamże).

Na uwagę zasługuje również fakt, iż rewolucja technologiczna wymusiła zmiany w obszarze szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi, poczynając już od samego etapu rekrutacji. Przejawia się to w poszukiwaniu innych niż dotychczas kompetencji pracowników działów komunikacji i wpływa na zmiany w organizacji pracy oraz samej strukturze działu. Nie bez znaczenia pozostaje także zagadnienie stanowiące jeden z problemów badawczych niniejszej dysertacji, dotyczące stosowanych w korporacjach rozwiązań i regulacji w zakresie wyznaczania granicy między publikowaniem treści prywatnych i służbowych w mediach społecznościowych, formułowania opinii i komentarzy, a także umieszczania na prywatnych profilach użytkowników-pracowników treści i zdjęć, które są niewątpliwie znaczącym elementem komunikacji zewnętrznej oraz wizerunku przedsiębiorstwa. Zagadnienie to przeanalizowane zostanie również w relacji pracodawca-pracownik w kontekście *employer branding* oraz *employer advocacy*.

W celu przeprowadzenia dokładnej analizy wymienionych wyżej zagadnień, w pierwszej kolejności autorka wprowadzi termin ‘nowe media’ i ‘nowe technologie’ (McQuail 2012: 148). Następnie przeanalizowany zostanie rozwój mediów społecznościowych oraz przekrój możliwości, jakie dają one swoim użytkownikom, w znaczeniu podmiotów prywatnych

oraz prawnych. W dalszej części zostaną opisane nowe mechanizmy wybranych obszarów komunikacji korporacyjnej, w których zauważalne są najistotniejsze zmiany.

3.2. Nowe i tradycyjne media

Powstanie tak zwanych nowych mediów całkowicie zmienia podejście i funkcjonowanie komunikacji w organizacji. Aby przejść do szczegółowej analizy nowych mediów, zachowując dotychczasowe reguły postępowania badawczego, należy w pierwszej kolejności wyjaśnić samo znaczenie słowa 'medium' – w liczbie pojedynczej – oraz 'media' – w liczbie mnogiej. Jak zauważa Goban-Klas (2015: 11), choć pojęcia te są często stosowane, to nie zawsze jednak ze zrozumieniem. Słowo 'medium' pochodzi z łaciny i znaczy: 'pośrednik', 'środek', 'przekaznik', natomiast w nauce o komunikowaniu rozumiane jest jako narzędzie przekazywania znaków, czyli po prostu środek komunikowania (tamże). Goban-Klas (2008: 23) zwraca uwagę na inne jeszcze rozumienie terminu 'medium', które według niego oznaczać może: język (język naturalny) jako środek porozumiewania się (medium) społeczności, znaki językowe lub wszelkie systemy znaków (pojęcie języka uogólnione na wszelkie znaki, w tym słowo mówione, gest, mimikę, obraz), kody które są oparte na konwencjach i pozwalają przekształcać i konstruować przekazy językowe i znakowe (np. alfabet, kod Morse'a, sygnalizacja wizualna), nośniki sygnałów (fale radiowe, wibracje powietrza, fale świetlne, a także materiały, na których znaki zostały utrwalone, jak papier, taśma audiowideo, płyta kompaktowa, dyskietka, a także sieci transmisyjne (sieci telekomunikacyjne kablowe, radiowe, satelitarne, systemy połączonych komputerów, np. Internet), instrumenty pozwalające na powielanie, transmisję lub odbiór przekazu (prasa drukarska, radiostacja, odbiornik radiowy czy telewizyjny, telefon, faks, komputer). Instytucje, które tworzą i rozpowszechniają przekazy (np. prasa, agencje informacyjne, radio, telewizja, dostawcy usług informacyjnych w Internecie).

W istocie jednak słowo 'medium' jest rzadko używane w liczbie pojedynczej. Zdecydowanie częściej w literaturze medioznawczej mowa jest o mediach rozumianych jako części składowe procesu komunikacji. Komunikacji określanej przez Górskiego (2006) jako „proces porozumiewania się, którego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami oraz

ideami. To przekazywanie i wymiana informacji niezbędnej do funkcjonowania każdej jednostki, grupy, społeczności czy organizacji, to warunek współpracy każdego zespołu, gdzie wszystkie decyzje uzależnione są od prawidłowej komunikacji i to nie tylko w sensie technicznym, lecz przede wszystkim merytorycznym, zapewniającym realizację określonych celów”.

Współcześnie słowo ‘media’ najczęściej opisuje prasę drukowaną, radio i telewizję jako środki przekazu publicznego szeroko upowszechnianych treści (Bauer 2008: 23), tworząc tym samym zbiór elementów określanych terminem ‘media masowe’. McQuail (2007: 23) określa media masowe jako „instytucjonalne środki publicznego komunikowania na odległość, do wielu odbiorców, w krótkim czasie”. Zalicza do nich gazety, czasopisma, płyty, kino, radio, a także telewizję, wskazując na cechy wspólne: możliwość dotarcia z tą samą informacją do całej populacji, powszechną fascynację, wywoływanie różnych emocji, wpływ i siłę oddziaływania. Analizując wymienione cechy, można pokusić się o konstatację, iż media społecznościowe i serwisy internetowe wyczerpują znamiona mediów masowych. Jednak zestawiając ten wniosek z tokiem rozumowania Gobana-Klasa, klasyfikacja McQuaila nie jest już tak oczywista. Goban-Klas (2010: 25) zaznacza bowiem, że gdy komunikowanie odbywa się za pomocą mediów masowych, staje się procesem jednokierunkowym. Oznacza to, że przekazy są rozpowszechniane z centrum, od nadawcy, przy czym odbiorcy w swej masie nie mają możliwości wykorzystania mediów dla wyrażania swych interpretacji i odbioru przesyłanych znaczeń. Ponadto „nadawcą w komunikowaniu masowym są profesjonalni komunikatorzy (decydenci, redaktorzy, producenci), a same przekazy są tworzone przez specjalistów (dziennikarze, reżyserzy, operatorzy), a następnie transmitowane przez techniczny aparat transmisji, dystrybucji i odbioru”. Tymczasem nowe media niwelują tradycyjny dotąd podział na nadawców i odbiorców informacji. Nowe media umożliwiają bowiem powstanie ogromnej liczby informacji oraz ich swobodny i niekontrolowany przepływ.

Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjmuje się, że pojęcia ‘media tradycyjne’ lub ‘masowe środki komunikowania’ autorka będzie stosować w rozumieniu zaprezentowanym przez McQuaila. Potrzeba takiego uporządkowania spowodowana jest z jednej strony

koniecznością zachowania konsekwencji w stosowanej terminologii, a z drugiej – koniecznością jasnej narracji i precyzji w analizowaniu problemów badawczych.

O ile media tradycyjne są przedmiotem badań medioznawców od wielu lat, a ich koncepcje, definicje i modele są znane, o tyle nowe środki komunikacji, tak zwane nowe media (Lievrouw, Livingstone: 2002, McQuail: 2012), zakres i skala ich oddziaływania nie zostały jednoznacznie zdefiniowane i sklasyfikowane. Wynika to z faktu, iż nowe środki komunikacji przechodzą nieustanny rozwój, który wyróżnia się niebywałym tempem, wręcz rewolucyjnym, natomiast stale występujące wydarzenia społeczne i polityczne jeszcze ten progres przyspieszają. Ponadto występujące mechanizmy przenikania i konwergencji wszystkich istniejących dotychczas mediów nie ułatwiają zadania, jakim jest systematyka definicyjna nowych mediów i ich narzędzi. McQuail (2007: 57) zaznacza, iż termin 'nowe media' jest w użyciu już od lat 60. ubiegłego stulecia, a za siłę napędową obecnych zmian w komunikacji uznaje komunikację satelitarną i komputer. Badacz podkreśla jednak, że już od samego początku pojawiły się trudności z wyjaśnieniem, „co właściwie obejmują nowe media”? (tamże). Redaktorzy podręcznika nowych mediów, na których powołuje się McQuail – Lievrouw i Livingstone (2002) – definiowali nowe media w sposób bardzo złożony, łącząc różne elementy: informatyczne, technologie z kontekstami społecznymi – artefakty, urządzenia techniczne, działania, praktyki, zwyczaje, układy i organizacje. McQuail (2012: 57) zamiast definicji, w istocie wymienia cechy nowych mediów, do których zalicza: wzajemne powiązanie, dostęp dla indywidualnych użytkowników, którzy mogą występować zarówno w roli nadawców, jak i odbiorców, interaktywność, mnogość sposobów użycia, otwartość oraz wszechobecność i „delokalizację”. Zauważa jednocześnie, że nowe media wkraczają w sferę komunikowania masowego, wpływając jednocześnie na media tradycyjne. Wpływ ten, zdaniem badacza, widoczny jest głównie w aktywnościach w Internecie, które przejawiają się w publicznych sposobach jego użycia. McQuail (2012: 150) wymienia tu wiadomości *online*, reklamę, rozpowszechnianie muzyki i obrazu, dyskusje i fora, strony WWW, wyszukiwanie informacji w bazach danych oraz potencjał, jaki tkwi w społecznościach internetowych. Podkreśla przy tym główne funkcje Internetu: produkcja, rozpowszechnianie, przetwarzanie, wymianę oraz przechowywanie informacji (tamże, 151). McQuail (2007: 149) w rezultacie opisuje nowe media jako „rozproszony zbiór technologii komunikacyjnych”, które

poza atrybutem nowości charakteryzują się digitalizacją oraz szeroką dostępnością dla użytku osobistego jako narzędzi komunikacji. Badacz zwraca tu uwagę na fakt, iż nowe media utożsamiane są z Internetem, a zwłaszcza z publicznymi sposobami jego użycia w postaci forów dyskusyjnych, stron WWW oraz wyszukiwarek.

Gogołek (2005: 15-16) definiuje nowe media jako „zbiór wszystkich narzędzi technicznych i programowych, które są wykorzystane do przesyłania informacji między komputerami – [...] jest to jedna z form łączności elektronicznej”. Podążając tym tokiem myślenia, można zauważyć, że pojęcie Internetu jest już swoistą technologiczną reprezentacją nowych mediów. To cyfrowa platforma komunikacji pomiędzy narzędziami dostępu, treścią nowych mediów i uczestnikami procesu komunikacji, która nie podlega instytucjonalnej kontroli, łączy w sobie treści publiczne i prywatne oraz ma niczym nieograniczony poziom interaktywności (McQuail 2007: 59).

Manovich (2006: 92) utożsamia nowe media z komputerem, który – jego zdaniem – był źródłem wszystkich obserwowanych zmian. Według niego nowe media to media analogowe skonwertowane do postaci cyfrowej. Manovich wskazał pięć kluczowych właściwości nowych mediów. Pierwszą z nich jest reprezentacja numeryczna, która oznacza, iż obiekt nowych mediów może być opisany językiem formalnym (matematycznym) oraz poddany obróbce algorytmicznej (możemy poprawić, zmienić, usunąć błędy, niedoskonałości), która powoduje, że media stają się programowalne. Drugą właściwość to ich modularność przejawiająca się w strukturalnej budowie każdego elementu (dźwięku, obrazu, kształtu). Moduły od najmniejszych do największych pozwalają na operowanie obiektami w dowolny sposób. Badacz podaje tu konkretny przykład obiektów w aplikacjach Microsoft Office – „kiedy obiekt wstawiany jest do dokumentu, zachowuje on swoją niezależność i może być później edytowany w programie, w którym został utworzony” (tamże, 95). Postać liczbowa i modularność pozwalają na automatyzację wielu czynności związanych z ich tworzeniem. I to właśnie automatyzacja jest kolejną, trzecią, właściwością nowych mediów w koncepcji Manovicha. Jako czwartą z kolei badacz ten wskazuje wariacyjność, nazywaną również płynnością i zmiennością. Obiekt nowych mediów istnieje bowiem w wielu różnych opcjach, wersjach, a nie w powtarzalnych kopiach. Poszczególne elementy utrwalone elektronicznie zachowują swoją tożsamość i mogą być

łączone w różny sposób, tworząc różne sekwencje. Wariacyjność możliwa jest dzięki modularności. Piątą, a jednocześnie najważniejszą, zdaniem Manovicha, właściwością charakteryzującą nowe media jest transkodowanie kulturowe, czyli tłumaczenie treści na inny format; transkodowanie pozwala na zamianę mediów na dane komputerowe i zamianę jednego formatu na inny. Autor opisuje dwie warstwy – komputerową i kulturową – które przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują w przestrzeni nowych mediów. Obie warstwy łączą się dzięki formom komunikacji, tworząc nowość – kulturę komputerową. Z cechą transkodowania Manovich wiąże szeroko idące konsekwencje dla dalszego rozwoju kultury. Píše bowiem: „Komputeryzacja kultury stopniowo wprowadza transkodowanie w odniesieniu do wszystkich kulturowych kategorii i koncepcji. Oznacza to, że kulturowe kategorie i koncepcje są zamieniane na poziomie języka i/lub znaczenia na nowe, pochodzące z komputerowej ontologii, epistemologii i pragmatyki. Nowe media są zatem zwiastunem znacznie szerszego procesu kulturowej rekonceptualizacji” (tamże, 117). Analizując cechy nowych mediów w ujęciu Manovicha, trudno nie odnieść wrażenia, że sprowadzają się one głównie do warstwy technicznej.

Tymczasem przywoływany i cytowany wcześniej McQuail (2012: 156) cechy nowych mediów opiera na zagadnieniach socjologicznych. Badacz wymienia siedem właściwości nowych mediów, które sprowadzają się do ich: interaktywności jako współczynnika reakcji na ofertę nadawcy ze strony użytkownika, obecności społecznej, która daje poczucie osobistego kontaktu z innymi, bogactwa mediów, autonomii przejawiającej się w stopniu niezależności od źródła i jego kontroli, ludyczności, która powoduje, że media są głównie źródłem rozrywki, prywatności oraz personalizacji.

Również Van Dijk (2006: 36) buduje definicje nowych mediów wokół cech socjologicznych, wiele miejsca poświęcając pojęciu społeczeństwa sieciowego (informacyjnego). Według Van Dijka (2010: 12) społeczeństwo sieci to formacja społeczna, w której istnieje infrastruktura sieci społecznych i medialnych kształtująca podstawowy sposób jego organizacji na wszystkich poziomach (jednostki, grupy, organizacje). Badacz proponuje podejście interdyscyplinarne, gdyż tylko takie gwarantuje wniknięcie w „przyczyny i skutki wprowadzenia i wykorzystywania nowych mediów we współczesnym społeczeństwie”. W rezultacie Van Dijk (2010: 20) definiuje

nowe media jako zintegrowane i interaktywne media przełomu XX i XXI wieku, oparte na kodzie binarnym.

Szpunar (2008: 34) zwraca uwagę na fakt, iż nowe media całkowicie zmieniają dotychczas znane modele komunikacji, charakterystyczne dla mediów masowych. Jednocześnie podkreśla, jak bardzo wpływają one na rolę i funkcję ich użytkownika, który przestaje być jedynie biernym odbiorcą, pozbawionym możliwości reagowania na nadawany komunikat. Staje się on bowiem nadawcą, „wydawcą” publikowanych treści, uczestniczy w tworzeniu nowych mediów oraz wpływa na ich zawartość. Badaczka zwraca uwagę na zjawisko digitalizacji, z którym nigdy wcześniej nie mieliśmy do czynienia w tak powszechnym zakresie, a także na przejście od komunikowania masowego w kierunku komunikowania sieciowego, interioryzację widowni, fragmentaryzację i dalsze zanikanie instytucji medialnej, a także osłabienie kontroli społecznej (ibidem). Szpunar twierdzi także, że pojawienie się nowych mediów nie eliminuje mediów tradycyjnych, a wchodzi z nimi w proces konwergencji. Jenkins (2007: 9) definiuje ją jako „przepływ treści pomiędzy różnymi platformami medialnymi, współpracę różnych przemysłów medialnych oraz migracyjne zachowania odbiorców mediów”. Temat konwergencji podejmowali także inni badacze, jednak, jako że dyskusja dotycząca zjawiska konwergencji i jego definiowania nie jest przedmiotem dysertacji, autorka przyjmuje dość dominującą w literaturze przedmiotu perspektywę Jenkinsa.

Konwergencja mediów związana jest także z procesem ich ucyfrowienia. Media masowe, telekomunikacja i komputer, które jeszcze dwadzieścia lat temu stanowiły osobne byty i tworzyły całkowicie niezależne przypisane tylko sobie formy gatunkowe, dzisiaj stanowią jedną całość. Rozgłośnie radiowe tworzą materiały informacyjne, które umieszczają w swoich serwisach internetowych, dołączając do nich materiały fotograficzne lub video, a wywiady z gośćmi w studiu radiowym odbywają się przy udziale kamer i są transmitowane dodatkowo na platformach internetowych, takich jak You Tube czy Facebook. W ten sposób media tradycyjne przenikają się z nowymi mediami, tworząc jedną spójną całość, w której często trudno wyróżnić źródło informacji (Bauer 2015: 23).

Bauer (tamże, 16) w kontekście konwergencji opisuje zjawisko konkurencji oraz kooperacji. Kooperacja miałaby polegać na implementowaniu pomysłów konkurencji, dalej – na ich

ulepszaniu, a w procesie tym udział mają użytkownicy produktu. Zdaniem naukowca, świat medialny „poddął” się presji odbiorcy, który decyduje, kto dokonuje kustomizacji, czyli dostosowaniem przekazów do ich indywidualnych potrzeb. Odbiorcy i użytkownicy tworzą alternatywne wizje i narracje, sami decydując, co w obrazie świata przedstawianego przez media tradycyjne jest istotne, a co drugoplanowe (tamże, 18).

W obliczu opisanych zjawisk warto ponownie postawić pytanie, czy media tradycyjne mają przyszłość i czy już wkrótce nie zostaną całkowicie zastąpione przez nowe media. Zjawisko powolnej zagłady mediów tradycyjnych, na przykładzie prasy drukowanej, analizował Poulet (2011: 37), pisząc: „Na całym świecie prasa, podstawa obiegu informacji i debaty publicznej, walczy o przetrwanie. Redakcje gazet wykrwawiają się, zwalniają dziennikarzy i zamykają biura, by domknąć malejące budżety. Jednocześnie kwitnie komunikacja w Internecie: blogom, portalom, serwisom społecznościowym przybywa użytkowników [...]”. Słowa Pouleta potwierdza Bauer (2015: 84-85), który zauważa, że prasa drukowana od dawna przegrywa z mediami elektronicznymi, co świadczy o tym, iż wyraźnie mamy do czynienia z kryzysem mediów tradycyjnych.

Nowe pokolenia odbiorców interesujące treści znajdują, między innymi, na stronach WWW. Ponadto telewizje przenoszą swoje formaty do Internetu i na platformy VOD, książki czytane są w formie ebooków lub odsłuchiwane jako audiobooki, radio słuchane jest na platformie cyfrowej lub w formie podcastów. Młodsze pokolenia, określane mianem pokolenia Millenialsów oraz pokolenia Z, czerpią informacje z mediów społecznościowych, nie posiadając w swoich mieszkaniach odbiorników radiowych i telewizyjnych. Prezentowane tezy potwierdzają wyniki badania Digital News Report przeprowadzonego w 2019 roku przez Reuters Institute i Uniwersytet Oksfordzki. W badaniu tym wzięło udział 80 tysięcy respondentów z 40 krajów świata. Spośród przedstawicieli pokolenia Z, którym określa się ludzi urodzonych w latach 1990-2012, dla których naturalnym środowiskiem są nowoczesne technologie, 45 procent zaraz po przebudzeniu sięga po smartfon, by dowiedzieć się, co dzieje się na świecie. Tymczasem telewizor włącza w tym celu jedynie 19 procent badanych. Natomiast wśród osób powyżej 35. roku życia proporcje są odwrotne – 30 procent w pierwszym odruchu włącza telewizor, 18 – radio, a 19 procent – sięga po smartfon. Bartkiewicz (2021) zwraca uwagę na

zjawisko „starzenia się telewizji”. Zdaniem publicysty owo „starzenie” spowodowane jest w głównej mierze rytmem życia, który w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat uległ znacznej przemianie. Bartkiewicz (2021) pisze: „Telewizja w swojej klasycznej formule wywodzi się ze świata, w którym rytm życia wyznaczał podział dnia na osiem godzin pracy, osiem godzin wypoczynku i osiem godzin snu [...]”. I w ten rytm, zdaniem publicysty, wpisana była ramówka telewizyjna, wyznaczając pory dnia, tygodnia, roku. Bartkiewicz stwierdza, że pomimo upływu lat telewizja działa w modelu przepływu zaproponowanym przez Williama w 1974 roku. Model Williama w swym założeniu ma tworzyć płynną całość – opartą na odpowiedniej sekwencji programów. Innym powodem dezaktualizacji przekazu telewizyjnego jest – zdaniem Bartkiewicza – brak dialogu i interakcji oraz traktowanie odbiorcy jako części masy versus komunikacja i przekaz proponowany przez Internet, gdzie mamy dialog, interakcję i personalizację. W rezultacie autor stawia cztery tezy: telewizja nie wybierze mi rozrywki, telewizja już nie budzi zaufania, telewizja w tradycyjnym odbiorze już nie wróci, telewizja jest w odwrocie. Jej miejsce zajmują platformy streamingowe i serwisy internetowe.

Wśród badaczy nie ma zgody w kwestii stosunku do nowych mediów. Jak zauważył Pisarek (2012:131), definiując nowe media można podzielić odbiorców na dwie grupy – entuzjastów i krytyków. Zdaniem pierwszej grupy, nowe media „zrewolucjonizowały nie tylko formy komunikacji, ale całe nasze widzenie świata i całokształt stosunków społecznych”. Natomiast krytycy zarzucają nowym mediom „charakter czysto marketingowy i dowodzą, że nawet jeśli media są nowe, to należą do starych właścicieli” (tamże).

Przytoczone koncepcje jasno pokazują, że medioznawcy na różnych płaszczyznach i w rozmaitych ujęciach próbują opisać nowe media. Jednak każda próba sformułowania uniwersalnej definicji nowych mediów pozostawia, zdaniem autorki, pewien niedosyt. Stąd też w literaturze medioznawczej, w przypadku nowych mediów, często podkreślany jest ich niedefiniowalny charakter.

3.2. Media społecznościowe jako nowe narzędzie komunikacji korporacyjnej

Media społecznościowe stanowią współcześnie jeden z najważniejszych obszarów wirtualnego wymiaru rzeczywistości oraz najistotniejsze narzędzie komunikacyjne (Pyrkosz – Pacyna 2022: 127-129). Rozważania wokół funkcjonowania oraz użyteczności mediów społecznościowych w komunikacji korporacyjnej należy rozpocząć od próby zdefiniowania tego terminu.

Nie jest to jednak zadanie łatwe, podobnie zresztą jak w przypadku definiowania terminu 'nowe media'. Na próżno szukać definicji *social media* w literaturze poświęconej komunikacji korporacyjnej bądź *public relations*, co jednocześnie nie oznacza, że termin ten w tych opracowaniach nie występuje. Wręcz przeciwnie, jednak można odnieść wrażenie, że autorzy opracowań używają pojęcia 'media społecznościowe' w poczuciu, że każdy wie, co ono znaczy i jak należy je rozumieć.

Tymczasem media społecznościowe są zjawiskiem „młodym”, ponieważ ich geneza sięga XX i XXI wieku. Charakteryzują je trzy wspólne elementy. Pierwszy to umożliwienie użytkownikom tworzenia, pobierania oraz udostępniania treści, drugi element to możliwość publikowania profili oraz informacji osobistych, trzeci natomiast to okazja do nawiązywania kontaktów z innymi. Ich rozwój determinuje treści i napędza zmiany techniczne, i wreszcie są one wynikiem rewolucji cyfrowej oraz egalitarności Internetu. Bez globalnej sieci – co wydaje się także oczywiste – nie byłoby mediów społecznościowych.

Rozważania na ten temat podjął między innymi Levinson (2010) oraz Kaplan i Haenlein (2010). Levinson (2010: 11) zaznacza, iż w jego rozumieniu 'nowe-nowe media' to media nowsze niż 'nowe media' – w takim samym stopniu różniące się od klasycznych przykładów nowych mediów, takich jak poczta elektroniczna czy strony internetowe, co nowe środki przekazu różniące się od mediów tradycyjnych, między innymi gazet czy telewizji. Nowe-nowe media są nowe również z tego powodu, że „jeszcze pięć lat temu większość z nich nie miała znaczącego wpływu na rzeczywistość. Cztery lata temu niektóre z nich nawet nie istniały”, tymczasem obecnie są powszechnie używane i stosowane przez użytkowników (tamże). Levinson (2010) wymienia literalnie nowe media, do których zalicza: blogi, platformę YouTube, Wikipedię, Digg, MySpace, Facebook, Twitter, Second Life i podcasty. Jednocześnie autor określa cechy

charakterystyczne nowych-nowych mediów: fakt, iż każdy konsument jest jednocześnie „producentem” treści, zagwarantowana jest jego (użytkownika) autentyczność, która wynika z braku profesjonalizmu; wszyscy uczestnicy mają dowolność w wyborze danego kanału komunikacji, konsumpcja i uczestnictwo w tworzeniu treści tych mediów są bezpłatne, a one same pozostają we wzajemnej relacji i rywalizacji o odbiorców, jednocześnie się uzupełniając (wzajemnie katalityczna relacja, mimo rywalizacji) (tamże, 11-13).

Kolejną cechą nowych-nowych mediów jest ich elastyczność oraz nieograniczony charakter. Dzięki niej dostosowują się do użytkowników, a nie odwrotnie. W rezultacie, jak zauważa Levinson (2010: 15), „Nowe-nowe media dają użytkownikom tę samą co nowe media kontrolę, z którą wiąże się możliwość samodzielnego decydowania o tym, gdzie i kiedy czyta się dany tekst czy słucha lub ogląda przekaz audiowizualny”. Ponadto w przestrzeni *social media* każdy jest równy: „Nowe-nowe media zrównały konsumentów i producentów – teraz każdy może tworzyć własny przekaz i każdy może korzystać z milionów propozycji przedstawianych przez innych użytkowników sieci” (tamże).

Levinson (2010: 17) oprócz cech nowych-nowych mediów wymienia też charakterystyczne dla nich kategorie, które je łączą, nadają im związki. Są nimi: pismo, które jego zdaniem odgrywa istotną rolę we wszystkich nowych-nowych mediach, nawet jeśli pojawia się wyłącznie w postaci podpisów i tytułów pod zdjęciami czy filmami wideo. Pismo jest też, zdaniem badacza, podstawową formą komunikacji na blogach, w Wikipedii, a także w serwisach, takich jak między innymi Facebook czy Twitter. Do kolejnej kategorii należy dźwięk oraz audiowizualność. Audiowizualny charakter, według Levinsona, mają zarówno teledyski na platformie YouTube, jak i wideocasty. Następną kategorią opisaną przez badacza jest informacja stająca się celem, a nie formą przekazu nowych-nowych mediów. Levinson (2010: 20) zwraca też uwagę na nieograniczony zakres tematyczny prezentowanych treści, co wynika z faktu, że produkcja jest w nowych-nowych mediach zdemokratyzowana i każdy konsument ma szansę zostać producentem. Ostatnim elementem, o którym pisze badacz, jest analiza sprzętu, który pozwala korzystać z nowych-nowych mediów. Aktualność i dostęp zapewniają tu urządzenia przenośne – laptopy czy iPhone’y.

Podążając tropem powyższych refleksji, należy skonstatować, że Levinson nie stawia jednak znaku równości pomiędzy pojęciem ‘media społecznościowe’ a przez siebie ukutym terminem ‘nowe-nowe media’. Jego definicja ‘nowych-nowych mediów’ (2010: 17) zakłada, iż wszystkie nowe-nowe media mają z gruntu charakter społecznościowy, ponieważ jest on warunkiem koniecznym dla ich funkcjonowania. W związku z powyższym, zdaniem badacza, do zbioru *social media* należą, między innymi: blogi, YouTube, Wikipedia, Digg, MySpace, Facebook, Twitter, Second Life oraz podcasty. Wszystkie te portale mają cechy wspólne, wśród których autor wymienia: pismo, audiowizualność, fotografie i dźwięk, informację oraz zbiorowy (czyli *de facto* społecznościowy) charakter. Ta ostatnia cecha jest wynikiem skali zarówno dostępności do szeroko pojętych mediów społecznościowych i możliwości komentowania oraz publikowania treści w nich zawartych, jak również z samej genezy tego zjawiska – „[...] ich podstawowym celem jest łączenie ludzi, budowanie relacji. Facebook i MySpace, a także Twitter, stanowią najlepsze przykłady tego typu portali, gdzie możliwość publikowania krótkich, jednowierszowych postów zachęca użytkowników do dzielenia się ze znajomymi swoimi historiami, przemyśleniami i emocjami [...]” (tamże). Jednak badacz wyraźnie zaznacza, że nie należy utożsamiać nowych-nowych mediów z mediami społecznościowymi, tak samo jak nie należy terminów tych używać zamiennie, gdyż mamy do czynienia w istocie z różnymi typami mediów (ibidem).

McQuail (2012: 155-156) nie nazywa wprost mediów społecznościowych terminem ‘nowe-nowe media’, czyni, jednakże z tej społecznościowej wirtualnej przestrzeni jedną z czterech głównych kategorii ‘nowych mediów’. Badacz rozróżnia nowe media ze względu na trzy kryteria: sposób użycia, treść i kontekst. Pierwszą kategorię stanowią media komunikacji interpersonalnej, do których zalicza telefon i pocztę elektroniczną – adres email; drugą kategorię stanowią gry interaktywne, czyli gry komputerowe, gry video oraz urządzenia wykorzystujące rzeczywistość wirtualną. Trzecia, najbardziej pojemna kategoria, to według McQuaila media służące do wyszukiwania informacji, czyli Internet, strony WWW, które tworzą bezgraniczną wirtualną przestrzeń i jednocześnie największe w historii archiwum, bibliotekę i źródło danych, dostępne dla każdego. Wreszcie czwartą kategorię, zdaniem McQuaila, tworzą zbiorowe media oparte na uczestnictwie. Pozwalają one na wykorzystanie Internetu do „przekazywania i wymiany informacji, idei i doświadczeń oraz tworzenia aktywnych relacji osobistych” (tamże

156). Dzięki temu mamy tu do czynienia z całym spektrum treści, tematów, emocji, uczuć, wartości i opinii. I właśnie w tej czwartej kategorii można upatrywać swego rodzaju definicji mediów społecznościowych. Kategorię zbiorowych mediów opartych na uczestnictwie trudno jednak analizować bez pojęcia „społeczność wirtualna”, którą McQuail określa jako wspólnotę „utworzoną przez dowolną liczbę jednostek, działających z własnej inicjatywy lub w odpowiedzi na jakiś bodziec” (tamże, 162). Według badacza grupę tę charakteryzuje interakcja, poczucie przynależności, niepisane normy, posiadanie swoistych dla jej uczestników obrzędów, rytuałów oraz form wyrazu. Dodatkowo społeczności wirtualne są otwarte i dostępne praktycznie dla wszystkich. Przykładami takich społeczności jest, między innymi, Facebook, LinkedIn, Twitter oraz Instagram. Facebook jest największym obecnie serwisem społecznościowym.

Facebook, nazywany przez Levinsona (2011) – obok YouTube i Twittera – jednym z trzech filarów ‘nowych-nowych mediów’ opartych na interaktywności pomiędzy nadawcami i odbiorcami komunikatów, należy do najważniejszych platform komunikacji społecznej. Łoć (2020) charakteryzuje Facebook jako sieć relacji pomiędzy użytkownikami tego portalu opierającą się na wzajemnych powiązaniach znajomych, z których część stanowi wirtualne rozwinięcie rzeczywistych znajomości, inne zaś mogą być utrzymywane na odległość, pomiędzy nieznającymi się w „prawdziwym życiu” osobami, bądź znajomymi będącymi w stanie fizycznego oddalenia. Levinson (2010: 194) z kolei nazywał znajomych z Facebooka „źródłem wiedzy w czasie rzeczywistym”, „autorami” oraz „dostarczycielami informacji”, ponieważ dzięki sprawnej interaktywnej komunikacji umożliwionej przez ten serwis, możliwe jest natychmiastowe uzyskanie odpowiedzi i zdobycie wiedzy w każdym temacie. Dodatkowo badacz zwraca uwagę na funkcjonowanie wewnątrz Facebookowej społeczności rozmaitych grup użytkowników, które dzielą się w ramach swoich aktywności linkami, tekstami, zdjęciami, filmami, by następnie o nich dyskutować i wymieniać poglądy (tamże, 114). Między innymi, właśnie z tego powodu Facebook jako medium społecznościowe może oferować szerokie spektrum możliwości komentowania, oceniania i analizowania organizacji, produktów i usług. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na fakt, iż serwis ten funkcjonuje jako swoisty ekosystem reklamowy składający się, poza nim samym, również z serwisu Instagram, Messenger

oraz zewnętrznej sieci reklamowej Facebook Audience Network, z której reklamy emitowane są na zewnętrznych stronach internetowych oraz w wybranych aplikacjach mobilnych.

Carr i Hayes (2015) definiują media społecznościowe jako: „kanały internetowe, które umożliwiają użytkownikom oportunistyczną interakcję i wybiórczą autoprezentację, w czasie rzeczywistym lub asynchronicznie, zarówno dla szerokiego, jak i wąskiego grona odbiorców, którzy czerpią dla siebie wartość z treści tworzonych przez użytkowników i postrzeganych interakcji z innymi”.

Kaplan i Haenlein (2010: 59-68) definicję mediów społecznościowych koncentrują wokół technologii Web 2.0 oraz UGC (*user generated content*), czyli treści tworzonych przez użytkowników. Ich zdaniem te dwa atrybuty opisują media społecznościowe. W rezultacie proponowana przez badaczy definicja określa *social media* jako grupę aplikacji internetowych, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0., umożliwiających tworzenie i wymianę treści generowanych przez użytkowników. Zaznaczają jednocześnie, że w ramach tej ogólnej definicji istnieją różne rodzaje mediów społecznościowych i klasyfikują je według obecności społecznej, możliwości, jakie dają oraz możliwości autoprezentacji.

Kaplan i Haenlein (tamże) osadzają swoją teorię w wymiarze korporacyjnym, podając konkretne przykłady zastosowania mediów społecznościowych w komunikacji korporacyjnej, wskazując *social media* jako źródło kryzysów, oraz doradzając, czym powinna charakteryzować się obecność marek i firm w mediach społecznościowych (bądź aktywny, interesujący, pokorny, szczerzy i nieprofesjonalny). Zwracają również uwagę na fakt, że z perspektywy korporacyjnej firmy muszą być świadome, że projekty oparte na współpracy użytkowników Internetu stają się głównym źródłem informacji dla wielu konsumentów, którzy uważają je za prawdziwe. Dlatego Kaplan i Haenlein podkreślają, jak ważny jest wybór oraz zintegrowanie wybranych aplikacji z tradycyjnym media planem i dostosowanie ich do wybranej grupy docelowej „Integracja jest kluczowa! Choć te dwa obszary są zupełnie różne, w oczach klientów są one częścią tego samego: wizerunku firmy” – zauważają badacze (ibidem, 65-66).

Tropem możliwości tworzenia i wymiany treści w mediach społecznościowych jako ich istoty podąża także Gogołek (2010: 162), określając media społecznościowe jako „formę naturalnej, nieskrępowanej wymiany informacji w Sieci pomiędzy osobami na temat wspólnych

zainteresowań”. Badacz zauważa przy tym, że dzięki mediom społecznościowym dotychczas bierni odbiorcy informacji przeobrażają się w zaangażowanych użytkowników, którzy poprzez publikowanie treści w Internecie ujawniają swoją osobowość oraz zainteresowania.

Słomczewska-Roge (2015: 210) z kolei zwraca uwagę, iż serwisy społecznościowe stanowią wciąż nowy i dynamicznie rozwijający się obszar badań, dlatego brakuje powszechnie obowiązujących definicji. Zdaniem badaczki „serwisy społecznościowe traktowane są jako wszelkiego rodzaju rozwiązania w komunikacji elektronicznej umożliwiające użytkownikom, oprócz publikowania treści dostępnych dla innych użytkowników, realizację społecznych potrzeb współczesnego człowieka”.

Na problematykę terminologiczną oraz brak jednoznacznej wykładni związanej z pojęciem *social media* zwraca uwagę Skwark (2012: 113). *Social media*, tłumaczy Skwark, to w rzeczywistości media społeczne, dzięki którym „obywatele przestają być słabym ogniwem komunikowania”, zamiast tego tworzą zupełnie nową jakość, kreując oraz wydając informacje. Skwark podkreśla również funkcjonalność *social mediów*, które „pozwalają na wymianę komunikatów w systemie wielu do wielu oraz wprowadzają równorzędność między uczestnikami komunikowania” (tamże).

Podsumowując powyższe rozważania nad mediami społecznościowymi jako narzędziem komunikacji korporacyjnej, warto podkreślić, że nie wyparły one tradycyjnych instrumentów, lecz stały się ich uzupełnieniem i wzbogaceniem. Jednak zdaniem autorki jesteśmy świadkami coraz większego rozwoju *social media* przede wszystkim w zakresie liczby użytkowników, jak i powiększającej się liczby aplikacji. W ten sposób media społecznościowe stały się wiodącym kanałem komunikacji, również korporacyjnej, co potwierdzają badania zrealizowane na potrzeby niniejszej rozprawy. Trudno nie zgodzić się też z twierdzeniem, iż swego rodzaju zintegrowanie komunikacji i technologii oferuje profesjonalistom *public relations* możliwość kształtowania ich wydajności w bardziej strategicznym kierunku (Breakenridge 2012). W ramach *social media* wytworzyła się nowa przestrzeń licznych, wielopoziomowych i usieciowionych relacji i kontaktów inter- i ekstrapersonalnych na niespotykaną wcześniej skalę (Pyrkosz – Pacyna 2022:129). Przestrzeń tę wykorzystują przedsiębiorstwa w prowadzonej komunikacji korporacyjnej, mając w ten sposób dostęp do nieograniczonej liczby interesariuszy.

3.3. Wybrane obszary komunikacji korporacyjnej wobec zachodzących zmian

Corporate Social Responsibility i Environment, Social Governance

W rozdziale drugim autorka podjęła temat obszarów nazywanych również sferami zadaniowymi, które tworzą komunikację korporacyjną. W tej części pracy zamierza dotknąć istoty kilku wybranych oraz przeanalizować zmiany, jakie nastąpiły w ich zakresie. Ważną determinantą zachodzących przemian jest niewątpliwie postęp technologiczny i jego konsekwencje. Jednak znaczenie i wpływ mają tu także wprowadzane przez instytucje unijne regulacje prawne, które zmuszają przedsiębiorstwa do zaimplementowania określonych przepisów, a te w konsekwencji do wdrożenia określonych działań, które muszą być szeroko komunikowane. Tym samym stają się właśnie sferą zadaniową komunikacji korporacyjnej. Przykładem takich sfer zadaniowych jest CSR i ESG.

Obecnie na firmy sektora prywatnego wywierana jest coraz większa presja, aby odgrywały bardziej aktywną rolę w tworzeniu warunków do lepszego życia dla swoich pracowników, ich rodzin oraz całego otoczenia, w którym działają. CSR, czyli społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*), to wszelkie działania firmy, które zarówno mieszczą się w obszarze komunikacji korporacyjnej, jak również koncentrują się przy tym na przekonaniu o odpowiedzialności organizacji względem środowiska naturalnego, społeczności lokalnej, pracowników i ich rodzin. Działania te mają świadczyć o dojrzałości firm, ich uczciwości oraz dobroczynności, ocieplając jednocześnie wizerunek organizacji w oczach interesariuszy. Podczas gdy w przypadku *public relations* mowa jest o liczbie ponad dwóch tysięcy definicji tego terminu, w przypadku społecznej odpowiedzialności biznesu badacze wskazują na kilkadziesiąt definicji (Wojcik 2015: 20). W jednym z badań opublikowanych w 2006 roku Dahlsrud (2006) zidentyfikował i przeanalizował 37 różnych definicji CSR, a jego badanie i tak nie obejmowało wszystkich. Autorka przytoczy poniżej kilka wybranych definicji terminu CSR, w celu zobrazowania zagadnienia.

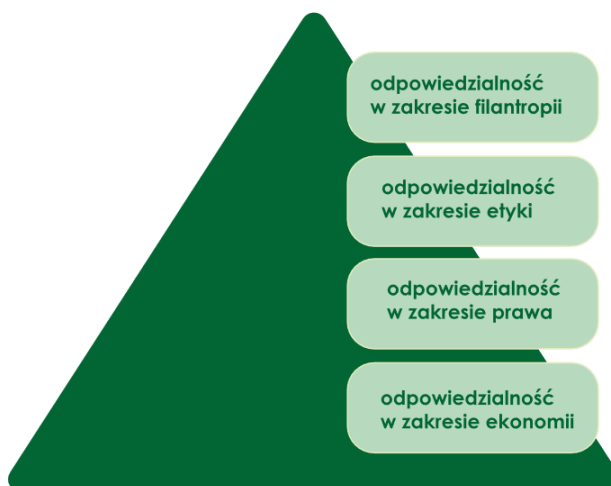
Wolska (2018: 305) proponuje definiować społeczną odpowiedzialność biznesu jako nową filozofię prowadzenia działalności gospodarczej, która zobowiązuje firmy do działania

według zasad zrównoważonego rozwoju oraz do respektowania zasad ekonomii, ekologii i etyki. Wolska zaznacza jednocześnie, iż CSR bada konkretne procesy i działania firm, które są wymierne i odbywają się w czasie teraźniejszym (tamże).

Elkington (2004: 3) opisuje CSR przez pryzmat trzech najważniejszych, jego zdaniem, czynników: ludzi, ziemi i zysku. Zdaniem Elkingtona organizacje powinny informować o podejmowanych działaniach, które oprócz generowania zysków i utrzymywania zdrowej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, winny również zapewniać realizację inicjatyw społecznych i ekologicznych. W tej definicji mieszczą się zagadnienia związane z pracą, równością płci, brakiem korupcji i dyskryminacji, ochroną zdrowia, bezpieczeństwem. Ziemia natomiast odnosi się do konieczności zintegrowania przez organizacje dbałości o środowisko z działaniami biznesowymi, na przykład poprzez redukcję ilości szkodliwych odpadów.

Do fundamentalnych modeli opisujących CSR zaliczany jest model społecznej odpowiedzialności biznesu zaproponowany przez Carrola (2016: 1-8). Model Carrola (rysunek 3) postuluje ekonomiczny paradygmat, jako poziom tworzący fundament piramidy odpowiedzialności.

Rysunek 2 - Model piramidy społecznej odpowiedzialności biznesu według A. B. Caroll



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Carroll, 2016.

Caroll (2016: 1-8) tłumaczy, że celem piramidy było wyodrębnienie definicyjnego aspektu CSR i zilustrowanie składowego charakteru czteroczęściowej struktury. Piramida została wybrana jako projekt geometryczny, ponieważ jest prosta, intuicyjna i zbudowana tak, aby wytrzymać próbę czasu. W związku z tym odpowiedzialność ekonomiczna została umieszczona jako podstawa piramidy, ponieważ jest to podstawowy – zdaniem Carolla – wymóg w biznesie. Tłumacząc piramidę, badacz używa metafory budowli – „tak jak fundamenty budynku muszą być mocne, aby utrzymać cały gmach, tak trwała rentowność musi być silna, aby wspierać inne oczekiwania społeczeństwa wobec przedsiębiorstw” (Caroll 2016: 7). W modelu Carolla infrastruktura CSR jest zbudowana na założeniu ekonomicznie zdrowego i zrównoważonego biznesu. Jednocześnie społeczeństwo oczekuje od biznesu przestrzegania prawa i przepisów, ponieważ prawo i przepisy są społeczną kodyfikacją podstawowych zasad, na których biznes ma działać w społeczeństwie obywatelskim (tamże). Ponadto oczekuje się, że biznes będzie działał w sposób etyczny, że będzie postępować słusznie, sprawiedliwie i uczciwie oraz unikać lub minimalizować szkody dla wszystkich interesariuszy, z którymi wchodzi w interakcje. Wreszcie, w modelu Carolla CSR opiera się na założeniu, że biznes będzie dobrym obywatelem korporacyjnym, to znaczy, że będzie dawał z siebie wszystko i wносił wkład finansowy, fizyczny i ludzki do społeczności, których jest częścią (ibidem).

Model Carolla wpisuje się w teorię CSR, którą prezentował Drucker (1995: 84), który wskazywał, że firmy muszą wziąć odpowiedzialność za swój wpływ na pracowników, środowisko, klientów oraz na wszystko, z czym mają kontakt.

Z kolei model Kanga i Wood (1995), swoją konstrukcję opiera na prymacie moralnych i społecznych obowiązków organizacji. Badacze zakładają bowiem, że organizacja jest przede wszystkim zobowiązana do permanentnego przestrzegania zakazów i nakazów moralnych, a nie dopiero wówczas, gdy osiągnie zysk. Model ten nazwany został *before profit obligation*. Sama Donna J. Wood poszła jeszcze dalej. Jej podejście jest w istocie podejściem socjologicznym, w którym jasno badaczka obrazuje, że działania organizacji mają swoje konsekwencje dla interesariuszy oraz społeczeństwa jako takiego. Organizacja jest otwartym systemem, a nie zamkniętą maszyną. Wood ujawnia więc, że ekonomiczne korzyści nie mogą obejść się bez

otoczenia społecznego, które musi dać przyzwolenie na działanie zyskowe dla danej organizacji, a także samo reaguje na jej funkcjonowanie (za: Adamus-Matuszyńska, 2013: 194).

Cornelissen (2010: 62-63) opisuje CSR jako przestrzeń, w której organizacje poszukują nowych dróg do podjęcia wyzwań, jakie niesie ze sobą rozwój gospodarczy i społeczny. W rezultacie działania prowadzone w tym zakresie przyczyniają się do uzyskania przewagi pod względem reputacji i – zdaniem badacza – często przekładają się na korzyści dla organizacji.

Pośród przytoczonych analiz i definicji społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiają się również głosy krytyczne (Friedman 1970, Salazar, Husted 2009, Arvidsson, Dumay 2021). Wskazują one, że CSR jest niczym innym, jak sposobem na poprawę wizerunku i sprytny PR, czyli że natura CSR z gruntu jest utylitarna i relatywna. Wymieniają wręcz negatywne konsekwencje i aspekty działań CSR na płaszczyźnie ekonomicznej – inwestycje CSR mogą powodować wzrost kosztów związanych, na przykład, z łańcuchem dostaw; na płaszczyźnie moralnej – wypada mieć ten obszar komunikacji w firmie, bo jest to dobrze postrzegane, ale w codziennym zarządzaniu zasady są pomijane; na płaszczyźnie prawnej – nie zawsze jasne i przejrzyste przepisy udzielania pomocy i wsparcia dla poszczególnych organizacji. Autorce trudno nie zgodzić się z krytycznym tokiem myślenia, obserwując działania firm w tym zakresie.

Komisja Europejska, organ wykonawczy Unii Europejskiej, zdefiniowała CSR jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Firmy mogą stać się odpowiedzialne społecznie poprzez włączanie zagadnień społecznych, środowiskowych, etycznych, konsumenckich i praw człowieka do ich strategii biznesowej oraz działań operacyjnych, zgodnie z prawem (<https://ec.europa.eu/growth>). Komisja Europejska uznała działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu na tyle istotne, że od 2018 roku zobowiązała firmy do publicznego raportowania działań w tym zakresie. W Polsce pierwotnie obowiązek ten dotyczył około trzystu firm, które były zobligowane upubliczniać swoje działania w takich obszarach, jak: etyka i prawa człowieka, przeciwdziałanie korupcji, sprawy pracownicze czy ochrona środowiska. W praktyce oznaczało to, że dla największych przedsiębiorstw działalność CSR przestała być przywilejem, a stała się obowiązkiem, który oprócz corocznego raportowania powinien jeszcze mieścić się w określonych ramach i standardach GRI, czyli według wytycznych i wskaźników raportowania społecznego określonych przez

międzynarodową organizację GRI (*Global Reporting Initiative*)¹⁷. Dodatkowo obowiązek taki spoczywa na spółkach giełdowych zatrudniających ponad 250 osób, które muszą ujawniać w sprawozdaniach informacje na temat różnorodności zatrudnienia (uwzględniając takie aspekty, jak: wiek, płeć, pochodzenie geograficzne, wykształcenie i doświadczenie zawodowe). Przemiany społeczno-gospodarcze i wprowadzanie restrykcyjnych regulacji prawnych w zakresie raportowania danych niefinansowych doprowadziły do stopniowej ewolucji pojęcia CSR w kierunku ESG (Misztal 2023: 92-93). Jednocześnie pozwala to inwestorom na porównywanie działań różnych przedsiębiorstw w aspektach niefinansowych. ESG obejmuje obszary: *Environmental, Social and Corporate Governance* [stąd akronim – przyp. autorki], czyli środowisko, ludzie i ład korporacyjny. O ile celem CSR jest pokazanie, że biznes może być odpowiedzialny za otoczenie, w którym działa, to ESG udowadnia to na liczbach i dąży do tego, by wysiłki korporacji były mierzalne. Mówiąc jeszcze inaczej, „próbuję przenieść CSR ze sfery czystej filantropii do konkretnego zestawu liczb. Tak by inwestorzy i konsumenci mogli ocenić i porównać te działania” (Myczkowska-Utrata 2021). W rezultacie pojawiły się nowe regulacje dotyczące sprawozdawczości korporacyjnej.

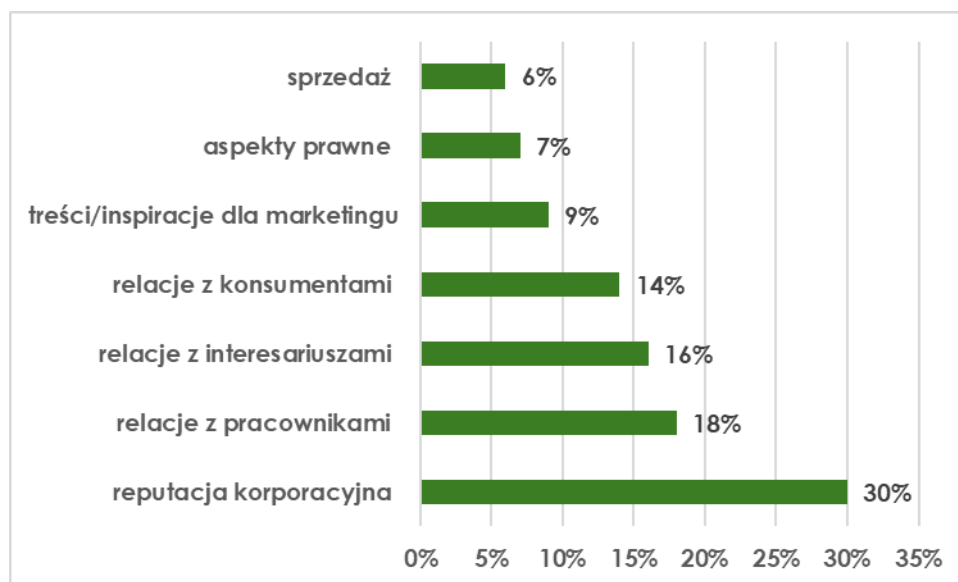
W Europie dyrektywa Unii Europejskiej (2014/95/UE) w sprawie sprawozdawczości niefinansowej i sprawozdawczości w zakresie różnorodności nakłada na duże podmioty europejskie obowiązek publikowania raportów niefinansowych w Europie od 2017 roku. Ponadto dyrektywa jest obecnie poddawana przeglądowi (dyrektywa w sprawie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw [CSRD]) w celu zapewnienia jej zgodności z Europejskim Zielonym Ładem i platformą na rzecz zrównoważonego finansowania, której celem jest uczynienie Europy gospodarką neutralną pod względem emisji dwutlenku węgla do 2050

¹⁷ Dyrektywa została oficjalnie przyjęta przez Radę Unii Europejskiej we wrześniu 2014 r., a dotyczy raportowania działalności CSR. Od 2025 r. (sprawozdania obejmujące rok obrotowy 2024) CSRD zacznie mieć zastosowanie do dużych jednostek zainteresowania publicznego (spółki giełdowe, banki, zakłady ubezpieczeń) lub jednostek dominujących dużych grup mających ponad 500 pracowników. Od 2026 roku nowe wymogi zostaną rozszerzone na wszystkie duże spółki zatrudniające ponad 250 pracowników. Od 2027 r. nowe zasady będą miały już zastosowanie również do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) notowanych na rynkach regulowanych na giełdzie, z wyjątkiem mikroprzedsiębiorstw (Stawicka 2024), [http://Raportowanie ESG w Polsce - obowiązki dla firm od lipca \(prawo.pl\)](http://Raportowanie ESG w Polsce - obowiązki dla firm od lipca (prawo.pl), odczyt: 24.06.2024), odczyt: 24.06.2024

roku dzięki finansowaniu transformacji. Jednak jeszcze przed dyrektywą UE i Zielonym Ładem w poszczególnych państwach członkowskich UE istniała znaczna presja, aby zwiększyć zarówno liczbę, jak i jakość informacji ESG (Arvidsson, Dumay 2021: 1093). Arvidsson i Dumay (2021) dowodzą, iż ESG jest zarówno niezwykle ważne, jak i nie jest niczym szczególnym. Jest ważne, ponieważ ma kluczowe znaczenie dla długoterminowej wartości przedsiębiorstwa. Z drugiej strony ESG nie jest niczym nadzwyczajnym, ponieważ nie jest ani lepszy, ani gorszy od innych aktywów niematerialnych, które generują długoterminowe zyski finansowe i społeczne, takich jak: jakość zarządzania, kultura korporacyjna i zdolność do innowacji (tamże). Stąd, zdaniem badaczy, zaangażowanie inwestorów w czynniki ESG nie powinno być stawiane na piedestale w porównaniu z zaangażowaniem w inne czynniki wpływające na wartość. Niewątpliwie jednak zarówno działania z obszaru CSR, jak i ESG wpływają bezpośrednio lub pośrednio zarówno na reputację, jak i wyniki finansowe firm, co potwierdzają między innymi badania Cheng, Ioannou, Serafeim (2014), Ngwakwe (2009), Tang, Hull, Rothenber (2012) (za: Sikacz, 2016).

Aspekt finansowy CSR i ESG jest obiektem badań i analiz zdecydowanie częściej niż wpływ CSR i ESG na wizerunek i reputację. W drugim aspekcie autorka dotarła jedynie do badań przeprowadzonych przez agencję Grayling w 2013 roku, wyniki których prezentuje na wykresie 2. Wtedy posługiwano się określeniem CSR.

Wykres 2. Wpływ działań CSR i zrównoważonego rozwoju na reputację firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.wirtualnemedia.pl.

Wyniki badań dowodzą, iż działania z obszaru CSR były chętnie komunikowane i nagłaśniane przez korporacje z kilku powodów: są tematem zawsze pozytywnym, pokazującym organizację w dobrym świetle, w sposób pośredni wpływają na wybór produktów i usług danej marki oraz pozwalają na komunikację do wszystkich grup interesariuszy.

Firmy chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem z obszaru CSR i ESG, czyniąc je jednym z głównych tematów komunikacji korporacyjnej. Wynika to z kilku powodów. Po pierwsze jest to tematyka wdzięczna, pozytywna pozwalająca się chwalić, po drugie może być adresowana i może zainteresować wszystkie grupy odbiorców, po trzecie wreszcie – firmy są zobowiązane do jej raportowania, zatem muszą wykonać określoną pracę w celu zgromadzenia wszystkich danych, które mogą wykorzystać w budowaniu wizerunku. Komunikacja korporacyjna staje się zatem podstawowym narzędziem dla strategii ESG, podczas gdy sama strategia ESG jest działaniem wtórnym względem całości kształtu koncepcji wizerunku, wizji i misji przedsiębiorstwa i powinna być podporządkowana zarówno jej planowym realizacjom, jak i założeniom. W praktyce nie zawsze jednak działania przedsiębiorstw w zakresie CSR i ESG są kompatybilne z ich strategią komunikacyjną, misją i wizją. Może to wynikać z faktu, że aktywności w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu są nowym elementem wizerunku, a firmy wciąż się ich uczą.

Media relations

Drugim istotnym obszarem komunikacji korporacyjnej są media relations. Nim autorka dysertacji przeanalizuje znaczenie *media relations* w komunikacji korporacyjnej, dokona próby konceptualizacji pojęcia. Nie jest to jednak zadanie proste, ponieważ termin ten nie doczekał się jeszcze ujęcia akademickiego i nie został poddany systematyce naukowej. Próbę definicji podejmuje Dobek-Ostrowska (2012: 351), która określa *media relations* jako tę część zadań, które „odnoszą się do komunikowania z dziennikarzami i personelem mediów.” Istotą są tu korzystne relacje, które według badaczki osiąga się poprzez częste kontakty, rozmowy, budowanie wzajemnego zaufania.

Olędzki i Tworzydło (2010: 106) również określają *media relations* jako proces budowania przez organizację dobrych i obustronnie korzystnych relacji z dziennikarzami, których celem jest kształtowanie relacji z dziennikarzami, pozwalających docierać z informacjami do wcześniej określonych grup docelowych.

Wydaje się jednak, że autorzy licznych opracowań w zakresie mediów, komunikacji i *public relations*, używają terminu bardziej intuicyjnie, zestawiając go w różnych kontekstach (Caroll 2011, Howard, Mathews 2013, Johnston 2020), lub doradzając, jak *media relations* powinny być prowadzone (Gawroński 2006, Cornelissen 2010, Tworzydło 2017, 2023). Kaczmarek-Śliwińska (2015: 165) zauważa, iż analizując współczesne *media relations* należy doprecyzować, czy ten rodzaj relacji rozpatrywany jest w perspektywie nowych czy tradycyjnych mediów. Jej zdaniem zarówno *media relations* w tradycyjnych, jak i nowych mediach niosą ze sobą szanse i zagrożenia, wady i zalety.

Autorka dysertacji pragnie w tym miejscu zwrócić uwagę, iż skoro *media relations* określane są jako relacje z dziennikarzami, a dziennikarzami są zgodnie z Prawem Prasowym (Art.7.1.) „osoby zajmujące się redagowaniem [...], pozostające w stosunku pracy z redakcją albo zajmujące się taką działalnością na rzecz i z upoważnienia redakcji”, to należy uznać, że mówiąc o *media relations* rozumie się je jako relacje z redakcjami i ich pracownikami. A zatem nie będą do *media relations* należały kontakty na przykład z blogerami czy *influencerami*.

Wyjaśnienie istoty *media relations* jest ważne z tego punktu widzenia, że zarówno *public relations*, jak i komunikacja korporacyjna, utożsamiane są z relacjami między przedsiębiorstwami a mediami i dziennikarzami – na co zwraca uwagę Cornelissen (2010: 207). Zdrojewska (2011: 31) kontakty firmy z mediami nazywa najbardziej „rozpoznawalnym” działaniem *public relations*. Goban-Klas (1997: 136) przekonywał, że *mass media* są najbardziej efektywnym i ekonomicznym środkiem do komunikowania się firmy z otoczeniem zewnętrznym. Tłumaczył, że menadżerowie, którzy unikają kontaktów z prasą, wiele tracą, bo powinni być dla dziennikarzy inspiracją. Porównywał współpracę z mediami do przemawiania do wielkiego megafonu, który jest w stanie przenieść naszą informację do bardzo szerokiego audytorium. Stąd zwracał uwagę, że specjaliści od *public relations* w firmie powinni: znać redakcję i dziennikarzy, znać rynek wydawniczy, mieć orientację w tytułach i nazwiskach dziennikarzy oraz

redaktorów, umieć redagować informacje dla prasy, a przede wszystkim „rozumieć media” (tamże). Ten ostatni czynnik powodował, że najczęściej do branży komunikacji i *public relations* trafiali byli dziennikarze. Dziś, po blisko dwudziestu pięciu latach od publikacji tych wskazówek i refleksji Gobana-Klasa, komunikacja firmy z otoczeniem przeszła ogromną metamorfozę, przekierowując swoją uwagę na Internet i media społecznościowe. Parafrazując zatem słowa Gobana-Klasa, można powiedzieć, że obecnie specjaliści komunikacji i wizerunku powinni: znać serwisy społecznościowe i najważniejszych liderów opinii w nich funkcjonujących, znać zasady redagowania postów, rozumieć sposób działania *social mediów* oraz działających w nich algorytmów pozycjonujących treści.

Niewątpliwie sposób, w jaki media, zarówno tradycyjne jak i nowe, przedstawiają daną organizację, determinuje on jej wizerunek i reputację. Media mogą wzmocnić tak samo wizerunek pozytywny, jak i negatywny (Cornelissen 2010: 209-210). W kontekście tego twierdzenia warto zwrócić uwagę na teorię *agenda setting*. Termin ten został po raz pierwszy użyty przez McCombsa i Shawa w 1972 roku. Podstawą teorii *agenda setting* jest twierdzenie, że ważność elementów w wiadomościach wpływa na rangę tych elementów w odbiorze opinii publicznej. Media masowe w szczególny sposób przyczyniają się lub wpływają na postrzeganie, wartości, skupienie i priorytety odbiorców (Carroll, McComb 2014: 36). Badania Carolla i McComba nad ustalaniem porządku prezentowania informacji analizowały: agendę kwestii publicznych, osoby publiczne, instytucje oraz korporacje. Znaczenie miały: strona, na której opublikowano artykuł, rozmiar nagłówka, a nawet długość artykułu. W telewizji, z racji ograniczonej pojemności programu informacyjnego, istotna okazywała się wzmianka w wieczornych wiadomościach telewizyjnych, która była silnym sygnałem o znaczeniu danej kwestii, osoby, instytucji lub korporacji. We wszystkich mediach informacyjnych, powtarzająca się dzień po dniu wiadomość miała najsilniejsze oddziaływanie (tamże, 37-38).

Teorię *agenda setting* można zastosować w badaniu reputacji korporacyjnej, za którą odpowiada komunikacja korporacyjna (Cornelissen 2010). Poglądy społeczne są kreowane na dwóch płaszczyznach – pierwsza odnosi się do istotności organizacji, podczas gdy druga dotyczy atrybutów z nią związanych. Jako dowód Cornelissen powołuje się na badania, w których wybrany tytuł amerykańskiego dziennika w określony sposób opisywał wybrane korporacje,

przypisując im określone cechy. Wyniki potwierdziły następującą korelację – zainteresowanie mediów wpływa na postrzeganie ważności organizacji, a skala uwagi poświęconej określonym zagadnieniom jest zgodna ze społecznymi skojarzeniami dotyczącymi tych korporacji (tamże, 211).

Wyniki i wnioski z opisanych powyżej badań mają istotne znaczenie z punktu widzenia komunikacji korporacyjnej i prowadzą do konstatacji, że praktycy komunikacji winni starać się przekazywać i publikować jak najwięcej wiarygodnych i pozytywnych informacji na temat organizacji. Ponadto, biorąc pod uwagę fakt konwergencji mediów, siła i efekt oddziaływania informacji mogą zostać wzmocnione. Informacja opublikowana w prasie drukowanej może jednocześnie znaleźć się w wersji elektronicznej tytułu, a następnie być wielokrotnie przekazywana w serwisach społecznościowych pierwotnie przez redaktora tytułu, a następnie przez kolejnych użytkowników i obserwatorów, co ilustruje schemat 5.

Schemat 5. Przepływ informacji z mediów tradycyjnych do społecznościowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie własnych obserwacji działania komunikacji w firmach.

Analizując *media relations* w dobie nowych mediów, należy zwrócić uwagę na źródła i inspiracje dla dziennikarzy. Poszukują oni ich głównie w wirtualnej rzeczywistości, co stanowi istotną zmianę w formule kwerend względem sposobu poszukiwania tematów w czasach przed Internetu. Bauer (2015: 155) zwraca uwagę na inspiracje i źródła pozyskiwania informacji przez dziennikarzy, przypominając, że jeszcze nie tak dawno dziennikarze zaczynali dzień od prasówki i przeglądu depeš. Tymczasem teraz ich źródłem informacji są media społecznościowe. „Dziś przegląd prasy zaczyna się od Facebooka. Jeśli jest coś ciekawego w gazetach, Facebook mi to powie [...]. Gazety codzienne już prawie tylko relacjonują co było wczoraj i zapowiadają, co będzie jutro” (tamże).

Facebook, jak i pozostałe media społecznościowe stały się dla dziennikarzy narzędziem pracy, źródłem informacji, inspiracją, pozostając jednocześnie platformą do nawiązywania i gromadzenia kontaktów. To swego rodzaju przemodelowanie w kwerendach dziennikarskich potwierdza prawdopodobnie jedyny opublikowany dotychczas raport z badań PRESS Institute „Dziennikarze a media społecznościowe”, ze stycznia 2017 roku, zaprezentowany w postaci wyników na rysunku 3.

Rysunek 3 – Dziennikarze a media społecznościowe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań PRESS Institute, 2017.

Z zaprezentowanych badań wynika, że aż 82,6 procent dziennikarzy w Polsce traktuje media społecznościowe zarówno jako źródło informacji prywatnych, jak i zawodowych. *Social media* stały się dla dziennikarzy prawie tak podstawowym narzędziem pracy, jak poczta elektroniczna czy telefon. Ponad 50 procent korzystających z mediów społecznościowych żurnalistów (57,7 proc.) uznaje je za przydatne, a co trzeci (36,6 proc.) nie wyobraża sobie bez nich pracy (tamże, 4-5). Co ważne i – co zarazem potwierdza zaprezentowane powyżej tezy – w mediach społecznościowych dziennikarze szukają głównie inspiracji do własnych materiałów, na co wskazuje aż 77,5 procent respondentów. Jednocześnie badani deklarują, że w mediach społecznościowych publikują też zapowiedzi i linki do własnych materiałów dziennikarskich (73,1 procent), a także własne opinie i komentarze (54,2 procent).

Istotny również w kontekście niniejszej pracy jest inny wniosek z niniejszych badań, że dziennikarze chętnie obserwują treści publikowane przez rzeczników prasowych (38,3 procent) oraz profile firm i marek (30,4 procent). Zdaniem 71,4 procent badanych komunikacja firm musi być jednak prowadzona w sieci w sposób konkretny i rzeczowy, żeby stanowić przydatny materiał w codziennej pracy. Według blisko 69 procent badanych powinna także wyprzedzać oficjalne komunikaty prasowe. Dziennikarze oczekują również, że komunikacja w *social mediach* będzie reakcją na bieżącą sytuację i bieżące wydarzenia.

Co istotne – za wiarygodne źródło informacji dziennikarze nie uznają blogów korporacyjnych, które czyta tylko 2,6 procent respondentów (tamże, 8).

Analizując konkretne serwisy społecznościowe, jakich używali w codziennej pracy dziennikarze, to według przytaczanego wyżej raportu na pierwszy plan wysuwa się Facebook, z którego „na bieżąco” korzysta prawie 61 procent badanych (PRESS Institute 2018: 9). Raport wskazuje, że na drugim miejscu plasuje się Twitter, z którego korzysta 32,2 procent pytanych dziennikarzy, a kolejne 15 procent robi to przynajmniej raz dziennie (tamże).

Konieczny (2020: 134) również zauważa, iż dziennikarze dostrzegają potęgę mediów społecznościowych i potrafią z tego korzystać. W ten sposób mogą jako pierwsi dotrzeć z *newsem* do bardzo szerokiego i licznego grona odbiorców. Konieczny stawia przy tym odważną tezę – jego zdaniem „media społecznościowe są ważniejszym źródłem i sposobem przekazu

informacji niż tradycyjne strony internetowe i portale ogólnoinformacyjne — takie, jak Onet.pl, Wirtualna Polska czy Interia.pl” (tamże).

Prowadząc rozważania na temat współczesnych *media relations*, warto przyjrzeć się również samej pracy dziennikarza, który nie przygotowuje jednego materiału w określonym czasie, podlegającego łatwej klasyfikacji gatunkowej, lecz sprowadzany jest do roli *media workera* (Kapuściński 2000, Bauer 2015). Dziennikarz jest zmuszony przygotowywać materiał do podstawowego wydania, a dodatkowo opracować *news* do internetowego serwisu czy portalu nie tylko w postaci artykułu, ale często również w formie video czy foto. Wymaga się od dziennikarza dodatkowych umiejętności, co Bauer (2015: 85) nazywa „projektowaniem” przekazu, który musi w odpowiedniej formie i treści znaleźć się na stronie WWW. Konsekwencją takiego sposobu pracy jest zmiana w zachowaniach dziennikarzy, a także zmiana ich potrzeb i oczekiwań względem przedsiębiorstw, idąc dalej wpływa to także na wzajemne relacje. Z drugiej strony do takich nowych warunków muszą przystosować się firmy i ich komunikacja korporacyjna, przygotowując materiały dla redakcji.

W rozważaniach podjętych w niniejszym podrozdziale dysertacji podjęto próbę wykazania wpływu serwisów społecznościowych na praktykę wykonywania zawodu dziennikarskiego. Media społecznościowe stanowią istotny – z punktu widzenia samych dziennikarzy – element codziennej pracy w zawodzie, czego dowodzą analizy instytucji badawczych. Dzięki swojej specyfice, media społecznościowe umożliwiają dziennikarzom szybkie dotarcie do źródeł informacji, nierzadko same również stanowią takowe źródła. Dziennikarze wykorzystują media społecznościowe również do poszukiwania inspiracji i kontaktów z ekspertami, pozyskiwania opinii i komentarzy do przygotowywanych przez siebie materiałów. Co więcej, dzięki mediom społecznościowym profil współczesnego dziennikarza i jego pozycja w systemie medialnym uległa zmianie – dziennikarze są dostępni również dla swoich odbiorców, z którymi chętnie wchodzi w dyskusję i prowadzą polemiki na różne tematy. Dziennikarze wykorzystują media społecznościowe do zainteresowania odbiorców swoimi materiałami i swoją działalnością zawodową, co z ich punktu widzenia daje możliwości dotarcia do nieznanymi grup odbiorców. Tam też spotykają się z profilami firm i marek oraz ich komunikacją, co warunkuje wzajemne relacje, czyli *media relations*.

***Employer branding* – udział pracowników w budowaniu wizerunku pracodawcy**

Kolejną sferą zadaniową komunikacji korporacyjnej, którą autorka pragnie zaprezentować jest *employer branding* (EB) oraz idący w ślad za nim *employee advocacy* (EA).

Zagadnienia: *employer branding* oraz *employee advocacy* są stosunkowo nowe. Szczególnie temat EA, czyli rzecznictwa pracowniczego, pomimo rosnącego znaczenia jest niedostatecznie zbadany wśród naukowców zajmujących się *public relations* (Thelen 2020). Brakuje definicji oraz literatury naukowej, w miejsce której pojawiły się liczne poradniki. Thelen (2020) zauważa, iż pomimo zgody odnośnie pozytywnego działania EA dla organizacji oraz zwiększonego zainteresowania środowiska biznesowego tym obszarem, badania empiryczne i teoretyczne dotyczące rzecznictwa pracowniczego są bardzo ograniczone. Dodatkowo brakuje uniwersalnej definicji pojęcia, a uczeni używają tego terminu na różne sposoby (tamże).

Marka pracodawcy, czyli *employer branding*, to pojęcie wprowadzone do domeny publicznej w 1996 roku przez Amblera i Barrowa (1996: 186). Autorzy sugerowali, że istnieje znaczna synergia pomiędzy procesami pielęgnowania marek z jednej strony a zasobami ludzkimi z drugiej. Autorzy ci zaproponowali następującą, pierwszą definicję *employer branding*u, określając go jako „zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy” (tamże). Badacze podkreślali przy tym, że koncepcja marki pracodawcy jest bliska innym pojęciom, takim jak: kultura organizacji i jej tożsamość, marketing wewnętrzny oraz reputacja zewnętrzna firmy. W 2001 roku firma Mc Kinsey określiła *employer branding* jako wszelkiego rodzaju działania firmy mające na celu budowanie jej wizerunku profilowanego jako „pracodawcy z wyboru” (Jenner, Taylor 2008: 7). Miano takiego pracodawcy otrzymują firmy, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko dla rozwoju swojej kariery lub jako wysiłki organizacji w komunikowaniu publiczności wewnętrznej i zewnętrznej tego, co czyni ją zarówno pożądanym, jak i wyróżniającym się pracodawcą (ibidem).

Employee branding oraz *employee advocacy* jako pojęcia pojawiły się w literaturze przedmiotu w 2004 roku (Miles, Mangold). Pierwsze określenie można przetłumaczyć jako „działania zmierzające do zbudowania marki pracodawcy i firmy poprzez pracowników”, natomiast drugie – „rzecznictwo pracowników”, „sytuacja, w której stają się oni ambasadorami firmy”. Według Kantowicz-Gdańskiej (2009: 18-23), która powołuje się na Graemego Martina, kwintesencją *employer branding*u jest przyciąganie utalentowanych osób do organizacji oraz zapewnianie, że zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy, będą identyfikować się z firmą (jej marką, misją) i dostarczać pożądaných przez nią wyników. Badaczka zakłada, że działania *employer branding*owe wpływają na tożsamość organizacji, kulturę organizacji i wizerunek firmy jako pracodawcy. Opisuje konkretne zadanie, które zawiera w sobie *employer branding*, takie jak: kreowanie właściwego wizerunku organizacji rozumianej jako podmiot oferujący pracę, co w rezultacie będzie miało wpływ na reputację pracodawcy. To z kolei będzie budować obraz atrakcyjnego pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników (ibidem).

Miles i Mangold (2004: 68) definiują *employee branding* jako „proces, poprzez który pracownicy internalizują się z pożądanym wizerunkiem marki pracodawcy i są zmotywowani, by wspierać tak pojmowany wizerunek wśród klientów zewnętrznych”.

Kozłowski (2012: 15) definiuje *employer branding* jako wszystkie działania, które podejmuje organizacja, skierowane do obecnych i potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe¹⁸. I właśnie ta definicja posłuży za punkt odniesienia w dalszych rozważaniach.

Zdaniem Grzybowskiej (2022: 75) natomiast zadaniem prawdziwego *employer branding*u jest budowa marki pożądanego pracodawcy wśród potencjalnych kandydatów (zewnętrzny *employer branding*), „przy jednoczesnym dbaniu o komfort, zaangażowanie i motywację obecnych pracowników (wewnętrzny *employer branding*)”.

Employee advocacy, czyli rzecznictwo pracownicze, opisywane jest jako „Promocja organizacji przez ludzi, którzy dla niej pracują” (Thomas 2020), „Promowanie przedsiębiorstwa przez pracowników z wykorzystaniem sieci społecznościowych” (Men, Stacks 2013) lub jako „Uczynienie pracowników ambasadorami marki” (Meng, Berger 2013). Rzecznictwo

¹⁸ Cytowany wcześniej w niniejszej dysertacji Cornelissen oraz Kotler nie używają w swoich opracowaniach naukowych terminu *employer branding* ani razu.

pracownicze jest jednym z najbardziej wiarygodnych sposobów informowania, nakłaniania oraz motywowania konsumentów do wyboru produktu lub usługi oferowanej przez daną markę, gdzie działają mechanizmy marketingu szeptanego (Walz, Celuch 2010: 95-110). Jednocześnie jest to strategia promocji polegająca na budowaniu świadomości marki wśród konsumentów, ale nie tylko. *Employee advocacy* w swoim założeniu ma zwracać uwagę na markę korporacyjną na płaszczyźnie relacji pracownik-pracodawca, przyszły pracownik-pracodawca, potencjalny pracownik-pracodawca.

Thelen (2020: 2-4) przytacza kilka ujęć pojęcia *employee advocacy*. Pierwsze ujęcie traktuje *employee advocacy* jako „promocję organizacji przez jej pracowników” lub „gotowość pracowników do działania jako marketerów organizacji w niepełnym wymiarze godzin, zarówno dla potencjalnych klientów, jak i potencjalnych pracowników” (ibidem). Men (2014), Walden, Westerman (2018) stwierdzili, że rzecznictwo pracowników wiąże się nie tylko z pozytywnym przekazem ustnym; obejmuje również obronę firmy, gdy jest atakowana.

Lee i Kim (2020) wśród pozytywnych elementów *employee advocacy* wymieniają: budowanie przewagi konkurencyjnej dla organizacji, obronę organizacji przed krytyką online, wpływ na poprawę reputacji firmy i budowanie korzystnych relacji z publicznością zewnętrzną.

Na gruncie polskim temat *employee advocacy* podejmuje Moczydłowska i Kwoka (2021: 23-26). Badaczki wyraźnie zaznaczają warunki, które muszą być spełnione, żeby proces ten działał zgodnie z założeniami i przynosił określone korzyści dla korporacji. Autorki wymieniają tu następujące elementy: satysfakcję z pracy, lojalność wobec pracodawcy, pozytywne relacje i wzajemne zaufanie (ibidem). *Employee advocacy* jest możliwe w sytuacji, kiedy organizacja łączy w sposób świadomy i dojrzały politykę promocji oraz efektywną politykę personalną. Ambasadorami marki zostaną tylko ci pracownicy, którzy przejawiają wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego, co z kolei związane jest z lojalnością wobec pracodawcy oraz poczuciem zadowolenia z warunków pracy (Moczydłowska 2013: 162–171). Istotą tych działań ważny jest jeszcze jeden czynnik – dobrowolność. Owa dobra wola działania zadowolonych i lojalnych pracowników jest motywacją dla tych zachowań, które wyrażają podzielane wartości organizacji (Moczydłowska, Kwoka 2021: 25). Autorki zwracają również uwagę na konieczność przyjęcia odpowiedniej polityki wobec mediów społecznościowych – „pracownikom należy

zapewnić niezbędną wiedzę na temat efektywnej promocji marki i zabezpieczyć się przed ryzykiem związanym z udostępnianiem treści na jej temat” (ibidem). Moczydłowska i Kwoka piszą tu zarówno o wiedzy merytorycznej na temat organizacji i prowadzonych przez nią działań, jak również o wiedzy technicznej, która aktualizowana, pozwala zrozumieć pracownikom mechanizmy działania mediów społecznościowych, ich możliwości oraz funkcje.

Do wymienionych wyżej warunków działania *employee advocacy* Dąbrowska (2014: 13) dodała jeszcze dwa kolejne – komunikację oraz kontrakt psychologiczny. Komunikację tłumaczy jako konieczność informowania pracowników o wartościach, wizji, misji firmy oraz o oczekiwaniach względem nich formułowanych przez przełożonych. Kontrakt psychologiczny to zdaniem Dąbrowskiej „niepisana umowa, obejmująca wzajemne oczekiwania pracownika w stosunku do pracodawcy (organizacji), jak i pracodawcy w stosunku do pracownika. Wynika ze wzajemnych wyobrażeń, na czym ma polegać praca u danego pracodawcy” (tamże). Na oczekiwania pracowników mają wpływ źródła informacji wewnętrznej i zewnętrznej, formalne i nieformalne – takie jak: system zarządzania pracownikami, system komunikacji wewnętrznej, kultura organizacji oraz liderzy i menedżerowie (tamże).

W dobie mediów tradycyjnych łatwo było zapanować nad tradycyjnym podziałem na komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. O tym, co zajmuje pracowników danego przedsiębiorstwa i co jest dla nich ważne, wiedzieli tylko zainteresowani i ich najbliższe grono. Sytuacja zmieniła się radykalnie wraz z powszechnym dostępem do nowych technologii i mediów społecznościowych. O tym, jak zaciera się granica między komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną, niniejsza praca traktuje w rozdziale drugim. Taki stan rzeczy jest efektem powszechnego dostępu do Internetu, mediów społecznościowych oraz nowych technologii. Każdy pracownik może bowiem w każdym momencie upublicznić informację, która w swym założeniu jest skierowana tylko do wnętrza organizacji lub wynika z zależności i wewnętrznych uwarunkowań. Tezę tę przewidział w swoich rozważaniach Kamiński (2007: 9-11), który zauważał, iż „rozdzielenie na komunikację wewnętrzną i zewnętrzną wkrótce zaniknie i będziemy mówić po prostu o komunikacji korporacyjnej”.

Ten sam trend opisuje Cornelissen (2010: 226), który twierdzi, że rozwój nowoczesnych technologii sprawił, że komunikacja nie zawsze zostaje wewnątrz organizacji. Pisze on: „obecnie

pracownicy nie mają większych problemów z przekazywaniem informacji dotyczących organizacji interesariuszom zewnętrznym; czynią to za pomocą mediów elektronicznych, niekiedy bez kontroli czy nadzoru praktyków komunikacji” (tamże). Działania te dotyczą w pełni obszaru *employer branding* oraz *employee advocacy*. Rzecznictwo pracowników oraz budowanie wizerunku pracodawcy mają sens i przynoszą określone efekty, ponieważ odbywają się głównie w sieci, czyli na bardzo szeroką skalę. Pracownik może tym samym wpływać pozytywnie lub negatywnie na wizerunek swojego pracodawcy, stając się nieformalnym współorganizatorem i praktykiem komunikacji korporacyjnej. Przykładem takich publikacji są relacje z negocjacji płacowych strony społecznej na profilach w mediach społecznościowych, relacje z konferencji, gali, kongresów lub publikacje na temat powodów i okoliczności zwolnienia pracowników oraz sytuacji kryzysowej w organizacji.

Opisane mechanizmy przekazywania informacji z wewnątrz przedsiębiorstwa na zewnątrz, są również wykorzystywane w innym celu. Otóż pracownik może w ten sposób tworzyć swoją markę osobistą (*personal branding*) przez pryzmat marki pracodawcy i projektów, które wykonuje w ramach obowiązków służbowych.

Jednocześnie pracownicy, a wraz z nimi ich rodziny, to ogromna i bardzo ważna grupa odbiorców informacji płynących z organizacji. Zwraca na to uwagę Trębecki (2012: 15, 75). Dialog z tymi interesariuszami to nie tylko kwestia wizerunku pracodawcy, ale także satysfakcji z pracy, a wraz z nią – braku rotacji oraz efektywności, co ma już bezpośredni wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Z kolei Tworzydło (2018: 255-256) wymienia kilkanaście realnych korzyści dla firm wynikających z dobrej komunikacji z pracownikami – sprawne zarządzanie, integracja zespołów, informowanie zarówno w bieżących, jak i wyjątkowych sprawach, budowanie relacji i zaufania, przekonanie do wprowadzenia zmian, poszerzenie wiedzy, ograniczenie plotek i szumów informacyjnych, lepszy kontakt – świadomość problemów, lojalność pracowników, kontrola nad informacją wraz z informacją zwrotną. Tworzydło wskazuje dalej, że mając dobrze poinformowany, zintegrowany zespół, pracodawca ma możliwość zrealizować inne cele związane z pracownikami, ale adresowane na zewnątrz organizacji, czyli *de facto* budujące markę pracodawcy (*employer branding*).

Przytaczając poszczególne definicje omawianych pojęć, niewątpliwie warto zwrócić uwagę, że zarówno *employer branding* jak i *employee advocacy* wybrzmiewa tu zdecydowanie jako element budowy wizerunku przedsiębiorstwa oraz używa niemal tych samych narzędzi, co komunikacja korporacyjna. W praktyce jednak organizacja tych obszarów odbywa się w różny sposób.

Kozłowski (2016: 32) zwraca uwagę na fakt, iż działania *employer brandingowe* są implementowane do głównego nurtu życia organizacji, wkraczając w jej centralne procesy, a nie pozostając wyłącznie w kompetencjach działów HR, mimo że skuteczny *employer branding* opiera się w ponad połowie na wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Markę pracodawcy łączy się często z marką produktu lub firmy, włączając w tę narrację pracowników. Pracodawcy chcą bowiem w ten sposób podkreślić wartość organizacji definiowaną przez pryzmat ludzi w niej pracujących. Mamy najlepszy produkt lub usługę, ponieważ produkują ją najlepsi ludzie – to jest przesłanie wielu dzisiejszych reklam¹⁹.

Tymczasem w nielicznych dostępnych opracowaniach naukowych dotyczących tematyki *employer branding*, zagadnienie to jest traktowane jako dziedzina przynależna do działu personalnego w organizacji (Kozłowski 2012, Ambler 1996, Barrow 1996, Wilbers 2018).

W praktyce *employer branding* umiejscowiony jest również w działach personalnych. Jednak niewątpliwie działania w tym zakresie to połączenie pracy działu komunikacji i działu zarządzania zasobami ludzkimi. Ogłoszenia rekrutacyjne, informacje o benefitach dla pracowników, informacje o zmianach w wynagrodzeniach – te i wiele innych zagadnień z obszaru *human resources* nie dotrze do adresata bez spójnej, zintegrowanej komunikacji korporacyjnej. Uwzględniając holistyczne podejście autorki dysertacji do tematu komunikacji korporacyjnej, pragnie ona podkreślić, iż jej zdaniem niewątpliwie zarówno *employer branding*, jak i *employee advocacy* są elementami komunikacji przedsiębiorstwa.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż *employer branding* zaczyna się już w momencie rekrutacji, a doświadczenia kandydatów budują reputację firmy jako pracodawcy (Courtis 2002: 162). Rozmowy kwalifikacyjne są zatem narzędziem *public relations*. Sposób, w

¹⁹ Przykładem takiego działania jest hasło: „Volkswagen Poznań – nasz sukces, to my”.

jaki firma przeprowadza cały proces, począwszy od kontaktu z kandydatem, a skończywszy na powitaniu w organizacji i gronie współpracowników (tzw. *onboarding*), ma wpływ na odbiór firmy i marki i może mieć znaczenie dla jej reputacji (tamże).

Zaprezentowane powyżej tezy potwierdzają badania „Candidate Experience” z przełomu 2023/2024 roku, które zostało przeprowadzone wśród 625 pracodawców i 943 pracowników polskich firm (www.erecruiter.pl). Według badania 80 procent respondentów uważa, że firmy nie dbają o relacje z nimi, nie przekazując informacji zwrotnej o postępie procesu rekrutacyjnego, podczas gdy oczekuje jej aż 86 procent kandydatów. Podobna sytuacja dotyczy zakończenia procesu rekrutacji i przekazania informacji o powodach niezatrudnienia, której oczekuje 81 procent badanych. Tymczasem budowanie relacji już na wstępie, czyli w otwartej i uczciwej komunikacji z kandydatem, mogą mieć ogromny wpływ na odbiór marki nie tylko na płaszczyźnie kandydat-marka, ale także klient-marka. Ponadto przy nieograniczonej komunikacji trwającej w mediach społecznościowych, firma powinna być przygotowana, że informacja o procesie rekrutacji zostanie oceniona i przekazana ogromnej liczbie potencjalnych kandydatów i potencjalnych klientów (tamże).

Lee i Kim (2020) twierdzą, że rola pracowników jako rzeczników marki lub nieformalnych rzeczników organizacji funkcjonuje od dawna, ponieważ osobiste przekazy lub komunikaty są postrzegane przez odbiorców zewnętrznych jako najbardziej wiarygodne. Badacze jednocześnie zwracają uwagę na fakt, że to rozwój Internetu i różnorodnych platform społecznościowych dały siłę pracownikom działania w roli rzeczników organizacji w cyfrowym środowisku (tamże).

To w wirtualnej przestrzeni pracownik z założenia ma promować, chwalić i opisywać działalność swojego pracodawcy, wpływając tym samym na jego wizerunek (Moczydłowska, Kwoka 2021: 25). Istotą rzecznictwa pracowników jest sytuacja, w której korzystają oni z własnych sieci społecznościowych lub innych kanałów informacyjnych w celu promowania przedsiębiorstwa (Men i Stacks, 2013: 171-192).

Na to samo zagadnienie zwraca uwagę Kaczmarek-Śliwińska (2014, 2022). Badania Kaczmarek-Śliwińskiej z 2022 roku na temat zasad aktywności *online* pracowników wskazują konkretne obszary tematyczne, które zdaniem respondentów są pożądane, a jednocześnie objęte

konkretnymi wytycznymi pracodawców w przypadku stosowania ich w praktyce²⁰. Należy do nich komunikacja w mediach społecznościowych w następujących obszarach: marka i organizacja (wskazane przez ponad 74 procent respondentów), klient (blisko 50 procent), normy i wartości reprezentowane przez organizację (wskazania ponad 37 procent badanych), normy etyki zawodowej, merytoryczne opinie i komentarze dla dziennikarzy.

Autorka badań wskazuje na potrzebę określenia i opisanie roli pracowników w procesach kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa związaną z działaniami w nowych mediach (2014, 2022). Przestrzega jednocześnie, że niekontrolowana obecność pracowników w przestrzeni *online* może stanowić problem z punktu widzenia dbałości o wizerunek organizacji. Ryzykiem byłaby tu bowiem nieodpowiednia narracja pracowników w serwisach społecznościowych, z niewłaściwymi i obraźliwymi komentarzami i zachowaniami pracowników, a także publikacją materiałów fotograficznych i video szkodzących wizerunkowi zarówno pracownika, jak i firmy, którą reprezentuje (2014: 73). Tymczasem badania Kaczmarek-Śliwińskiej (2023: 4) w zakresie zasad aktywności *online* pracowników pokazują, że jedynie 26,5 badanych wskazało, że ich organizacja monitoruje aktywność *online* swoich pracowników, między innymi interesując się treściami zamieszczanymi na ich profilach w mediach społecznościowych lub obserwując sposób komentowania postów marek i innych podmiotów. Ponad 54 procent respondentów nie zauważyło takich działań ze strony pracodawcy, a 19 procent nie ma na ten temat wiedzy.

Na szanse i zagrożenia, jakie niesie ze sobą komunikacja pracowników w mediach społecznościowych zwracała uwagę Głuszek (2012: 7-8). Badaczka zauważała, że „sprawne komunikowanie się przedsiębiorstw ze swoimi interesariuszami z wykorzystaniem mediów społecznościowych jest podstawą kształtowania dobrej reputacji firmy”. Obok budowania

²⁰ Badania zostały zrealizowane w 2022 roku na próbie 524 osób; prawie 80 procent respondentów posiadało przynajmniej 5-letnie doświadczenie zawodowe, z czego najsilniej reprezentowane były grupy ze stażem pracy w przedziale 11-20 lat (29,8 procent) oraz powyżej 21 lat pracy (35,9 procent). 57,4 procent respondentów to członkowie organizacji niepełniący funkcji zarządczych, zaś 42,6 procent to członkowie zarządu, dyrekcji lub menedżerowie. Ankietowani reprezentowali różne wielkości organizacji: od firm mikro (13,6 procent), przez firmy małe (20,9 procent) i średnie (23,3 procent), po firmy określane jako duże (42,2 procent). Wyniki badań zostały opublikowane w 2023 roku.

reputacji firmy, Głuszak wśród szans *employee advocacy* wymieniała także: otwarty dialog, zdobywanie wiedzy o klientach, ich potrzebach i oczekiwaniach (tamże, 7). Do zagrożeń wynikających z działań komunikacyjnych pracowników w mediach społecznościowych Głuszak zaliczyła ryzyko naruszenia poufności informacji, ujawnienie tajemnic firmy lub uruchomienie mechanizmów szybkiego rozprzestrzeniania się groźnej dla firmy plotki. Badaczka podkreśla, iż w obliczu nieograniczonego dostępu do urządzeń mobilnych, pracownicy mają możliwość robienia zdjęć, filmów i redagowania postów i komentarzy, które mogą od razu umieszczać w sieci (ibidem). Zdaniem Głuszak (2012: 8) „ciemna strona nieograniczonej wolności słowa i jego powszechnej dostępności polega na tym, że Internet staje się często tubą dla plotek, pogłosek, nieodpowiedzialnych zarzutów czy zwyczajnych pomówień, zdolnych błyskawicznie docierać do milionów użytkowników i rujnować reputację firm”.

Konsekwencje wolności słowa i wykorzystywania Internetu do publikowania komentarzy i opinii na temat pracodawcy, znajdują swoje odzwierciedlenie również na polskim gruncie prawnym. Podstawą prawną w orzecznictwie w tym zakresie są trzy akty prawne: Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Artykuł 54 mówiący o tym, że „Każdemu zapewnia się wolność wyrażania swoich poglądów oraz pozyskiwania i rozpowszechniania informacji”, drugim aktem prawnym jest Kodeks Pracy Artykuł 100, paragraf 2 Kodeksu Pracy, który wymienia podstawowe obowiązki pracownika, a wśród nich obowiązek dbania o dobro zakładu pracy, ochrona jego mienia oraz zachowanie w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Znaczenie w orzekaniu ma również wyrok Sądu Najwyższego z października 2023, dotyczący zadośćuczynienia za naruszenie dóbr osobistych również dla osób prawnych. W orzeczeniu tym Sąd Najwyższy ostatecznie potwierdził, że spółka może żądać od osoby fizycznej zadośćuczynienia pieniężnego za opublikowaną o niej w Internecie negatywną opinię, która godzi w dobre imię i wizerunek firmy. W praktyce oznacza to między innymi rozszerzenie zakresu odpowiedzialności również na pracowników za treści dotyczące pracodawcy, a publikowane w sieci. Ponieważ autorka pracy doktorskiej nie jest prawnikiem, w celu pogłębienia wiedzy na temat praw i obowiązków pracowników w Internecie, szczególnie w mediach społecznościowych, uczestniczyła dwukrotnie w szkoleniach „Aktywność pracowników w Internecie” organizowanych przez jedną z poznańskich kancelarii prawnych. Zagadnienia

poruszane na szkoleniach oparte były na konkretnych studiach przypadków, z którymi mierzą się obecnie kancelarie prawne, reprezentując w sądach jedną ze stron.

3.4. Komunikacja korporacyjna w zarządzaniu kryzysowym

Zagadnienie kryzysu, sytuacji kryzysowych, a wraz z nimi wizerunku i reputacji organizacji stanowią niezmiernie ważny i jednocześnie obszerny temat w analizie komunikacji korporacyjnej. Zarządzanie komunikacją w kryzysie jest jedną z najważniejszych, a równocześnie najtrudniejszą sferą zadaniową. Wymaga ogromnego doświadczenia, dojrzałości oraz wiedzy merytorycznej zarówno w zakresie gospodarowania informacją, jak i istoty samego problemu. Dlatego autorka dysertacji pragnie zaznaczyć i opisać zagadnienie zarządzania kryzysem wizerunkowym jako nieodłączny obszar komunikacji korporacyjnej.

Naukowo i w sposób całościowy, na polskim gruncie, temat kryzysu wizerunku i reputacji traktują, między innymi, Rydzak (2011), Kaczmarek-Śliwińska (2015), Tworzydło (2018), którzy prezentują i analizują różne ujęcia, typologie i klasyfikacje kryzysów wizerunkowych. Jednak ze względu na temat pracy doktorskiej, autorka poruszy w tym zakresie jedynie najważniejsze z jej punktu widzenia kwestie.

Zarządzanie kryzysowe (*crisis management*) jest jedną z najważniejszych funkcji organizacji. Mitroff (1987) przekonywał, że chociaż nikt nie jest w stanie zapobiec potencjalnym katastrofom zagrażającym mniej czy bardziej bezpośrednio bytowi organizacji, a tym bardziej przewidzieć, jak, kiedy i gdzie one wystąpią, to jedno organizacje mogą z pewnością założyć: że ich nie unikną. I z tego już pułapu mogą stworzyć kompleksowe procedury zarządzania kryzysami. Słowa te potwierdza Seitel (2003: 219), który pisze, że kryzys może nadejść w każdej chwili, bo „w świecie nieustannej komunikacji, dziennikarstwa informacyjnego oraz zaskakujących wyzwań dla procesów komunikowania, gwałtownie wzrasta liczba i siła sytuacji kryzysowych wpływających na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych [...].

Kluczowe dla rozważań na temat kryzysu wizerunkowego jest w pierwszej kolejności zdefiniowanie takich pojęć, jak: kryzys wizerunkowy, sytuacja kryzysowa oraz mikrokryzys. Jest to zasadne co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze i w tym przypadku literatura przedmiotu nie dostarcza jednoznacznych definicji przywołanych terminów, co tym bardziej wymusza potrzebę ich systematyzacji. Po drugie – terminy związane z kryzysami wizerunkowymi skłaniają niekiedy badaczy do skrajnych poglądów, stąd i pod tym kątem należałoby dokonać przeglądu rozumienia tych pojęć.

Istotne w kontekście tematu pracy jest także wskazanie miejsc potencjalnych źródeł kryzysu w organizacji oraz metod ich przewidywania (ocena ryzyka), a szczególnie określenie determinant wyboru strategii działań informacyjnych oraz kryteria oceny ich skuteczności w organizacji w czasie kryzysu. Warto zaznaczyć, że o ile temat public relations i komunikacji jest szeroko przeanalizowany w publikacjach naukowych, o tyle nieliczne spośród nich podejmują temat kryzysu w warstwie teoretycznej. Większość publikacji traktuje kryzys w organizacji na płaszczyźnie praktycznej i poradnikowej. Tymczasem kryzys jest immanentnym elementem działania organizacji, a tym samym również komunikacji. Komunikacja sama w sobie może być źródłem kryzysu, a jednocześnie bez jej działania i intencjonalnego wykorzystania w sytuacji kryzysowej niemożliwe jest jego zażegnanie. Śmiało można zatem skonstatować, że w czasie kryzysu jedynie dobrze poprowadzona i skoordynowana komunikacja jest w stanie zagwarantować firmie skuteczne zarządzanie kryzysem. Inaczej straci nie tylko reputację, ale również poniesie wymierne straty finansowe.

Celem tej części pracy jest zatem zespolenie podjętych wcześniej wątków oraz zaprezentowanych teorii kryzysu wizerunkowego. Istotne jest także ukazanie, jak duże znaczenie dla funkcjonowania organizacji mają sytuacje kryzysowe, które w literaturze przedmiotu określane są jako największa próba dla dojrzałości procesów i mechanizmów komunikacji w korporacji. Rozdział ten jest również próbą odpowiedzi na pytania, jak poszczególne firmy i organizacje radzą sobie z kryzysami, jakich nowych narzędzi używają w ich zażegnaniu oraz jak starają się szacować potencjalne ryzyko.

Słowo 'kryzys' pochodzi z greki, gdzie *krisis* – to 'rozdzielenie', 'decyzja' oraz *krinein* – 'badać', 'decydować'. Zarówno w grece, jak i w łacinie 'kryzys' oznacza sytuację decydującą, punkt

zwrotny jakiegoś niebezpiecznego rozwoju (Wojcik 2015: 278). Jest to pojęcie bardzo pojemne i w zależności od kontekstu, kryzys może być różnie rozumiany. Innego znaczenia nabierze w ekonomii, psychologii czy polityce.

Rydzak (2011) zwraca uwagę na tożsame traktowanie w literaturze przedmiotu dwóch pojęć: sytuacja kryzysowa oraz kryzys. Zdaniem Rydzaka, który powołuje się na definicje Nogalskiego (2004), Marcinkiewicza (2004), Krzekiewicza (2008) oraz Grudzewskiego (2010), „typowy” ‘kryzys’ jest sytuacją, w której pojawia się realne zagrożenie dla egzystencji organizacji. Tymczasem „sytuacja kryzysowa”, jest „zdarzeniem, w którym natężenie zakłóceń nie stanowi niebezpieczeństwa dla dalszego istnienia organizacji” (Rydzak 2011: 33). Autor zwraca przy tym uwagę, że zamienne używanie terminu ‘kryzys’ oraz ‘sytuacja kryzysowa’ może powodować, że zaburzona zostanie percepcja tych pojęć – użycie sformułowania ‘sytuacja kryzysowa’ do określenia w gruncie rzeczy istniejącego ‘kryzysu’ może dewaluować faktyczne zagrożenie i odwrotnie. Przywołując Urbanowską-Sojkin, Rydzak (2011: 31) wymienia konkretne zdarzenia, które mogą zaistnieć w organizacji jako sytuacje kryzysowe, nie stanowiąc jednocześnie niebezpieczeństwa dla dalszego jej istnienia. Wymienia tu między innymi: konflikty wewnątrz organizacji, obniżenie kursu akcji, niekorzystne zmiany w zakresie wielkości, dynamiki i struktury sprzedaży. Jednocześnie warto w tym miejscu podkreślić, że wymienione czynniki pozostaną sytuacjami kryzysowymi pod warunkiem szybkiej reakcji zarządu firmy i rozwiązania ich na wczesnym, początkowym etapie. W przeciwnym razie mogą zamienić się w kryzys. W rezultacie badacz definiuje „sytuację kryzysową jako cały okres, w trakcie którego pod wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych zachodzi gwałtowny proces przekształcania się zakłóceń w poważne zaburzenia w funkcjonowaniu organizacji, które zaczynają zagrażać jej istnieniu” (tamże, 33). Z kolei kryzys to, zdaniem Rydzaka, punkt kulminacyjny w sytuacji kryzysowej, z którym organizacja jest sobie w stanie poradzić samodzielnie (tamże, 35).

Amerykański Instytut Zarządzania Kryzysowego (*Institute of Crisis Management*) definiuje sytuację kryzysową jako „znaczące zaburzenie działalności firmy, wywołujące wzmożoną uwagę mediów; wynikające z tego zainteresowanie publiczne może wywierać wpływ na działanie firmy, także od strony politycznej, prawnej, finansowej i rządowej” (materiały szkoleniowe LSPR, 2013).

Kaczmarek-Śliwińska (2015: 13) podkreśla, iż kryzys jest nieodłączną częścią życia organizacji, i że nie należy się zastanawiać: czy, lecz kiedy będziemy musieli jemu sprostać. Kaczmarek-Śliwińska podziela także pogląd konieczności rozróżnienia sytuacji kryzysowej oraz kryzysu. Zjawisko sytuacji kryzysowej definiuje jako „okres, w którym wskutek zaistnienia zdarzenia lub zdarzeń narażona zostaje skuteczna realizacja misji i założonych celów organizacji [...], natomiast kryzys jest punktem kulminacyjnym sytuacji kryzysowej” (ibidem). Jednocześnie badaczka zauważa, że obecnie organizacjom coraz trudniej się do nich przygotować. Wpływa na to kilka czynników: zmiany w otoczeniu rynkowym, konkurencyjność rynkowa, a także informatyzacja i postęp nowoczesnych technologii, które pozwalają na szybkość reakcji, komunikacji, komentowania, przekazywania oraz łączenia się użytkowników w grupy i społeczności, które z kolei mogą działać w sposób zorganizowany (2015: 13). Pogląd ten prezentuje również Tworzydło (2017).

W praktyce komunikacji korporacyjnej oraz w publicystyce coraz popularniejsze jest określenie ‘mikrokryzys’. Za autora tego pojęcia uznawany jest Łaszyn (2022), który prezentował ten nowy termin podczas konferencji branżowych, w wywiadach prasowych oraz na swoich profilach w mediach społecznościowych. Łaszyn definiuje ‘mikrokryzys’ jako „wizerunkowy lub komunikacyjny problem o małej skali, który jednak może eskalować do rangi poważnego kryzysu, czyli takiego, który pojawia się szerzej w sferze publicznej i realnie wpływa negatywnie na funkcjonowanie danej firmy lub organizacji.” (Łaszyn 2022). Zdaniem Łaszyna od atrybutów mikrokryzysu, do których należy potencjał emocjonalny i kontekst kontrowersji, zależy, czy mikrokryzys będzie eskalował do dużego problemu komunikacyjnego. Problematyka mikrokryzysu choć nie doczekała się dotąd opracowań naukowych jest poruszana podczas dyskusji branżowych, a pojęcie ‘mikrokryzysu’ zaczęło funkcjonować w praktyce.

W branży komunikacji i *public relations*, kryzys najczęściej związany jest z reputacją i wizerunkiem. Stąd w literaturze przedmiotu najczęściej do jego analizy używa się właśnie przymiotnika „wizerunkowy”. Łaszyn (2011: 155-156) definiuje ‘kryzys wizerunkowy’ jako każdą sytuację, która zagraża stabilności firmy. Zdaniem Łaszyna „Wszystkie kryzysy z punktu widzenia specjalisty PR mają jedną podstawową cechę wspólną – jest to utrata zaufania ważnych dla danej instytucji grup lub samo ryzyko takiej utraty” (ibidem).

Kryzys wizerunkowy może spowodować poważne szkody dla interesariuszy, straty dla organizacji, a nawet zakończyć jej istnienie. Stąd menadżerowie i praktycy komunikacji stanowią integralną częścią zespołów zarządzania kryzysowego, sztabów kryzysowych. Odpowiedzią i reakcją na kryzys jest zarządzanie kryzysowe (*crisis management*). Jak wskazuje Rydzak (2011: 39) zarządzanie kryzysowe rozumiane i opisywane jest bardzo różnie.

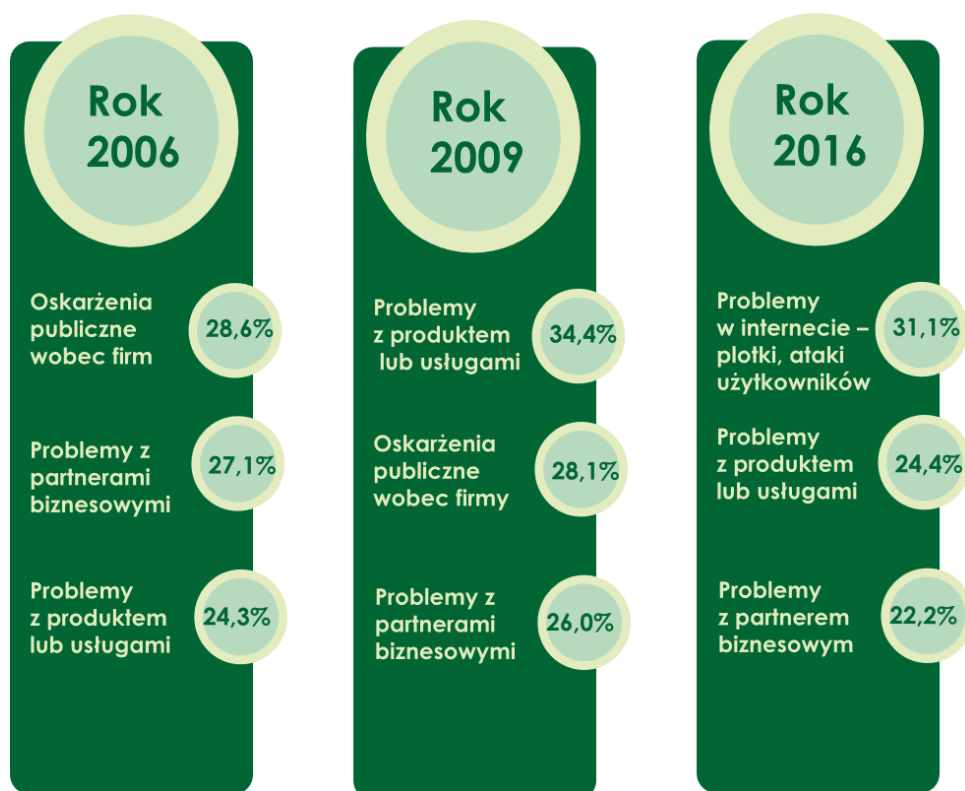
Coombs (2015: 15) podkreśla, iż zarządzanie kryzysem nie jest zadaniem łatwym i wymaga umiejętności z wielu różnych obszarów: zarządzania zespołem, *media relations*, zarządzania ryzykiem, komunikacji kryzysowej, walidacji, ewaluacji, socjologii oraz zarządzania reputacją. Jest to zadanie o tyle trudne, że nigdy do końca nie są znane wszystkie elementy składające się na sytuację kryzysową, nie wiadomo również, jak zareaguje na nią otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne oraz jakie ostatecznie będą skutki kryzysu w krótszej i dłuższej perspektywie czasowej. Kaczmarek-Śliwińska (2015: 101) wskazuje, iż organizacja w momencie sytuacji kryzysowej musi zmierzyć się z różnymi wyzwaniem: z zabezpieczeniem dalszego funkcjonowania, z emocjami uczestników kryzysu, z opanowaniem kryzysu. W każdym z tych działań na pierwszy plan wysuwa się komunikacja, która wyjaśnia bieżące działania, zapobiega eskalacji, utrzymuje relacje z interesariuszami oraz wpływa na zachowanie lub odbudowę wizerunku w przyszłości (ibidem).

Przedstawiciele London School of Public Relations zwracają uwagę na nierozzerwalność zarządzania kryzysowego oraz komunikacji w sytuacji kryzysowej. Zarządzanie kryzysowe definiowane jest tu jako proces, w którym zespół zarządzania kryzysowego na bieżąco podejmuje kroki w celu poradzenia sobie z rzeczywistością sytuacji kryzysowej, podczas gdy komunikacja w sytuacji kryzysowej, będąca elementem zarządzania kryzysowego, zajmuje się informowaniem mediów oraz kluczowych interesariuszy o postępie sprawy. Rozdzielanie tych dwóch kwestii wydaje się nielogiczne, bowiem komunikacja zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna, jest nieodłącznym elementem zarządzania kryzysowego, pełniąc kluczową rolę w pokonywaniu kryzysu (materiały szkoleniowe LSPR: 2012). W momencie zaistnienia kryzysu wizerunkowego organizacji liczy się przede wszystkim skuteczność działań, które doprowadzą do jego zażegnania i uniknięcia większych strat wizerunkowych, reputacyjnych, finansowych czy personalnych. Skuteczność działań organizacji zależy z kolei od reakcji wynikającej z kompetencji

i doświadczenia z zakresu komunikacji, zarządzania problemami oraz adekwatnej oceny sytuacji (Rydzak 2011: 48). W literaturze przedmiotu prezentowane są liczne koncepcje zarządzania sytuacjami kryzysowymi, z czego badacze najczęściej przywołują w swoich opracowaniach: wielofazowy nieliniowy model zarządzania w sytuacji kryzysowej Jaques'a (2010), koncepcję Mitroffa i Persona (1998) oraz wielowymiarowy model zarządzania w sytuacji kryzysowej Stacksa (2003).

Analizując teorię kryzysów wizerunkowych w organizacjach, warto zwrócić uwagę na ich źródła. Szczególnie ważne jest tu uwzględnienie różnic, jakie nastąpiły na przestrzeni lat w tym aspekcie. Badania na ten temat przeprowadzili na przestrzeni ostatniej dekady Łaszyn i Tworzydło (2017). Wyniki ich badań wyraźnie pokazują, że nowym źródłem kryzysu stał się Internet, a dokładniej media społecznościowe, podczas gdy kilkanaście lat temu były to problemy z produktem lub usługą oraz oskarżenia publiczne. Wyniki badań w tym obszarze prezentuje rysunek 4.

Rysunek 4 - Źródła sytuacji kryzysowych największych polskich firm na przestrzeni 10 lat.

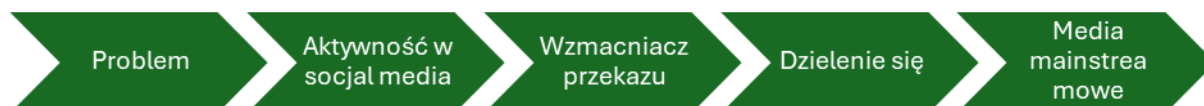


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Tworzydło, Łaszyn, Szuba, 2018.

Jak podkreślają autorzy badania, w roku 2016 problemy w Internecie stanowiły podstawowe zarzewie kryzysu. Wcześniej siła ich oddziaływania była o wiele mniejsza, jednak już badania z 2010 roku sygnalizowały, że to właśnie Internet może stać się wkrótce główną przyczyną kryzysu, ponieważ badane wtedy firmy wskazywały, że stają się obiektem krytyki na forach lub blogach internetowych (Tworzydło, Łaszyn, Szuba 2018: 67). Jednak, jak zauważają autorzy badania, wówczas komunikacja w Internecie stanowiła potencjalne zagrożenie, które zdecydowanie przybrało na sile, by z czasem stać się w istocie głównym powodem kryzysu w organizacji.

Internet jako główne źródło kryzysu, wskazywane jest również przez innych autorów publikacji związanych z tematem komunikacji (np. Czaplicka 2014; Miotk 2018; Kaczmarek-Śliwińska 2015). Wynika to z kilku powodów: po pierwsze, Internet a wraz z nim media społecznościowe są powszechne; po drugie, dostęp do nich jest nieograniczony; po trzecie, ze względu na liczbę użytkowników siła przekazu jest ogromna, a jej zasięg bardzo szeroki; i po czwarte szybkość przekazu informacji jest dotąd niespotykana. Czynniki te powodują, że kryzys w mediach społecznościowych lub w szerszym ujęciu – w Internecie – wymyka się regułom działania w klasycznym modelu reagowania kryzysowego poprzez media tradycyjne. Dodatkowo, w przeciwieństwie do mediów tradycyjnych, w mediach społecznościowych organizacja, której problem dotyczy, nie ma kontroli nad treścią i formą przekazu. Społeczności zorganizowane w sieci zwykle nie sprawdzają prawdziwości informacji, szczególnie tych, które są przekazywane przez osoby im znane, pozostające członkami ich bliższego otoczenia. To, że sam nadawca jest dla adresata wiarygodny, uwiarygadnia już przekaz i przekazywaną treść (Tworzydło 2017: 211). Rozwój kryzysu w Internecie opisuje zaprezentowany poniżej schemat 6.

Schemat 6. Przebieg kryzysu w Internecie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów konferencyjnych: XIX Kongresu Profesjonalistów PR w Rzeszowie w 2019 roku.

Schemat wyraźnie pokazuje, że gdy pojawia się jakikolwiek problem, pracownik, klient/konsument, a jednocześnie użytkownik Internetu w pierwszej kolejności opisuje go na profilu marki lub własnym, udostępniając tym samym treść innym użytkownikom. Treść ta z kolei w niekontrolowany sposób zostaje rozpowszechniona, a nierzadko przy tym dodatkowo opatrzona komentarzami, memami, czyli materiałami, które wzmacniają przekaz na poziomie emocjonalnym. Im większe wzmocnienie, tym chętniej dzielą się nim użytkownicy mediów społecznościowych i Internetu. W rezultacie, w ostatniej fazie, przekaz trafia do mediów *mainstreamowych*, w tym do tradycyjnych.

Bonek i Smaga (2012: 128-129) zwracają uwagę na fakt, że część firm nie zna i nie rozumie specyfiki mediów społecznościowych, co znajduje swoje odzwierciedlenie w nieprofesjonalnej komunikacji rodzącej kryzysy. Ten sam wniosek publikuje Czaplicka (2014: 13), która wskazuje na podstawie własnych badań i analiz, że firmy bez kompetencji, strategii i pomysłu wykorzystują Internet i media społecznościowe, przez co same stają się źródłem kryzysu wizerunkowego. Jednocześnie Czaplicka rozróżnia dwa rodzaje kryzysów w mediach społecznościowych – pierwszy to kryzys wywołany przez *social media*, charakteryzujący się nieumiejętną komunikacją i brakiem reakcji ze strony organizacji. Drugi to kryzys w *social media* spowodowany czynnikiem zewnętrznym, jednak przez brak reakcji ze strony przedsiębiorstwa, którego dotyczy, trafiający do szerokiego grona odbiorców (tamże).

Rozważania na temat przyczyn kryzysów podejmowali wcześniej Barton 2001, Heyes 1985, Mitroff 1987, dokonując rozróżnienia na czynniki zależne i niezależne od człowieka. Do niezależnych zaliczają te, które są następstwem naturalnych katastrof, wypadków, zdarzeń – huraganów, powodzi, trzęsienia ziemi – i mogą stać się pośrednio przyczyną sytuacji kryzysowej w firmie poprzez niezagwarantowanie bezpieczeństwa pracownikom, zachwianie łańcuchem dostaw, a w konsekwencji relacjami z dostawcami i poddostawcami, wpływając tym samym na percepcję marki przez jej klientów. Czynniki niezależne można w istocie przewidzieć, trudniej się jednak do nich przygotować. Źródła kryzysów mogą tkwić także w sytuacjach zależnych od człowieka. Hearit i Courtright (2003) uważają, że przy nieustannej interakcji między ludźmi a systemem, rozumianym jako technologia, kryzysy są nieuchronne. Wojcik (2015: 376) zauważa, że „kryzysy powstają bądź w wyniku rozwoju zaistniałego problemu społecznego i braku

pożądaną reakcji na niego, bądź nagłych zdarzeń i bodźców w otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym”. Kontynuując tę myśl, Wojcik wyróżnia cztery źródła kryzysu w organizacji. Dostrzega je w: technice i technologiach, zachowaniach ludzi, błędach zarządzania oraz problemach natury ekonomicznej, przy czym należy zwrócić tu uwagę na fakt, iż źródła kryzysu mogą być wielowymiarowe i łączyć tym samym kilka źródeł, które mogą się nawzajem przenikać (tamże).

Źródła kryzysów na płaszczyźnie marketingu wymienia z kolei Kotler (2002: 38), który wskazuje te zależne od człowieka i pisze o obojętności producentów, coraz większej złożoności produktu, niskich kwalifikacjach siły roboczej czy niedostatecznej kontroli jakości. Badacz rozważa powyższe czynniki jako genezę kosztownych kryzysów, które zepsuły wizerunek producentów samochodów światowych marek w XX wieku.

Czynniki zależne od człowieka wymienia również Rydzak (2011: 30-39), pisząc, że sytuacja kryzysowa może być spowodowana, między innymi, świadomym i celowym działaniem ludzi zakładających, że krótkotrwała sytuacja kryzysowa umożliwi im nagłośnienie jakiegoś problemu, nie powodując jednocześnie zagrożenia dla pozycji i reputacji organizacji.

Jak zauważa Seitel (2003: 220) „W świecie nieustannej komunikacji, dziennikarstwa informacyjnego oraz zaskakujących wyzwań dla procesu komunikowania, gwałtownie wzrasta liczba i siła sytuacji kryzysowych wpływających na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, rządów, zakładów pracy, organizacji *non-profit*, a nawet poszczególnych osób”. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na liczbę potencjalnych kryzysów ma globalizacja. Odmienne kultury, różnice demograficzne, społeczne, ekonomiczne stają się katalizatorem negatywnych wydarzeń (Rydzak 2011). Dodatkowo akceleracja informacji w sieci następuje sama w sobie bardzo szybko i jest trudna do kontrolowania, stąd też zarządzanie kryzysowe nabiera ogromnego znaczenia. Biorąc pod uwagę opisane powyżej zagadnienia, po raz kolejny zasadne wydaje się podkreślenie wagi i znaczenia komunikacji w procesie zarządzania oraz znaczenia umiejscowienia jej w strukturze firmy jak najbliżej najwyższego kierownictwa. Jak zauważa Wojcik (2015: 385) w sytuacji zapobiegania kryzysom „pracownik PR ma do spełnienia funkcję sensora i tłumacza do wewnątrz organizacji (wobec zarządu), a także prowadzącego dialog na zewnątrz organizacji. Jest więc strategicznym komunikatorem zintegrowanym z długookresowymi, zorientowanymi na

otoczenie strategiami organizacji. Ostatecznie prowadzi – w tak zwanych czasach spokojnych – profilaktykę antykryzysową i antykonfliktową, a to przez uświadomienie niebezpieczeństw, rozpracowywanie ich przyczyn/źródeł i skutków dla organizacji. W tym zakresie nie zastępuje, a jedynie wspomaga zarząd”. Tu jednak ważne jest żeby zarząd słuchał i ufał pracownikom działu komunikacji. W kryzysie znaczenia nabiera także struktura i zasada, o której autorka pisze w rozdziale drugim – im bliżej zarządu umiejscowiona jest komunikacja, tym szybciej i sprawniej podejmowane są działania w celu zapobieżenia eskalacji kryzysu i jego negatywnych konsekwencji. Każdy kryzys jest dla przedsiębiorstwa sprawdzianem ludzi, działania procedur, w tym procedur komunikacji korporacyjnej, a także wewnętrznej dojrzałości organizacji.

ROZDZIAŁ IV - KOMUNIKACJA KORPORACYJNA – BADANIA ILOŚCIOWE

Przedmiotem przeprowadzonych badań ilościowych jest komunikacja korporacyjna, a w następstwie zauważalne w jej obszarze trendy rozumiane jako wyodrębniające się kierunki rozwoju komunikacji korporacyjnej oraz wskazujące jego prognozy. Jak wykazano w poprzednich rozdziałach zmiana technologiczna związana z pojawieniem się i ekspansją nowych technologii oraz nowych mediów rozumianych jako media społecznościowe, komunikatory, aplikacje wpłynęła w sposób zasadniczy na rozwój i funkcjonowanie komunikacji korporacyjnej. Zaplanowane badania mają na celu diagnozę obecnego stanu rzeczy oraz sformułowanie prognoz.

Badania zostały przeprowadzone wśród pracowników komunikacji w średnich i dużych przedsiębiorstwach działających na terenie Polski, które mieszczą się w kategorii przedsiębiorstwa określanego mianem korporacji. Cały proces badawczy obejmuje dwa przedziały czasowe. Pierwsze badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2019 roku. Realizując pierwsze badanie nikt nie miał świadomości, że kolejne dwa lata będą latami rewolucyjnych zmian, wywołanych pandemią Covid-19. Pandemię Covid-19 można odnotować jako kryzys wielopłaszczyznowy bez precedensu.

Zmiany, jakie pandemia wprowadziła do różnych dziedzin życia oraz nauki, były wręcz spektakularne, a część z nich okazała się nieodwracalna. Nie ustrzegła się przed nimi również komunikacja korporacyjna, która – po pierwsze – została bardzo zintensyfikowana, przekazując i objaśniając nową rzeczywistość i nowe zasady funkcjonowania w niej poszczególnych organizacji. Po drugie, spowodowała wzrost znaczenia komunikacji wewnętrznej, która okazała się niezbędna w utrzymaniu zespołów, rozproszonych ze względu na system *home office*, oraz w celu zachowania poczucia bezpieczeństwa pracowników. Po trzecie, komunikacja korporacyjna była pierwszym obszarem działania firm, który musiał zmierzyć się zarówno z nowymi narzędziami wykorzystywanymi w procesie komunikacji, jak i nową, nieznaną dotąd narracją komunikacji kryzysowej. Po czwarte wreszcie, w wyniku pandemii Covid-19 zmianie uległy priorytety komunikacji korporacyjnej, która w zdecydowany sposób skoncentrowała się na działaniach z zakresu: komunikacji kryzysowej, działań z obszaru CSR oraz komunikacji pracowniczej, związanej z BHP oraz zagadnieniami z zakresu prawa pracy. Potwierdziły

to badania przeprowadzone przez agencję Alert Media Communications, z których wynika, że aż dwie trzecie ankietowanych polskich firm i organizacji²¹ zauważało i podzielało wymienione powyżej procesy.

Jednocześnie wart podkreślenia jest fakt, iż prawdopodobnie ostatnie i jedyne badania firm działających na polskim rynku, dotyczące komunikacji korporacyjnej zostały zorganizowane i przeprowadzone w 2016 roku przez agencję Public Dialog we współpracy z Uniwersytetem Warszawskim i profesorem Jarosławem Kończakiem, i zatytułowane były „Rola komunikacji korporacyjnej w Polsce”. Ich celem było między innymi uzyskanie odpowiedzi na pytania, czym według firm jest komunikacja korporacyjna, jakie są jej cele i jakie role owa komunikacja powinna pełnić (Kończak 2017). Badanie oparto na ankietach, a przeprowadzono je metodą CAWI przez zewnętrzną firmę.

Zdaniem autorki zasadne jest wykorzystanie w dysertacji metody triangulacji, która pozwala na obiektywizację procesu badawczego (Wieczorek 2014: 18). W tym celu autorka wykorzystwała w swoich badaniach metodę ilościową, której wyniki opisuje w niniejszym rozdziale, oraz jakościową, której poświęcony jest rozdział piąty dysertacji. Dzięki zastosowaniu i połączeniu metody jakościowej z ilościową możliwe było dokładne zdefiniowanie oraz analiza komunikacji korporacyjnej w praktyce, jej sposób organizacji, a także wyszczególnienie kierunków rozwoju i prognoz na najbliższe lata.

Niniejszy rozdział został w całości poświęcony analizie i opisowi badań ilościowych, zrealizowanych w postaci ankiety. Badania ilościowe mają na celu przede wszystkim charakterystykę obecnego stanu komunikacji korporacyjnej w przedsiębiorstwach oraz zidentyfikowanie pojawiających się trendów, na co pozwala porównanie wyników z 2019 i 2023 roku.

²¹ Badania „KRYZYSOMETR 2020 – komunikacja w czasie pandemii” przeprowadzono wśród 101 dyrektorów, menadżerów PR i rzeczników prasowych, którzy na co dzień zajmują się komunikacją w wiodących polskich firmach, instytucjach i organizacjach; <https://alertmedia.pl/>; odczyt 1.X.2020.

5.1. Metodologia

Zmiany zachodzące w obszarze komunikacji korporacyjnej w znaczący sposób wpływają na sposób jej organizacji, znaczenie i rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem (Goodman 2001: 119). Jej monitorowanie to niewątpliwie punkt wyjścia do wnikliwej obserwacji, czy i w jaki sposób podmioty rynkowe radzą sobie z tymi zmianami, jak się do nich dostosowują, według jakich zasad organizują wewnętrzne procesy w obszarze komunikacji oraz jak procesy te sprawdzają się operacyjnie.

Przedmiotem badań, które stanowią istotę niniejszej dysertacji, jest komunikacja korporacyjna. Rozważania dotyczące tego, czym jest komunikacja korporacyjna, jakie są zasadnicze obszary jej działania oraz jak zmienia się jej funkcjonowanie w przedsiębiorstwach zostały zawarte w pierwszych trzech rozdziałach teoretycznych.

Głównym celem badawczym jest odnotowanie zmian i trendów, jakie w ocenie respondentów zaszły i nieustannie zachodzą w praktyce komunikacji w korporacjach oraz stworzenie prognoz kierunków tych zmian na najbliższe lata. Cele badawcze korespondują z częścią teoretyczną niniejszej pracy doktorskiej.

W procesie badawczym obejmującym badania ilościowe autorka postawiła następujące główne i szczegółowe pytania badawcze: P1: Czy i jak nowe technologie wpływają na pracę działów komunikacji korporacyjnej? Odpowiedź na to pytanie pozwala odnotować zmiany, jakie zaszły w procesie komunikacji korporacyjnej na przestrzeni minionych pięciu lat, a także zweryfikować jak Internet, a wraz z nim nowe media i nowe technologie zmieniły sposób organizacji pracy w działach komunikacji, procesy w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz zbiór wykorzystywanych narzędzi. P2: Czy komunikacja, a wraz z nią budowa wizerunku przeniosły się z mediów tradycyjnych do mediów społecznościowych? Jaka jest obecnie rola mediów tradycyjnych oraz media relations w procesie komunikacji korporacyjnej? P3: Czy i w jaki sposób firmy wyznaczają granicę pracownikom w zakresie treści publikowanych w mediach społecznościowych oraz jaki udział mają pracownicy w budowaniu wizerunku organizacji w kontekście employer branding oraz employer advocacy? Czy pracodawcy zachęcają i pozwalają pracownikom na publikowanie w mediach społecznościowych opinii, informacji i komentarzy

dotyczących działalności pracodawców. Jeśli tak, to na jakich zasadach i czy kontrolują publikowane treści i aktywność zatrudnionych.

Autorka postawiła dwie hipotezy badawcze: Firmy rezygnują ze stanowiska rzecznika prasowego w swoich strukturach (H1). Hipoteza ta opiera się na założeniu, iż sposób i forma komunikowania się firmy ze swoim otoczeniem przeniosła się w dużej mierze na płaszczyznę działania mediów online. Jak wskazano w rozdziale drugim i trzecim niniejszej rozprawy, media tradycyjne, a wraz z nimi tradycyjne formy kontaktu z dziennikarzami, są nadal obecne w komunikacji korporacyjnej, jednak coraz częściej bywają zastępowane działaniami w mediach społecznościowych. Jeśli firma ma do przekazania treści i informacje dla opinii publicznej, korzysta ze swoich kont i profili w *social media* (LinkedIn, Twitter, YouTube, Facebook), publikując w nich: oświadczenia, komunikaty i informacje prasowe, a także materiały video w postaci krótkich wystąpień najwyższego kierownictwa i zarządu. Z drugiej strony, nawet jeśli dziennikarze wykorzystują tradycyjne narzędzia w swojej pracy, robią to niezwykle rzadko. Zastępują je cytatami i treściami opublikowanymi na kontach społecznościowych, łącząc się ze swoimi rozmówcami w aplikacjach video i komunikatorach online. Tradycyjna rola rzecznika prasowego, ujęta przez Czechowską-Derkacz (2015: 21) jako planowanie, koordynacja i wdrażanie kontaktów reprezentowanej przez rzecznika organizacji z prasą, radiem, telewizją, agencjami informacyjnymi oraz portalami tematycznymi, ulega przeobrażeniom wynikającym z procesu konwergencji mediów w ujęciu Jenkinsa (2007: 9). Dotychczasowe obowiązki rzecznika prasowego nie mogą już ograniczać się do reprezentowania firmy przed kamerami i odpowiadania na ewentualne pytania dziennikarzy. Te działania w obliczu nowych mediów i zjawiska konwergencji mediów są zdecydowanie niewystarczające. Ponadto rozwój mediów społecznościowych może ograniczać znaczenie mediów instytucjonalnych, a rzecznik do współpracy właśnie z tymi drugimi jest powołany. Organizacje, chcąc skutecznie prowadzić działania komunikacyjne, winny myśleć o wszystkich grupach interesariuszy oraz powinny uruchomić dostępne narzędzia i kanały dystrybucji informacji, tymczasem rzecznik prasowy powołany jest do obsługi tylko jednej grupy interesariuszy.

W tym kontekście nie traci na znaczeniu podstawowa zasada komunikacji korporacyjnej „mówienia jednym głosem” oraz harmonizowania wszelkich wewnętrznych i zewnętrznych

treści (Cornelissen 2010: 25). Harmonizacja ta w organizacji przejawia się zarówno w kontekście reprezentowania organizacji na zewnątrz, najczęściej przez kilkuosobowe grono osób (zarząd i rzecznik prasowy), jak i w kontekście komunikowania tych samych merytorycznych treści do wszystkich grup interesariuszy. Cornelissen (2010: 147) podkreśla, że organizacje, które nie są w stanie prawidłowo kontrolować swojej komunikacji, często wysyłają sprzeczne komunikaty.

Hipoteza druga (H2) zakłada, że w zarządzaniu komunikacją korporacyjną ważniejsze są obecnie kompetencje związane z kontrolowaniem mediów społecznościowych, w związku z tym firmy zatrudniają i włączają w swoje struktury specjalistów w tym obszarze. Hipoteza ta oparta jest na założeniu, iż od ponad dekady następuje stopniowe odchodzenie odbiorców od mediów tradycyjnych na rzecz nowych mediów, o czym autorka pisze w rozdziale drugim i trzecim. Zjawisko to powoduje, że również firmy jako nadawcy komunikatów są zmuszone dostosować swoją komunikację w formie i treści zarówno do nowych kanałów dystrybucji, jak i odbiorców. Źródłem informacji w miejsce gazet, radia i telewizji stały się media społecznościowe (Bauer 2015: 83). To one wyznaczają kierunki działania komunikacji korporacyjnej. Zarządzanie, koordynacja, monitoring, odpowiednie zagospodarowanie, wreszcie „wycucie” mediów społecznościowych, to liczące się kompetencje, bez których obecnie komunikacja korporacyjna nie jest w stanie funkcjonować i nie jest kompletna, i które przez to stają się nieocenione na rynku pracy, stanowiąc podstawowe „wyposażenie” pracowników zespołu komunikacji. Firmy poszukują takich pracowników, którzy będą umieli tworzyć harmonogramy postów do publikacji w mediach społecznościowych, moderować kanały pod kątem wizerunku marki, redagować treści na strony internetowe oraz *social media* i koordynować organizację *live’ów* oraz *webinarów*. Zgodnie z twierdzeniem Kaplana i Haenleina (2010: 65), media społecznościowe charakteryzują się dużą aktywnością ich użytkowników i szybko ulegają zmianom. Stąd osoby zatrudnione w roli *social media specialist* mają za zadanie kontrolowanie treści publikowanych w sieci oraz monitorowanie wszelkich zmian i nowości zachodzących w środowisku mediów społecznościowych. Skoro komunikacja korporacyjna przeniosła się w dużej mierze do Internetu i *social media*, gdzie obecne są wszystkie grupy interesariuszy, w tym również dziennikarze, to posiadanie w organizacji osoby wyznaczonej do koordynacji treści i działań tam prowadzonych wydaje się zasadne. Hipoteza druga jest zatem naturalną konsekwencją, po

pierwsze, zmian, jakie zachodzą w komunikacji, w tym również korporacyjnej, a po drugie – potrzeb i oczekiwań odbiorców treści, do których organizacje muszą się przystosować.

Ze względu na to, że autorce zależało, by w badaniu wzięły udział osoby na co dzień praktycznie zajmują się komunikacją korporacyjną, są za nią odpowiedzialne i o niej decydują, badania zostały przeprowadzone podczas Kongresu Profesjonalistów Public Relations w Rzeszowie. W branży komunikacji i *public relations* Kongres Profesjonalistów Public Relations w Rzeszowie traktowany jest jako największe pod względem liczby uczestników wydarzenie, skupiające specjalistów różnych branż, z firm reprezentujących najbardziej znane marki. Kongres od blisko 25 lat gromadzi w jednym miejscu specjalistów, ekspertów i menadżerów *public relations* i komunikacji oraz środowiska naukowe związane z tą dyscypliną. Ankieta audytoryjna została przeprowadzona podczas pierwszego dnia Kongresu Profesjonalistów Public Relations w czerwcu 2019 roku oraz we wrześniu 2023 roku.

Czas i termin przeprowadzenia badań wynikał ze zgody, jaką autorka uzyskała od organizatorów Kongresu, którzy jednocześnie zastrzegli, że badania mogą być przeprowadzone pod warunkiem, że nie będą rozbudowane, co pozwoli na szybkie wypełnienie ankiet i nie zajmie zbyt dużo czasu uczestnikom Kongresu. Warunkiem przeprowadzenia ankiety było również dostosowanie się autorki do agendy wydarzenia, tak by badania do dysertacji nie były prowadzone równoległe z badaniami ankietowymi przeprowadzanymi co roku do celów własnych przez organizatorów imprezy.

Badania empiryczne zaplanowane w ramach niniejszej pracy w pierwszej fazie obejmują badania ankietowe. Ankiety zostały wykorzystane jako jedno z najbardziej rozpowszechnionych i stosowanych systematycznie narzędzi badawczych (Mendel 2002: 39). Autorka w badaniu wykorzystowała ankietę audytoryjną, która pozwoliła na sprawowanie nadzoru badawczego nad procesem przekazywania, a następnie wypełniania ankiet. To z kolei pozwoliło na wyeliminowanie potencjalnych błędów oraz uzyskanie relatywnie niskiego odsetka braku zwrotu ankiet. W rezultacie na 250 uczestników konferencji w 2019 roku, czyli potencjalnych respondentów, udało się uzyskać zwrot ankiet na poziomie 48 procent (120 ankiet).

Podobny zwrot autorka uzyskała w 2023 roku – spośród 180 uczestników konferencji, w badaniu ankietowym udział wzięło 89 osób (49,4 procent)²².

Biorąc pod uwagę fakt wybuchu pandemii Covid-19 w 2020 roku, która wszystkie konferencje, kongresy, wydarzenia na masową skalę wprowadziła do sieci w postaci spotkań *online*, był to ostatni moment na kontaktowe przeprowadzenie badań, o czym autorka nie wiedziała planując proces badawczy²³. Ponadto pandemia koronawirusa stała się determinantą zmian w wielu obszarach biznesu, w tym zmian w komunikacji korporacyjnej. Autorka niniejszej dysertacji traktuje rok 2020 i pandemię Covid-19 jako cezurę na osi czasu rozwoju komunikacji korporacyjnej. Tym bardziej zasadne, a wręcz konieczne ze względu na zdiagnozowanie zmian i trendów okazało się powtórzenie badań po czterech latach, w tym samym miejscu, na podobnej grupie docelowej.

W badaniach w 2019 i 2023 roku wzięli udział wyłącznie praktycy, osoby odpowiadające za komunikację, reprezentujące firmy z różnych branż, o zróżnicowanej wielkości zatrudnienia. Autorka przyjęła założenie, że respondenci w swojej codziennej pracy mają do czynienia z najnowszymi narzędziami, używają mediów społecznościowych, a w konsekwencji – są obserwatorami (w części nieświadomymi) zmian i trendów zachodzących w komunikacji korporacyjnej.

Ankiety miały charakter poufny, były anonimowe i zawierały dwanaście prostych pytań zamkniętych i otwartych wraz z krótką metryczką (zob. aneks). W metryczce respondenci pytani byli o płeć, wiek, zajmowane stanowisko oraz wielkość zatrudnienia w firmie, którą reprezentują. Pytania w części merytorycznej osadzone zostały w trzech obszarach tematycznych. Każda część badania odpowiadała kolejno trzem pytaniom badawczym.

Pierwsza część badań ankietowych dotyczy organizacji komunikacji w strukturze firmy oraz wewnątrznie w ramach działu lub departamentu. Zagadnienie komunikacji w strukturze organizacji opisane jest szeroko w rozdziale drugim. Autorka przyjęła w nim twierdzenie reprezentowane również przez innych badaczy (Cornelissen 2010, Fombrum,

²² Po pandemii, od 2021 roku Kongres Profesjonalistów Public Relations w Rzeszowie odbywa się w formie hybrydowej – stacjonarnie oraz *online*. Część uczestników wybiera tę drugą możliwość, przez co zmniejsza się liczba osób uczestniczących w Kongresie stacjonarnie.

²³ Kongres również odbywał się *online*, a w kolejnych latach – przy bardzo ograniczonej liczbie uczestników, zachowując formułę hybrydową – niewielka część stacjonarnie, większość zdalnie.

Kończak, Bylicki 2018; Matczewski, Sławik 2020), iż komunikacja stanowi strategiczną funkcję przedsiębiorstwa oraz funkcję zarządzania, zatem – by była efektywna – powinna być umieszczona wysoko w hierarchii. Poprzez badanie ankietowe autorka sprawdza tę hierarchię w praktycznym, codziennym działaniu przedsiębiorstw, pytając respondentów: Gdzie w strukturze Państwa firmy umiejscowiona jest komunikacja?

W części pierwszej badaniu poddano również wzajemne relacje między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną, pytając respondentów o sposób organizacji zarządzania – czy komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna traktowana jest jako zintegrowana komunikacja korporacyjna w jednym dziale. Dodatkowo w pierwszej części ankiety znalazło się pytanie zamknięte dotyczące obecności rzecznika prasowego w strukturze firmy respondentów.

Część druga badań ankietowych miała za zadanie identyfikację założenia, iż obecnie niemożliwe jest funkcjonowanie komunikacji korporacyjnej bez zastosowania nowych mediów, co determinuje sposób działania komunikacji korporacyjnej, w tym między innymi sposób prowadzenia media relations. W tej części ważne było uchwycenie i wskazanie trendu w tym obszarze polegającego na zmianie stosowanego zbioru narzędzi w codziennej współpracy z dziennikarzami, z uwzględnieniem mediów społecznościowych jako narzędzia nowego. Zdaniem autorki firmy i ich działy komunikacji muszą sprostać nowym potrzebom i oczekiwaniom redakcji i dziennikarzy. Ci ostatni coraz częściej prezentowani są w roli *mediaworkerów* (Kapuściński 2000, Deuze 2007, Bauer, Godzic 2015), których zadaniem jest przygotowanie materiału nie tylko w warstwie merytorycznej, ale jednocześnie technicznej i graficznej, tak by mógł on zostać opublikowany w wersji elektronicznej w mediach społecznościowych i na portalu redakcji. Materiał taki musi zatem spełniać wymogi w postaci odpowiedniej liczby znaków, załączonych fotografii oraz innych wymogów graficznych, a także stosować odpowiednie słowa i zwroty, zgodne z zasadami SEO, tak żeby odpowiadał oczekiwaniom odbiorców i odnotowywał odpowiednie zasięgi i poziom „klikalności”. Zdaniem autorki konieczne jest dostosowanie formy i treści komunikatów redagowanych ze strony przedsiębiorstw do nowych potrzeb redakcji i dziennikarzy, które są oczywistą konsekwencją wspomnianego w dysertacji procesu konwergencji mediów.

W części drugiej badania ankietowego autorka weryfikowała także obecność rzecznika prasowego w organizacjach reprezentowanych przez respondentów. Badanie ankietowe w tej części dotyczyło praktycznego wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji z interesariuszami. W tym celu respondenci mieli wskazać serwisy i kanały przekazu, które są wykorzystywane w codziennej pracy komunikacji oraz gdzie zaobserwować można największą liczbę publikacji kształtujących wizerunek organizacji.

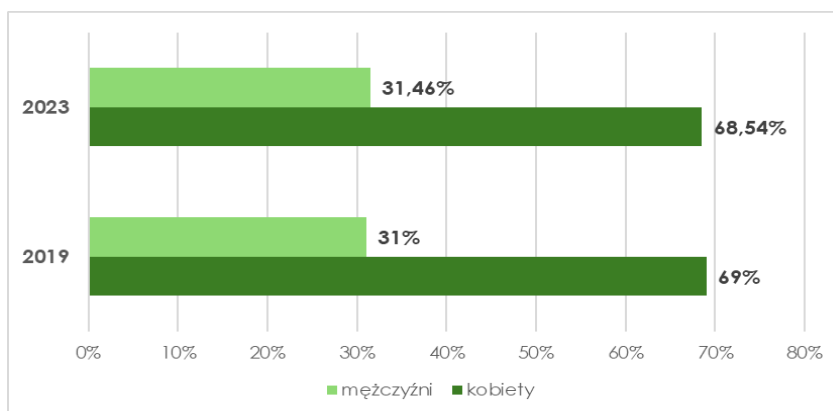
Część trzecia ankiety miała odpowiedzieć na trzecie pytanie badawcze, dotyczące szeroko pojętej aktywności pracowników w Internecie w kontekście budowania wizerunku pracodawcy. W tym celu respondentom zadano między innymi pytanie dotyczące zasad regulacji obecności i aktywności pracowników ich firmy w *social* mediach. Jest to pytanie zasadne w obliczu rozwoju mediów społecznościowych oraz rosnącej liczby ich użytkowników, a w konsekwencji na wzrastającą aktywność w zakresie publikowanych treści. Na zagadnienie to zwraca uwagę Kaczmarek-Śliwińska (2019, 2022) oraz Łaszyn (2015), a autorka opisuje je w rozdziale trzecim. Kaczmarek-Śliwińska (2023: 3) podkreśla, iż internauci uznają przestrzeń w mediach społecznościowych za własną i prywatną, uznając tym samym, że mogą tą przestrzeń zarządzać w sposób swobodny. Tymczasem publikują tam treści „ukierunkowane społecznie lub biznesowo”, przy jednoczesnym oznaczeniu miejsca pracy, firmy i marki, którą reprezentują, wpływając w ten sposób na jej wizerunek (tamże).

Zestawienie wyników pochodzących ze źródeł pierwotnych, jak i opisanych we wcześniejszych rozdziałach dysertacji źródeł wtórnych, pozwala na zaprezentowanie danych liczbowych uwidoczniających skalę i tendencję zmian w poszczególnych sferach zadaniowych komunikacji korporacyjnej oraz trendy i ich charakter. W założeniu, analiza podjętych badań ma pozwolić na weryfikację hipotez i odpowiedzi na postawione badania badawcze. W szczególności, celem analizy jest próba uchwycenia trendów i prognoz dla komunikacji korporacyjnej.

4.2. Charakterystyka badanej grupy

W badaniach ankietowych w 2019 roku wzięło udział 120 respondentów. W próbie badawczej zdecydowaną większość stanowiły kobiety (83), których odsetek wynosił aż blisko 70 procent, natomiast odsetek mężczyzn (37) oscylował na poziomie 31 procent. Podobna sytuacja miała miejsce w 2023 roku, w którym udział w badaniu wzięło 89 osób – 28 mężczyzn i 61 kobiet (wykres 3) .

Wykres 3. Struktura płci respondentów



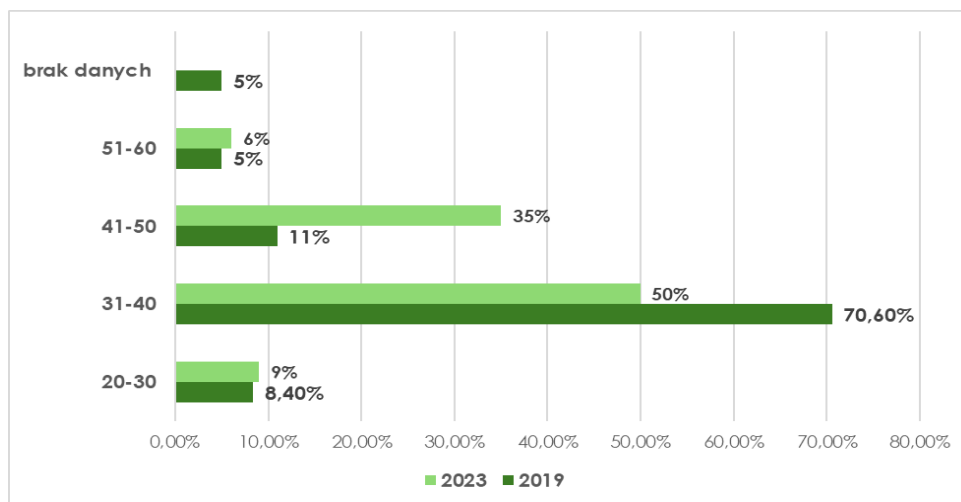
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Takie proporcje wyraźnie pokazują ogólną tendencję branży, czyli jej sfeminizowanie. Potwierdza ją również Tworzydło (2017: 16), zwracając uwagę, że już na kierunkach studiów kształcących specjalistów *public relations* przeważają kobiety.

W 2019 roku spośród 120 respondentów – 114 podało swój wiek. Natomiast w 2023 wszyscy badani oznaczyli, w jakim przedziale wiekowym się plasują. Wysoki odsetek osób pracujących w komunikacji między 31. a 40. rokiem życia to kolejne zjawisko obserwowane w branży. W 2019 roku grupa ta stanowiła aż 70,6 procent (84 osoby), natomiast w 2023 roku – połowę respondentów. W 2019 roku 8,4 procent (10 osób) to respondenci wchodzący na rynek pracy – między 20. a 30. rokiem życia, a jedynie 5 procent (6 osób) wskazało, że są w kategorii 51-60 lat. W 2023 roku osoby najmłodsze między 20. a 30. rokiem życia stanowiły 9 procent uczestników badania, a 6 procent to osoby między 51. a 60. rokiem życia.

Wynika z tego, że szeroko pojętą komunikacją, *public relations* oraz wizerunkiem zajmują się zawodowo w większości ludzie między 31 a 40 rokiem życia (wykres 4).

Wykres 4. Struktura wiekowa respondentów



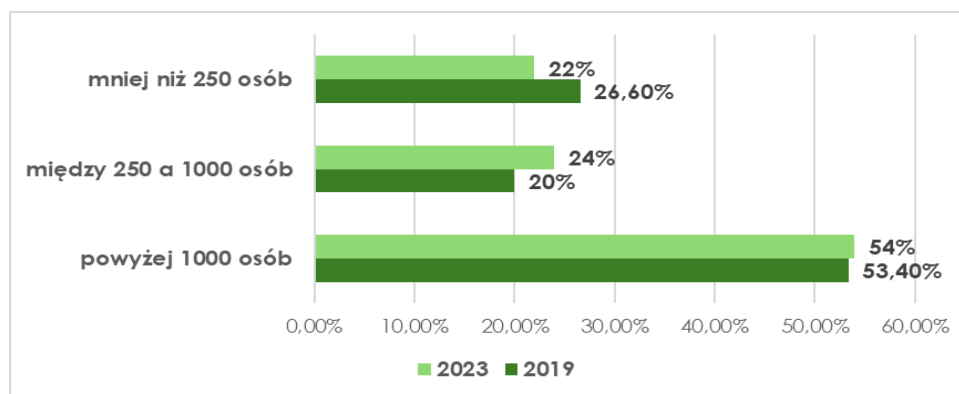
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dodatkowo należy stwierdzić, iż zaprezentowana struktura wiekowa odzwierciedla ogólną tendencję panującą na rynku pracy w Polsce, prezentowaną przez Polski Instytut Ekonomiczny (2022) oraz Główny Urząd Statystyczny (2020), która pokazuje, że osoby po 50. roku życia są coraz mniej aktywne zawodowo. Współczynnik aktywności zawodowej dla ludności powyżej 50. roku życia w Polsce w 2018 roku wyniósł 33,8 procent i był o 22,5 punktów procentowych niższy niż dla ludności ogółem. Jednocześnie w 2018 roku tylko co czwarta kobieta powyżej 50. roku życia była aktywna zawodowo (26,6 procent). W przypadku mężczyzn w tym samym wieku współczynnik aktywności zawodowej okazał się znacznie wyższy i wyniósł 42,8 procent. Tendencje te znajdują swoje potwierdzenie w strukturze wiekowej pracowników komunikacji, gdzie zdecydowanie większe szanse na zatrudnienie i ewentualną zmianę pracy mają osoby między 30. a 40. rokiem życia. Taki stan rzeczy jest wynikiem działania różnych czynników, które autorka starała się poznać i przeanalizować w badaniach jakościowych.

Biorąc pod uwagę temat dysertacji, autorka uznała za zasadne uwzględnienie wielkości zatrudnienia w firmie, które – jej zdaniem – określa wielkość korporacji. W badaniu w 2019

i 2023 roku zdecydowana większość ankietowanych reprezentowała duże organizacje, co potwierdza trafność doboru miejsca przeprowadzenia procesu. Proporcje w tym zakresie rozkładają się następująco: respondenci reprezentujący organizacje zatrudniające powyżej 1000 pracowników stanowili 53,4 procent badanych (2019 rok) i 54 procent (2023 rok). Odpowiednio: 20 i 24 procent uczestników ankiety reprezentowało przedsiębiorstwa zatrudniające między 250 a 1000 osób. Natomiast ponad 26 procent respondentów z 2019 roku i 22 procent w 2023 roku określiło wielkość zatrudnienia w swojej firmie na poziomie mniej niż 250 osób (wykres 5).

Wykres 5. Wielkość zatrudnienia w firmach, które reprezentują respondenci



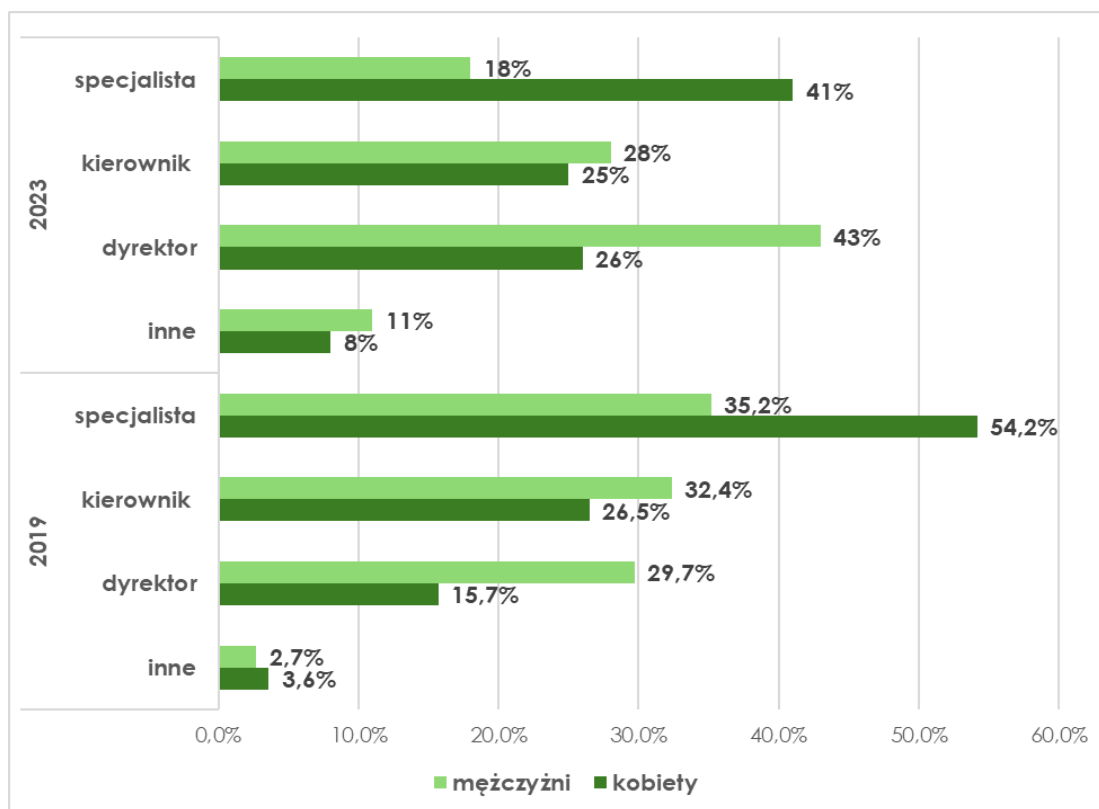
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Autorka badań postanowiła sprawdzić również zmienną, jaką jest zajmowane przez respondentów stanowisko. Uczestnicy ankiety mogli wybrać spośród następujących pozycji: specjalista, kierownik, dyrektor, członek zarządu. Dodatkowo mieli do wyboru opcję otwartą pod hasłem: „inne, jakie?”. Autorka przyjęła założenie, że im wyższe stanowisko reprezentuje respondent, tym większą ma wiedzę i doświadczenie. Zgromadzone dane zostały przygotowane z podziałem na płeć (wykres 6).

Wyniki ankiet pokazują, że w 2019 roku wśród 83 kobiet, które wzięły udział w badaniu, 13 zasiadało na stanowisku dyrektorskim, co stanowiło 15,7 procent, a 22 panie piastowały stanowisko kierownicze, co stanowiło 26,5 procent. Natomiast zdecydowana większość, bo ponad 54 procent, określiło swoje stanowisko na poziomie specjalisty. Trzy ankietowane

skorzystały z opcji: „inne, jakie?”, wpisując stanowisko: asystentka, inspektor oraz koordynator. Pośród mężczyzn stanowisko dyrektorskie wskazało 11 mężczyzn, co stanowi 29,7 procent. Respondenci będący kierownikami to ponad 32,4 procent (12 mężczyzn). Respondenci, którzy zaznaczyli stanowisko specjalisty to nieco ponad 35 procent (13 mężczyzn). Jeden z ankietowanych określił swoją pozycję zawodową na poziomie członka zarządu (2,7 procent). W 2023 roku wśród osób biorących udział w ankiecie jedynie 26 procent kobiet zajmowało stanowiska dyrektorskie, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wynosił 43 procent. 25 procent kobiet piastowało stanowiska kierownicze w komunikacji. Największy odsetek kobiet, które wzięły udział w badaniu – 41 procent – pracował na stanowisku specjalisty. Wśród mężczyzn jedynie 18 procent badanych zaznaczyło ten wariant odpowiedzi.

Wykres 6. Struktura zajmowanych stanowisk

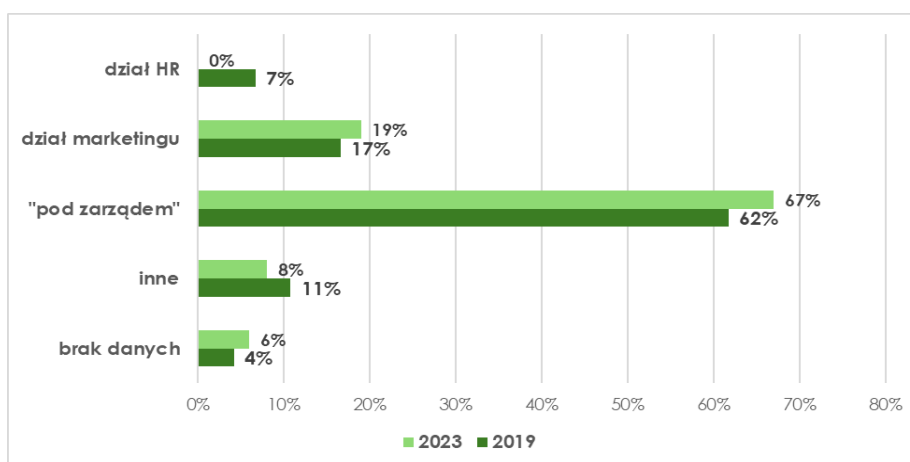


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3. Komunikacja korporacyjna w firmie

W drugiej części ankiety autorka badała miejsce komunikacji w strukturze organizacji oraz obecność w niej rzecznika prasowego. Z zebranych danych wynika, iż u zdecydowanej większości badanych – bo u ponad 60 procent – zarówno w 2019, jak i 2023 roku komunikacja funkcjonuje jako samodzielny dział umiejscowiony bezpośrednio pod zarządem. U 17 procent (2019) i 19 procent (2023) komunikacja w strukturze firmy znajduje się w dziale marketingu, natomiast u 7 procent uczestników badania w 2019 roku – w dziale Human Resources. Cztery lata później nikt z respondentów nie zaznaczył już tej opcji. Blisko 11 procent badanych w 2019 roku i 8 procent w 2023 wybrało wariant: „w innym miejscu” (wykres 7).

Wykres 2. Komunikacja w strukturze firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania ankietowe pokazały także relację między umiejscowieniem komunikacji w strukturze organizacji a wielkością zatrudnienia, którą organizacja odnotowuje. W badaniu przeprowadzonym w 2019 roku, spośród 74 respondentów, którzy określili miejsce komunikacji „pod zarządem”, 50 wskazało zatrudnienie w swojej organizacji powyżej 1000 osób, 13 – na poziomie między 250 a 1000 pracowników, 11 respondentów określiło zatrudnienie na poziomie mniej niż 250 osób. Spośród 20 ankietowanych, którzy wskazali miejsce komunikacji w dziale marketingu, siedem osób reprezentuje organizację zatrudniającą powyżej 1000 pracowników, po pięć osób – firmy z zatrudnieniem między 250 a 1000 osób oraz poniżej

250 osób. Komunikacja w dziale Human Resources znajduje się u czterech ankietowanych, którzy reprezentują firmę powyżej tysiąca zatrudnionych oraz u trzech respondentów reprezentujących organizację zatrudniającą między 250 a 1000 pracowników. Umieszczenie komunikacji w „innym miejscu” wskazało 13 ankietowanych, z czego sześciu z nich pracowało w dużej organizacji – powyżej 1000 zatrudnionych, czterech w firmie z zatrudnieniem między 250 a 1000 osób, dwóch respondentów w firmie, gdzie jest mniej niż 250 pracowników oraz jedna w organizacji z zatrudnieniem poniżej 50 osób.

Relacje między umiejscowieniem komunikacji w strukturze organizacji a wielkością zatrudnienia (tabela 5 oraz tabela 6) pokazują, że duże firmy w większości stosują rekomendowany przez teoretyków i praktyków (Cornelissen 2017, Kończak, Bylicki 2018, Seitel 2001) schemat organizacyjny, który komunikację stawia w hierarchii na najbliższym zarządowi miejscu. W nielicznych przypadkach komunikacja stawiana jest na najwyższym poziomie organizacji, czyli w zarządzie, umocowując jej pracowników i przedstawicieli w roli członków zarządu.

Tabela 5. Relacja między umiejscowieniem komunikacji w strukturze organizacji a wielkością zatrudnienia; badania 2019 rok

Miejsce w strukturze	Wielkość zatrudnienia		
	powyżej 1000 pracowników	między 250 a 1000 pracowników	mniej niż 250 pracowników
"pod zarządem"	48	13	12
dział marketingu	7	6	8
dział HR	3	3	1
inne miejsce	6	2	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania z 2023 roku również pokazują, że w większości firm, dział komunikacji umiejscowiony jest w strukturze bezpośrednio pod zarządem.

W badaniu pośród 48 respondentów, którzy reprezentowali firmę zatrudniającą powyżej 1000 pracowników – 33 osoby określiły miejsce komunikacji „pod zarządem”, a 11 osób – w dziale

marketingu. W przedsiębiorstwie z zatrudnieniem na poziomie między 250 a 1000 pracowników – 16 respondentów określiło miejsce komunikacji na najwyższym poziomie, czyli bezpośrednio pod zarządem, a 4 w dziale marketingu. Natomiast wśród respondentów, gdzie zatrudnienie jest na poziomie mniej niż 250 osób – 5 ankietowanych wskazało miejsce działu komunikacji pod zarządem, a 2 respondentów określiło miejsce komunikacji w marketingu.

Tabela 6. Relacja między umiejscowieniem komunikacji w strukturze organizacji a wielkością zatrudnienia; badania 2023 rok

Miejsce w strukturze	Wielkość zatrudnienia		
	powyżej 1000 pracowników	między 250 a 1000 pracowników	mniej niż 250 pracowników
"pod zarządem"	33	16	5
dział marketingu	11	4	2
dział HR	0	0	0
inne miejsce	4	0	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

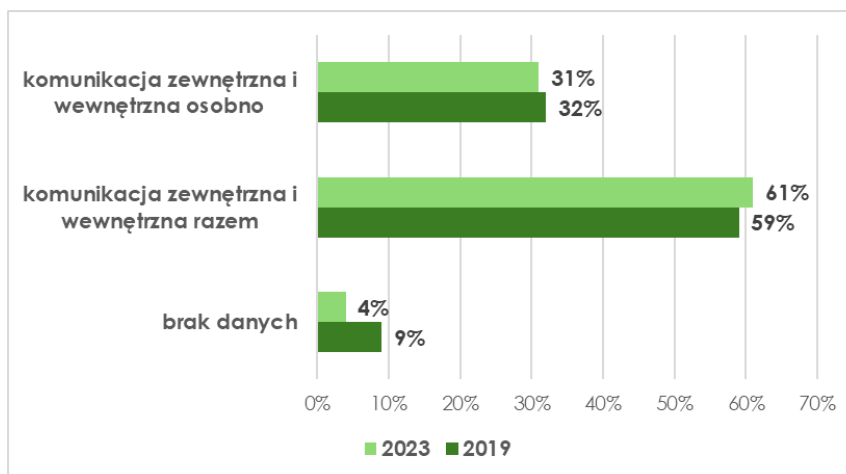
Dane te pokazują, że miejsce działu komunikacji w strukturze nie jest jednoznacznie określone. Może to wynikać z różnych przesłanek, które autorka zna z praktyki zawodowej, i które wybrzmiały w wywiadach jakościowych. Co ciekawe, można też zauważyć, iż podobnych wątpliwości i braku konsekwencji w umiejscowieniu działu nie spotyka się w przypadku działu zarządzania zasobami ludzkimi czy działu prawnego.

W tym kontekście warto również odnotować, jak zaprezentowane powyżej umieszczenie komunikacji w strukturze jest oceniane przez najbardziej zainteresowanych, czyli przez pracowników tego działu. W badaniu z 2019 roku 73 procent ankietowanych osób odpowiedziało, że obowiązująca w ich organizacji struktura jest optymalna i spełnia swoje zadania, z kolei 26 procent odpowiedziało, że zmieniliby umiejscowienie działu komunikacji. Podkreślić należy, że w grupie respondentów, która zadeklarowała potrzebę zmiany miejsca komunikacji w strukturze, znalazły się wszystkie osoby, które w momencie przeprowadzania badania określiły jej miejsce w dziale zarządzania zasobami ludzkimi.

Podobne wyniki uzyskano w ankietach z 2023 roku – 74 procent respondentów określiło, że nie oczekuje zmiany. Jedynie 4,5 procent zadeklarowało, że powinno zmienić się miejsce komunikacji w strukturze organizacji.

W drugiej części badania, dotyczącej organizacji komunikacji, respondenci zapytani zostali również o sposób zarządzania i organizacji w ich firmach komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną. Zamiarem autorki było zweryfikowanie czy komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna funkcjonuje razem czy jest rozdzielona. Wyniki badań z 2019 roku i 2023 roku są bardzo podobne (wykres 8). W pierwszej ankiecie 59 procent respondentów wskazało połączone funkcjonowanie komunikacji skierowanej do pracowników i strony społecznej oraz do wszystkich innych interesariuszy, zatem komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Cztery lata później odsetek ten stanowił 61 procent. Podział komunikacji na zewnętrzną i wewnętrzną wskazało 31 procent ankietowanych w 2019 roku i 32 procent w 2023 roku, czyli praktycznie nie nastąpiły w tym zakresie żadne zmiany. Ciekawy jest fakt, że wśród firm, które mają rozdzieloną komunikację, w zdecydowanej większości z nich za wewnętrzną odpowiada dział personalny – odpowiednio 71 procent w 2019 roku i 43 procent w 2023 roku. Krytykę takiego rozwiązania prezentuje Trębecki (2012: 53-55), który zwraca uwagę na wszystkie możliwe minusy sytuacji, w której to dział zarządzania zasobami ludzkimi zarządza komunikacją do pracowników. Wskazuje on między innymi na: brak umiejętności dostosowania języka komunikatu do adresata, brak odpowiedniego zaprezentowania i umotywowania określonych przekazów, brak informacji zwrotnej, brak spójności w prowadzonej komunikacji oraz niedostosowanie jej do strategii komunikacji całej organizacji.

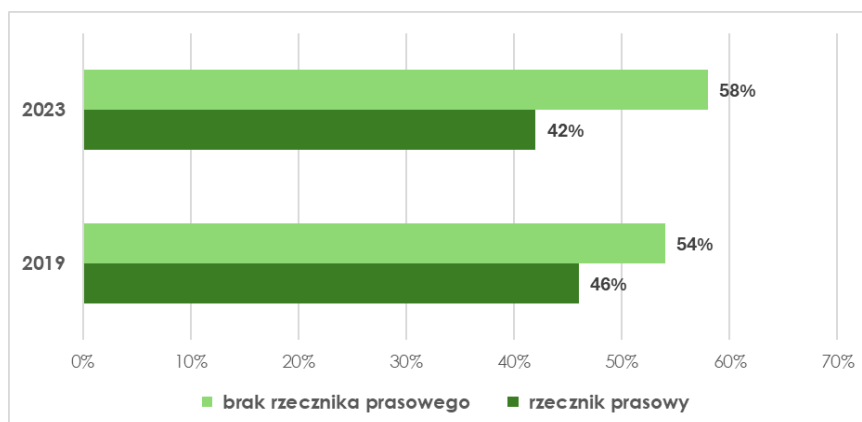
Wykres 8. Sposób organizacji komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W części dotyczącej organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie respondenci odpowiedzieli również na pytanie dotyczące obecności rzecznika prasowego w strukturze (wykres 9). Na to pytanie w 2019 roku 54 procent respondentów odpowiedziało przecząco, natomiast 46 procent określiło, że stanowisko to jest obecne w strukturze ich przedsiębiorstwa. W badaniach powtórzonych cztery lata później, 42 procent biorących udział w ankiecie wskazało obecność rzecznika prasowego w reprezentowanym przez nich przedsiębiorstwie, natomiast 58 procent zaznaczyło, że stanowisko takie u nich nie występuje.

Wykres 9. Obecność rzecznika prasowego w przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

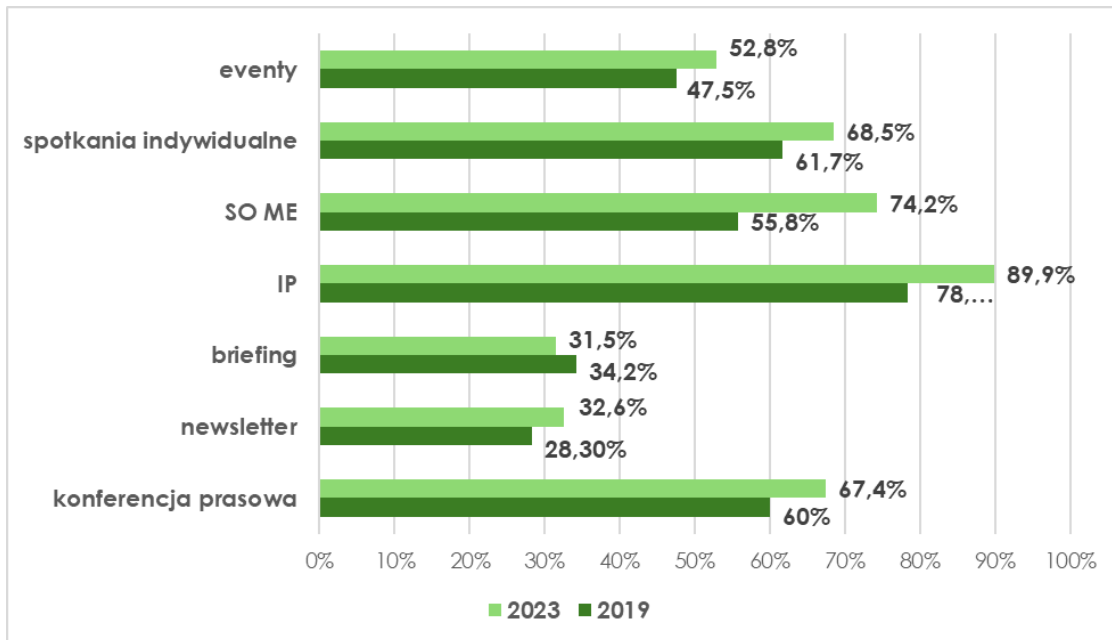
Kolejne pytania w ankiecie przeprowadzonej w 2019 i 2023 roku dotyczyły sposobu komunikowania się firmy z dziennikarzami oraz rodzaju narzędzi, jakie są w tych kontaktach wykorzystywane (wykres 10). Jest to pytanie o tyle zasadne, że – po pierwsze – *media relations* są wciąż wskazywane jako główny obszar działań komunikacji korporacyjnej, po drugie właśnie ten obszar uległ w ciągu ostatniej dekady najbardziej spektakularnym przemianom. Respondenci mieli do wyboru następujące opcje: konferencja prasowa, *newsletter*, *briefing*, informacje prasowe (IP), media społecznościowe (SO ME), spotkania indywidualne oraz *eventy*. Mogli wskazać dowolną liczbę narzędzi.

Z badań przeprowadzonych w 2019 roku wynika, iż wśród narzędzi stosowanych w *media relations* najbardziej popularne są informacje prasowe (IP), które wskazało ponad 78 procent respondentów. Na drugim miejscu uplasowały się spotkania indywidualne – u 62 procent respondentów. Tylko dwa punkty procentowe mniej uzyskały konferencje prasowe jako praktykowane narzędzie komunikacji. Media społecznościowe jako narzędzie w relacjach z dziennikarzami wybrało blisko 56 procent badanych. 47 procent ankietowanych w 2019 roku wskazało *eventy* jako formę kontaktu z dziennikarzami, z czego część osób zaznaczyła, że różnego rodzaju wydarzenia są punktem wyjścia do organizacji zarówno konferencji prasowych, jak i *briefingów*. Tę ostatnią opcję jako sposób komunikacji z dziennikarzami wybrało 34 procent respondentów. Najmniej wskazań uzyskał *newsletter* – 28 procent, co może być spowodowane faktem, że proces jego przygotowania jest bardzo pracochłonny i czasochłonny.

Badanie z 2023 roku potwierdziło ogromne znaczenie informacji prasowej, która została wskazana jako narzędzie *media relations* stosowane przez blisko 90 procent uczestników ankiety. Tym razem jednak na drugim miejscu znalazły się media społecznościowe, które jako narzędzie *media relations* wskazało ponad 74 procent respondentów. Spotkania indywidualne wybrało ponad 68 procent badanych. W ankiecie z 2023 roku wzrosło znaczenie konferencji prasowych, które zaznaczyło ponad 67 procent ankietowanych oraz *eventów* – blisko 53 procent. Generalnie w ankiecie z 2023 roku widać wzrost odsetka wskazań we wszystkich elementach zbioru narzędzi, co może świadczyć o tym, że pracownicy komunikacji korporacyjnej muszą użyć większej liczby narzędzi w celu nagłośnienia tematu lub po pandemii większa jest

potrzeba aktywności firm, dlatego wykorzystują one wszystkie możliwe narzędzia, by komunikację tę prowadzić. Dane te mogą też wskazywać, że po czasie zamknięcia i ograniczeniu swobody kontaktów bezpośrednich, firmy oraz poszczególne grupy interesariuszy czują jeszcze większą potrzebę spotkań, rozmów i kontaktów bezpośrednich.

Wykres 10. Narzędzia wykorzystywane w media relations



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Trzecia część badania ankietowego dotyczyła mediów społecznościowych i sposobu ich wykorzystywania w codziennej komunikacji z interesariuszami. W tej części ankietowani odpowiadali na pytanie dotyczące zatrudnienia i obecności specjalistów w zakresie mediów społecznościowych w ich organizacji (pytanie 10) oraz na pytanie o obecność regulacji wewnętrznych w zakresie aktywności pracowników w social media.

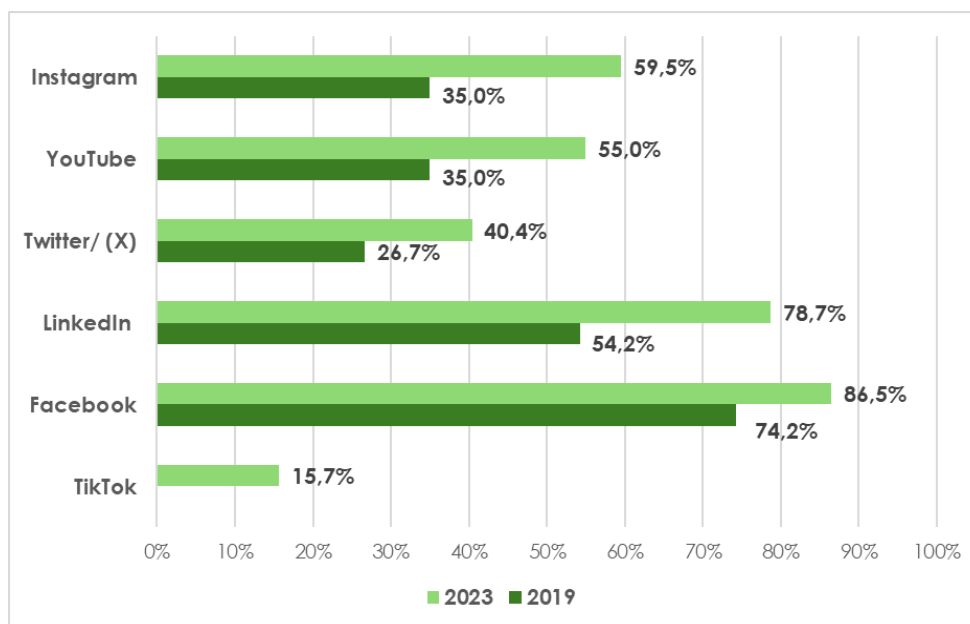
W pytaniu o media społecznościowe w codziennej pracy i komunikacji z interesariuszami respondenci mieli do wyboru sześć opcji: Facebook, LinkedIn, Twitter (X), You Tube, Instagram oraz „inne”, gdzie mogli wpisać dowolną aplikację. W tym pytaniu, tak samo jak w poprzednim, biorący udział w badaniu nie mieli żadnych ograniczeń i mogli wskazać

dowolną liczbę opcji oraz kombinację aplikacji traktowanych jako *social media*. W tych odpowiedziach zauważalne są istotne zmiany, gdy porówna się rok 2019 i 2023.

W pierwszym badaniu najbardziej popularną aplikacją okazał się Facebook, który miał ponad 74 procent wskazań. Na drugim miejscu znalazł się LinkedIn wskazało na niego ponad 54 procent ankietowanych. Dokładnie taki sam odsetek wskazań, 35 procent, zanotował You Tube oraz Instagram. Twittera, wskazało blisko 27 procent respondentów. Warto podkreślić w tym miejscu, iż w 2019 roku żaden ankietowany nie przywołał aplikacji TikTok jako praktykowanego narzędzia w komunikacji.

Tymczasem w ankiecie z 2023 roku wszystkie aplikacje odnotowały większą aktywność i popularność. Największą różnicę, na poziomie 24 procent wzrostu wskazań, zebrał Instagram i LinkedIn. Dużo więcej respondentów zaznaczyło Facebooka – ponad 86 procent. Platformę X wybrało ponad 40 procent respondentów. W 2023 roku blisko 17 procent osób biorących udział w badaniu odnotowało aplikację TikTok jako jedno z narzędzi komunikacji korporacyjnej. Wybory ilustruje wykres 11.

Wykres 11. Media społecznościowe wykorzystywane w codziennej komunikacji z interesariuszami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W opcji „inne” ankietowani wymieniali, blog korporacyjny, dedykowaną aplikację, *podcast* oraz stronę internetową *www*. Biorąc pod uwagę fakt, że obecnie nie ma firmy, która nie miałaby własnej strony internetowej, można przyjąć, że przy tej opcji wskazań powinno być zdecydowanie więcej, jednak większość respondentów tego nie zrobiła, zapewne uznając witryny *www* jako narzędzie bardzo powszechne i zupełnie naturalne w komunikacji.

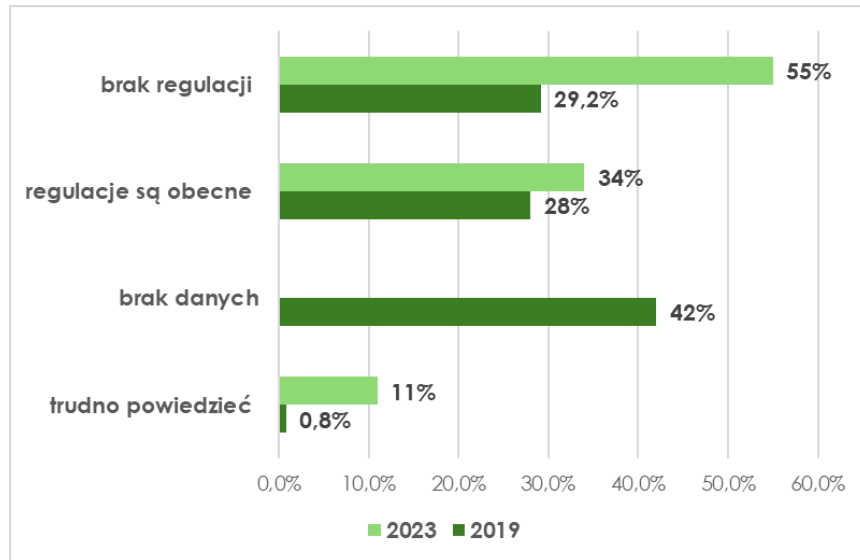
Jeśli chodzi o obecność w firmie specjalisty w zakresie koordynacji i obsługi mediów społecznościowych, w 2019 blisko połowa respondentów (47,5 procent) twierdząco odpowiedziała na to pytanie. Z kolei w 2023 roku już 54 procent ankietowanych wskazało obecność w reprezentowanym przez siebie przedsiębiorstwie specjalisty specjalnie kierowanego do obsługi *social media* lub obecność wyspecjalizowanej agencji zewnętrznej, która koordynuje ten obszar. Warto w tym miejscu przypomnieć wcześniejsze dane – rzecznik prasowy obecny jest w 46 procent (2019 rok) i w 42 procent (2023) korporacji. Zatem więcej firm zatrudnia ekspertów mediów społecznościowych niż eksperta *media relations*, jakim jest rzecznik prasowy. Tym samym autorce udało się potwierdzić hipotezę drugą.

Ostatnie pytanie dotyczyło regulacji aktywności i obecności pracowników w mediach społecznościowych w obszarze związanym z życiem zawodowym. Odpowiadając na to pytanie, osoby biorące udział w badaniu mogły wybrać jedną z trzech odpowiedzi: „tak, w jaki sposób?”, „nie” oraz „trudno stwierdzić”. W 2019 roku twierdzącą odpowiedź zaznaczyło 28 procent respondentów, z czego tylko nieliczni uzupełnili ją opisem sposobu regulacji. Pojawiały się tu następujące pojedyncze odpowiedzi: „funkcjonują wytyczne korporacyjne”, „obowiązuje kodeks dobrych praktyk”, „trzeba wcześniej uzgodnić treść”, „można publikować tylko pozytywne informacje”. W pierwszym badaniu 29,2 procent osób zaznaczyło, że nie obowiązują w ich firmach żadne regulacje w tym zakresie, natomiast 42 procent ankietowanych nie wybrało żadnej odpowiedzi.

Odpowiedzi z 2023 roku charakteryzują się tym, że wszyscy respondenci zajęli stanowisko i wypowiedzieli się na ten temat. Tym samym nie odnotowano ani jednej odpowiedzi: „brak danych”. W istocie brak regulacji w zakresie aktywności pracowników w mediach społecznościowych wskazało aż 55 procent respondentów, podczas gdy 34 procent ankietowanych zaznaczyło, że regulacje w postaci wewnętrznych regulaminów i szkoleń są

obecne. 11 procent badanych nie było w stanie określić, czy regulacje w ich firmie funkcjonują czy też nie.

Wykres 12. Obecność regulacji w zakresie aktywności pracowników w mediach społecznościowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane te są zastanawiające z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze zastanawia fakt braku regulacji wewnętrznych w zakresie aktywności pracowników w mediach społecznościowych w ponad połowie firm, co wykazali respondenci biorący udział w badaniu w 2023 roku. Tendencja ta, zdaniem autorki, powinna być odwrotna – wraz z zauważalnym wyraźnym wzrostem aktywności i publikacji pracowników w social media, firmy powinny zadbać o wewnętrzne normy i przepisy w tym zakresie. Po drugie rodzi się pytanie, czy pracownicy w ogóle mają świadomość istnienia regulacji wewnątrz organizacji, które normują ich działania i publikacje w przestrzeni mediów społecznościowych i szerzej – w Internecie. Zachodzi bowiem obawa, że dopiero w momencie naruszenia wizerunku lub reputacji firmy, zatrudnieni dowiadują się o obecności przepisów w tym zakresie.

4.4. Podsumowanie badań ilościowych

Przeprowadzone dwukrotnie, w odstępie czterech lat, badania empiryczne w postaci ankiet wypełnionych przez osoby na co dzień zajmujące się komunikacją korporacyjną, pozwoliły uzyskać wgląd w praktyczny sposób organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie. Dodatkowo dały możliwość identyfikacji miejsca komunikacji w strukturze firm oraz stosowany przez nią wachlarz narzędzi.

Przygotowując badania porównawcze komunikacji korporacyjnej w Polsce, autorka przyjęła założenie dotyczące rewolucyjnych zmian w tym obszarze, jakie nastąpiły na przestrzeni okresu, który dzielił pierwsze i drugie badanie. Autorka przyjęła, że wyniki badań ankietowych z 2019 roku będą zasadniczo różnić się od tych z 2023 roku. Założenie to wynikało ze szczególnej sytuacji i kryzysu, jakim była światowa pandemia koronawirusa w 2020 roku oraz wybuch wojny w Ukrainie w lutym 2022 roku. Zatem pierwsze badanie zostało przeprowadzone w rzeczywistości przedpandemicznej, kiedy firmy funkcjonowały w sposób niczym niezakłócony. Ankiety zostały powtórzone po czterech latach, w czasie, kiedy firmy, zdaniem autorki, zdążyły już przyzwyczaić się do nowej sytuacji i ochłonąć po szoku spowodowanym pandemią i wojną. Autorka nie czyniła żadnych supozycji dotyczących skali zmian, jednak spodziewała się większych liczbowo i procentowo różnic w prezentowanych wynikach. Autorkę interesowało, jak pracownicy komunikacji o podobnym statusie zatrudnienia, funkcjonujący na co dzień w bardzo podobnych warunkach określą zmiany, jakie zaszły w komunikacji korporacyjnej. Zebrany materiał badawczy w opinii autorki dostarczył wystarczających przesłanek, które upoważniają do udzielenia odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze, postawione na pierwszym etapie procesu.

W badaniu z 2019 roku widać wyraźnie, że dzisiejsza komunikacja korporacyjna nie może odbywać się bez Internetu oraz serwisów społecznościowych, traktowanych jako platforma interaktywnej wymiany informacji z rozproszonymi grupami odbiorców (Hogan i Quan Hasse, za: Adamczewska 2023: 66). Pracownicy komunikacji wybierali pięć głównych aplikacji społecznościowych, jednak w zbiorze tym dwie aplikacje: Facebook i LinkedIn uzyskały najwięcej wskazań. W obliczu tych zmian firmy zmuszone są reorganizować swoją pracę i koncentrować uwagę na kompetencjach związanych z obsługą tych narzędzi. Konsekwencją jest zatrudnianie

pracowników specjalizujących się w obsłudze mediów społecznościowych lub angażowanie do tego zewnętrznych agencji.

Rosnąca popularność mediów społecznościowych, a wraz z nimi sposobów kontaktu z dziennikarzami, wpływa i zmienia paradygmat *media relations* oraz rzecznika prasowego w przedsiębiorstwie. Badania ilościowe pozwoliły potwierdzić postawioną hipotezę dotyczącą słabnącej lub wręcz zanikającej roli rzecznika prasowego. W 2019 roku jego obecność w strukturach firmy zadeklarowało 46 procent respondentów.

Głównym narzędziem komunikacji korporacyjnej były informacje prasowe i spotkania indywidualne, które w 2019 były jeszcze wciąż bardziej popularne od mediów społecznościowych.

W obliczu wzrastającej roli *social mediów* w komunikacji korporacyjnej zasadne okazało się pytanie dotyczące aktywności pracowników oraz wykorzystanie tego narzędzia w kontekście zarówno zawodowym, jak i prywatnym, jednak z zaznaczeniem miejsca zatrudnienia. Pojawiło się pytanie o sposób kontrolowania publikowanych treści przez organizację i pracodawców. Jak już zostało opisane w trzecim rozdziale dysertacji, niewątpliwe aktywności pracowników w mediach społecznościowych w postaci publikacji autorskich treści, komentarzy, polubień oraz udostępnień, może wpływać i wpływa na wizerunek zarówno firmy, jak i marki lub marek, które firma reprezentuje. Jednak, jak wykazały wyniki badań z 2019 roku, przedsiębiorstwa nie upatrują w tej aktywności szczególnego zagrożenia dla wizerunku. Gdyby tak było, zapewne częściej i bardziej radykalnie kontrolowałyby ten obszar. Co ciekawe, można sądzić, że duża liczba wskazań „brak danych” przy tej kwestii świadczy o niewiedzy lub braku świadomości funkcjonowania zarówno *employee advocacy*, jak i *employer branding*.

Wyniki ankiet przeprowadzonych we wrześniu 2023 roku nie różniły się w sposób spektakularny od tych sprzed czterech lat. Zauważalna była zdecydowanie mniejsza liczba uczestników Kongresu Profesjonalistów Public Relations w Rzeszowie, a tym samym liczba potencjalnych respondentów, co przełożyło się na zwrot wypełnionych ankiet. Tak, jak w 2019 roku w grupie ankietowanych zdecydowaną większość stanowiły kobiety oraz ludzie młodzi między 30. a 40. rokiem życia. W zdecydowanej większości przedsiębiorstw komunikacja podlega w strukturze bezpośrednio zarządowi, co stanowi o jej znaczeniu, pozycji i roli

w organizacji. Wciąż jednak w części przedsiębiorstw, jak wskazali respondenci, komunikacja traktowana jako „młodsza siostra marketingu” będąc elementem działów marketingu i właśnie tym działom podlegając. Przyczyną takiego stanu rzeczy, zdaniem autorki, może być po pierwsze niemierzalny charakter komunikacji, po drugie – brak przyjętej definicji, która określałaby relacje między komunikacją a marketingiem, *public relations*, komunikacją marketingową. Po trzecie wreszcie, o pozycji komunikacji w przedsiębiorstwie decyduje też rozumienie jej istoty przez zarządzających. Im świadomość jest większa i dojrzała, tym bardziej komunikacja jest doceniana.

Co warte podkreślenia zarówno w jednym, jak i drugim badaniu, ten sam odsetek respondentów wskazał zarówno na rozdział komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, jak i ich integrację. Jest to o tyle ciekawe, że w obliczu wzrostu znaczenia komunikacji wewnętrznej w czasie pandemii, autorka spodziewała się, że w 2023 roku odsetek firm z wydzieloną komunikacją do pracowników będzie większy.

Autorce w badaniach udało się zweryfikować postawione hipotezy. Uzyskane potwierdziły zauważalną i zwiększającą się nieobecność rzeczników prasowych w strukturach firm, na rzecz specjalistów i koordynatorów *social* mediów, potwierdzając tym samym hipotezę pierwszą. Nowe media, w tym media społecznościowe stały się bardzo popularnym i powszechnie wykorzystywanym narzędziem w komunikacji korporacyjnej, również w obszarze *media relations*. To spowodowało, że firmy zaczęły zauważać konieczność obecności w swoich strukturach specjalistów od treści i komunikacji w *social media*. Wzrastająca liczba stanowisk specjalistów mediów społecznościowych, co wykazały badania ilościowe, może wskazywać, że kompetencje związane z tym obszarem są organizacjom coraz bardziej potrzebne w komunikacji²⁴.

O tym, że media społecznościowe są nieodłącznym elementem komunikacji korporacyjnej i jej podstawowym narzędziem świadczą wyniki ankiet. W badaniu zauważalna jest obecność i aktywność firm we wszystkich aplikacjach. Najbardziej sceptycznie organizacje podchodzą do aplikacji TikTok, jednak i w jej przypadku popularność rośnie. W badaniach z 2019 roku TikTok nie uzyskał żadnego wskazania, by cztery lata później odnotować wskazania na poziomie 15,7

²⁴ Raport płacowy Hays z 2020 roku wskazuje, że specjaliści mediów społecznościowych są lepiej opłacani przez pracodawców niż specjaliści komunikacji lub *public relations*; www.hays.pl

procent. Zdaniem autorki jest to wymierny efekt pandemii, bo właśnie w czasie koronawirusa platforma TikTok zyskała popularność, a badania ankietowe pokazują, że również firmy i marki szukają tam swojego miejsca.

Wart podkreślenia jest również fakt, że wszystkie narzędzia używane w relacjach z mediami uzyskały większy odsetek wskazań wśród ankietowanych. Pomimo przeniesienia akcentu na relacje online, w badaniach z 2023 roku widoczny jest niejako powrót do spotkań bezpośrednich, w postaci *eventów*, konferencji, spotkań indywidualnych. Nieślabnąca i niezagrożona wydaje się pozycja informacji prasowej, która jest najbardziej uniwersalnym narzędziem komunikacji na płaszczyźnie media relations. Autorka zwróciła uwagę na narzędzie w postaci *newsletterów*, które w czasie pandemii były bardzo popularne. Wyniki ankiet pokazują, że narzędzie to zostało utrzymane w niektórych firmach, i że stosuje je więcej podmiotów niż w 2019 roku.

Zestawiając wyniki badań z 2019 i 2023 roku, można zaobserwować większą świadomość związaną z aktywnością pracowników w sieci, głównie w mediach społecznościowych. W opinii autorki może być to związane ze wzrastającą powszechną wiedzą na temat *employer branding* i *employee advocacy*. Zastanawia jednak brak uregulowań wewnętrznych w tym obszarze działalności korporacji. Można tu przyjąć dwa założenia, pierwsze – że firmy bardzo ufają swoim pracownikom i nie obawiają się treści publikowanych w Internecie. Założenie drugie – mniej prawdopodobne zdaniem autorki – że firmy nie doceniają i nie mają wiedzy jak bardzo ich pracownicy mogą wpływać na wizerunek przedsiębiorstwa przez swoją aktywność w sieci.

Na koniec autorka pragnie zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt wynikający z przeprowadzonych badań – korelację płci i stanowiska. Nie jest to temat ani zagadnienie szerzej analizowane w niniejszej pracy, jednak w odczuciu autorki ciekawe i budzące pewien niepokój. Z badań przeprowadzonych w 2019 i 2023 roku jasno wynika bowiem, że branża komunikacji korporacyjnej jest mocno sfeminizowana. Te same badania wskazują również, że pomimo tego, że kobiety stanowią zdecydowaną większość w działach komunikacji, to na stanowiskach dyrektorskich i kierowniczych odpowiadających za komunikację przeważają mężczyźni, kobiety zajmują natomiast stanowiska specjalisty. Porównanie badań z 2019 i 2023 roku wydaje się wskazywać na pogłębianie się tej tendencji, co w kulturze różnorodności i inkluzywności jest tym

bardziej zadziwiające. Zdaniem autorki płęć w komunikacji korporacyjnej oraz relacja płci z zajmowanymi stanowiskami zasługuje na większą uwagę i pogłębione badania naukowe.

Podjęte i uwzględnione w badaniu ankietowym zagadnienia i pytania wymagają rozszerzenia oraz dodatkowej i pogłębionej analizy, której autorka podjęła się w rozdziale piątym dysertacji poświęconym badaniom jakościowym w postaci wywiadów pogłębionych.

ROZDZIAŁ V - TRENDY I PROGNOZY DLA KOMUNIKACJI KORPORACYJNEJ.

W dotychczasowych rozdziałach niniejszej dysertacji zostały poruszone zagadnienia odnoszące się do zmian zachodzących w komunikacji korporacyjnej. Autorka stwierdza, że zmiany te dokonują się na kilku płaszczyznach: technicznej, organizacyjnej, personalnej (w zakresie kompetencji) oraz na płaszczyźnie operacyjnej. Ich wspólnym mianownikiem jest gwałtowny rozwój zarówno technologii internetowych, jak i rozwiązań mobilnych, a wraz z nim generowanie nowych możliwości w procesie wymiany informacji. W konsekwencji dochodzi do zmian w sposobach prowadzenia biznesu przez przedsiębiorstwa oraz komunikowania się firm z interesariuszami (por. Grabarczyk-Tokaj 2015).

Ustalono, że przedsiębiorstwa zostały niejako zmuszone do budowania relacji z interesariuszami w przestrzeni nowych mediów, które rządzą się zupełnie innymi zasadami działania niż media tradycyjne. Za sprawą mediów społecznościowych i cyfryzacji komunikacji, każdy z ich użytkowników może mieć nieustanny kontakt z firmą i marką. Każdy, w każdej chwili może „mówić o marce i do marki”, komentować, oceniać, pytać, wchodzić w swego rodzaju relację i dialog zarówno z samą firmą, jak i jej pracownikami.

Chcąc zachować konkurencyjność, innowacyjność oraz pozycję rynkową, firmy muszą adaptować się do nowej rzeczywistości. Czynniki, które nabierają szczególnego znaczenia w tej rzeczywistości, to czas działania, dostęp do danych i jak najlepsze ich wykorzystywanie oraz elastyczność w zakresie organizacji i wprowadzania w firmie koniecznych zmian. Wpływają one jednocześnie na sposób organizacji i funkcjonowanie komunikacji korporacyjnej w przedsiębiorstwie, co autorka dysertacji czyni tematem procesu badawczego. Pierwszy jego etap stanowią badania ilościowe opisane i przeanalizowane w rozdziale czwartym. W niniejszym, piątym, rozdziale rozprawy zostaną opisane i poddane analizie badania w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych, *Individual In-depth Interview (IDI)*, które stanowią przykład klasycznej metody jakościowej. Autorka traktuje je jako dopełnienie przeprowadzonych przez siebie w postaci ankiet badań ilościowych.

5.1. Metodologia badań

Zmiany, jakie zachodzą w komunikacji korporacyjnej, niewątpliwie wpływają na sposób jej prowadzenia oraz zorganizowania, co autorka podkreślała w wielu miejscach dysertacji. Przeprowadzony proces badawczy ma na celu identyfikację tych zmian oraz ich charakterystykę i ocenę, a także projekcję przyszłości komunikacji korporacyjnej. W tym celu autorka zastosowała badania w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych, których popularność wzrasta nie tylko w środowisku naukowym, ale również w środowisku praktyków (Miński, 2017: 32). Wywiady pogłębione pozwalają na swobodną wypowiedź rozmówcy, a ankieter w taki sposób powinien prowadzić rozmowę, aby poruszone były wszystkie założone przez niego tematy, natomiast respondent miał poczucie swobody wypowiedzi (tamże).

Miński zwraca uwagę na siedem elementów, które – jego zdaniem – charakteryzują wywiad pogłębiony (tamże, 39). Jest to: (1) bezpośredni charakter kontaktu między badaczem a respondentem, (2) – otwarty charakter pytań, (3) – ustrukturyzowany „mniej lub bardziej” charakter wywiadu, (4) „rozumiejąca i interpretująca postawa badacza”, (5) konwersacyjny styl wywiadu (6) konieczność rejestracji rozmowy na dyktafonie, (7) obserwacja zachowań i reakcji respondentów. Autorka dysertacji wypełniła siedem warunków Mińskiego w czasie przeprowadzania badań jakościowych, z wyjątkiem punktu pierwszego. Część wywiadów była bowiem przeprowadzana stacjonarnie w siedzibach firm reprezentowanych przez respondentów (cztery wywiady), część natomiast w formie zdalnej (dziewięć wywiadów)²⁵.

Miński zwraca uwagę również na wartość połączenia dwóch technik badawczych, które autorka zastosowała w pracy. Jego zdaniem „naturalną kolejną rzeczą będzie wykorzystanie jednej z technik wystandaryzowanych (np. ankieta) jako techniki zasadniczej, której sekundować będzie któraś z technik niewystandaryzowanych (np. wywiad)” (tamże, 33).

Niewątpliwym atutem wywiadów pogłębionych jest możliwość, jaką dają one respondentom – pełnego wyrażenia swoich odczuć, opinii, charakterystyki działań i ich determinant. Indywidualny wywiad pogłębiony jest stosowany po to, by poznać sposób myślenia, przeżywania, zwyczajów, jak i motywacji, systemów wartości czy dominujących

²⁵ Pełen kwestionariusz wywiadu pogłębionego został załączony do pracy jako Aneks na stronie 232.

postaw badanych osób (Nicpoń, Marzęcki 2010: 247). Co ważne, wywiad pogłębiony nie ma charakteru dyskusji. Respondent odpowiada badaczowi na zadawane pytania, a badacz ma za zadanie tak pokierować rozmową, by uzyskać dla swoich celów badawczych konkretne i precyzyjne odpowiedzi (tamże). Zdaniem autorki zastosowanie tego narzędzia badawczego, optymalny dobór próby oraz połączenie z badaniem ilościowym, pozwoliły na zgromadzenie materiału badawczego mającego niewątpliwie wartość poznawczą.

Ponadto w tym miejscu autorka pragnie podkreślić znaczenie swojego doświadczenia i aktywności zawodowej dla weryfikacji i interpretacji przeprowadzonych badań oraz też i poglądów prezentowanych przez respondentów. Dzięki możliwości bezpośredniego obserwowania i doświadczania opisywanych zjawisk w zakresie komunikacji korporacyjnej z perspektywy własnych doświadczeń zawodowych, autorka ma możliwość krytycznego podejścia do odpowiedzi udzielanych przez uczestników badania.

Cele i pytania badawcze

Przedmiotem badań jest komunikacja korporacyjna rozumiana jako całokształt działań komunikacyjnych prowadzonych przez organizację rynkową, których adresatem są wszystkie grupy interesariuszy z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

Głównym celem badania pozostaje identyfikacja zmian oraz określenie trendów i prognoz dla komunikacji korporacyjnej. Autorka dysertacji stawia na wstępie tezę, iż w obliczu zmian technologicznych zaszły, zachodzą i będą zachodzić zmiany w funkcjonowaniu organizacji działań, jakie podejmuje, a wraz z tym organizacji komunikacji korporacyjnej. Wyniki z przeprowadzonych badań mają na celu wskazanie, czy w ocenie zarządzających komunikacją korporacyjną w firmach reprezentujących największe marki w skali ogólnopolskiej i europejskiej widoczne są wyraźnie różnice w funkcjonowaniu komunikacji na przestrzeni ostatnich pięciu lat z uwzględnieniem wpływu pandemii Covid-19, czy komunikacja jest inaczej organizowana oraz czy wymaga innych kompetencji i umiejętności od pracowników.

Kolejnym celem badawczym jest próba określenia wpływu nowych mediów i konwergencji mediów oraz zwiększającej się roli klientów i pracowników w kształtowaniu wizerunku firm

i marek na praktykę zawodową pracowników komunikacji. Pytanie badawcze (P4), jakie autorka postawiła w ramach przeprowadzonego procesu, stanowią próbę zidentyfikowania konsekwencji wynikających z digitalizacji i zmian technologicznych oraz porównania pracy w komunikacji korporacyjnej z wykorzystaniem nowych narzędzi do działania w warunkach dostępności jedynie mediów tradycyjnych. Szczególnie istotny w tym porównaniu jest sposób organizacji pracy, jak i oczekiwania kompetencyjne stawiane pracownikom komunikacji. Istotnym zagadnieniem jest także ocena użyteczności mediów społecznościowych w kontekście *employer branding* i *employee advocacy*, a wraz z nimi bezpośredniego zaangażowania pracowników w kreowanie wizerunku firmy i marki.

Ostatecznym celem szczegółowym badania jest próba odpowiedzi na pytanie badawcze, jakie są prognozy dla komunikacji korporacyjnej, co i w jaki sposób będzie miało na nią największy wpływ. Pytaniem badawczym (P5), które w tym miejscu wyprowadza autorka, jest określenie, jakie zmiany nastąpią w komunikacji korporacyjnej w najbliższej przyszłości na płaszczyźnie organizacji, zakresu merytorycznego i podejmowanej tematyki oraz znaczenia w firmie. W tym miejscu istotne jest również określenie, co będzie miało największy wpływ na przyszłość, jakie prognozy rysują respondenci w zakresie wykorzystania sztucznej inteligencji, raportowania ESG i wykorzystania mediów społecznościowych.

Badanie w formie wywiadu pogłębionego pozwoliło na swobodne wypowiedzi osób zarządzających komunikacją korporacyjną, dające, w opinii autorki, miarodajny pogląd na zachodzące we współczesnych korporacjach zmiany oraz predykcje najbliższej przyszłości.

Organizacja badań

Autorka zrealizowała trzynaście wywiadów pogłębionych z dyrektorami i menadżerami komunikacji korporacyjnej firm działających na polskim rynku. Dobór próby był starannie przemyślany. W badaniu udział wzięło 8 kobiet i 5 mężczyzn. Wszyscy respondenci w chwili przeprowadzania badania piastowali stanowiska zarządzających komunikacją korporacyjną w największych firmach, reprezentujących topowe marki²⁶.

²⁶ Autorka sugerowała się zestawieniem Top Marka 2023; www.topmarka.eu

Wybór próby badawczej został dokonany przy uwzględnieniu kilku ważnych – z punktu widzenia autorki – kryteriów. Pierwsze z nich to rozpoznawalność marki, drugie – wybór do udziału w badaniu osób zajmujących stanowisko dyrektora lub menadżera komunikacji²⁷, trzecie kryterium to wielkość firmy – około tysiąca pracowników, przy czym należy zaznaczyć, iż firmy, jakie reprezentowali respondenci, to w większości korporacje zatrudniające kilkanaście tysięcy osób, najwięksi pracodawcy w kraju lub regionie. Autorce zależało również, by respondenci reprezentowali różne branże i sektory gospodarki.

Kolejnym kryterium, istotnym dla doboru próby, to także dobór respondentów reprezentujących znane i rozpoznawalne marki, nie tylko na rynku polskim, ale również w skali europejskiej, a nawet globalnej. Należy jednak zaznaczyć, że spośród trzynastu firm, z którymi udało się nawiązać kontakt i przeprowadzić badanie, żadna z nich nie wyraziła zgody na ujawnienie swojej nazwy oraz nazwiska respondenta. Rozmówcy umówili się na wypowiedź pod warunkiem zachowania anonimowości podczas opisywania badań, którą autorka zagwarantowała przed badaniami, i której bezwzględnie przestrzega. Respondenci tłumaczyli to „wrażliwością oraz poufnością informacji” w zakresie komunikacji, a także koniecznością – w przypadku użycia nazwy firmy – przeprowadzenia długiej procedury wewnętrznej w celu uzyskania niezbędnych pozwoleń na udział w badaniu. Postulat anonimowości – zdaniem autorki – był w tym przypadku uzasadniony, a dodatkowo gwarantował większą szczerść i otwartość w wypowiedzaniu się respondentów. Dając gwarancję anonimowości, autorka jednocześnie wyłączyła z zestawienia zaprezentowanego poniżej (tabela nr 7) takie dane, jak: wielkość firmy, branża i region, w którym działa centrala spółki, po to, by uniemożliwić identyfikację firm i respondentów. Natomiast cytując i parafrazując wypowiedzi uczestników badań, autorka celowo usuwała wszelkie informacje, które wskazywałyby bezpośrednio na nazwę firmy lub mogłyby w jakikolwiek sposób przyczynić się do jej identyfikacji.

²⁷ W toku badań jakościowych odnotowano różne nazewnictwo odnoszące się de facto do tych samych stanowisk. W przebadanych firmach obok dyrektorów komunikacji korporacyjnej funkcjonują: dyrektorzy public relations i komunikacji, dyrektorzy komunikacji i marketingu, dyrektorzy komunikacji marki korporacyjnej.

Wszystkie przeprowadzone przez autorkę rozmowy były nagrywane w postaci audio, o czym respondenci byli informowani zarówno w trakcie umawiania wywiadu, jak i zaraz na jego wstępie. Dodatkowo autorka w trakcie wywiadów robiła własne notatki, opisując i uwzględniając reakcje respondentów na poszczególne pytania oraz emocje, jakie te u nich wywoływały.

Autorka uwzględniła w badaniu staż pracy respondentów, przyjmując założenie, które potwierdziło się w przeprowadzonych badaniach, iż tylko osoby z kilkunastoletnim stażem pracy i popartym doświadczeniem zawodowym piastują stanowiska menadżerskie w dużych korporacjach. Doświadczenie zawodowe miało bezpośrednie przełożenie na wiek rozmówców, którzy tym samym potrafili ocenić, a przy tym porównać rzeczywistość i pracę w komunikacji na przestrzeni wielu lat. W trakcie wywiadu, przy pytaniu dotyczącym przebytej drogi zawodowej wybrzmiały treści związane z doświadczeniem w pracy w mediach, które poprzedziło pracę w komunikacji korporacyjnej. Sprzężenie doświadczenia medialnego i komunikacyjnego w korporacji nie jest zagadnieniem poddawany analizie w dysertacji, jednak autorka uznała za zasadne zaznaczenie, że ten aspekt pracy w komunikacji wyraźnie został podkreślony przez respondentów, pomimo tego, że nie byli o to wprost pytani. Uczestnicy wywiadu pogłębionego traktują doświadczenie pracy w mediach jako atut na swojej drodze zawodowej oraz w aktualnej pracy. W rezultacie, w grupie 13 respondentów sześć osób mogło pochwalić się doświadczeniem zdobytym w mediach informacyjnych.

Autorce zależało na tym, by swoich rozmówców odwiedzić osobiście, co miało stanowić wartość dodaną w procesie badawczym, poprzez zdobycie doświadczeń i obserwacji z „codziennego życia i działania firmy” oraz sposobu komunikacji z otoczeniem zewnętrznym i interesariuszami już od pierwszych chwil i momentu przekroczenia progu siedziby. Bezpośredni kontakt okazał się możliwy jedynie w czterech firmach. Pozostali respondenci od razu proponowali spotkanie zdalne, które – ich zdaniem – jest szybsze, bardziej konkretne, a tym samym zabiera mniej czasu, co z punktu widzenia uczestników badania było czynnikiem niezwykle istotnym. Zdaniem autorki fakt, że wywiady i spotkania odbyły się w sposób zdalny, nie miał znaczenia dla uzyskanych odpowiedzi.

Kolejne kryterium w doborze respondentów to branża, jaką reprezentują. W tym przypadku ważny był fakt zachowania różnorodności. W celu uniknięcia chaosu w nazewnictwie poszczególnych branż, które zarówno w języku potocznym, jak i języku publicystyki, stosowane są bez użycia reguł, autorka postanowiła w dysertacji posłużyć się klasyfikacją stosowaną przez Główny Urząd Statystyczny, gdzie branże obejmują 15 sekcji, nazwanych i oznaczonych symbolami literowymi²⁸. Posługując się klasyfikacją według sekcji, autorka rozmawiała z przedstawicielami: handlu detalicznego, działalności finansowej i ubezpieczeniowej, przetwórstwa przemysłowego, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz informacji i komunikacji.

Warto również podkreślić w tym miejscu, iż każda z firm reprezentowała zupełnie inną kulturę organizacyjną, na którą wpływ miały takie czynniki, jak: pochodzenie i narodowość właścicieli, struktura właścicielska, branża, w jakiej działa firma, oraz zasięg i rozmieszczenie geograficzne.

Siódme i już ostatnie kryterium doboru próby to stanowiska respondentów. Autorce zależało na tym, by wywiady przeprowadzać tylko z osobami, które zarządzają komunikacją, są za nią bezpośrednio odpowiedzialne i w związku z tym zajmują stanowiska dyrektorskie, kierownicze, menadżerskie. Autorka przyjęła także założenie, że sam fakt piastowania stanowiska dyrektorskiego, kierowniczego lub menadżerskiego świadczy o tym, że osoba ta ma za sobą konkretną drogę zawodową w komunikacji, reprezentuje odpowiedni poziom fachowości i merytoryczności.

Autorka wierzy, że doświadczenie zawodowe osób, które wzięły udział w badaniu, pozwoli nakreślić obraz zmian zachodzących w komunikacji korporacyjnej, kierunków jej rozwoju oraz prognoz dla tej dyscypliny na kolejne lata, które wyznaczą w istocie nowe ramy odpowiedzialności i zadań w ramach wykonywanej pracy.

By uporządkować dane dotyczące próby celowej, zebrano je w tabelę 7 opisującą najważniejsze cechy rozmówców, według wymienionych powyżej kryteriów.

²⁸ Główny Urząd Statystyczny; www.stat.gov.pl

Tabela 7 - Dobór próby – badania jakościowe

Kryterium doboru			Liczba respondentów
	Wielkość firmy		
Powyżej 1000 pracowników			11
Poniżej 1000 pracowników			2
	Staż pracy		
5 – 10 lat			0
11 – 20 lat			7
21 – 30 lat			6
	Doświadczenie w mediach		
Z doświadczeniem			6
Bez doświadczenia			7
	Branża		
Produkcja (C)			2
Zdrowie publiczne (Q)			2
Informacja i komunikacja (J)			2
Handel (G)			1
Doradztwo finansowe i ubezpieczenia (K)			4
Zaopatrzenie w wodę; gospodarka odpadami (E)			1
Transport; składowanie (H)			1
	Stanowisko		
Dyrektor lub menadżer komunikacji korporacyjnej			13

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Siedziby firm respondentów znajdują się w: Poznaniu, Warszawie, Łodzi oraz we Wrocławiu. Okres badawczy obejmował niespełna dwa miesiące. Wywiady odbyły się w 2024, między 28 lutego a 15 kwietnia. Był to czas normalnego, niczym niezakłóconego, działania firm, które prowadziły zaplanowane wcześniej oraz bieżące aktywności i projekty. Były to warunki sprzyjające procesowi badawczemu. Co jednak warto podkreślić – zorganizowanie wywiadów z respondentami było bardzo trudne, czasami wręcz niemożliwe. Autorka dysertacji skierowała prośbę o udział w badaniu do kilkudziesięciu osób, inicjując wysyłkę maili lub wykonywanie telefonów jeszcze w grudniu 2023 roku. Część osób nie odpowiedziała na prośbę wcale, kilka osób odmówiło udziału, tłumacząc się brakiem czasu, jeden respondent odpowiedział, że nie pozwala mu na takie działania wewnętrzny *compliance*. Jeden z menadżerów komunikacji, poproszony o udział w badaniu, stwierdził, że za bardzo obawia się możliwości, jakie daje sztuczna inteligencja, i w obliczu tego, że jego wypowiedź będzie nagrywana, może zostać wykorzystana później w zupełnie innym, niekorzystnym dla firmy i dla niego kontekście.

Autorka nie ukrywa, że jej zdziwienie budzi przede wszystkim brak reakcji na zaproszenie do badania części osób, które w istocie na co dzień zarządzają komunikacją korporacyjną, i dla których relacje z różnymi grupami interesariuszy, w tym środowiskiem naukowym, powinny być naturalnym działaniem. Swoje twierdzenie w tym zakresie autorka opiera również na własnym doświadczeniu pracy w komunikacji.

Kwestionariusz wywiadu pogłębionego został podzielony na cztery części: 1. Pytania otwierające; 2. Zmiany w komunikacji korporacyjnej, które zaszły w ciągu minionych pięciu lat, z uwzględnieniem wpływu pandemii Covid-19; 3. Nowe media w komunikacji korporacyjnej; oraz 4. Prognozy – rozwój komunikacji korporacyjnej w kolejnych latach. W obrębie tych czterech części zawarto dziewięć pytań głównych oraz kilkanaście pytań doprecyzowujących.

Część pierwsza to pytania otwierające i wprowadzające do tematu komunikacji korporacyjnej. Autorka uznała za zasadne, by w tej części zadać bezpośrednio pytanie o definicję komunikacji korporacyjnej, jak i jej relacji względem *public relations*. Umożliwienie respondentom odniesienia się do kluczowych dla badania pojęć, wydało się dla autorki ważne, szczególnie

w kontekście mnogości definicji komunikacji korporacyjnej i braku ich jednoznaczności, o czym traktuje rozdział pierwszy niniejszej dysertacji. Przy tej okazji uczestnicy badania pytani byli również o ich zakres obowiązków służbowych. Celem tego pytania było zebranie informacji, czym w praktyce zajmuje się osoba zarządzająca komunikacją korporacyjną. Dodatkowo spośród pytań otwierających uwzględnione zostały zagadnienia związane z doświadczeniem zawodowym uczestników badania, a także pytania dotyczące umiejscowienia stanowiska respondenta w strukturze organizacji. Podejmując to zagadnienie, autorka rozprawy przyjęła założenie, iż umiejscowienie komunikacji w strukturze przedsiębiorstwa determinuje rolę, jaką pełni ona w organizacji oraz sposób jej działania. Zatem, im wyżej w hierarchii stanowisk znajduje się stanowisko zarządzające komunikacją, tym większe jest znaczenie menadżera i obszaru, którym kieruje. Taki sposób myślenia reprezentują również Seitel (2003), Cornelissen (2010) oraz Kończak, Bylicki (2018). Wskazują oni wprost, że dział komunikacji powinien podlegać bezpośrednio menadżerom najwyższego i ścisłego kierownictwa.

Część druga kwestionariusza dotyczy identyfikacji oraz oceny zmian, jakie zaszły w komunikacji korporacyjnej w ciągu minionych pięciu lat. Wskazany przedział czasowy uwzględnia wybuch i wpływ pandemii Covid-19, która została oficjalnie ogłoszona w Polsce w marcu 2020 roku. Autorka uznała, iż uwzględnienie wydarzenia, jakim był globalny atak koronawirusa, jest nieodzowne z kilku powodów: po pierwsze – pandemia dotknęła wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku w równym stopniu. Po drugie – wszystkie firmy, bez względu na reprezentowaną branżę, wielkość zatrudnienia i profil działalności zmuszone były do zastosowania nagłych obostrzeń dotyczących zasad higieny i bezpieczeństwa pracowników. Po trzecie – nigdy wcześniej świat nie miał do czynienia z sytuacją i wydarzeniem tak globalnym i spektakularnym w swym charakterze. Po czwarte wreszcie – rola komunikacja w czasie pandemii okazała się niezbędnym obszarem w zarządzaniu zupełnie nową sytuacją, a jej rola zdecydowanie wzrosła. Jak wskazują przeprowadzone i opisane w niniejszym rozdziale badania, pandemia miała bezpośredni wpływ na wiele procesów zachodzących zarówno w komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej; część z nich zmieniła na potrzeby chwili, część – trwale.

W części trzeciej kwestionariusz zawiera pytania dotyczące nowych mediów w komunikacji korporacyjnej. Oprócz konsekwencji rozwoju nowych mediów, ich dostępności, możliwości technicznych, a wraz z tymi zjawiskami – ich rosnącej popularności, badani pytani byli o to, jak one wpłynęły na organizację ich codziennej pracy, a także na znaczenie dla kompetencji i umiejętności pracowników. Dodatkowo włączono tu kwestie dotyczące obecności rzecznika prasowego w firmie oraz obecnie jego faktycznej roli, zestawiając ten kontekst z tradycyjnym ujęciem funkcji rzecznika, opisaną w trzecim rozdziale dysertacji. Autorka w części trzeciej pytała również o użyteczność mediów społecznościowych w kontekście budowania wizerunku pracodawcy (*employer branding* i *employee advocacy*). Część czwarta, ostatnia, dotyczy zagadnień związanych z przyszłością komunikacji korporacyjnej. Osoby biorące udział w badaniu zostały poproszone o prognozę zmian na płaszczyźnie organizacyjnej, merytorycznej oraz ich istotności i znaczenia w organizacji. Autorka w tej części chciała uchwycić zauważalne – zdaniem respondentów – tendencje w rozwoju: w jakim kierunku zmierzamy? Co będzie miało największy wpływ? Czy pracowników komunikacji zastąpi sztuczna inteligencja?

Każdy wywiad trwał średnio 60 minut. Wszystkie rozmowy zostały poddane analizie w celu wybrania z nich najbardziej ciekawych i merytorycznych fragmentów, które – zdaniem autorki – mają znaczenie i wartość dla niniejszej pracy. Wypowiedzi poszczególnych respondentów zostały odpowiednio przyporządkowane do wymienionych powyżej części tematycznych wywiadu i są cytowane lub parafrazowane. Zachowując zasady anonimowości, rozmówcy są opisywani w rodzaju męskim jako Respondent 1, Respondent 2, Respondent 3, itd.

5.2. Prezentacja wyników badań - wywiady pogłębione

Pytania otwierające

Pytanie otwierające wywiad pogłębiony dotyczyło autorskiej definicji komunikacji korporacyjnej. Autorka chciała tym samym sprawdzić, jak praktycy rozumieją to, czym zajmują się na co dzień oraz zidentyfikować, jakie obszary – ich zdaniem – komunikacja korporacyjna

obejmuje. Pytanie to okazało się problematyczne i u wszystkich respondentów spowodowało takie reakcje, jak: głęboki oddech, dłuższą chwilę zastanowienia, swego rodzaju niepewność. W rezultacie zaproponowane definicje, choć brzmiały zupełnie inaczej, były do siebie bardzo zbliżone merytorycznie i opierały się na tych samych określeniach: wsparcie zarządu i biznesu, obraz firmy, strategiczny przekaz, całe otoczenie, wszystkie informacje, wszystkie relacje.

Badani, zupełnie niezależnie od siebie, przyjęli model, w którym najpierw jednym-dwoma zdaniem określali komunikację korporacyjną, a następnie wymieniali jej elementy i obszary. Respondent 11 z ponad dwudziestopięcioletnim stażem pracy zdefiniował komunikację korporacyjną jako: „Wszystkie informacje, które przekazujemy pracownikom i klientom o firmie; wartości – kim jesteśmy, jakie mamy cele, marzenia, ofertę. Ale przy tym również sposób, w jaki mówisz i jak traktujesz swoich partnerów biznesowych i otoczenie”. Inny uczestnik badania (Respondent 8) porównał komunikację korporacyjną do parasola, który firma rozciąga nad różnymi interesariuszami, i który nadaje kształt i rytm temu, w jaki sposób się firma z nimi komunikuje.

Respondent 1 zastosował bardzo osobistą definicję, opisując, co komunikacja korporacyjna znaczy bezpośrednio dla niego. W swojej wypowiedzi użył nawet pierwszej osoby liczby pojedynczej: „Kluczowe dla mnie jest to, że celem tej komunikacji jest pokazanie, w jaki sposób firma działa, to znaczy, jaka jest jej idea obecności nie tylko w takiej relacji z konsumentem, ale w ogóle obecności na rynku i - dla różnych interesariuszy. I tu uwzględnimy też nawet interesariuszy w postaci pracowników”. Respondent 9 z blisko trzydziestoletnim stażem pracy w korporacjach podaje bardzo oryginalne jej rozumienie, sprowadzając zagadnienie do trzech filarów. Pierwszym filarem – jego zdaniem – jest promocja i ochrona reputacji, drugim – budowanie wizerunku wybranych osób, natomiast trzecim filarem – ustalanie ryzyka, zapobieganie i walka z kryzysami.

Tak, jak zostało już wspomniane, respondenci, podając definicję, wymieniali elementy i obszary komunikacji korporacyjnej. Do tego zbioru wszyscy uczestnicy badania zgodnie zakwalifikowali: zarządzanie komunikacją kryzysową, komunikację produktu lub usługi, *employer branding*, *corporate social responsibility* (CSR) oraz *media relations*. Wszyscy badani również wskazali, że w ich rozumieniu komunikacja korporacyjna zawiera w sobie zarówno

komunikację wewnętrzną (do pracowników i związków zawodowych), jak i komunikację zewnętrzną (do pozostałych grup interesariuszy). Z rozmów wynikało, że u części badanych komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna podlegała różnym osobom²⁹. Respondenci zwracali jednak uwagę na konieczność spójności komunikatów wpływających do wszystkich grup interesariuszy. Dwie osoby zaznaczyły, że w komunikacji korporacyjnej zawiera się również komunikacja marketingowa (Respondent 7 i Respondent 13), jednocześnie dwie osoby podkreśliły wśród obszarów komunikacji korporacyjnej obecność *public affairs*.

Zagadnienie obecności marketingu w komunikacji korporacyjnej, choć nie zostało ujęte w kwestionariuszu wywiadu, wybrzmiało u czterech osób. Pojawiło się ono w kontekście komunikacji marketingowej, która – zdaniem Respondenta 7 – zawiera się w komunikacji korporacyjnej, a także u Respondenta 13, który w taki sposób opisał wzajemne relacje: „[...] szczególnie teraz one [marketing i komunikacja korporacyjne – przyp. aut.] są tożsame i równoległe i muszą bardzo mocno ze sobą współgrać, ale to są dwie oddzielne rzeczy, bo marketing przede wszystkim jest dosyć mocno budżetowy i wymaga dużych nakładów finansowych. A PR dla mnie jest w minimalnym stopniu budżetowy i komercyjny, a bardzo dużo zależy, właśnie opiera się na relacjach i takich takiej niekomercyjnej współpracy, która też jest bardzo ważna. To się zająbia, bo na przykład działania marketingowe, które mam z jednymi firmami, są po to, żeby mogła wyrobić dobre relacje pijarowe z innymi firmami, więc to mocno ze sobą współgra i współpracuje. Jednak ja te rzeczy mocno oddzielam”.

Ciekawy jest także sposób rozumienia przez uczestników wywiadów terminu: *public relations* (PR) oraz jego relacji z komunikacją korporacyjną. Wszyscy respondenci zakwalifikowali to pojęcie do zbioru obszarów komunikacji korporacyjnej, jednak dużym wyzwaniem dla nich okazało się wytłumaczenie tego, jak rozumieją *public relations* oraz czy ich zdaniem komunikacja korporacyjna jest tożsama z *public relations*. W odpowiedziach na to pytanie pojawiały się bardzo różne, czasami zupełnie sprzeczne ze sobą stwierdzenia: „PR to budowanie i utrzymywanie relacji, bardzo ważny element komunikacji korporacyjnej” (Respondent 13), „PR jest tożsamy z komunikacją korporacyjną, bo opowiadamy o marce, branży, sektorze.

²⁹ Zagadnienie integracji lub rozdziału komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej było przedmiotem badań jakościowych w części drugiej.

Jednak przez polityków, którzy wyostrzyli to określenie, nabrało ono pejoratywnego znaczenia (Respondent 11).

Respondent 12 wyraźnie oddziela dwa pojęcia, twierdząc, że PR może dotyczyć osób, instytucji, produktów, a komunikacja korporacyjna odnosi się – jego zdaniem – jedynie do dużych podmiotów rynkowych. Respondent 2 stwierdził: „Komunikacja korporacyjna nie jest dla mnie tożsama z *public relations*. Jest dla mnie jednak czymś znacznie szerszym niż PR. Komunikacja korporacyjna jest czymś szerszym i tak, to jest najlepsze określenie”. Respondent 9 utożsamia *public relations* ze *storytellingiem*, natomiast Respondent 10 z relacjami z mediami.

W tym aspekcie zdecydowanie brakuje u respondentów zgodności i konsekwencji, ponieważ w toku wywiadów badani bardzo często używali terminów: *public relations* i komunikacja korporacyjna naprzemiennie, tak jakby znaczyły one dla nich dokładnie to samo. Próbując uściślić i dokładnie ustalić, co poszczególne osoby mają na myśli, używając określenia *public relations*, dało się momentami wyczuć swego rodzaju zniecierpliwienie. W rezultacie można stwierdzić, że w wywiadach zaproponowano trzynaście, czasami zupełnie odmiennych definicji *public relations*. W opinii autorki oznacza to, iż praktycy komunikacji posługują się poszczególnymi pojęciami intuicyjnie, nie zastanawiając się nad ich istotą. Jeden z uczestników wywiadów pogłębionych dał temu wyraz, kiedy na zakończenie rozmowy stwierdził, że to spotkanie i badanie pozwoliło mu przemyśleć sobie i uporządkować pewne kwestie i zagadnienia, które na co dzień wydają się dla niego zupełnie naturalne.

Pośród pytań otwierających znalazło się również zagadnienie związane z faktycznym zakresem obowiązków uczestników badań. Badani bardzo ożywiali się na to pytanie, a w odpowiedziach wszyscy mocno podkreślali, jak wiele mają zadań i za jak liczne tematy są odpowiedzialni. Respondent 11 udzielał odpowiedzi na to pytanie przez blisko cztery minuty wywiadu, dokładnie wyliczając swoje zadania³⁰:

„Nie wiem, od czego zacząć nawet? No, przede wszystkim dbam o wszystkie możliwe komunikaty i komunikację wychodzącą na zewnątrz [...]. Druga rzecz, zajmuję się całym biurem prasowym [...]. Zajmuję się całym instrumentem, czyli wszystkie kryzysy, zarządzanie kryzysowe, awarie, przerwy techniczne, tego typu rzeczy. I też wszystkie kryzysy, które wpadają od klientów

³⁰ Autorka wybrała tylko najistotniejsze.

[...]. Zajmuję się całym sponsoringiem. Robię dla nich [segmentu biznesu – przyp. aut./DP] wszystkie *eventy*, wszystkie spotkania, kolacje biznesowe, robię wszystkie wyjazdy *incentive*, dla sprzedaży, organizuję wszystkie imprezy z klientami, które są na świecie [...]. Do moich obowiązków należy też raportowanie niefinansowe oraz cała edukacja finansowa”.

Respondent 2, jak sam określa: „w żołnierskich słowach: [...] to jest kontakt z dziennikarzami, ale wbrew pozorom to nie jest najważniejsza część komunikacji korporacyjnej, czyli rola rzecznika prasowego, która jest wpisana w to stanowisko. Moim zdaniem efektywnie zajmuje to 10 do 20 procent czasu i energii, którą poświęcasz na tym stanowisku, bo zajmujesz się również przygotowywaniem całej komunikacji wewnątrz firmy. Analizowaniem, opiniowaniem różnych polityk, kodeksów, które są wprowadzane i wdrażane, recenzowaniem do tych dokumentów, przygotowywaniem wystąpień publicznych na przykład przedstawicieli firmy. Organizacja *eventów* firmowych i wreszcie zrównoważonym rozwojem, w rozumieniu raportowania ESG, gdzie też jest ważna rola komunikacji”.

Inni respondenci starali się w sposób bardziej zwięzły wyliczyć swoje obowiązki. U wszystkich pojawiały się następujące obszary odpowiedzialności: wyznaczanie i realizacja generalnego kierunku i wizerunku organizacji³¹, koordynacja komunikacji zewnętrznej, komunikacja kryzysowa, informacja związana z działalnością niefinansową (ESG, CSR), *issue management*. Dwóch respondentów (Respondent 4 i 11) zaznaczyło, że w swoim zakresie obowiązków ma – oprócz wymienionych już przez innych respondentów elementów – także współpracę z działem relacji inwestorskich oraz działem *public affairs*. Respondent 9 zwrócił uwagę, że dużą część jego czasu w pracy zajmuje monitoring całego otoczenia społecznego i ekonomicznego, co pozwala też mu lepiej ocenić ryzyko i potencjalne źródło sytuacji kryzysowych.

Różne zupełnie podejście firmy reprezentują względem obszaru komunikacji wewnętrznej. Chociaż wszyscy badani wyraźnie zaznaczali, że jest ona integralną częścią komunikacji korporacyjnej, tylko sześć osób odpowiedziało, że są za tę komunikację do pracowników bezpośrednio odpowiedzialni. W firmach pozostałych respondentów komunikacja wewnętrzna – jak opisywali – była skoncentrowana w innym dziale, w niektórych firmach był to dział adresowany do komunikacji wewnętrznej, w innych – dział personalny. Niektórzy respondenci

³¹ Tu pięć osób wskazało na kreowanie firmy jako eksperta w branży.

wyraźnie podkreślali, iż cieszą się, że dialog z pracownikami nie należy do ich obowiązków, argumentując to tym, że jest to w gruncie rzeczy najtrudniejsza część komunikacji korporacyjnej. Zaznaczali przy tym jednocześnie, że współpraca z osobą zarządzającą tym obszarem (komunikacją wewnętrzną) jest konieczna i stanowi o spójności przekazu oraz wizerunku organizacji, którą reprezentują.

Ostatnim zagadnieniem badanym w części pierwszej była podległość służbowa respondentów, a pytanie dotyczyło umiejscowienia stanowiska w organizacji i relacji względem zarządu. Dwunastu badanych podlegało służbowo bezpośrednio i raportowało do zarządu, jedna osoba – do dyrektora działu *human resources*. Wskazuje to, jak już wcześniej zostało opisane, znaczenie komunikacji korporacyjnej w organizacji. Kilkoro rozmówców wskazywało przy tym, że ta bezpośrednia relacja i bliskość z zarządem pozwala im na pełnienie roli doradcy, konsultanta najwyższego kierownictwa. Respondent 11 określa te działania w następujący sposób: „ponieważ ja uwielbiam się rozwijać i się inspirować wieloma rzeczami, próbuję znaleźć czas na szukanie ciekawych rzeczy i wtedy też inspirować zarząd do pewnych rzeczy. Jestem pasjonatem książek. W związku z tym kupuję mojemu zarządowi książki, podsuwając im to, co powinni zobaczyć, posłuchać, przeczytać”.

Podsumowując pierwszą część badań, można zauważyć, iż rozmówcy są zgodni w postrzeganiu i rozumieniu komunikacji korporacyjnej. Choć definiują ją innymi słowami, w gruncie rzeczy mają na myśli podobny obszar aktywności. Respondenci podkreślają holistyczny charakter komunikacji korporacyjnej, jej strategiczną rolę w organizacji oraz przekaz do całego otoczenia. Praktycznie u wszystkich uczestników badania, definicja komunikacji korporacyjnej obejmuje te same obszary merytoryczne i jest tożsama z praktycznym zakresem obowiązków respondentów.

Jednak wyraźny chaos pojawia się w rozumieniu terminu *public relations*, co może wynikać – zdaniem autorki – z dwóch powodów: pierwszy to wielość definicji, o czym autorka pisała w rozdziale pierwszym, drugi – to powszechne używanie pojęcia *public relations* w różnych kontekstach, co implikuje różne jego rozumienie. Autorka dysertacji nie odniosła jednak wrażenia, by w codziennej pracy miało to dla respondentów jakiegokolwiek znaczenie lub by zmuszało ich do jakichkolwiek przemyśleń w tym zakresie. Jedynie Respondent

12 przyznał, że w pewnym momencie postulowali z koleżankami i kolegami z biura, by dokonano zmiany nazwy ich działu z Działu Public Relations na Departament Komunikacji Korporacyjnej, jednak zarząd firmy nie uwzględnił tej prośby.

Zmiany w komunikacji korporacyjnej na przestrzeni minionych pięciu lat; wpływ pandemii Covid-19

W części drugiej wywiadu odpowiedzi respondentów okazały się bardzo podobne we wszystkich poruszanych zagadnieniach. W opisach i stwierdzeniach dotyczących zmian zaistniałych w obszarze komunikacji najczęściej pojawiały się określenia: szybkość, rozproszenie, natłok i powierzchowność informacji. Osoby biorące udział w wywiadach definiowały ostatnie pięć lat jako czas przyspieszenia, cyfryzacji oraz mnogości narzędzi komunikacji. W sposób naturalny badani poruszali temat *media relations*, wskazując na zupełnie nową jakość relacji z mediami i dziennikarzami, których często nazywali *mediaworkerami*.

Niewątpliwie determinantą wszystkich wymienionych zmian była pandemia Covid-19, która – po pierwsze – była zjawiskiem globalnym, po drugie – wymusiła pracę z domu, po trzecie – uruchomiła nowe możliwości techniczne i technologiczne zarówno firm, jak i pracowników, po czwarte wreszcie – w kontekście tematu rozprawy – uwydatniła wagę i znaczenie komunikacji korporacyjnej, szczególnie na płaszczyźnie wewnętrznej. Wszystkie wprowadzane adekwatnie do pandemicznej sytuacji zmiany musiały być w odpowiedni sposób komunikowane. Dodatkowym wyzwaniem było znalezienie takich rozwiązań technicznych i technologicznych, żeby komunikacja odbywała się ze wszystkimi pracownikami i interesariuszami, pomimo braku możliwości spotkań osobistych, a jedynie w sposób zdalny. Dlatego na pytanie, czy nastąpił wzrost czy spadek znaczenia komunikacji w firmie, zdecydowanie wszyscy respondenci potwierdzali pierwsze zjawisko, zaznaczając przy tym, że stan ten utrzymywał się raczej w czasie pandemii, natomiast teraz bywa różnie. Co ważne, odpowiadając na pytanie o zmiany, jakie zaszły w ciągu minionych pięciu lat, wszyscy respondenci wracają wspomnieniami do roku 2020, który – można zauważyć – pozostawił trwałe ślady na ich drodze zawodowej i w ich pamięci. Czas pandemii wspominają jako czas niezwykle intensywny, pełen nieznanych dotąd wyzwań i zupełnie nowych doświadczeń. Respondent 10 tak opowiada o pracy w komunikacji w tamtych

dniach: „To wtedy był ogromnie taki intensywny okres, bo ja pamiętam, że co środę trzeba było najpierw wysłuchać konferencji prasowej, żeby dowiedzieć się, co planujemy, a w niedzielę trzeba było przeczytać rozporządzenia, co z tego wchodzi w życie. Ja wcześniej pracowałem w sieciach sklepów spożywczych i dom, i ogród. Więc trzeba było w niedzielę szybko przygotować komunikaty do wszystkich franczyzobiorców sieci, bo w poniedziałek już się zaczynały kontrole”. Praca zdalna stała się normą, która w dużej mierze funkcjonuje do dzisiaj. Spotkania i konferencje *online* stały się nową rzeczywistością, którą firmy najpierw zaimplementowały z przymusu i konieczności, by następnie stosować ją jako rozwiązanie tańsze, wygodniejsze i bardziej efektywne, czego przykładem mogą być między innymi spotkania w celu przeprowadzenia wywiadów do niniejszej dysertacji. Respondent 13 tak opisuje tę rzeczywistość: „Dużo się zmieniło. Przede wszystkim wszystko przeszło do *online*. Teraz ludzie się przekonali, że – po pierwsze – można zrobić spotkanie *online* i ono może być w części przypadków tak samo efektywne, jak spotkanie *face to face*, a czasami jest nawet wygodniejsze, bo można uzgodnić w ciągu pięciu minut najważniejsze kwestie, na które zwykle jechałoby się godzinę, żeby spotkać się przez pięć minut, a później znowu wracać dwie albo trzy godziny”.

Jednak – jak wskazują rozmówcy – komunikacja na odległość, oprócz swoich dobrych stron, ma też wiele negatywnych konsekwencji, które wpływają bezpośrednio na ich codzienną pracę i generalnie na komunikację korporacyjną. Po pierwsze, respondenci zwracają uwagę na szybkość przekazu, co – ich zdaniem – generuje liczne błędy w odbiorze komunikatu. Błędy z kolei są źródłem kryzysów³². Respondent 7 tak opisuje tę sytuację: „Wpływa to [szybkość – przyp. aut/D.P.] w dużej mierze na komunikację korporacyjną w tym zakresie, że trzeba być bardzo precyzyjnym w swoim przekazie. Trzeba być szybkim w swoim przekazie, jeżeli chce się coś powiedzieć, dużo szybszym niż kiedyś”. Respondent 2 zwraca uwagę na fakt, że funkcjonując w świecie *online*, można być momentami jednocześnie na kilku spotkaniach, czatach i telekonferencjach, używając przy tym skrótów myślowych i bardzo ograniczonych w treści komunikatów. „Z jednej strony jest ryzyko takie, że ktoś nie do końca rozumie twoje intencje w tej komunikacji. W rozmowie je oczywiście łatwiej przekażesz, a z drugiej strony jest szansa

³² O kryzysach w kontekście zmian autorka pisze w dalszej części rozdziału piątego.

na to, żeby się uczyć pewnych precyzji w wypowiedziach, formułowaniu myśli, więc Covid na pewno to wszystko poprzestawiał, pozmieniał i zmienił to też bezpowrotnie, bo nawet jeśli dzisiaj wiele firm zrobiło taki odwrót, niektóre nawet na 100 procent wróciły do *offline*, czyli 100 procent pracy stacjonarnej, to i tak spotkania *online* z nami zostały”.

Zdaniem Respondenta 12 komunikacja przez pandemię została zachwiana – „nastąpił spadek jakości i form komunikacji, a większość zaplanowanych akcji została zawieszona”.

Po drugie, w odpowiedzi na pytanie dotyczące zmian, jakie dokonały się w ostatnich pięciu latach w komunikacji korporacyjnej, rozmówcy bardzo dużo miejsca poświęcili kwestii „zupełnie nowej jakości relacji z mediami i dziennikarzami”. Zwracają uwagę, że ograniczona liczba spotkań osobistych, wymuszona pandemią, na płaszczyźnie *media relations*, pozostała do dziś. Relacje z dziennikarzami są „powierzchowne, słabe i właściwie zaniknęły”. Respondent 6 tak opisuje zaistniałe zjawiska: „Moja obserwacja jest taka, że coraz więcej redakcji, z którymi siłą rzeczy współpracujemy, na różne sposoby zaczyna traktować biznes i firmy wyłącznie jako źródło potencjalnego przychodu, tak coraz trudniej jest o ten tak zwany organiczny PR. Coraz częściej pojawia się pytania, dlaczego mamy w ogóle o was mówić tak, skoro na przykład nie inwestujecie u nas? No i w każdym razie mam taką obserwację, że bez inwestycji poczynionej coraz trudniej jest o taką współpracę po prostu organiczną [...] Druga zmiana jest taka, że nauczyliśmy się wszyscy pracować *online*, więc – moim zdaniem – ma to wpływ na relacje czy nawet w *public relations*. Wygodniej jest obu stronom korzystać z narzędzi *online*, niż poświęcać czas na spotkania *face to face*. Nawet kwestia organizacji wywiadu dla prezesa w tej chwili już nierzadko nie wiąże się z wizytą dziennikarza i rozmową osobistą, coraz więcej jest właśnie takich rozmów po prostu *online*, co jest wygodne dla obu stron. Ja też powiem szczerze, że doświadczam już takiego poziomu, lenistwa ze strony mediów, że wolą przesłać mi pytania i chcą, żeby na nie samemu odpowiedzieć, i to już jest dla mnie zaskakujące. Że się nawet nie chce rozmawiać z kimś i zadawać pytań, które wynikają z rozmowy tylko po prostu wysyła pięć czy sześć pytań, napiszcie, co chcecie. Ubywa takich mediów, które są szczerze zainteresowane biznesem”. Na opieszałość i bezczynność pracowników redakcji zwraca uwagę również Respondent 13, który wspomina czasy, kiedy dziennikarze

przyjeżdżali po materiały i wypowiedzi na miejsce zdarzenia, tym bardziej, że sam ma doświadczenie dziennikarskie. „W niektórych przypadkach pandemia usprawniła komunikację pod względem szybkości, ale też bardzo rozleniwiła dziennikarzy, bo tak, jak kiedyś było: – *to ja przyjadę, porozmawiamy*. Tak teraz: – *pan nagra setkę*. A radiowcy to uwielbiają. Ja nie ukrywam, że dla mnie to jest bardzo wygodne, bo mi jest wygodnie nagrać i wysłać mailem i po prostu powiedzieć to, co chciałem powiedzieć. Dziennikarz usłyszał to, co chciał, albo czasami nie i jest to sprawa zaopiekowana i zadanie zrealizowane. Ale nie ma takiego przyłożenia się ze strony dziennikarzy. Ja mam wrażenie, że redakcje zaczęły tematy traktować jeszcze bardziej powierzchownie, teraz nie ma już w ogóle chęci zagłębiania się w temat. Dziennikarze, szczególnie radiowi, nie podeślą nawet pytań, na które miałbym odpowiedzieć. To, co było w komunikacie prasowym, wystarcza [...] Kiedy słucham materiałów na inne tematy, to po prostu zauważam płytkość tych tematów i nawet już u takich doświadczonych dziennikarzy, z którymi ja pracowałem w redakcjach, którzy już wówczas realizowali – moim zdaniem – dobre i ciekawe materiały. Widzę taką tabloidyzację”. Te same doświadczenia na płaszczyźnie *media relations* opisuje Respondent 3: „Nie pamiętam, kiedy ktokolwiek przyjechał i chciał mnie nagrać albo kogokolwiek z naszej firmy. Jest albo nagrywanie głosu, albo wręcz wymiana maili, czyli jest cytowanie i zdjęcie, więc to trochę też rozleniwiło dziennikarzy pocovidowo”.

Respondent 11 z ponad trzydziestoletnim stażem pracy w komunikacji korporacyjnej także wspomina czasy, kiedy dziennikarze pytali, dociekali i analizowali rzeczywistość. Dzisiaj – jego zdaniem – brakuje pogłębionych rozmów, a dziennikarze nie zastanawiają się nad tematami, o których piszą. „Kiedyś mieliśmy czas na dłuższe rozmowy z dziennikarzami na jakąś publicystykę, na jakieś analizy sektorowe. Dzisiaj dziennikarz dzwoni w dwóch sprawach. Albo jest kryzys, albo jest już napisany tekst i na koniec potrzebuje, żeby nikt nie zarzucił, że nie zapytał drugiej strony”. Ten sam respondent zauważa, że kiedyś pracownicy komunikacji i dziennikarze wzrastali wspólnie. Razem się doksztalali, spotykali na tych samych konferencjach, byli wyspecjalizowani w swoich tematach. „A dzisiaj jest ogromna rotacja i czasami masz wrażenie i szczególnie to widzę w portalach internetowych, kiedy to samo

nazwisko dziennikarza pisze o twoich wynikach finansowych, a za dwa dni to samo nazwisko dziennikarza opisuje kremy na pięty i to jest po prostu bardzo deprymujące”.

Co ciekawe, w rozmowach na temat *media relations* często zamiast nazwy „dziennikarz”, pojawiało się określenie *mediaworker*. Niektórzy respondenci wręcz zaznaczali, że teraz w taki sposób należy nazywać przedstawicieli mediów.

Respondent 9 przywołuje następujący fakt w swojej praktyce zawodowej: „Kiedyś organizowałem w roku nawet 25 konferencji prasowych, teraz nie robię żadnej. Nie ma takiej potrzeby”. Respondent 12 zwraca z kolei uwagę, że media społecznościowe przejęły rolę mediów tradycyjnych, choć w pierwotnej wersji miały służyć do budowania społeczności. A do tej rzeczywistości musiały dostosować się firmy w praktyce prowadzonej przez siebie komunikacji korporacyjnej. I to właśnie trzecia zmiana, na którą wskazują rozmówcy – prymat mediów społecznościowych nad tradycyjnymi. Zmiana, która obserwowana była przed 2020 rokiem, jednak w czasie pandemii wyraźnie się pogłębiła. Uczestnicy badania nazywają to: polityką algorytmów, matematyką przekazu, władzą klickbaitów. *Social media* mają dużo większe znaczenie. To w wirtualnej przestrzeni i na własnych profilach firmowych organizacje budują swój wizerunek, kontaktują się z mediami oraz innymi grupami interesariuszy, publikują oświadczenia, informacje prasowe. A ponieważ redakcje i dziennikarze również funkcjonują w mediach społecznościowych, to tam dochodzi do spotkania tych dwóch stron, tam kształtują się obecne *media relations*. Respondent 5 tak opisuje zmiany, które zaszły: „To chyba tutaj nie będę odkrywczy mówiąc, że coraz więcej najważniejszych narzędzi znajdziemy dzisiaj w sieciach społecznościowych. Mówimy o portalach i nie jest tajemnicą, że prasa drukowana jest już teraz chyba tylko i wyłącznie taką mniej lub bardziej oznaką prestiżu, jeśli jakiś magazyn chce się wydawać w formie drukowanej. Natomiast ewidentnie widzimy, że wszystko sprowadza się do *online*. Nie są już czasy, kiedy można było sobie pozwolić na czekanie z odpowiedzią na zadane pytania kilka dni, istotny jest dynamizm i szybkość”. I tutaj również rozmówcy zwracają uwagę, że tempo wymiany informacji, a jednocześnie powierzchowność dziennikarzy w traktowaniu tematów i brak relacji międzyludzkich, powodują błędy, nieścisłości i dużą liczbę *fake newsów*, a tym samym kryzysy wizerunkowe firm.

Mówiąc o mediach społecznościowych, uczestnicy badania zwracają także uwagę na liczbę aplikacji, a wraz z nią na rozproszenie, przebodźcowanie i zalew informacji. Trudno im tym zarządzać, trudno też, jak sami mówią zainteresować media i odbiorców.

Respondent 13 wyraźnie zaznacza, że w celu uporządkowania wszystkich możliwości, jakie daje Internet, każdą aplikację przypisali do innych treści: „Ustaliliśmy taką strategię, że mamy poszczególne kanały komunikacji dedykowane określonym tematom, żeby się w tym nie pogubić. To znaczy *Twittera* mamy do takiej bieżącej sytuacji. *Facebooka* mamy do takiej wizerunkowej komunikacji odnośnie większych kampanii, które robimy typowo wizerunkowych, natomiast na *LinkedIn* prowadzimy bardzo biznesową komunikację, czyli bardziej pokazujemy siebie jako inwestora, więc to jest tak podzielone, żeby nie wprowadzać tego szumu komunikacyjnego do bezpośredniej komunikacji z klientami [...] Oczywiście, jak mam jakąś większą akcję, to wtedy uruchamiam kilka równoległe narzędzi, kilka kanałów. I ten podział w naszym przypadku się sprawdza”.

W kontekście kanałów komunikacji Respondent 8 zwraca uwagę na konieczność, ale też jednocześnie trudność w zachowaniu spójności przekazywanych informacji. „W dzisiejszych czasach przy takiej mnogości kanałów trzeba jakby otwartości wymiany informacji i chęci dzielenia się wiedzą między różnymi jednostkami, osobami, między zespołami. Wszystko po to, by z firmy wychodził jeden komunikat. Ale z drugiej strony ja już po prostu zastanawiam się, po co to wszystko, po co jest taka mnogość tego. Co chwilę powstają nowe funkcjonalności na platformach, na których jesteśmy już obecni, i tak myślę, że gdyby firma chciała być obecna wszędzie, to naprawdę musiałaby mieć absolutny sztab ludzi”.

Respondent 1 w następujący sposób ocenia sytuację: „Komunikacja z różnymi grupami interesariuszy, przede wszystkim mediami, ale również pracownikami, bardzo się rozproszyła. To znaczy tych narzędzi jest dużo, dlatego, że to już nie jest tak, że rozmawiamy, tylko telefonicznie. No ale mamy *Teamsa*, być może jakiegoś *Zooma*. Ja widzę, że to jest tak, że rozmawiasz z dziennikarzami także przez maila i przez telefon, ale też na *Facebooku*, który wydawał się raczej prywatnym narzędziem. Do tego dochodzi *WhatsApp*, inne narzędzia – *Signal*, skrzynka na *Twitterze*. To powoduje, że ten sposób komunikacji jest rozproszony,

ale z drugiej strony no też, powiedzmy, że sposób, w jaki my pracujemy jako piarowcy i w jaki sposób wysyłamy komunikaty, też zaczyna być rozproszony”.

W drugiej części wywiadu pogłębionego uczestnicy badania zostali zapytani o nowe narzędzia i kanały komunikacji korporacyjnej, które zaczęły być używane w codziennej pracy. W odpowiedziach wymieniane były aplikacje i narzędzia, które znane były przed pandemią, jak między innymi: *Facebook*, *Instagram*, *Platforma X* (dawniej *Twitter*), jak i te, które zyskały uznanie i popularność w czasie pandemii: *TikTok*, *LinkedIn*, a także wszystkie aplikacje ułatwiające spotkania i rozmowy na odległość, między innymi: *Zoom*, *Meet*, *Teams*. Przy tym rozmówcy akcentowali wzrost popularności platformy *LinkedIn*, na której obecne są zarówno konta marek i firm, jak i pracowników, co ma ogromne znaczenie dla działań w zakresie *employer branding* i *employee advocacy*, o czym autorka rozmawiała szczegółowo z respondentami w trzeciej części wywiadu.

Omawiając zagadnienie narzędzi używanych w praktyce komunikacji korporacyjnej, respondenci zwracali uwagę na jeszcze jeden nowy element – zwiększającą się rolę obrazu, grafiki i infografiki. Respondent 9 tak opisuje te zjawiska u siebie w firmie: „Wideo, wideo, jeszcze raz wideo. Wszyscy teraz oglądają. Do tego stopnia, że po prostu musimy mieć własne studio i musieliśmy zainwestować w ludzi. Tak rozwijamy swoje zasięgi. Żeby te *social media* funkcjonowały, musisz je cały czas czymś karmić. Algorytm *LinkedIn* mówi, że wideo się bardziej ogląda, no i w związku z tym tworzymy to wideo. Powiem w ten sposób – mamy do czynienia z taką – powiedziałbym – matematyką przekazu”.

Podobnie własny zespół do realizacji krótkich form filmowych ma firma reprezentowana przez Respondenta 11, który zaznacza, że realizowane materiały są wykorzystywane zarówno w komunikacji wewnętrznej, jak i dla zewnętrznych grup interesariuszy: „Najpierw były podcasty trzyminutowe, dzisiaj robią film do dwunastu minut. Ludzie to oglądają, mamy swój własny zespół produkcyjny, mamy salę. Mamy telewizję z bardzo dobrym sprzętem, to jest sprzęt, którego naprawdę nie powstydziliby się niszowa, osiedlowa telewizja. Mamy fajnych ludzi, operatorów kamer, dźwiękowców, to są ludzie, którzy są zatrudnieni w departamencie komunikacji wewnętrznej”.

Na znaczenie obrazu w dzisiejszej komunikacji korporacyjnej zwraca uwagę także Respondent 1: „Trzeba dbać o ten aspekt wizualny. To znaczy dzisiaj komunikacja musi być oparta o ładne zdjęcia, dopracowane, przemyślane zdjęcia, przemyślane filmy. Całą tę otoczkę taką, którą wymagają nasze firmowe *social media*, że to nie jest tylko tekst. To nie jest tylko tytuł, lead, tylko to jest dużo więcej i często to dużo więcej jest, na przykład, bardziej widoczne. I doceniane, że firma może się stylem graficznym wyróżnić. Oczywiście też mogła wcześniej, ale dzisiaj użytkownik bardziej przywiązuje do tego do tego wagę niż wcześniej, bo bardziej żyje obrazkowo”.

Obok wideo w komunikacji korporacyjnej znaczenia nabrały grafiki, infografiki i nowy, uproszczony język. Respondent 11 opowiadał o tym, jak w jego organizacji przez wiele miesięcy kilkadziesiąt osób pracowało nad uproszczeniem języka komunikatów kierowanych do wszystkich grup interesariuszy. Celem było osiągnięcie ich prostoty, transparentności, czytelności. Do obecności prostego języka w komunikatach oraz ambasadorów, którzy przeprowadzają „korektę” materiałów i komunikatów adresowanych do różnych grup odbiorców, opowiedziało w wywiadach jeszcze czterech innych rozmówców. Wszyscy upatrywali w tym duże korzyści.

Mówiąc o popularności mediów społecznościowych i używania ich jako koniecznego narzędzia komunikacji korporacyjnej, badani zwracają uwagę na zmianę mierników efektów ich pracy. Znaczenia nabrały algorytmy, liczby obserwujących oraz reakcje internautów na poszczególne treści, publikowane przez firmę. Respondent 10 podsumowuje to w następujący sposób: „Kiedyś zwracaliśmy uwagę na to, jak odbierze nas drugi człowiek, teraz na to, jak odczytają nas algorytmy. Dlatego muszę zdobywać wiedzę na ten temat i nieustannie obserwować, czym żyje Internet i jakie mechanizmy nim rządzą”.

W części drugiej kwestionariusza badani pytani byli również o to, czy ich zdaniem w ciągu minionych pięciu lat nastąpił rozdział czy integracja komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz jak postrzegają generalnie znaczenie komunikacji w swojej organizacji. W odpowiedzi na to pytanie respondenci byli zgodni, twierdząc, że szczególnie czas pandemii uświadomił wartość komunikacji do pracowników i wnętrza organizacji. W konsekwencji spowodowało to w kilku badanych firmach wyodrębnienie komunikacji

wewnętrznej z dotychczasowych struktur, co miało podkreślić jej prestiż. Pomimo wyodrębnienia u zdecydowanej większości respondentów pozostaje ona nadal w obszarze komunikacji korporacyjnej, jeden badany zaznaczył, że komunikacja wewnętrzna w jego organizacji jest w obszarze odpowiedzialności działu personalnego, natomiast u Respondenta 10 komunikacja podlega departamentowi *human resources*, o czym autorka wspominała w pierwszej części niniejszego rozdziału.

Wobec pandemii, w zetknięciu z wielością narzędzi i informacji oraz szybkością przekazu – według badanych – prestiż i waga komunikacji korporacyjnej nieustannie rosną. Jednocześnie z nieukrywanym żalem i pewną obawą respondenci zauważają, że komunikacja korporacyjna zmierza w kierunku uproszczeń i trywializacji na płaszczyźnie języka, formy oraz treści. Ich refleksje wynikają zapewne z faktu, iż pamiętają czas funkcjonowania jedynie mediów tradycyjnych, brak Internetu oraz siłę relacji budowanych przez lata.

Nowe media w komunikacji korporacyjnej

W obliczu powszechnie funkcjonujących i coraz bardziej popularnych mediów społecznościowych obecność w ich przestrzeni organizacji rynkowych jest niezaprzeczalna, co podkreślają wszyscy respondenci. Dzięki aktywności w wirtualnym świecie, firmy budują relacje ze swoim otoczeniem, są z nim w stałym kontakcie, utrzymują dostęp do opinii i komentarzy, a także kształtują komunikację korporacyjną i wizerunek oraz wpływają w sposób bezpośredni na wyniki finansowe poprzez sprzedaż produktów i usług. Pojawienie się mediów społecznościowych stworzyło nowy styl komunikacji między firmą a jej klientami, dając tym ostatnim możliwość natychmiastowego przekazywania informacji zwrotnych i pomysłów. Komunikacja w mediach społecznościowych pozwala eksponować biznes, zwiększać zainteresowanie, budować nowe relacje, bezsprzecznie pomaga wzrosnąć w rankingach wyszukiwania, a wszystkie te działania odbywają się przy zmniejszonych wydatkach marketingowych (Stelzner 2009). Firmy używają kanałów mediów społecznościowych, takich jak: blogi, *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *YouTube* do komunikacji korporacyjnej, aby dotrzeć do dużej liczby osób (Raj, Joseph, Rousseau 2015: 66). Media społecznościowe

pomagają specjalistom od komunikacji korporacyjnej budować i utrzymywać relacje z dziennikarzami, niezależnie od tego, gdzie się znajdują (Perkett 2010).

W przeprowadzonych przez siebie badaniach jakościowych autorka pytała o konsekwencje dla komunikacji korporacyjnej, jakie niosą ze sobą nowe media i technologie. Uczestnicy wywiadów pogłębionych, tak jak w części drugiej, wskazują tu przede wszystkim zmianę tempa pracy, reakcji na publikacje oraz potrzebę funkcjonowania w cyfrowym świecie całą dobę. Respondent 8 mówi, że jest „Na pewno szybciej. Szybciej, więcej, ale i trudniej. Trudniej to mam na myśli tą wielokanałowość, że to wymaga zasobów, a po drugie wymaga dużej synergii współpracy i wielu uzgodnień, szczególnie jeśli poszczególne kanały należą do różnych jednostek. Teraz cały czas jest gimnastyka i akrobatyka, żeby się uspójnić”.

Badani przyznają, że tempo pracy, którego doświadczają, jest męczące, że trudno znaleźć im momentami równowagę i wyważyć, co jest lub może być istotne. Te same emocje towarzyszą im w kontekście rozpoznania sytuacji kryzysowych. Co chwilę zaskakiwani są nowymi rozwiązaniami, funkcjonalnościami aplikacji i narzędzi, które znają, i których używają. W trakcie rozmów często pojawiały się retoryczne pytania w stylu: do czego to wszystko prowadzi? Czy jest nam potrzebne? a także stwierdzenia: „nie nadążam za tymi nowinkami”, „nie ma sensu wszystkiego zgłębiać”, „i tak nie wykorzystam tych nowości w codziennej pracy”.

Nowa, cyfrowa rzeczywistość, digitalizacja wszystkich procesów komunikacyjnych spowodowała, że komunikacja korporacyjna nie poddaje się żadnemu rytmowi, harmonogramowi pracy. W tym kontekście rozmówcy porównywali obecną agendę dnia z tą, której doświadczali, gdy ich działania koncentrowały się na mediach tradycyjnych. Respondent 7 wspomina, że pracownicy komunikacji dokładnie wiedzieli, o której zamykane są najważniejsze tytuły prasowe, i do której godziny trzeba dostarczyć informacje; jak zrobić prasówkę i kiedy zorganizować konferencję prasową. Większość wydarzeń była przewidywalna i do zaplanowania. „Obecnie jest to absolutnie niemożliwe” (Respondent 7).

Uczestnicy badania akcentują, że cyfryzacja i obecność firm i marek w wirtualnym świecie spowodowały, że są one poddawane różnego rodzaju wrogim działaniom. Ich zdaniem komunikacja korporacyjna na co dzień musi mierzyć się z atakami trolli, hejterów, *fake newsami*. Respondent 10 przywołuje takie sytuacje z okresu, kiedy wybuchła wojna w Ukrainie,

a firmy i organizacje, w tym jego, niosły pomoc za wschodnią granicę. „Rosyjski *trolling* od razu był widoczny. Pojawiły się posty hejtujące. Może hejt był, ale nigdy nie na taką skalę jak teraz”. Na hejt i zuchwałość ze strony użytkowników badani również zwracają uwagę. Jak twierdzą, nigdy wcześniej pracownicy komunikacji korporacyjnej nie musieli sprostać tak wielu dziwnym pytaniom, zachowaniom i zaczepkom pod adresem firmy i marki, wysyłanych na profilach mediów społecznościowych, forach, portalach. Respondent 1 tak opisuje te sytuacje: „Zastanawiam się, czy powinienem odpowiedzieć i dlaczego to się aż tak zmieniło? Bo dziesięć lat temu 90 procent tych pytań nigdy by do mnie nie wpadło, bo ludzie by ich po prostu nie wysłali, bo by czuli, że nie powinni, że to w ogóle chyba nie jest temat, którym powinni kogoś zajmować, a dzisiaj takich w ogóle oporów nie mają. To znaczy, jak cokolwiek im przychodzi do głowy o każdej porze dnia i nocy, to oni wysyłają jakąś tam wiadomość, czy ona ma sens czy nie ma, czy jest uzasadniona. Czy ja jestem najlepszym odbiorcą? Czy tak, jak powiedziałem, zazwyczaj nie powinienem być adresatem tej wiadomości”.

O tym samym zjawisku mówi Respondent 7: „Ludzie mają taką dużo większą łatwość w tym, żeby po prostu się wypowiedzieć o, może tak kiedyś było jeszcze. Było jeszcze tak, że mieliśmy taki jakiś nie wiem, czy to był respekt czy autorytet taki związany z tym, że tej osobie czegoś nie powiem, bo nie wypada. Jednak teraz jest tego dużo mniej. Myślę, że ta bezpośredniość to przyzwyczajenie do tego, że wypowiadamy się na każdy temat. Sprawilo, że ludzie po prostu bardziej aktywnie też biorą w tym udział, więc na kilka sposobów, tak jak najbardziej te zmiany się przełożyły na komunikację wewnętrzną”.

W kontekście konsekwencji dla komunikacji korporacyjnej w związku z użyciem nowych mediów i technologii uczestnicy badania poruszyli temat obecności blogerów i *influencerów*. Konstatacja w tym temacie jest następująca: *influencerzy* i blogerzy są grupami interesariuszy, które uczestniczą w komunikacji korporacyjnej, i którzy w znaczący sposób wpływają na wizerunek firmy. Respondent 8 zauważa, że zarówno blogerzy, jak i *influencerzy* są zapraszani na konferencje prasowe, wydarzenia kiedyś adresowane jedynie do dziennikarzy. Powoli ich zastępują, chociaż współpraca z nimi opiera się na zupełnie innych założeniach. Respondent 1 w taki sposób ocenia działalność obydwu grup: „*Influencerów* możemy mieć całą masę. Dzisiaj chyba współpraca z *influencerami* polega na tym, że po prostu kupuje się historie

i wtedy mamy oczywiście piękne laurkowe historie o tym, jaki mamy fantastyczny produkt. A druga opcja, bo trzeciej nie widzę, jest taka, że *influencer*, opisując na przykład firmę telekomunikacyjną, napisze o tym, że ma jakieś straszne doświadczenia z tą firmą, no i robi to, żeby na firmę wpłynąć, albo żeby zagrozić. Po prostu jest to efekt frustracji, a na to nie ma narzędzia. Wcześniej było tak, że jednak jest się w stanie zaapelować do dziennikarza i w ramach proszenia o obiektywizm móc pokazać swoje stanowiska. W przypadku *influencerów* nie jesteśmy w stanie tego zrobić, bo tam nie ma zasad”. Również Respondent 7 zwraca uwagę na obecność blogerów i *influencerów* oraz na ich opiniotwórczy charakter, którego nie da się kontrolować, i którego nie regulują żadne zasady.

Część trzecia kwestionariusza to również pytanie o to, jak zmieniła się rola rzecznika prasowego w strukturach komunikacji korporacyjnej. Co ciekawe – i co bardzo zaskoczyło autorkę – odpowiedzi w tej materii są bardzo rozbieżne. Część respondentów twierdzi, że takiej funkcji już nie ma, część utrzymuje, że stanowisko to wciąż jest nieodłącznym elementem komunikacji, zmieniła się tylko rola na tym stanowisku. Wśród badanych znalazły się również osoby, zdaniem których rola rzecznika wręcz wzrosła, umocniła się. Autorka pragnie w tym miejscu zaznaczyć, iż rozmówcy pytani byli o tradycyjną rolę rzecznika prasowego, opisywaną między innymi przez Pisarka (2006: 192), który *spokeperson* definiuje jako pracownika odpowiedzialnego za planowanie, koordynację i wdrażanie kontaktów reprezentowanej przez siebie organizacji z mediami masowymi – prasą, radiem, telewizją oraz agencjami informacyjnymi.

Analizę opinii na ten temat poprzedzi jednak zdanie, które – według autorki dysertacji – dokładnie opisuje zmiany, jakie zaszły w tym obszarze. Otóż Respondent 8 z blisko dwudziestoletnim stażem stwierdził: „kiedyś do rzecznika lgnęli dziennikarze, teraz to rzecznik lgnie do mediów”.

W trzynastoosobowej grupie badanych pięć osób wyraziło opinię, iż rzeczników prasowych już nie ma, bo ich funkcja w firmie nie jest już potrzebna. „Funkcja rzecznika umarła, bo firmy zarzuciły ją z wygodnictwa i lenistwa, a dziennikarze przestali pytać” – to opinia Respondenta 13. „Kim jest dzisiaj rzecznik prasowy?” - pyta retorycznie Respondent 11 – „Ta funkcja nie jest już nikomu potrzebna, nie znam przykładu dzisiaj z mojej branży, żeby był obecny rzecznik

prasowy – dodaje”. Respondent 4 zauważa, że „nie ma już rzecznikowania w firmach”, jego zdaniem rzecznika zastąpił dyrektor komunikacji, który w razie potrzeby wychodzi do mediów i przekazuje informacje.

W opinii pozostałych ośmiu uczestników badania funkcja rzecznika prasowego jest wciąż w firmach potrzebna, zmianie ulega tylko zakres jego obowiązków i rola. Ciężar pracy z obsługi mediów tradycyjnych został naturalnie przesunięty na obsługę mediów społecznościowych, portali, serwisów internetowych. „Rzecznik to wciąż pracownik, który się wypowiada w imieniu firmy. Zawsze daje ostateczne stanowisko w sytuacjach kryzysowych, kiedy rzecznik wysyła oświadczenia. Myślę, że ta rola w tej chwili jest bardziej rozbudowana. Rzecznik naprawdę musi mieć świadomość komunikacji na wielu poziomach i w wielu aspektach” – tak rolę rzecznika widzi Respondent 10. Respondent 5 wyraźnie zaznacza, że – jego zdaniem – nie ma już rzeczników prasowych, którzy pełniliby tradycyjną rolę, jak jeszcze kilkanaście lat temu. Teraz w opinii respondenta oczekuje się też, że to liderzy będą takimi frontmenami i będą potrafili wiarygodnie mówić o organizacji, którą reprezentują. Zatem rzecznik musi podążać za wszystkimi zmianami, które niosą ze sobą nowe media i technologie i dostosować do nich swoje działania.

W części dotyczącej nowych mediów w komunikacji korporacyjnej autorka pytała także o to, jak w związku z nowymi zadaniami, obowiązkami zmieniają się oczekiwania wobec kompetencji i umiejętności pracowników komunikacji oraz czy i jak oczekiwania rynku pracy przekładają się na wiek kandydatów. Innymi słowy, czy w związku z łatwością posługiwania się mediami społecznościowymi i nowymi technologiami do pracy w komunikacji poszukiwane są młodsze osoby. Na to pytanie padały bardzo rozmaite odpowiedzi. Trudno uchwycić tu jedną myśl, trend, kierunek. Uczestnicy badania próbowali niejednokrotnie uciec od konkretnej odpowiedzi, prawdopodobnie dlatego, żeby w opinii autorki nie być posądzonym o dyskryminację ze względu na wiek. W rezultacie respondenci, odpowiadając na to pytanie, zwracali uwagę na zupełnie inne aspekty zagadnienia. Autorka prezentuje te, której – w jej ocenie – wyróżniają się i są ciekawe. Czterech respondentów podkreśliło znaczenie kompetencji miękkich, takich jak: panowanie nad emocjami, stresem, kreatywność, niezawodność, uczciwość, krytyczne myślenie. Tłumaczyli, że specyfika pracy w komunikacji tego

wymaga. „Teraz często mamy kryzysy, większe lub mniejsze, którymi trzeba odpowiednio zarządzać. Oczekiwałbym takiej umiejętności zarządzania emocjami, stresem, bo tego brakuje u młodych ludzi. Jest bardziej nerwowo, a oni wpadają w panikę” (Respondent 4). Inny uczestnik badania (Respondent 9) twierdzi, że młodzi ludzie nie rozumieją i nie czują skali ryzyka w sytuacjach kryzysowych.

Respondent 7 pyta retorycznie „Kogo ja szukam dzisiaj? Przede wszystkim osoby, która żyje komunikacją. To się nie zmieniło i to trzeba powiedzieć wprost: osoby, która ma dogłębną, wewnętrzną potrzebę sprawdzania, co się dzieje na świecie. I tym żyje. [...] To może być znak czasów, że potrzebna jest osoba, która czerpie informacje z różnych źródeł i teraz – uwaga – krytycznie do nich podchodzi. To jest wymaganie o dużo większym znaczeniu, jakby poziomie istotności niż kiedyś. Kolejna sprawa to potrzebne osoby dynamiczne w takim sensie, że osoby, które mają dużo własnej inicjatywy”.

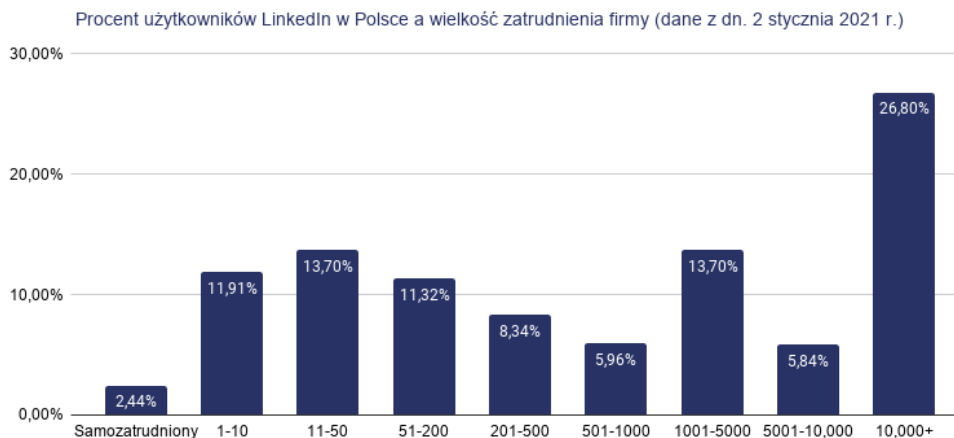
Respondent 1 także podkreśla umiejętności krytycznego i analitycznego myślenia oraz weryfikowania źródeł informacji. Zdaniem badanych umiejętności „swobodnego funkcjonowania w środowisku mediów społecznościowych” są dużym atutem, ale nie jedynym w pracy w komunikacji. „Mam w zespole kobietę, która ma 63 lata. Ma w sobie niesamowitą energię, jest ze wszystkim na bieżąco, inspiruje cały zespół. Dlatego myślę, że wiek nie ma znaczenia”, mówi Respondent 11.

Pozostaje jednak tylko pytanie, czy taką otwartość wobec pracowników „50 plus” wyznaje cały rynek pracy³³. Respondent 6 opowiedział historię znajomej, która aplikowała na stanowisko dyrektora komunikacji korporacyjnej w dużej, międzynarodowej firmie, znanej marki. W trakcie rekrutacji znalazła się w finale z jeszcze jednym kandydatem. „Zespół, którym miała kierować, został poproszony o wybranie sobie szefa z tych dwóch kandydatów i wybrał tę młodszą osobę, bo uznał, że będzie im łatwiej z młodszą osobą się komunikować czy funkcjonować i po prostu koleżanka przegrała, mimo znacznie większego doświadczenia i kompetencji. Dlatego – moim zdaniem – w komunikacji panuje ageizm. Ja sam jestem w takim wieku, że już jakby gdzieś tam tego doświadczałam i wiem, że można przegrać z osobą młodszą, mając większe kompetencje tylko dlatego, że jest się 45 plus”.

³³ Przeczą temu między innymi badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego z 2020 roku.

Ostatnim zagadnieniem w części trzeciej wywiadu pogłębionego była ocena użyteczności mediów społecznościowych w kontekście budowania wizerunku pracodawcy, w postaci employer branding oraz employee advocacy. Z tej części badania wyciągnąć można kilka ciekawych – według autorki dysertacji – wniosków. Nim jednak autorka je zaprezentuje, warto zwrócić uwagę na rozwój serwisu LinkedIn, który – zdaniem z kolei respondentów – jest główną platformą budowania marki i wizerunku. Warto w tym miejscu przypomnieć, że początkowo serwis LinkedIn kojarzony był jako internetowa baza życiorysów zawodowych, przeglądana przede wszystkim przez rekruterów poszukujących idealnych kandydatów do pracy. Obecnie jednak jest to platforma budowania marek osobistych, marek firmowych, przestrzeń wymiany myśli związanej z zarządzaniem, biznesem, relacji B2B, komunikacji eksperckiej oraz rozwijania kariery zawodowej, a także sprzedaży usług. Według raportu „LinkedIn w Polsce w 2021” odnotowano wtedy w Polsce 4 200 000 kont na LinkedIn, z czego 79 000 to były konta firmowe (www.marketerplus.pl). Dane z przytaczanego raportu, zaprezentowane na wykresie 13 wskazują również, że najwięcej użytkowników serwisu jest wśród pracowników największych firm zatrudniających powyżej 10 tysięcy osób, czyli korporacji. Generalnie im większa firma, tym więcej jest użytkowników platformy *LinkedIn*.

Wykres 13 - Procent użytkowników LinkedIn w Polsce a wielkość zatrudnienia firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.adriangamon.com/raport.

Pierwszym wnioskiem, który płynie z odpowiedzi uczestników wywiadów pogłębionych, jest fakt, że dla wszystkich budowanie wizerunku firmy jako tożsame z budowaniem wizerunku pracodawcy jest zupełnie naturalną i oczywistą odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, u zdecydowanej większości badanych – w ramach komunikacji korporacyjnej. Respondent 1 twierdzi, że budowanie wizerunku pożądanego pracodawcy, gdy odbywa się z udziałem zatrudnionych, jest po prostu bardziej wiarygodne: „Ludzie, którzy zaczynają swoją karierę czy ścieżkę zawodową, którzy informują o tym, co się dzieje w firmie, co oni dzięki tej firmie mają, jakieś szkolenia, warsztaty, spotkania z ciekawymi ludźmi – jeśli o tym mówią, to to buduje wizerunek. I to jest też taki komunikat, który jest siłą rzeczy przemywany, szczególnie w mediach społecznościowych, szczególnie na *LinkedIn*. Przy okazji wiele można powiedzieć, że któraś z firm jest bardziej dynamiczna, jest bardziej otwarta, może nowoczesna. Uważam, że też te nowe media dają większą szansę do pokazania drobniejszych rzeczy. Bez nich byłoby trudno. Byłoby trudno pochwalić się, na przykład, nowymi biurami. W *social* mediach nie mamy ograniczonej liczby postów, ograniczonej liczby kanałów, co by nas skłaniało do decydowania, jakie są ważniejsze rzeczy do zakomunikowania”.

W dwóch firmach reprezentowanych przez uczestników wywiadów budowanie wizerunku w roli pracodawcy należało do działu personalnego. „Świadomy *employer branding* jest bardzo połączony z komunikacją i to zarówno komunikacją wewnętrzną, jak i zewnętrzną, i w mojej organizacji są to dwa różne obszary, ale bardzo ze sobą współpracujące w zasadzie. Co jest arcyważne, to wszystko musi być szczere, autentyczne i prawdziwe. Znaczący, nie można sobie nagle wymyślić różnych strategii w komunikacji *versus* inna strategia w EB. Jakby to to musi być ta sama firma i dla ludzi wewnątrz i dla ludzi na zewnątrz. I ona musi mieć ten sam wizerunek, te same jakby skojarzenia [...].

Jeden respondent (Respondent 3) przyznał, że za ten obszar odpowiada zewnętrzna agencja: „My akurat od kilku miesięcy korzystamy z agencji, która wspiera tę komunikację. Mamy już takie doświadczenie, które mówi, że na początku drogi ta kontrola powinna być dużo większa, bo trochę małych niewypałów było. Natomiast potem jest dużo łatwiej i faktycznie w tych sprawach kontrowersyjnych albo takich, do których nie przygotowaliśmy QA cała reszta się dzieje poza nami. No to też fajnie, że wiadomo, że tak jest. Spotykamy w połowie drogi.

Na szczęście nie mieliśmy kryzysowych wydarzeń, jeśli chodzi o *employer branding*. Musimy też wziąć pod uwagę związki zawodowe, które funkcjonują, i które też są na pewno częścią marki pracodawcy”.

Najczęściej wymienianym przez respondentów w kontekście *employer branding*u serwisem społecznościowym był *LinkedIn*. To właśnie ta platforma – zdaniem respondentów – jest miejscem, w którym trzeba być obecnym zarówno jako marka, firma, jak również poprzez reprezentację pracowników na ich indywidualnych profilach. Potwierdza to między innymi Respondent 4: „Na prowadzenie w kontekście *employer branding*u i *employee advocacy* wysuwa się *LinkedIn* i ma coraz większą rolę. Jest specyficznym kanałem, który pozwala obserwować, jak się kto komunikuje z otoczeniem, więc to będzie bardzo ważny kanał w kontekście budowania marki pracodawcy”.

Na *LinkedIn* pojawiają się, między innymi, treści w postaci ogłoszeń pracy, relacji z konferencji, sprawozdań z prowadzonych projektów, zmian personalnych. Respondent 5 podkreśla rolę mediów społecznościowych w czasie rekrutacji: „Potencjalni pracownicy często szukają pierwszej wiadomości przed podjęciem decyzji o aplikowaniu. Przed podpisaniem umowy o pracę. Właśnie w mediach społecznościowych patrzą na to, jak dana marka się pozycjonuje, na jakie treści stawia akcenty. Szukają często też właśnie twarzy danej firmy, by zobaczyć, na ile są otwarci pracownicy w ramach tej komunikacji. To jest generalnie taki efekt pierwszego wrażenia, który znamy od lat”.

Trzy osoby wskazały aplikację *TikTok* jako narzędzie rekrutacyjne w ich organizacji. Respondent 9 zauważa, że jego organizacja kieruje komunikację do bardzo szerokiego grona odbiorców. W otoczeniu tym jest też liczna grupa młodych ludzi, którzy dopiero wchodzą na rynek pracy i to właśnie dla nich informacje o możliwościach zatrudnienia są publikowane na platformie *TikTok*. Respondent 1 przyznaje, że zainstalował aplikację *TikTok*, żeby być na bieżąco: „Nie wyobrażam sobie, że pracuję w komunikacji i nie wiem, co się dzieje w mediach społecznościowych, w tym na *TikToku*, gdzie są nasi klienci”.

W mediach społecznościowych to pracownicy mają być najbardziej wiarygodnymi ambasadorami i adwokatami swoich pracodawców. „Pracownicy uwierzytelniają firmę, pokazują, jakie ma wartości, kulturę” – mówi Respondent 10.

Trzeci wniosek płynący z badań jakościowych sprowadza się do stwierdzenia, że im bardziej pracownicy są zaangażowani i więcej treści publikują, – tym – zdaniem respondentów – lepiej dla wizerunku firmy. Rozmówcy zwracają tu uwagę na zasięgi profili swoich pracowników w mediach społecznościowych oraz wolumen obserwujących. Respondent 2 wymienia konkretne liczby: „Ja w ogóle mam takie spostrzeżenie, że dzisiaj media przestały być mediami redakcyjnymi, stają się mediami, gdzie są twórcy i teraz twój pracownik też jest twórcą *contentu* mediowego, jest twórcą swoich *sociali*. My mamy ludzi, którzy są, na przykład, w jakimś obszarze *back office* i okazuje się, że mają 30 tysięcy obserwujących na *Instagramie*! No to ja 30 tysięcy potencjalnych odbiorców nie mogę nie traktować jako ważny element budowania komunikacji, *employer branding*, to jest bardzo istotne dla mnie”.

Wniosek czwarty płynący z tego badania – pracodawcy bardzo ufają swoim pracownikom. Wierzą, że w mediach społecznościowych pracownicy o pracodawcach piszą tylko albo bardzo dobrze, albo wcale. Respondent 13 twierdzi, że to kwestia wewnętrznych szkoleń i edukacji pracowników na temat zasad i reguł obowiązujących w tej komunikacji: „Mam kontrolę nad tym, co jest przekazywane, w jaki sposób jest przekazywane, czyli te komunikaty, które ja wypuszczam na zewnątrz, są przemyślane i pod konkretną linię ustawione. Natomiast bardzo dużo pracy jest wewnątrz firmy w komunikacji wewnętrznej, nad tym, żeby pracownicy, będąc adwokatami swojej firmy, wpisując na swoich prywatnych profilach społecznościowych różne rzeczy, też byli tymi dobrymi adwokatami, żeby nie robili pod górkę i nie wywoływali kryzysu. Czyli z jednej strony to pomaga zwiększyć zasięgi i szybciej wykreować, na przykład, wizerunek dobrego pracodawcy. Ale z drugiej strony, jeżeli nie jest dobrze dopilnowane przez świadomych pracowników, którzy dobrze się czują w tej firmie, potrafi wiele miesięcy pracy zaprzepaścić w jeden dzień”.

I wreszcie wniosek piąty – uczestnicy badania traktują *employer branding* i *employee advocacy* w sposób tożsamy, nie oddzielając tych obszarów. Zdecydowanie bardziej popularne i częściej używane w trakcie wywiadów pogłębionych jest określenie *employer branding*.

5.3. Rozwój komunikacji korporacyjnej - prognozy

W toku niniejszej dysertacji wielokrotnie akcentowana była dynamiczność zmian zachodzących w komunikacji korporacyjnej. W ostatniej części wywiadu pogłębionego autorka poprosiła uczestników badania o ogólną predykcję przyszłości komunikacji korporacyjnej, pytając dalej szczegółowo o perspektywy uwzględniające sztuczną inteligencję, raportowanie ESG oraz media społecznościowe. To pytanie u wszystkich respondentów powodowało dłuższą chwilę zastanowienia, westchnienie, lekką niepewność. Można było odnieść wrażenie, że badani obawiają się stanowczych stwierdzeń dotyczących przyszłości. Charakterystyczne dla tej części wywiadu pogłębionego jest to, że odpowiedzi poprzedzone były stwierdzeniami asekuracyjnymi: „gdybym miał szklaną kulę...”, „gdybym wiedział, co się wydarzy, to pewnie bym tu nie siedział...”.

Ciekawe dla tej części badania jest także to, że generalnie każdy rozmówca kreśli zupełnie inną wizję przyszłości komunikacji korporacyjnej. Niektórzy zamiast prognoz, zastosowali formę życzeń: „Życzyłbym sobie, żeby komunikacja korporacyjna rozwijała się w kierunku przynajmniej utrzymania wysokiego poziomu, znaczy, żeby nie malała jej rola. Albo przynajmniej była na tym samym poziomie, czyli chciałbym też, żeby komunikacja korporacyjna miała istotną rolę w budowaniu liderów w firmie” – Respondent 9. Z kolei Respondent 11 „życzy” komunikacji korporacyjnej, by pełniła w firmach funkcję doradczą, by była blisko zarządów i menadżerów, by miała bezpośredni wpływ na *public affairs* i na tym budowała swoją pozycję.

Respondent 8 przyszłość komunikacji korporacyjnej określa jako integrację wszystkich obszarów, które już teraz się przenikają, uzupełniają, i które w rezultacie będą stanowiły jedność, co wzmocni rolę komunikacji w organizacji: „Będzie to już po prostu jako model takiej zintegrowanej komunikacji, marketingowej, korporacyjnej, digitalowej. To będzie wszystko łączone i razem rozliczane i traktowane. Zresztą to już widać, na przykład, w ogłoszeniach o pracy. Bardzo często rola osoby odpowiedzialnej za komunikację jest połączona z rolą osoby, która jest odpowiedzialna za marketing. Generalnie mówimy po prostu o interdyscyplinarności i integracji”.

Rozmówcy w swych projekcjach przyszłości zaznaczyli kwestie związane z ekologią, zrównoważonym rozwojem i świadomością klientów, którzy coraz bardziej zwracają uwagę

na aspekty niefinansowe produktów i usług. Zdaniem niektórych respondentów to te elementy zdominują komunikację korporacyjną – potrzebna będzie przystępna merytorycznie informacja dla wszystkich grup odbiorców, przy użyciu odpowiednich narzędzi. Respondent 5 opisuje to w taki sposób: „Myślę, że bez dwóch zdań efekt społecznej odpowiedzialności biznesu to temat, który będzie miał coraz większe znaczenie. Istotne będzie właściwe komunikowanie regulacji związanych z raportowaniem niefinansowym. Na szczęście sprawdzamy jako klienci, jakimi wartościami firma żyje i albo się z tym utożsamiamy, albo nie”.

Respondent 1 twierdzi, że kompetencje w tematach ESG dopiero się w firmach budują: „Na pewno wpłynie to na to, że firmy będą bardziej aktywnie komunikowały o tym, co robią w tych aspektach ESG. Po pierwsze, muszą to robić. Po drugie to jest opłacalne i wpływa w wymierny sposób na wyceny oraz na finansowanie tych firm i na różne oceny ze strony analityków. Z mojej perspektywy dla nas jako pijarowców istotne jest to, żebyśmy pamiętali, że tu jest ryzyko *greenwashingu*, *ekowashingu*, *genderwashingu*. W tym kontekście rola pijarowca polega na tym, żeby to wyważyć, powiedzieć w firmie OK, jeśli mamy jakąś istotną inicjatywę ekonomiczną. Do komunikacji należy ustawienie tych akcentów i cały czas pokazywanie, jakie jest ryzyko, jak zaczniemy, mówiąc wprost, przeginać”.

W podobny sposób myśli Respondent 13, który przestrzega przed „sptycaniem” działań ESG, tylko w celu budowania pozytywnego wizerunku może być bardzo niebezpieczne i kryzysogenne: „Zrobimy jedną akcję sadzenia drzew albo jedną akcję sprzątania świata przez pracowników i tu mamy odpowiedni wskaźnik. A tak naprawdę za chwilę weźmiemy podwykonawcę, który w ogóle nie będzie myślał o gospodarce zrównoważonej i będzie pozbywał się swoich śmieci, gdzie bądź i jak bądź, bo na końcu dnia niestety zawsze rządzą pieniądze”.

W części czwartej wywiadu autorka zaplanowała pytanie dotyczące udziału sztucznej inteligencji (AI) w procesach komunikacyjnych przedsiębiorstw w najbliższej przyszłości. Nie było jednak potrzeby zadawania tego pytania, ponieważ rozmówcy sami wywoływali i poruszali temat AI. W rozmowach można było wyczuć, że jest to wątek nowy, modny i wywołujący żywe emocje. Nim autorka przywołała wyniki swoich badań w tym zakresie, pragnie przytoczyć rezultaty badań Tworzydło i Szuby, przeprowadzonych w 2023 roku, które zostały podane do

publicznej wiadomości podczas XXIV Kongresu Profesjonalistów Public Relations w Rzeszowie we wrześniu 2024 roku. Na pytanie: Jak specjaliści public relations wykorzystują AI w pracy zawodowej?³⁴, 46,3 procent respondentów odpowiedziało, że „do poszukiwania kreatywnych pomysłów”, 27 procent badanych wskazało odpowiedź, że sztuczna inteligencja służy im do nauki oraz do przygotowania informacji prasowych i znalezienia inspiracji. Natomiast 26,3 procent używa AI do przygotowania koncepcji, a 25,9 procent respondentów zaznaczyło odpowiedź „do wyszukiwania informacji niezbędnych do pracy”.

Uczestnicy badania jakościowego zorganizowanego przez autorkę podawali podobne odpowiedzi. Twierdzili, że zgłębiają zagadnienia związane ze sztuczną inteligencją, sprawdzają jej aktualne możliwości i testują w różnych codziennych zadaniach, między innymi pisanie informacji prasowych, wyszukiwania wiadomości na zadany temat lub przygotowywania zestawień i prezentacji. Część rozmówców przyznała, że obawia się trochę rozwoju sztucznej inteligencji, inni – wręcz przeciwnie – traktują AI jako nowe narzędzie, które coraz bardziej będzie im pomagać w pracy. W grupie badanych znalazły się również osoby, które kreśliły wizje przyszłości komunikacji korporacyjnej opartej głównie na działaniu sztucznej inteligencji, z bardzo ograniczonym udziałem człowieka: „Myślę, że w związku z pojawiającymi się narzędziami, to może być sytuacja, że jednak te zespoły komunikacyjne będą ograniczane, bo na przykład kiedyś było dużo asystentów, młodszych specjalistów, którzy wykonywali takie prostsze przygotowawcze prace. A teraz mamy od tego różne narzędzia, które są w stanie to zrobić. Na przykład, nie ma już potrzeby, żeby mieć kogoś od wideo w firmie, tylko wystarczy przekazać to sztucznej inteligencji, która szybciej stworzy jakieś proste filmiki, które będzie można wykorzystać, na przykład, w mediach społecznościowych. Może algorytm napisze też prosty post lub stworzy komunikat do Internetu?” – dywaguje Respondent 11.

Respondent 12 twierdzi, że nie należy przeceniać sztucznej inteligencji i potraktować ją jako kolejne, nowe narzędzie już teraz wykorzystywane do materiałów video, foto- czy graficznych. „Zdecydowanie nie będzie to wielki przełom” – mówi Respondent 12.

Dwóch respondentów poruszyło inne, bardzo ciekawe – według autorki –zagadnienia związane ze sztuczną inteligencją. Otóż zdaniem Respondenta 7 i 13 AI spowoduje jeszcze większą

³⁴ W badaniu możliwe były wielokrotne odpowiedzi.

niż dotychczas powierzchowność poruszanych problemów, a jednocześnie jeszcze większy brak wysiłku i zaangażowania w przygotowanie materiałów oraz publikacje. Natomiast drugim zagrożeniem związanym ze sztuczną inteligencją jest prawdziwość informacji i ich weryfikacja. Respondent 13 twierdzi, że zauważa te zjawiska obecnie: „Wyobrażam sobie użytkownika, który nie zdaje sobie sprawy, jak to wszystko działa, tylko ślepo wierzy we wszystko, co przeczyta [...]. Ja zacząłem właśnie wrzucać różne pytania do sztucznej inteligencji. Od czata GPT dostawałem odpowiedzi zupełnie niezgodne z prawdą. [...] Zatem tutaj trzeba z tym bardzo uważać i niestety to jest – moim zdaniem – bardzo duże zagrożenie dla komunikacji. Zarówno pod kątem komunikacji firm, użytkowników, jak i firm podwykonawców, mam tutaj na myśli różnego rodzaju agencje PR czy kreatywne, bo to zabija kreatywność, a może wprowadzać też nieprawdziwe informacje. Niestety z moich doświadczeń wiem, że pracownicy różnych firm, którzy opierają się na sztucznej inteligencji, nie weryfikują tego”.

Respondent 7 swoje obawy prezentuje na konkretnym przykładzie: „Wyobraź sobie walkę z filmikiem stworzonym przez AI, który wycieknie do sieci, gdzie prezes jakiejś spółki mówi, że zwijamy manatki i będzie tak wiarygodny, że akcje polecą na łeb na szyję. To będą wyzwania. Moim zdaniem więcej będzie sytuacji kryzysowych. Będziemy się przechylać i wychylać bardzo na tej skali. Kiedyś to było tak, że płynęliśmy po takim morzu i ta komunikacja kryzysowa się zdarzała raz na jakiś czas. Moim zdaniem dzisiaj wszystko ma potencjał kryzysowy, wszystko, każdy rodzaj działalności, każda rzecz, która się wydarzy. Będzie więc bardzo intensywnie. A jeśli chodzi o sztuczną inteligencję, myślę, że ona się może znakomicie przydać komunikacji wewnętrznej w narzędziach”.

Przywoływane przez respondentów konkretne przykłady, z ich punktu widzenia, paradoksalnie mogą zwiększyć rolę i znaczenie komunikacji korporacyjnej. Będzie bowiem potrzebne doświadczenie, z którego wynika wiedza, intuicja oraz umiejętne poszukiwanie prawdy, czyli kompetencje, których AI nie posiada. Uczestnicy badania zwracają uwagę na jeszcze jeden aspekt związany z wykorzystaniem sztucznej inteligencji – relacje. Ich zdaniem to właśnie relacje są podstawą komunikacji, a tych nie zbuduje AI. Respondent 2 mówi o tym w ten sposób: „Komunikacja to jest też bardzo duża część pewnych relacji. Widzimy to najlepiej, że jak trochę

więcej są pracownicy w biurze niż zdalnie, to te relacje są trochę mocniejsze. To naturalne, że bot tych relacji też nam nie ułoży, to znaczy on się nie spotka, nie poprowadzi spotkania, nie posłucha. On zrobi tę komunikację w takim zakresie technicznym, jak potrzeba”.

Tego samego zdania jest Respondent 7, twierdząc, że dopóki ludzie a nie maszyny funkcjonują na Ziemi, to komunikacja pozostanie z nami „jako jedna z podstawowych funkcji człowieka” i tak samo jak komunikacji potrzebują ludzie, tak samo potrzebować jej będą przedsiębiorstwa.

5.4. Wywiady pogłębione – wnioski i podsumowanie

Podsumowując zaprezentowane wyżej wyniki wywiadów pogłębionych oraz odwołując się do postawionych na wstępie celów badawczych, należy uznać, iż zostały one pozytywnie zrealizowane. Przeprowadzona w rozdziale piątym analiza obecnego stanu komunikacji korporacyjnej i zachodzących w niej zmian, z udziałem zróżnicowanej grupy pracowników komunikacji korporacyjnej, dostarczyła wyczerpujących odpowiedzi na postawione pytania.

Dają one możliwość identyfikacji trendów i prognoz komunikacji korporacyjnej oraz pozwalają na porównanie współczesnej praktyki funkcjonowania komunikacji z założeniami teoretycznymi zaprezentowanymi na wcześniejszych etapach dysertacji. Wywiady pogłębione, przeprowadzone z osobami zarządzającymi komunikacją w największych pod względem liczby pracowników przedsiębiorstwach i reprezentujących największe marki różnych branż, unaocznily kilka aspektów funkcjonowania komunikacji korporacyjnej we współczesnych warunkach.

W podsumowaniu części badań jakościowych duże znaczenie miało ostatnie pytanie skierowane do respondentów, w którym autorka prosiła o wyrażenie ogólnych refleksji i przemyśleń na temat komunikacji korporacyjnej.

We wszystkich przeprowadzonych rozmowach wybrzmiewało hasło szybkość i przeciążenie informacją. Respondenci wskazywali wielość kanałów, narzędzi, którymi muszą operować na co dzień, a przez to ogromną liczbę informacji, które tymi kanałami do nich docierają. Twierdzą, że konsekwencją tej sytuacji jest trudność odróżnieniu prawdy od fałszu, trudność w ocenie wagi i znaczenia informacji oraz jej potencjału kryzysogennego. Przyszłą,

że przez to czują się momentami bardzo zmęczeni zarówno psychicznie, jak i fizycznie. Z jednej strony mają więc poczucie obowiązku bycia „na bieżąco” ze wszystkim, ale z drugiej – fizycznie i po ludzku nie mogą wiedzieć wszystkiego. Twierdzą, że owa szybkość i liczba docierających informacji powodują brak głębszej analizy, prowadzą do uproszczeń, co z kolei w każdej chwili może wygenerować kryzys wizerunkowy. Uczestnicy badań jakościowych zwracają uwagę na wielozadaniowość w swoich codziennych obowiązkach³⁵. Osoby z dłuższym stażem wspominają czasy, kiedy ich praca ograniczała się do redagowania informacji prasowych, organizowania konferencji prasowych, budowania i podtrzymywania relacji z liczną grupą dziennikarzy, wydawania wewnętrznych biuletynów. Teraz podkreślają, że ich zakres obowiązków jest coraz bardziej rozbudowany, a czas pracy wyznaczają użytkownicy Internetu, którzy funkcjonują w nim przez całą dobę. Część z nich w związku z tym czuje się zmęczona i „wypalona zawodowo”, część „nie nadąża za zmianami”. W związku z powyższym, kilkoro respondentów wskazało na potrzebę zadbania o dobrostan i zdrowie pracowników komunikacji, którzy nie pracują w wyznaczonych godzinach.

W części wypowiedzi pojawiały się wątpliwości respondentów dotyczące istnienia w przyszłości mediów tradycyjnych. Co prawda mają oni świadomość ich siły oddziaływania i – jak sami mówią – doświadczali jej w swojej pracy, jednak – ich zdaniem – komunikacja po prostu przenosi się do mediów społecznościowych i Internetu, co z kolei wymaga od nich wiedzy na temat możliwości i ustawiania algorytmów, odnotowania lepszych zasięgów, pozycjonowania marki w sieci.

Wraz ze zmianami w samych mediach, zmieniają się także zasady budowania i utrzymywania *media relations*. Wszechobecna digitalizacja wpływa zarówno na model współpracy, jak i kontakty z dziennikarzami, które – zdaniem badanych – coraz częściej odbywają się *online*, a coraz rzadziej osobiście, przez co tracą swoją wagę i znaczenie. Respondenci zwracają uwagę na coraz mniejszą siłę kontaktów z dziennikarzami i redakcjami. Redakcje zarówno lokalne, jak i ogólnopolskie, likwidują tytuły, ograniczają zatrudnienie, charakteryzuje je duża rotacja wśród kadr. Ze względu na koszty zatrudniają młodych adeptów dziennikarstwa, praktykantów, stażystów, którzy nie są nastawieni na budowanie relacji, pracują w redakcji przez krótki czas

³⁵ Por. M. Mielcarek-Badziak, *Wielozadaniowość dziennikarzy jako strategia uprawiania zawodu w czasach ponowoczesnych*; Poznań 2021.

i nie są autorytetami w środowisku. Ponadto w tradycyjnej redakcji, w zależności od jej zasięgu i wielkości, istniał podział na poszczególne działy zajmujące się różną tematyką – dział lokalny, ekonomiczny, społeczny, sportowy, prawny. Do każdego z nich przypisane były konkretne nazwiska dziennikarzy, z którymi firmy poprzez wspólne działania, akcje i wieloletnią współpracę miały wypracowane osobiste wręcz relacje. Obecnie funkcjonuje to w coraz mniejszym stopniu i – zdaniem respondentów – będzie po prostu zanikać.

Uczestnicy badania wskazywali również zwiększającą się potrzebę weryfikacji informacji w związku z coraz większą liczbą *fake newsów*. Z jednej strony kontrolować muszą docierające do firmy informacje, z drugiej – walczyć z fałszywymi wiadomościami na temat marki, którą reprezentują. Ich zdaniem muszą mierzyć się z takimi problemami w codziennej pracy, a zjawisko to będzie przybierać na sile, szczególnie przy powszechnym użyciu sztucznej inteligencji. Dodatkowo w tym kontekście respondenci wskazują na przybierający na sile problem weryfikacji pojawiających się w sieci różnego rodzaju informacji na temat marki – po pierwsze, które z nich są prawdziwe, po drugie – które mogą być źródłem kryzysu wizerunkowego.

Zauważalnym trendem, wskazywanym przez respondentów jest również potrzeba dużej elastyczności organizacji w dostosowywaniu do zmieniających się dynamicznie warunków zewnętrznych. W tym kontekście przywoływali niespokojne otoczenie i obfitującą w nagłe sytuacje rzeczywistość³⁶, co – ich zdaniem – ma wpływ na komunikację. I przy tym aspekcie zwracano uwagę na czynnik ludzki – im bardziej otwarty na zmiany jest zarząd, tym lepiej i szybciej będą one wprowadzane w całej organizacji. Ta otwartość i elastyczność może przejawiać się, między innymi, w dopasowaniu wewnętrznych regulaminów do nowych technologii i nowych mediów, implementacji nowych obszarów komunikacji oraz zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań lub narzędzi w tej dziedzinie.

W przeprowadzonych badaniach jakościowych respondenci zgodnie zauważają, że w obecnej rzeczywistości prowadzenie komunikacji korporacyjnej bez Internetu i mediów społecznościowych jest niemożliwe. Nowe technologie zmieniły zbiór dostępnych w komunikacji narzędzi, dając jednocześnie nowe możliwości kontaktu.

³⁶ W tym kontekście wymieniano pandemię Covid-19, wybuch wojny w Ukrainie oraz zmieniające się warunki ekonomiczne i polityczne w Europie i na świecie.

Na początku była to poczta elektroniczna, strona WWW, programy graficzne, a z czasem media społecznościowe, w których obecność z jednej strony gwarantuje kontakt ze światem i wszystkimi grupami interesariuszy, z drugiej – ma pozwalać na obserwowanie reprezentowanej marki i budowanie jej wizerunku między innymi jako „solidnego i dobrego pracodawcy”. Co istotne – wszyscy uczestnicy badania posiadają swoje profile w mediach społecznościowych, w których są aktywni³⁷. Większość z nich czuje się wręcz w obowiązku z racji pełnionej funkcji i stanowiska – do aktywności służbowej, opisując, i publikując treści związane z reprezentowaną marką i firmą, głównie na platformie *LinkedIn*.

Analizując uzyskane odpowiedzi, autorka zauważyła, iż w przeprowadzonych badaniach wybrzmiewa przewaga Internetu i mediów społecznościowych nad mediami tradycyjnymi. To „w sieci” wybuchają kryzysy, to „tam” toczy się życie marki i produktu, „tam” prowadzi się relacje z dziennikarzami i „tam” dochodzi do wymiany myśli. Ów trend implikuje kolejne zmiany – zanikanie tradycyjnej roli rzecznika prasowego oraz poszukiwanie specjalistów z nowymi kompetencjami pozwalającymi im zarządzać bardziej środowiskiem mediów społecznościowych.

W tych szybkich i niestabilnych czasach, gdzie każdy dzień przynosi mnóstwo nowych informacji i zdarzeń, wydaje się, że pozycja komunikacji korporacyjnej jest niezachwiana. To właśnie jej zadaniem będzie tłumaczenie rzeczywistości, weryfikowanie wiadomości i ich źródeł, porządkowanie i ustalanie priorytetów, a nade wszystko – jak twierdzą respondenci – przewidywanie i opanowywanie kryzysów. Zmieniać będą się zapewne modele współpracy, zbiory narzędzi oraz procesy, ale – jak twierdzi Respondent 7 – „dopóki komunikację tworzą ludzie dla ludzi – nie mamy się czego obawiać”.

³⁷ Autorka zweryfikowała ten fakt, umawiając się na wywiady i spotkania.

ZAKOŃCZENIE

Nie ulega wątpliwości, że żyjemy w rzeczywistości, która zmienia się bardzo dynamicznie. Jesteśmy atakowani informacjami z wielu stron, przy użyciu rozmaitych narzędzi. Docierają do nas doniesienia na różne tematy, nieważne czy jesteśmy nimi zainteresowani czy też nie. Dzieje się to nieustannie, przez całą dobę. Odbiorca nie jest już pasywnym uczestnikiem procesu komunikacji, lecz aktywnie w niej funkcjonuje, komentując, opisując lub wręcz inspirując nowe zagadnienia. Rośnie liczba kryzysów wizerunkowych, o mniejszym lub większym znaczeniu, które dotyczą zarówno instytucji jak i osób. Informacje przekazywane są w czasie rzeczywistym, a jest ich tak wiele, że bardzo szybko tracą swoją aktualność. Determinantą wszystkich tych zmian są nowe media i nowe technologie oraz możliwości, jakie dają swoim użytkownikom. Do głosu dochodzi tu teoria determinizmu technologicznego (McLuhan), która zakłada, iż technika ma zasadniczy wpływ na kształtowanie współczesnego społeczeństwa.

Zaprojektowane i przedstawione w niniejszej rozprawie doktorskiej badania empiryczne, a także teoretyczne ujęcie tematu, pozwoliły zdaniem autorki uzyskać wgląd w postępujące zmiany w komunikacji korporacyjnej oraz ich ocenę wyrażoną przez praktyków działających w branży. Celem badawczym była identyfikacja, charakterystyka i analiza przemian jakie nastąpiły, następują i będą miały miejsce w najbliższej przyszłości w komunikacji korporacyjnej i w odczuciu autorki cel ten udało się zrealizować. Udało się również uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz zweryfikować postawione hipotezy.

W nowej rzeczywistości komunikacji, zdeterminowanej przez nowe media i nowe technologie muszą odnaleźć się przedsiębiorstwa i działy komunikacji w nich funkcjonujące. Zmiany, które następują zmuszają firmy do przeobrażeń na płaszczyźnie organizacyjnej, kompetencyjnej, merytorycznej. Przedefiniowania wymagają dotychczasowe znaczenia, pojęcia i role, począwszy od *public relations*. Jednocześnie, niektóre funkcjonujące w praktyce terminy, nie są w ogóle obiektem rozważań badaczy, choć stanowią istotny element komunikacji korporacyjnej. Autorka ma tu na myśli między innymi dialog sąsiedzki, czy konsultacje społeczne, a także dialog ze strona społeczną.

Tradycyjny podział zadań i zakresów obowiązków pracowników komunikacji także ulega modyfikacjom. Doceniana jeszcze niedawno umiejętność pracy z dziennikarzami, osobiste

kontakty w redakcjach, doskonała znajomość zasad redagowania informacji prasowych i tekstów stają się coraz mniej pożądane. Coraz mniejsze znaczenie ma również doświadczenie przed kamerą. Miejsce tych kompetencji zajmuje wiedza na temat obsługi mediów społecznościowych, redagowania treści tam publikowanych (postów), przygotowywania materiałów filmowych i graficznych, specyficznego języka, formy. W konsekwencji zmienia się zestaw kwalifikacji wymaganych od kandydatów do pracy w komunikacji, szczególnie na stanowiskach operacyjnych, a w rezultacie ich wiek – poszukiwane są osoby z pokoleń, dla których Internet, nowe technologie i media społecznościowe są naturalnym środowiskiem funkcjonowania. Jednocześnie można zauważyć, że większe doświadczenie zawodowe, kompetencje miękkie, umiejętności zarządzania i liderowania mają znaczenie jedynie na stanowiskach dyrektorskich i menadżerskich.

Ta nowa jakość komunikacji ma ogromne znaczenie dla *media relations*. W relacjach tych po stronie redakcji i po stronie firmy spotykają się osoby, które mają zupełnie inne niż jeszcze 15 lat temu potrzeby i oczekiwania, bo jedni i drudzy pracują w zupełnie innej rzeczywistości, zmienia się też wiek uczestników relacji. Również na płaszczyźnie technicznej relacje te przyjmują odmienny wymiar – odbywają się zdalnie, bez nawiązywania długotrwałych kontaktów, nie mają trwałych podstaw. Szybkość działania powoduje, że *media relations* są powierzchowne i słabe. Powraca też pytanie o przyszłość mediów tradycyjnych w obliczu potrzeb i oczekiwań w zakresie źródeł informacji reprezentowanych przez kolejne pokolenia wchodzące na rynek pracy.

W takich warunkach niepotrzebna staje się funkcja rzecznika prasowego. Ich miejsce zajmują osoby, które zarządzają komunikacją holistycznie, umieją rozmawiać zarówno z dziennikarzami, jak i influencerami oraz blogerami, które czują i rozumieją *social media* i są w nich obecne zarówno jako obserwatorzy jak i użytkownicy.

W kontekście zmian, jakie następują adekwatne do nowych wyzwań i oczekiwań otoczenia interesariuszy zmieniają się też umiejętności i kompetencje zawodowe pracowników działów komunikacji. Zmiany te dotyczą przede wszystkim tak zwanych umiejętności twardych, określających to, jakie osoba ma doświadczenie i wiedzę specjalistyczną do wykonywania pracy w dziale komunikacji lub *public relations*. Kompetencje, które jeszcze 10 lat temu były ogromnym atutem, powoli nie mają już znaczenia. Można odnieść wrażenie, że w komunikacji

pracować może każdy, że nie potrzebne jest kierunkowe wykształcenie, ani konkretne umiejętności. Taki stan rzeczy rodzi, zdaniem autorki pracy, określone konsekwencje dla branży oraz samej istoty komunikacji korporacyjnej, umniejszając jej rolę i znaczenie w organizacji. Na ten stan rzeczy zwraca uwagę również Kaczmarek-Śliwińska (2015), która zauważa, iż profesja *public relations* w Polsce nie podlega certyfikacji, ani innej formie weryfikacji zawodowej, a zawód ten jest otwarty. Badaczka zaznacza, że brak jest wypracowanego ministerialnego standardu kształcenia dla specjalności i specjalizacji, przez co oferty kształcenia w zakresie komunikacji i *public relations* „są zróżnicowane i przybierają odpowiedni kształt w zależności od tego, do jakiego kierunku je przypisano”. Kaczmarek-Śliwińska odnotowuje również brak w środowisku PR zasad weryfikacji kompetencji zawodowych oraz szerokie otwarcie dostępu do zawodu, które z kolei – jej zdaniem – skutkuje aktywnością podmiotów oferujących usługi *public relations* na nieodpowiednim poziomie kwalifikacji zawodowych oraz znajomości zasad etyki profesji, co badaczka konstatuje cytatem z Berneysa: „Nawet idiota może nazwać siebie specjalistą w dziedzinie *public relations*” (2015: 33).

Szybkość przekazów oraz wielość używanych narzędzi powodują, że w przekazach generowane są liczne błędy. Wskazać tu należy błędy znaczeniowe, merytoryczne, proceduralne, techniczne, a także językowe czy ortograficzne. Można jednak odnieść wrażenie, że błędy te przestają razić, mają coraz mniejsze znaczenie, że po prostu nie zwraca się na nie uwagi w codziennych przekazach. Zmienia się wraz z tym kultura języka i dbałość o niego. Tradycyjne media wyznaczały pewne standardy w tym zakresie i dbały o nie, nowe media nie dbają o kulturę języka.

Konsekwencją szybkości przekazów i ogromnej liczby używanych narzędzi są również kryzysy wizerunkowe. Jest ich coraz więcej, ale też coraz trudniej oszacować ryzyko i siłę tych kryzysów, które wymykają się tradycyjnym schematom przebiegu. Z kolei dobiegająca do i z otoczenia suma komunikatów powoduje, że szybko są one zastępowane innymi. Działa tu zasada „Internet ma pamięć dobrą, ale krótką”. Informacje szybko się dezaktualizują. Jednoczesne funkcjonowanie na kilku lub nawet kilkunastu platformach powoduje, że trudno zachować spójność komunikatu, pojawia się szum informacyjny, nierzadko sprzeczne ze sobą przekazy. Takie sytuacje również implikują kryzysy wizerunkowe.

Pracownicy, jako użytkownicy mediów społecznościowych stają się coraz bardziej aktywnym rzecznikiem lub też antyrzecznikiem swoich pracodawców. Działają w sposób celowy, czasami wręcz wyrachowany, nie mając jednak świadomości konsekwencji prawnych swoich działań. Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że przynajmniej część pracodawców bardzo ufa swoim pracownikom i pozostawia im dużą swobodę w zakresie aktywności w sieci i publikowania treści dotyczących pośrednio lub bezpośrednio pracodawcy.

Pandemia Covid 19 jako swego rodzaju punkt zwrotny, okazała się katalizatorem wielu zmian, przyspieszyła działania, uruchomiła nowe narzędzia i aplikacje. Jednak, jak się okazuje, na trwałe przeobraziła tylko niektóre z nich. Zdalne spotkania zostają zastąpione spotkaniami stacjonarnymi, bezpośrednimi. Przedsiębiorstwa chcąc przebić się ze swoimi komunikatami wysyłają ich dużo, często, wykorzystując do tego wszystkie możliwe narzędzia.

Obecnie na plan pierwszy wysuwa się sztuczna inteligencja, możliwości jakie daje, tempo w jakim się zmienia oraz niebezpieczeństwa jakie niesie. AI traktowana jest zarówno jako kolejne narzędzie, które może pomóc w codziennej pracy komunikacji i porównywana jest do wyszukiwarki Google. Z drugiej strony jest postrzegana jako zagrożenie, jako narzędzie, które zastąpi i wyeliminuje z rynku pracy specjalistów od komunikacji.

Autorka zakłada jednak, że siła komunikacji przedsiębiorstw z ich otoczeniem polega głównie na relacjach, empatii, elastyczności i kreatywności, czyli na kompetencjach przyszłości, których jak się zakłada – sztuczna inteligencja nie zastąpi. Tym samym autorka widzi wciąż ogromną potrzebę i przyszłość funkcjonowania komunikacji korporacyjnej.

Bibliografia:

AMBLER Tim, BARROW Simon (1996), The Employer Brand, w: Joachim Kernstock, Mark A.P. Davies, Urša Golob, Mario Burghausen (ed.), *Journal of Brand Management*, pp.185-206.

ADAMCZEWSKA Kinga (2022), *Rola mediów we współczesnych modelach przepływu informacji*, Poznań: Wydawnictwo WNPiD UAM.

ANDRIOF Jörg , WADDOCK Sandra, HUSTED Bryan, SUTHERLAND RAHMAN Sandra (2003), *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, London: Routledge.

ARVIDSSON Sussane, DUMAY John (2022), Quantity, quality and performance of ESG reporting for companies: Where do we go from here in terms of policy and practice, w: *Business Strategy and the Environment*, Sweden, pp. 1091-1110.

BIELAWSKI Piotr (2005), *Public Relations w strukturze organizacji*, <http://public-relations-w-strukturze-organizacji-PRoto.pl> [dostęp: 12.03.2024].

BARTKIEWICZ Artur (2021), Blaknący powab srebrnego ekranu, „Rzeczpospolita”, 20-21 lutego, s. 4-7.

BAUER Zbigniew, CHUDZIŃSKI Edward (2008), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Kraków: Wydawnictwo UNIVERSITAS.

BEGIN Diane A., CHARBONNEAU Katie (2012), Rethinking the R.A.C.E. model for a social media Word, „Journal of Professional Communication”, 2(2) s. 109-132.

BERMAN Shown, WICKS Andrew, KOTHA Suresh, JONES Thomas (1999), Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, w: *The Academy of Management Journal*, Waszyngton, pp: 488-506.

BLACK Sam (1998), *Public relations*, Warszawa: Wydawnictwo ABC.

BLANCHARD Olivier (2022), *Makroekonomia*, Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.

BOJAŃCZYK Joanna (2020), INSTA albo nie istnieje, „Rzeczpospolita”, 30 maja, s.20

BOJAŃCZYK Joanna (2021), Patrzcie na mnie, „Rzeczpospolita”, 25 kwietnia, s.22.

BONEK Tomasz, SMAGA Marta (2012), *Biznes w Internecie*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

BOROWIECKI Ryszard, KWIECIŃSKI Mirosław (2003), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, przetwarzanie i ochrona. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Kraków: Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE.

BRAUN Tomasz (2017), *Unormowania compliance w korporacjach*; Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

BRZYSKI Bartosz (2020), Dzieci Internetu już tu są, „Rzeczpospolita”, 24 maja, s. 4.

CAMERON Kim S. QUINN Robert (2003), *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiany: model wartości konkurujących*, Kraków: Wolters Kluwer.

CARR Caleb, HAYES Rebecca (2015), Social Media: Defining, Developing, and Divining, *Atlantic Journal of Communication*, New York, pp. 46-65.

CAROLL Archie, (2016), Carroll's pyramid of CSR: taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Georgia, pp. 2-8.

CASTELLS Manuel (2003), *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Poznań: Wydawnictwo Rebis.

CASTELLS Manuel (2006), Nowe indywidualne mass media, „Le Monde diplomatique”, nr 7.

CASTELLS Manuel (2007), *Spółeczeństwo sieci*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

CASTELLS Manuel (2013), *Władza komunikacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

CIALDINI Robert (2016), *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

CIERPICH Agnieszka (2019), *Zapóżyczenia angielskie w polszczyźnie korporacyjnej*, Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum.

CIEŚLAK – WRÓBLEWSKA Agnieszka (2020), Jak informować, kontrolować i wspierać w sytuacji kryzysowej, „Rzeczpospolita”, 23 marca, s.22.

CIEŚLIK Mariusz (2021), Koniec świata Magdy M., „Rzeczpospolita”, 10 października, s.10.

CLARK Cynthia (2000), Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis, *Public Relations Review*, 26(3), [http:// PII: S0363-8111\(00\)00053-9](http://researchgate.net) [dostęp 10.02.2024].

COOMBS Timothy, (2015), *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, Responding*, London: SAGE Publications.

CORNELISSEN Joep (2010), *Komunikacja korporacyjna*, Warszawa: Wolters Kluwer.

CORNELISSEN Joep (2014), *Corporate Communication*, London: SAGE Publications.

CRESWELL John W. (2013), *Projektowanie badań naukowych*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

CUTLIP Scott (1995), *Public Relations History From the 17th to the 20th Century: The Antecedents*, Nowy Jork.

CZAPLICKA Monika (2013), *Zarządzanie kryzysem w social media*, Warszawa: Wydawnictwo Helion.

CZARNECKI Jerzy (2011), *Architektura korporacji*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

CZECHOWSKA-DERKACZ Beata, ZIMNAK Marek (2015), *Rzecznik prasowy. Oczekiwania i możliwości. Perspektywa teoretyczna i praktyczna*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

CZERSKI Wojciech Marcin (2020), Przeciążenie informacyjne wyzwaniem dla edukacji doby cyfrowej, „Przegląd Pedagogiczny”, nr 2, ss.74-84.

DAHLSTRUD Alexander (2006), How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1), pp. 1-13.

DANCE Frank E.X. (2006), The “Concept” of Communication, w: „Journal of Communication”, Oxford, pp. 201-210.

DARECKI Marek (2020), Kryzys nie rozejdzie się po kościach; „Harvard Business Review, luty/marzec, s. 123.

DAWAR Niraj (2021), Kiedy marketing jest strategią, „Harvard Business Review”, lipiec/sierpień, s. 137-138.

DĄBROWSKA Julita (2014), Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych, w: Krzysztof KUBIAK (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.

DĄBROWSKI Tomasz (2018), Rola komunikacji korporacyjnej w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa, „Marketing i rynek”, nr 4, ss: 5-11.

DESZCZYŃSKI Przemysław (2020), *Ekonomia informacji*, Poznań: Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk.

DOBEK-OSTROWSKA Bogumiła (1999), *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

DOBEK-OSTROWSKA Bogumiła (2012), *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.

DOLPHIN Richard (1999), *Fundamentals of Corporate Communications*, Oxford: Biddles Ltd.

DOLPHIN Richard (2005), Internal Communications: Today's Strategic Imperative, „Journal of Marketing Communications”, 11(3):171-190.

DRUCKER Peter (1995), *Managing in time of great change*, London-New York: Routledge.

EDMANS Alex (2023), The end of ESG, „Financial Management”, 52, pp 3-17.

EVANS Joel, LASKIN Richard (1994), A Conceptualization of the Employee Branding Process, Journal of Relationship Marketing no. 3(2), <http://researchgate.net/> The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application [dostęp 10.12.2022].

FISKE John (2008), *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

FLUSSER Vilem (2024), *Komunikologia*, Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.

FRĄCZEK Adriana (2011) Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej, W: Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość, t. VIII, ss. 116–127.

FREEMAN Edward., HARRISON Jeffrey, WICKS Andrew (2007), *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, London: Yale University Press, New Haven & London.

FRIEDMAN Milton (2008), *Kapitalizm i wolność*; Warszawa: Wydawnictwo Onepress.

FRONCZAK Katarzyna (2020), Blogi w dyskursie korporacyjnym: język, rola i funkcje, [w:] Buras-Marciniak A., Goźdz-Roszkowski S. (red.), *Języki specjalistyczne w komunikacji interkulturowej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 61-78.

GAJDKA Krzysztof (2016), *Rzecznik prasowy w otoczeniu mediów*, Kraków: Wydawnictwo: Universitas.

GAMOŃ Adrian (2024), *Procent użytkowników LinkedIn w Polsce, a wielkość zatrudnienia firmy*, <http://www.adriangamon.com/raport> [dostęp 10.12.2023].

GAWROŃSKI Sławomir (2006), *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Rzeszów: Wydawnictwo WSZiL.

GICK Alan, TARCZYŃSKA Małgorzata (1999), *Motywowanie pracowników*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

GLISZCZYŃSKA Xymena (1991), *Psychologiczny model efektywności w pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

GŁUSZEK Ewa (2012), *Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w sieci – nowe możliwości komunikowania z interesariuszami*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

GOBAN-KLAS Tomasz (1997), *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa: Wydawnictwo PSPR.

GOBAN-KLAS Tomasz, SIENKIEWICZ Piotr (1999), *Spółczesność informacyjna: Szanse, zagrożenia, wyzwania*, Kraków: Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji.

GOBAN-KLAS Tomasz (2001), *Powstanie i rozwój mediów. Od malowideł naskalnych do multimedialnych*, Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej w Krakowie.

GOBAN-KLAS Tomasz (2004), *Media i komunikowanie masowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

GOBAN-KLAS Tomasz (2004), *Ontologia Internetu*, w: Lesław Haber (red.), *Spółczesność informacyjna - wizja czy rzeczywistość?* Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.

GOBAN-KLAS Tomasz (2004), *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWN.

GODZIC Wiesław, BAUER Zbigniew (2015), *Dziennikarz w nowej przestrzeni komunikowania*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

GOGOŁEK Włodzimierz (2015), *Technologie informacyjne mediów*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego.

GOSPODAREK Tadeusz, KRUPSKI Rafał (2010), *Teoretyczne podstawy i rola szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, w: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 218-225.

GOODMAN Michael (1994), *Corporate Communication. Theory and practice*, Nowy Jork: State University New York Press.

GOODMAN Michael (2001), Current trends in corporate communications, w: Martina TOPIC (ED.), *Corporate Communications: An International Journal*, Leeds: Emerald Publishing, pp. 117-123.

GÓRSKI Adam (2006), *Podstawy i techniki komunikowania społecznego*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu.

GRABARCZYK-TOKAJ Magdalena (2015), Kontekst w badaniach Internetu: znaczenie praktyczne dla komunikacji marketingowej, w: Maria MICHAŁOWSKA (red.), *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s.50-58.

GRASZEWICZ Marek, JASTRZĘBSKI Jerzy (2009), *Teorie komunikacji i mediów*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT.

GREEN Andy (2004), *Kreatywność w public relations*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

GREGORY Anne (1997), *Public relations w praktyce*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

GRIFFIN Em (2003), *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańsk: Wydawnictwo: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne (GWP).

GRIFFIN Ricky (2024), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

GRUNIG James, HUNT Todd (1984), *Managing public relations*, New York: CBS.

GRUNIG James (1992), *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Nowy Jork.

GRZYBOWSKA Wioleta (2022), Employer branding w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, „Akademia Zarządzania”, nr 4, ss: 74-91.

HAJDUK Grzegorz (2017), Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych, „Studia medioznawcze”, nr 3(70), ss: 101-112.

HALLIN Daniel, MANCINI Paolo (2007), *Systemy medialne na świecie: trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

HATAŁSKA Natalia (2021), *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Warszawa: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.

HEARIT Keith M., COURTRIGHT Jeffrey L. (2003), A Social Constructionist Approach to Crisis Management: Allegations of Sudden Acceleration in the Audi 5000, „Communication Studies”, 54(1), pp.79-95

HEBDA Paweł, MADEJSKI Jerzy (2004), *Zawód z pasją*, Warszawa: Wydawnictwo Park.

HEBDA Marlena (2013), Platformy społecznościowe jako narzędzie rozwoju kariery w rzeczywistości pozainternetowej, w: Jarema BATORSKI, Igor PARACHUDA (red.), *Sportowe zarządzanie: młodzi o sporcie 2019*, s. 87-97.

HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan, MINKOV Michael (2011), *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Jakie są różnice między CSR a ESG? (2023), [http://Jakie są różnice między CSR a ESG? - ESGinfo.pl](http://Jakie_są_różnice_miedzy_CSR_a_ESG_-_ESGinfo.pl), [dostęp 02.02.2023].

JACKSON Paul R. (2009), Corporate communications. w: G. P. Hodgkinson & J. K. Ford, *International review of industrial and organizational psychology*, pp. 89–124, <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch3>

JANOWSKA Katarzyna, MUCHARSKI Piotr (2000), Zawód: dziennikarz. Rozmowa z Ryszardem Kapuścińskim, „Tygodnik Powszechny”, <http://www.tygodnik.com.pl/kontrapunkt/54-55/kapusc.html> [dostęp 15.04.2020]

JAWOROWICZ Piotr, JAWOROWICZ Magdalena (2016), *Event marketing w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

JENKINS Henry (2006), *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Warszawa: Wydawnictwo: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

KACZMAREK - ŚLIWIŃSKA Monika (2014), Kompetencje medialne pracowników w dobie social media, „Kultura popularna”, nr 3(41), ss. 68-77.

KACZMAREK - ŚLIWIŃSKA Monika (2015), *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

KACZMAREK - ŚLIWIŃSKA Monika (2015), Etyka w public relations, „Studia medioznawcze” nr 2(61), ss. 29-40.

KACZMAREK - ŚLIWIŃSKA Monika (2019), Specyfika zarządzania sytuacją kryzysową w przestrzeni mediów społecznościowych w perspektywie typologii Situational Crisis Communication Theory W.T. Coombsa, „Studia medioznawcze”, nr 20(4), ss.318-332.

KACZMAREK - ŚLIWIŃSKA Monika (2022), *Zasady aktywności online pracowników - opinie i doświadczenia. Raport z badań*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski,

[https://researchgate.net/publication/zasady_aktywności_online_pracowników_opinie_i_doświadczenia_Raport_z_badań_2022_\(edycja_II\)](https://researchgate.net/publication/zasady_aktywnosci_online_pracownikow_opinie_i_do%C5%9Cwiadczenia_Raport_z_bada%C5%84_2022_(edycja_II)), [dostęp 15.04.2023].

KACZMAREK Teofil Tadeusz, ĆWIEK Grzegorz (2009), *Ryzyko kryzysu, a ciągłość działania*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

KADRAGIC Alma, CZARNOWSKI Piotr (1997), *Public relations, czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Warszawa: Wydawnictwo PSPR.

KAMIŃSKI Leszek (2007), *Komunikacja korporacyjna w biznesie*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Branta.

KANTOWICZ – GDAŃSKA Monika (2009), Employer branding - kwestie definicji i modelu, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 6, ss. 55-65.

KAPLAN Andreas, HAENLEIN Michael (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, no. 53(1), http://www.researchgate.net/Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media, [dostęp 22.09.2021].

KAPUSTA Mariusz, SUKIENNIK Marta, BĄK Patrycja (2017), Wybrane determinanty kształtujące kulturę korporacyjną; w: „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 5 (89), ss.485-494.

KATZ Daniel, KAHN Robert (1997), *Spółeczna psychologia organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

KILMANN Ralph, SAXTON Mary, SERPS Roy (1986), Issues in Understanding and Changing Culture, *California Management Review*, no 2, http://Kilmann_Issues-Culture.pdf [dostęp 22.04.2023].

KITCHEN Philip, SCHULTZ Don (2001), *Raising the corporate umbrella. Corporate Communications in 21st century*, Nowy Jork: Palgrave Macmillan.

KITCHEN Philip, SCHULTZ Don (2004), Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella, *Corporate Reputation Review*, no.6(4), http://www.researchgate.net/Managing_the_Changes_in_Corporate_Branding_and_Communication:_Closing_and_Re-opening_the_Corporate_Umbrella, [dostęp 02.03.2022].

KLINCEWICZ Krzysztof (red.), (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Warszawa: Wydawnictwo WZUW.

Kodeks Pracy z komentarzem. Stan prawny na 18 stycznia 2024. Warszawa: Wydawnictwo INFOR.

KONKEL Mirosław (2020), Jak uniknąć kryzysu wizerunkowego, „Puls Biznesu”, 30 marca, s. 14.

KOŃCZAK Jarosław (2016), Rola komunikacji korporacyjnej w Polsce, [http://archiwumstudiamedioznawcze.eu\(studiamedioznawcze.eu\)](http://archiwumstudiamedioznawcze.eu(studiamedioznawcze.eu)), [dostęp 02.11.2021].

KOŃCZAK Jarosław, BYLICKI Paweł (2018), *Marka korporacyjna i jej komunikacja*, Warszawa: Wydawnictwo Public Dialog.

KOPACZYŃSKA - PIECZNIAK Katarzyna (2019), *Korporacja. Elementy konstrukcji prawnej*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

KOPKA Artur, PIONTEK Dorota (red.) (2022), *Polityczna kultura ekspercka w Polsce i w Niemczech. Politycy, doradcy i lobbyści w perspektywie porównawczej*, Poznań: Wydawnictwo WNPiD UAM.

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Veronica (2002) , *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

KOTLER Philip (2004), *Marketing od A do Z*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

KOTLER Philip, PFOERTSCH Wald (2008), *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Warszawa Wydawnictwo Naukowe PWN.

KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane (2012), *Marketing*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

KOZŁOWSKA Anna (2006), *Oddziaływanie mass mediów*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

KOZŁOWSKI Marek (2012), *Employer branding, budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

KOŻUSZNIK Barbara (2014), *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

KRAUSE Ewa (2021), Sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 1, ss. 159-177.

KRÓL Henryk, LUDWICZYŃSKI Antoni (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

KUBIAK Krzysztof (red.), (2012), *Zarządzanie komunikacją w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.

KUCNER Andrzej, SIEROCKI Radosław, WASYLUK Piotr (red.), (2018), *Trendy: interpretacje i konfrontacje*, Olsztyn: Instytut Filozofii UWM.

KUDRA Barbara (2014), O komunikacji społecznej, w: Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane, KUDRA Barbara, OLEJNICZAK Elwira (red.), Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 9-24.

KULCZYCKI Emanuel (2012), *Teoretyzowanie komunikacji*, Poznań: Wydawnictwa Naukowe Instytutu Filozofii UAM.

KULCZYCKI Emanuel, WENDLAND Michał (red.), (2012), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM.

KWIATEK Piotr, LESZCZYŃSKI Grzegorz, ZIELIŃSKI Marek (2009), *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Poznań: Wydawnictwo Advertiva.

LESZCZYŃSKI Marcin (2019), *Międzynarodowe public relations jako narzędzie konkurencyjności gospodarki*, Poznań: Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk.

LEVINSON Paul (2006), *Miękkie ostrze, czyli historia i przyszłość rewolucji informatycznej*, Warszawa: Wydawnictwo MUZA.

LEVINSON Paul (2010), *Nowe nowe media*, Kraków: Wydawnictwo WAM.

LINDENBERG Grzegorz (red.), (2005), *Superbrands Polska. Czołowe marki na polskim rynku*, Warszawa: Wydawca Superbrands.

LIS Wojciech (red.), (2014), *Status prawny dziennikarza*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.

ŁASZYN Adam, TWORZYDŁO Dariusz (2016), *Pierwsze ćwierćwiecze. 25 lat public relations w Polsce*, Warszawa – Rzeszów: Wydawnictwo Newline.

ŁASZYN Adam (2022), *Mikrokryzys – zmora komunikacyjnej codzienności firm*, [http://www.pb.pl/konferencje/Mikrokryzys – zmora komunikacyjnej codzienności firm](http://www.pb.pl/konferencje/Mikrokryzys%20-%20zmora%20komunikacyjnej%20codziennosci%20firm) [dostęp 02.03.2023].

ŁAWNICZAK Ryszard, PORZUCEK Rafał (2013), Społeczna nieodpowiedzialność biznesu a kampania odbudowywania wizerunku (na przykładzie koncernu BP), „Studia ekonomiczne”, nr 157, ss.157-170.

MAYFIELD Jacqueline, MAYFIELD Milton (2002), Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment, “American Business Review” no.20(2), pp 89-94.

MARTYNIAK Zbigniew (1997), *Organizacja i zarządzanie*, Kluczbork: Wydawnictwo Antykwa.

- MATCZEWSKI Andrzej, SŁAWIK Anna (2010), Holistyczne podejście do zarządzania komunikacją korporacyjną, w: WAWAK Tadeusz (red.) *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego., s. 213-224.
- MCFARLAND Keith (2009), *Przełomowe firmy. Jak dobre organizacje stają się wielkie*, Warszawa: Wydawnictwo MT.
- MCQUAIL Denis (2008), *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MCKAY Matthew, DAVIS Martha, FANNING Patrick (2004), *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- MCLUHAN Herbert Marshall (2001), *Wybór tekstów*, Poznań: Zysk i s-ka.
- MCLUHAN Herbert Marshall (2004), *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- MCNAIR Brian (2006), *Cultural chaos. Journalism, news and power in a globalised world*, London – New York: Routledge.
- MENG Juan, BERGER Bruce (2018), Maximizing the Potential of Millennial Communication Professionals in the Workplace: A Talent Management Approach in the Field of Strategic Communication, *International Journal of Strategic Communication* no 12, <http://tandfonline.com>, [dostęp 12.12.2022].
- MENDEL Tadeusz (2002), *Metodyka pisania prac doktorskich*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- MENDRYK Iwona (2013), Aktywność w mediach społecznościowych jako element kształtowania własnego wizerunku dla potencjalnego pracodawcy, „*Studia Ekonomiczne*”, nr 157, ss. 134-147.
- MICHALCZYK Stanisław (2019), *Teoria komunikowania masowego. Skrypt dla studentów dziennikarstwa i komunikacji społecznej*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- MIŃSKI Radomir (2017), Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych, *Przegląd Socjologii Jakościowej*, nr 3, <https://czasopisma.uni.lodz.pl/socjak/article/view/12743/12331>, [dostęp 12.11.2022].
- MISZTAL Anna (2023), Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, CSR i ESG w dobie kryzysu makroekonomicznego i geopolitycznego, *Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie*, nr 2, <https://econjournals.sgh.waw.pl/KNoP/article/view/3539/3162>, [dostęp 02.03.2024].
- MIOTK Anna (2012), *Badania w public relations*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

MIOTK Anna (2013), *Skuteczne social media*, Katowice: Wydawnictwo Onepress.

MIOTK Anna (2016), *Nowy PR. Jak internet zmienił public relations*. Warszawa: Wydawnictwo Słowa i Myśli.

MIOTK Anna, BARAN Tomasz (2018), Czy kryzys w mediach społecznościowych to prawdziwy kryzys? Naukowy Przegląd Dziennikarski nr 1, [http://naukowy-przeglad-dziennikarski.org/Czy kryzys w mediach społecznościowych to prawdziwy kryzys?](http://naukowy-przeglad-dziennikarski.org/Czy_kryzys_w_mediach_spoecznościowych_to_prawdziwy_kryzys?) [dostęp 15.03.2022].

MITCHELL Ronald, AGLE Bradley, WOOD Donna (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, No. 4, [http://researchgate.net/Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts](http://researchgate.net/Toward_a_Theory_of_Stakeholder_Identification_and_Salience:_Defining_the_Principle_of_Who_and_What_Really_Counts), [dostęp 12.07.2020].

MOCZYDŁOWSKA Joanna, KWOKA Anna (2021), Rzecznictwo pracowników — pracownicy w roli ambasadorów marki, „Marketing i rynek”, nr 8, ss. 23-32.

MOHAMAD Bahtiar B., BAKAR Abu Hassan (2018), Corporate communication and strategic management: history, operational concept and integration, referat prezentowany podczas konferencji pt. 15th International Symposium on Management (INSYMA 2018), [http://researchgate.net/Corporate communication and strategic management: history, operational concept and integration](http://researchgate.net/Corporate_communication_and_strategic_management:_history,_operational_concept_and_integration), [dostęp 03.08.2024].

MROZOWSKI Maciej (2001), *Media masowe władza, rozrywka i biznes*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA.

MRÓWKA Ryszard (2010), *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

MYCZKOWSKA – UTRATA Aleksandra (2021), W idealnym świecie raporty ESG nie byłyby potrzebne, [http://W idealnym świecie raporty ESG nie byłyby potrzebne - ecoekonomia.pl](http://W_idealnym_swiecie_raporty_ESG_nie_byłyby_potrzebne_-_eckoekonomia.pl), [dostęp 03.04.2022].

NALEPKA Adam (2001), *Struktura organizacyjna*, Kraków: Oficyna Wydawnicza Antykwa.
Niewiele firm stawia na CSR (2013), [http://www.wirtualnemedial.pl/Niewiele firm stawia na CSR](http://www.wirtualnemedial.pl/Niewiele_firm_stawia_na_CSR) [dostęp 03.08.2022].

NAROŻNA Dominika (2018), *Uwarunkowania funkcji rzecznika prasowego w Polsce – teoria i praktyka*, Poznań: Wydawnictwo Silva Rerum.

NEILSON G.L, WULF JENNIS (2013), Ilu bezpośrednich podwładnych powinien mieć prezes, „Harvard Business Review”, listopad, s.129.

NICPOŃ Małgorzata, MARZĘCKI Radosław (2010), Pogłębiony wywiad indywidualny w badaniach politologicznych, w: MIKUCKA-WÓJTOWICZ Danuta (red.), *Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość: problemy badawcze młodych politologów*, s. 245-252.

NIGEL G. E. Harris (1992), *Codes of Conduct for journalists*, w: Andrew BELSEY, Ruth CHADWICK (ed.), *Ethical Issues in Journalism and the Media*, London-New York: Routledge, pp. 47-58.

NOWAK Ewa (2016), Teoria agenda-setting a nowe media, „*Studia medioznawcze*” nr 3(66), ss.11-24.

Skuteczne przywództwo (2008), Warszawa: Harvard Business Review.

O skutecznej komunikacji (2013), Warszawa: Harvard Business Review.

O strategiach marketingowych (2013), Warszawa: Harvard Business Review.

OBŁÓJ Krzysztof (2014), *Strategia organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.

OBŁÓJ Krzysztof (2019), *Praktyka strategii firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

OLEKSYN Tadeusz (1997), *Sztuka kierowania*, Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego.

OLĘDZKI Jerzy, TWORZYDŁO Dariusz (2006), *Public relations znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

OLĘDZKI Jerzy, TWORZYDŁO Dariusz (2009), *Leksykon public relations*, Rzeszów: Wydawnictwo Newslina.

OLSZAŃSKI Leszek (2006), *Dziennikarstwo internetowe*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

PAWŁOWSKI Marek, KUŁAKOWSKA Anna, PIĄTKOWSKI Zdzisław (2019), Kultura organizacyjna w organizacji, „*Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego*”, nr 1 ss.125-132.

PIONTEK Dorota (2011), *Komunikowanie polityczne i kultura popularna. Tabloidyzacja informacji o polityce*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAM.

PIONTEK Dorota (red.), OSSOWSKI Szymon (red.), (2017), *Komunikowanie społeczne w dobie nowych technologii*, Nowy Targ: Wydawnictwo ToC.

PISAREK Walery (2006), *Słownik terminologii medialnej*, Kraków: Wydawnictwo Universitas.

PISAREK Walery (2008), *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

PLEBAN Mariusz (red.), (2011), *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Warszawa: Wydawnictwo ZFPR.

PŁACHTA – KUBE Katarzyna (2022), *Język emocji. I kropka.*, „Rzeczpospolita”, 27 lutego, s. 4.

POULET Bernard (2011), *Śmierć gazet i przyszłość informacji*, Wołowiec: Wydawnictwo Czarne.

Press Institute (2017), *Dziennikarze a media społecznościowe*, Warszawa: Press Institute, <http://pressinstitute.eu/raport-social-media.pdf>, [dostęp 03.08.2022].

Press Service (2020), *Koronawirus, raport medialny*. Poznań: Press Service Monitoring Mediów.

PTASZEK Grzegorz (red.), (2021), *Komunikacja społeczna*, Kraków: Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica, <http://www.komunikacja.spoleczna.pdf>, [dostęp 12.09.2023].

RAJ Manavik , Dr JOSEPH K.J, ROUSSEAU Jesus Milton, (2015) , *Corporate Communication & Social Media: A study of its usage pattern*, „International Journal of Humanities and Social Science Invention”, no. 8. pp.59-66.

ROBBINS Stephen P. JUDGE Timothy A. (2004), *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

ROTT Dariusz, MARTELA Ina (2011), *Rzecznik prasowy. Kompetencje interpersonalne - wybrane problemy i zagrożenia*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Humanitas.

ROZWADOWSKA Barbara (2002), *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002: Wydawnictwo Studio Emka.

ROZWADOWSKA Barbara (2012), *Fuzje i przejęcia: dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.

ROŻNOWSKI Bohdan, FORTUNA Paweł (red), (2020), *Psychologia biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

RYDZAK Waldemar (2011), *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

RYDZAK Waldemar (2009), *Public relations w Polsce i Europie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 114, ss.109-119.

SALA Stanisław (2005), *Rozwój korporacji transnarodowych w gospodarce światowej*, „Przedsiębiorczość- edukacja”, Kraków: Wydawnictwo "MiWa".

SCHACH Annika, LOMMATZSCH Timo (2018) *Influencer Relations: Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern*, Wiesbaden: Wydawnictwo Springer Gabler.

SCHEIN E.H., (2010) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons.

SCHULTZ Don, TANNENBAUM Stanley, LAUTERBORN Robert (1993), *Integrated Marketing Communications*, Illinois: McGraw Hill Professional.

SCHULTZ Don (2004), *Building an internal marketing management calculus*, „Interactive Marketing”, 6(2), [http:// Papers: Building an internal marketing management calculus \(researchgate.net\)](http://Papers: Building an internal marketing management calculus (researchgate.net)), [dostęp 18.03.2020].

SCHULTZ Duane P., SCHULTZ Sydney Ellen (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

SEITEL P. Fraser (2003), *Public relations*, Warszawa: Wydawnictwo Felberg.

SIANO Alfonso, VOLLERO Agostino, CONFETTO Maria Giovanna, SIGLIOCCOLO Mario (2013), *Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources*, *Journal of Marketing Communications*, no. 19(3) https://www.researchgate.net/publication/232806417_Corporate_communication_management_A_framework_based_on_decision-making_with_reference_to_communication_resources [dostęp: 31.07. 2023].

SIEROCKI Radosław (2018), *Jak socjologowie rozumieją kategorię "trend"? w: KUCNER Andrzej, SIEROCKI Radosław, WASYLUK Piotr (red.), „Trendy. Interpretacje i konfrontacje”*, Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski s. 36-86.

SIKACZ Hanna (2019), *Działalność przedsiębiorstwa w obszarach środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

SKRZYPCZAK Jędrzej (2011), *Polityka medialna w okresie konwersji cyfrowej radiofonii I telewizji*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe WNPiD.

SKRZYPCZAK Jędrzej (2013), *Problemy z definiowaniem pojęć „radiofonia” i „telewizja” w erze cyfrowej*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 4, ss. 323-335.

SŁOMCZEWSKA - ROGE Zuzanna (2015), *Wykorzystanie serwisów społecznościowych w procesie wspomagania komunikacji wewnętrznej. Usługa Facebook at Work jako przykład innowacji komunikacyjnej*, „Zarządzanie mediami”, nr 3(3), ss. 207-218.

SOBCZAK Jacek (1999), *Ustawa Prawo Prasowe. Komentarz*, Warszawa: Wydawnictwo LEX.

SOBOL Elżbieta (red) (2000), *Mały słownik języka polskiego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

STANKIEWICZ Janina (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

STAWICKA Inga (2024), *Raportowanie ESG w firmach coraz bliżej - mało czasu na przyjęcie projektu*, <https://www.prawo.pl/biznes/raportowanie-esg-w-polsce-obowiazki-dla-firm-od-lipca,526612>, [dostęp 24.06.2024].

STEWART Dorothy M. (red.) (2002), *Praktyka kierowania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.

SZAFLARSKI Krzysztof (2020), *Wybrane aspekty zarządzania korporacjami*, Katowice: Wydawnictwo Arterior.

SZPUNAR Magdalena (2008) Czym są nowe media - próba konceptualizacji, "Studia Medioznawcze", nr 4 (35), ss. 31-40.

SZPUNAR Magdalena (2019), *Kultura algorytmów*, Kraków: Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

SZPUNAR Magdalena (2012), *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego*, Kraków: Wydawnictwo: IFIS PAN.

SZUŁDRZYŃSKI Michał (2019), Złapani w sieć Facebooka, „Rzeczpospolita”, 8 stycznia, s. 7.

SZUŁDRZYŃSKI Michał (2010), Indywidualisto, witaj w stadzie, „Rzeczpospolita”, 26 lipca, s. 4.

SZUBA Przemysław (2022), *Komunikacja kryzysowa. Analiza sektora agencji public relations*, Rzeszów: Wydawnictwo Newslime.

SZYMAŃSKA Anna (2004), *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex.

SZYSZKA Peter, SCHUTTE Dagmar, URBAHN Katharina (2009), *Public relations in Deutschland. Eine empirische Studie*. Berlin: UVK.

ŚWISTOWSKI Kamil, (2019); Skąd się bierze siła influencerów, no. 7, <https://www.marketing.org.pl/mwp/795-skad-sie-bierze-sila-influencerow>, [dostęp 13.03.2022].

TALEB Nasim Nicholas (2015), *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Wydawnictwo Zysk.

TERELAK Jan (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

TERESZKIEWICZ Anna (2022), TikTok – przegląd badań naukowych, „Media i społeczeństwo” nr 16, ss. 211-231.

THELEN Patrick (2020), Internal communicators’ understanding of the definition and importance of employee advocacy, „Public Relations Review”, no. 46, <https://www.researchgate.net/Internal-communicators-understanding-of-the-definition-and-importance-of-employee-advocacy>, [dostęp 21.02.2024].

TRĘBECKI Jacek (2012), *Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*. Poznań: Wydawnictwo UEP.

TRĘBECKI Jacek (2012), Klasyfikacja narzędzi komunikowania wewnętrznego - nowe propozycje, „Zeszyty Naukowe”, nr.241, ss.40-48.

TRĘBECKI Jacek (2020), Ekonomia informacji w komunikowaniu wewnętrznym epoki mediów społecznościowych, w: DESZCZYŃSKI Przemysław (red.), *Ekonomia informacji*, Poznań: Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, s. 25-35.

TWORZYDŁO Dariusz (2017), *Public relations praktycznie*, Rzeszów: Wydawnictwo Newslime.

TWORZYDŁO Dariusz (2017), *Analiza kondycji branży public relations. Raport z projektu badawczego*, Rzeszów: Wydawnictwo Newslime.

TWORZYDŁO Dariusz, ŁASZYN Adam, SZUBA Przemysław (2018), *Zarządzanie kryzysem w polskich przedsiębiorstwach*, Rzeszów: Wydawnictwo Newslime.

TWORZYDŁO Dariusz, GAWROŃSKI Sławomir (2022), Model skuteczności reakcji w organizacji czulej na zdarzenia kryzysowe oraz wizerunkowe elementy składowe systemu odpornościowego organizacji. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorców, „Studia medioznawcze” 3(23), ss. 1240-1254.

TWORZYDŁO Dariusz (2023), *Public Relations praktyka komunikowania 3.0*, Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWN.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Dz. U. 1974 (Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141).

Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe (Dz.U. 1984 nr 5 poz. 24).

Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34).

- VAN Dijk Jan (2006), Digital divide research, achievements and shortcomings, „Poetics”, no. 34.
- VAN DIJK Jan (2010), *Społeczne aspekty nowych mediów*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- VAN RIEL C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, New Jersey: Prentice Hall.
- WEISS Elżbieta (red.), (2008), *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Warszawa: Wydawca: Vizja Press&it
- WIECZOREK Tadeusz (2014), Triangulacjach metod w badaniach społecznych, „Zagadnienia społeczne”, nr 1(1), ss.16-34.
- WIECZOREK Przemysław (2016), Dziennikarz profesjonalny czy obywatelski? Przyszłość zawodu w wirtualnym newsroomie, w: JASKIERNIA Adam, GAJLEWICZ - KORAB (red.), *Rozwój Internetu a zmiany w mediach, systemach medialnych oraz społecznych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Aspra.
- WIKTOR W. Jan (2013), *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- WOJCIK Krystyna (2014), Wszystko co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dylematy PR, „Studia ekonomiczne”, nr 185, ss. 17-36.
- WOJCIK Krystyna (2015), *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- WOLSKA Grażyna (2018), Społeczna odpowiedzialność biznesu, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, nr 80(1), ss 301-310.
- WOŹNICZKO Joanna (2019), *Konsultacje społeczne jako narzędzie partycypacji publicznej*, Warszawa: Kancelaria Senatu.
- WSZOŁEK Mariusz (2017), *Teorie komunikacji i mediów*, Wrocław: Wydawnictwo Libron.
- ZAJĄC Kazimierz (1994), *Zarys metod statystycznych*, Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- ZBIEGIEŃ - MACIĄG Lidia (1999), *Kultura w organizacji - identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- ZHMINKO Elena (2014), Światowa przestrzeń komunikacyjna a instytucjonalizacja komunikowania międzynarodowego, „Spotkania Humanistyczne Międzynarodowy Interdyscyplinarny Periodyk Naukowy”, s. 21-32.

ZFPR (2011), *Materiały szkoleniowe London School of Public Relations*, Warszawa: Wydawnictwo Związku Firm Public Relations.

ŻBIKOWSKA Agnieszka (2005), Relacje między public relations a marketingiem, w: *Zeszyty Naukowe*, nr 677, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, ss. 129-146

Spis ilustracji

ILUSTRACJA 1 - Pola semantyczne pojęcia „trend” w definicji Andrzeja Zybertowicza	7
ILUSTRACJA 2 - Holistyczne ujęcie komunikacji korporacyjnej.....	55

Spis rysunków

RYSUNEK 1 - Kluczowe otoczenie korporacji wg F.P. Seitela	46
RYSUNEK 2 - Model piramidy społecznej odpowiedzialności biznesu według a. B. Carroll	103
RYSUNEK 3 - Press Institute „Dziennikarze a media społecznościowe”	1125
RYSUNEK 4 - Źródła sytuacji kryzysowych największych polskich firm na przestrzeni 10 lat	1292

Spis schematów

SCHEMAT 1 - Modele Gruniga i Hunta	27
SCHEMAT 2 - Formuła ROSIE	34
SCHEMAT 3 - Proces działania komunikacji korporacyjnej w organizacji wg Kończaka i Bylickiego	42
SCHEMAT 4 - Poziomy i kierunki komunikowania się w organizacji.....	71
SCHEMAT 5 - Przepływ informacji z mediów tradycyjnych do społecznościowych	111
SCHEMAT 6 - Przebieg kryzysu w Internecie	130

Spis tabel

TABELA 1 - Modele Gruniga i Hunta	29
TABELA 2 - Sfery zadaniowe komunikacji korporacyjnej – zestawienie	44
TABELA 3 - Obszary komunikacji korporacyjnej i wykorzystywane przez nią narzędzia	53
TABELA 4 - Różnice między marketingiem a Public Relations	59
TABELA 5 - Relacja między umiejscowieniem komunikacji w strukturze organizacji a wielkością zatrudnienia; badania 2019 rok.....	152
TABELA 6 - Relacja między umiejscowieniem komunikacji w strukturze organizacji a wielkością zatrudnienia; badania 2023 rok	153
TABELA 7 - Dobór próby – badania jakościowe.....	169

Spis wykresów

WYKRES 1 - <i>Wpływ komunikacji wewnętrznej na zadowolenie z pracy</i>	71
WYKRES 2 - <i>Wpływ działań CSR i zrównoważonego rozwoju na reputację firmy</i>	146
WYKRES 3 - <i>Struktura płci respondentów</i>	147
WYKRES 4 - <i>Struktura wieku respondentów</i>	148
WYKRES 5 - <i>Wielkość zatrudnienia w firmach, które reprezentują respondenci</i>	150
WYKRES 6 - <i>Struktura zajmowanych stanowisk</i>	150
WYKRES 7 - <i>Komunikacja w strukturze firmy</i>	154
WYKRES 8 - <i>Sposób organizacji zarządzania komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną</i>	154
WYKRES 9 - <i>Obecność rzecznika prasowego w przedsiębiorstwach</i>	155
WYKRES 10 - <i>Narzędzia wykorzystywane w Media Relations</i>	157
WYKRES 11- <i>Media społecznościowe wykorzystywane w codziennej komunikacji z interesariuszami</i>	159
WYKRES 12 - <i>Regulacje w zakresie aktywności pracowników w mediach społecznościowych</i>	195

ANEKS

Załącznik 1- Badania ilościowe - Ankieta - Rzeszów 2019 i 2023

Szanowni Państwo,

Przygotowuję pracę doktorską na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na temat komunikacji korporacyjnej. Cztery lata temu przeprowadzałam w Rzeszowie te same badania. Dzisiaj je powtarzam, by zebrać lepsze i bardziej aktualne dane i zestawić je z wynikami z 2019 roku. Ankieta jest krótka, całkowicie anonimowa, a jej wypełnienie zabierze dosłownie kilka minut. Z góry dziękuję za pomoc. W razie dodatkowych pytań lub wątpliwości – jestem wśród Was 😊 Dagmara Prystacka

1. Wiek:

- 20-30 lat
- 31-40 lat
- 41-50 lat
- 51-60 lat

2. Płeć:

- Kobieta
- Mężczyzna
- Osoba niebinarna
- Nie chcę odpowiadać

3. Wykształcenie

4. Zajmowane stanowisko:

- specjalista
- kierownik
- dyrektor, menadżer
- członek zarządu
- inne, jakie.....

5. Jak dokładnie nazywa się stanowisko, która Państwo zajmujecie?

6. Jaka jest wielkość zatrudnienia w Państwa firmie:

- Mniej niż 10 osób
- Mniej niż 50 osób
- Mniej niż 250
- Między 250-1000
- Powyżej 1000 pracowników

7. Gdzie w strukturze Państwa firmy umiejscowiona jest komunikacja?

- Bezpośrednio pod zarządem
- W dziale marketingu
- W dziale HR
- W innym miejscu; jakim.....

8. Czy Państwa zdaniem dział komunikacji powinien być w innym miejscu w strukturze Państwa firmy

- Tak, jakim.....
- Nie
- Trudno powiedzieć

9. Czy zarządzanie komunikacją zewnętrzną i wewnętrzną jest u Państwa w firmie skoncentrowane w jednym dziale:

- Tak, jakim.....
- Nie, jak jest zorganizowane.....

10. Czy Państwa firma ma w strukturze odrębne stanowisko rzecznika prasowego?

- tak
- nie

11. Jakich mediów społecznościowych używają Państwo w codziennej pracy, komunikując się ze wszystkimi grupami interesariuszy?

- Facebook
- LinkedIn
- X (Twitter)
- You Tube
- Instagram
- Tik Tok
- Inne.....

12. Czy Państwa firma zatrudnia specjalistę w zakresie koordynacji i obsługi mediów społecznościowych?

- tak
- nie
- firma/agencja zewnętrzna

13. Czy Państwa firma reguluje aktywność i obecność swoich pracowników w mediach społecznościowych w obszarze tematów związanych z życiem zawodowym?

- Tak; w jaki sposób.....
- Nie
- Trudno powiedzieć

14. Czy Państwa firma monitoruje aktywność i obecność swoich pracowników w mediach społecznościowych w obszarze tematów związanych z ich życiem prywatnym?

- Tak; w jaki sposób.....
- Nie
- Trudno powiedzieć

15. W jaki sposób Państwa firma komunikuje się z dziennikarzami:

- Konferencja prasowa
- Eventy
- Newsletter
- Briefing
- Informacje prasowe
- Media społecznościowe
- Spotkania indywidualne

DZIĘKUJĘ!

Załącznik 2 - Badania jakościowe – Kwestionariusz wywiadu pogłębianego (IDI)

KWESTIONARIUSZ WYWIADU POGŁĘBIONEGO

I. Pytania otwierające:

1. Jak Pani/Pan definiuje komunikację korporacyjną?
 - A. (w razie potrzeby doprecyzować) czy Pani/Pana zdaniem komunikacja korporacyjna jest tożsama z public relations?)
2. Co może Pani/Pan powiedzieć o swoich doświadczeniach zawodowych związanych z komunikacją korporacyjną?
 - A. (doprecyzować) staż pracy w komunikacji,
 - B. staż pracy na zajmowanym obecnie stanowisku;
 - C. staż pracy w korporacji (korporacjach)
 - D. (doprecyzować) dokładna nazwa stanowiska;
 - E. Gdzie w strukturze organizacji umiejscowione jest Pani/Pana stanowisko (lub do kogo Pani/Pan raportuje?) (doprecyzować) jakie są relacje komunikacji względem zarządu
 - F. Jaki jest zakres Pani/Pana obowiązków służbowych?

II. Zmiany w komunikacji korporacyjnej, które zaszły w ciągu minionych 5 lat; wpływ pandemii Covid-19

3. Czy zauważyła Pani/Pan jakieś zmiany w komunikacji korporacyjnej na przestrzeni ostatnich pięciu lat?
 - B. (Jeżeli odpowiedź jest twierdząca zapytać dokładnie - Jaki jest charakter tych zmian)
 - C. Czy i jak Pani/Pana zdaniem pandemia Covid-19 wpłynęła na organizację komunikacji korporacyjnej generalnie?
 - a) Czy nastąpił rozdział lub integracja komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej?
 - b) Czy nastąpił wzrost lub spadek znaczenia komunikacji w firmie?

c) Czy w codziennej pracy zaczęto używać nowych narzędzi?

D. Jak Pani/Pan ocenia te zmiany?

III. Nowe media w komunikacji korporacyjnej

4. Jakie Pani/Pana zdaniem są konsekwencje dla komunikacji korporacyjnej w związku z użyciem nowych mediów i technologii?
5. Czym Pani/Pana zdaniem różni się praca w komunikacji korporacyjnej, w której zastosowanie mają nowe media od tej, która opierała się na współpracy jedynie z mediami tradycyjnymi?
6. Czy nowe media wpłynęła na sposób organizacji pracy w komunikacji?
 - A. Czy zmieniła się rola rzecznika prasowego?
 - B. Czy oczekuje się innych kompetencji od pracowników komunikacji? – jeśli tak, to jak wpływa to na wiek pracowników (poszukiwani młodszy)?
 - C. Co ma większe znaczenie – umiejętność budowania media relations z mediami tradycyjnymi czy umiejętne posługiwanie się mediami społecznościowymi?
 - D. Jak ocenia Pani/Pan użyteczność mediów społecznościowych w kontekście Employer Branding oraz Employer Advocacy?

IV. Prognozy – rozwój komunikacji korporacyjnej w kolejnych latach

7. Jak Pani/Pana zdaniem będzie zmieniać się komunikacja korporacyjna w najbliższej przyszłości (doprecyzować, że chodzi o następujące zagadnienia: organizacja; tematy komunikacji; znaczenie w firmie)
 - A. Co i dlaczego Pani/Pana zdaniem będzie miało największy wpływ na komunikację korporacyjną w najbliższym czasie?
 - B. Sztuczna inteligencja
 - C. Raportowanie ESG; ekologia; zrównoważony rozwój
 - D. Media społecznościowe
 - E. Jak AI wpłynie na komunikację?

V. Oczekiwania pracodawców wobec kandydatów do pracy w komunikacji?

8. Czy i jak zmieniać się będą oczekiwania pracodawców wobec kandydatów do pracy w komunikacji?
 - A. Wiek?
 - B. Kompetencje?
 - C. Doświadczenie

9. Czy chciałaby Pani/Pan na zakończenie coś dodać; uzupełnić, podzielić się myślą, opinią nt. komunikacji korporacyjnej?

