PROJEKT OKŁADKI
Agnieszka Winciorek

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej oraz Instytutu Kultury

© Copyright by Jan Kreft & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Wydanie I, Kraków 2016
All rights reserved

Niniejszy utwór ani żaden jego fragment nie może być reprodukowany, przetwarzany i rozpowszechniany w jakikolwiek sposób za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych oraz nie może być przechowywany w żadnym systemie informatycznym bez uprzedniej pisemnej zgody Wydawcy.

Wersja elektroniczna jest wersją podstawową kwartalnika „Zarządzanie Mediami" (e-ISSN 2354-0214) publikowaną na stronie www.ejournals.eu/ZM/.

ISSN 2353-5938
e-ISSN 2354-0214

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
JAGIELLOŃSKIEGO

www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 12-663-23-80, tel./fax 12-663-23-83
Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98
tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl
Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

Spis treści

Tom 4(2)2016

Noty o autorach VII

Tomasz Dryl, *Blogs among other social media – analysis of blogs and other social media in marketing context* 55

Magda Różycka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach. Studium przypadku TVP Katowice* 69

Joanna Papińska-Kacperek, Krystyna Polańska, *Instytucje publiczne w mediach społecznościowych na przykładzie portalu Facebook w ujęciu międzynarodowym* 97

Magda Różycka, Agnieszka Świętanowska, *Wybrane aspekty prawne tabloidyzacji mediów. Ochrona wizerunku osób powszechnie znanych* 113

Noty o autorach

Tomasz Dryl – doktor, adiunkt w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Jego zainteresowania zawodowe oscylują wokół zarządzania zaufaniem do marki, wykorzystywania mediów społecznościowych do komunikacji marketingowej, zarządzania transferem wiedzy oraz przedsiębiorczością akademicką. Realizator międzynarodowych i krajowych projektów naukowych, właściciel firmy konsultingowej z obszaru zarządzania strategicznego.

Joanna Papińska-Kacperek – doktor inżynier, pracuje w Katedrze Informatyki Uniwersytetu Łódzkiego. Jednym z jej tematów badawczych są obecne w różnych dziedzinach życia usługi kojarzone z rewolucją cyfrową i społeczeństwem informacyjnym. Jest autorką ponad 60 publikacji naukowych, w tym monografii *Usługi cyfrowe. Perspektywy wdrożenia i akceptacji cyfrowych usług administracji publicznej w Polsce* (Łódź 2013), oraz współautorem i redaktorem naukowym monografii *Społeczeństwo informacyjne* (Warszawa 2008). Ostatnio opublikowała cykl artykułów poświęconych zastosowaniu mediów społecznościowych w działalności instytucji publicznych oraz inicjatywie Open Government Data.

Krystyna Polańska – doktor, pracuje w Instytucie Informatyki i Gospodarki Cyfrowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jej zainteresowania badawcze są związane z rozwojem gospodarki elektronicznej i sieci społecznościowych. Dotychczas opublikowała ponad 60 prac naukowych, w tym książki: *Sieci społecznościowe. Wybrane zagadnienia ekonomiczno-społeczne* (Warszawa 2013) oraz *Komunikacja mobilna. Nowe oblicza gospodarki, społeczeństwa i biznesu* (współredagowaną z M. Golińskim, Warszawa 2010). W ostatnim czasie publikuje prace na temat rozwoju i zagadnień szczegółowych dotyczących gospodarki cyfrowej oraz wraz z J. Papińską-Kacperek artykuły związane z inicjatywą Open Government Data i wykorzystaniem narzędzi społecznościowych w instytucjach publicznych.

Magda Różycka – doktor nauk humanistycznych w zakresie nauki o polityce. Absolwentka Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego. W latach 1988––2005 dziennikarz w Telewizji Polskiej SA Oddział Katowice, następnie samodzielny publicysta w Polskapresse „Dziennik Zachodni". Przedmiotem jej zainteresowań badawczych jest analiza dyskursu medialnego oraz medialnej sfery publicznej ze szczególnym uwzględnieniem roli publicznych mediów regionalnych.

Agnieszka Świętanowska – magister prawa, menedżer mediów. Absolwentka prawa w Wyższej Szkole Bankowej w Gdańsku oraz Zarządzania mediami UJ. Przedmiotem jej zainteresowań badawczych jest prawo oraz jego wykorzystanie w procesie zarządczym w mediach.

ZARZĄDZANIE MEDIAMI
Tom 4(2)2016, s. 55–67
doi:10.4467/23540214ZM.15.005.5512
www.ejournals.eu/ZM

Tomasz Dryl

Katedra Marketingu
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Gdański

BLOGS AMONG OTHER SOCIAL MEDIA – ANALYSIS OF BLOGS AND OTHER SOCIAL MEDIA IN MARKETING CONTEXT

Abstract

Social media are now present in almost every market. Their importance grows along with gaining an increasing number of users. The popularity of social media is huge. It must have business consequences, especially in the area of marketing. Interesting phenomenon in the area of social media are blogs.

The article shows a marketing dimension to the functioning of social media. The aim of the article was to present the social media, especially blogs, in the context of their marketing usability.

Keywords: social media, e-marketing, Internet users behavior, blog, social network

Introduction

Nowadays, we are witnessing major changes in social, economic and cultural environment. These changes have been compounded by the spread of the Internet. Thanks to the Internet, people now have the opportunity to find almost every information. People can communicate online with family, friends and others who share common interests with them. Geographical location or time zone ceased to be relevant. What counts are the people and their need for communication.

One of the most interesting aspects of the development and functioning of the Internet are social networking sites. Social media, like Facebook, Twitter, YouTube or Instagram have today become icons of communication. People share information with other users of social networks, although many of them have never met in person. The transmission of messages between people has never been so easy and

efficient. Ease of communication, results from the simplicity of the process of publishing information. The effectiveness stems from the possibility of transferring direct message to the recipients. This can be seen especially from the perspective of the use of blogs.

The article shows a marketing dimension to the functioning of social media. The aim of the article was to present the social media, especially blogs, in the context of their marketing usability.

Virtual communities and social networks

Social media are now present in almost every market. Their importance grows along with gaining an increasing number of users. The popularity of social media is huge. It must have business consequences, especially in the area of marketing.

Marketing communication tools have rapidly developed over last 20 years. The most significant changes occurred in the area of the way of reaching the consumers with the message. It is the result of development of media consumption in society. Changes in marketing arise from changes in the media market and consumer behavior. All these processes led to the development of new scientific concepts. There has appeared the concept of virtual communities within the consumption.

In 1993 the concept of virtual community appeared for the first time in scientific literature. The term was used by H. Rheingold in the article *The Virtual Community Homesteading on the Electronic Frontier*. The author defined virtual community as "social aggregations that emerge from the net, when enough people carry on public discussions long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyberspace" [Rheingold, 1993, p. 3].

An extension of the above-mentioned concept was created in 1999 by R.V. Kozinets the notion of virtual community of consumption. Virtual communities of consumption are a specific subgroups of virtual communities, that explicitly center upon consumption-related interests. They can be defined as "affiliative groups whose online interactions are based upon shared enthusiasm for, and knowledge of, a specific consumption activity or related group of activities" [Kozinets, 1999, pp. 252-264].

The concept of social media refers to the socially controlled media, which are used in the communication process on any scale, direction and purpose. The difference between social and mass media is the ability to simultaneously communicate "one-to-many" and "one-to-one". Social media are focused on dialogue, polemics, discussion. The publication of information is only the beginning of the communication process. Information can be freely changed, transmitted in different directions over the next participants in the process. Participants are changing from the recipients to the broadcasters of messages. This is the basis of modern marketing communication, and the whole process is based on the relationship between consumers [Dryl, 2015, p. 1183].

New technologies facilitate the development of creating links between the company and individual consumers. It also helps to create and develop group relations, thus enable the formation of community. The concept of community in Internet marketing is the subject of numerous scientific controversies, especially in Western literature. The community is a group of people linked by family ties, unions, place of residence. It is a predictive approach and current at the same time. However, in the marketing literature there is no consensus in determining when we are dealing with the community [Castells, Fernández-Ardèvol, Linchuan Qiu, 2006, pp. 143-144]. Suggested criteria shall include: a high level of interaction, mutual attention, a common ideology, long-term participation, economic interdependence and related relationships. So after nearly a decade, the concept of virtual community has evolved to a level of 2.0.

The development of the electronic media market led to changes in consumer behavior. The process was described by P. Markillie in 2005 in the article *Crowned at last* [Markillie, 2005]. The author pointed out, that there has become a new era of consumer, who is in constant contact with the media. Even then, the American consumer spent ten hours a day on the use of different media, mainly electronic ones. There has been announced the emergence of the consumer, constantly connected to the Internet, network media, a huge market of marketing communications, social and personal relations with other users. For businesses, the challenge was to quickly adjust to the new realities of marketing communication on the Internet. Consumers have changed the way of mutual communication, decision making, creating relationships with others, learning and shopping. At the time, there was correctly stated that the era of markets of producers and retailers was over, and the era of the market of consumer, who has the global market within a mouse click (or rather the finger touch of a smartphone) has begun.

Web 2.0 concept

Thus was born the concept of Web 2.0 or social media. According to numerous authors, with whom also agrees this article, Web 2.0 should be seen not as a revolution, but a return to the original features of the Internet [Mazurek, 2008, p. 97; Dryl, 2011, p. 62].

The concepts of Web 2.0 and social media are often used interchangeably in the literature. However, it is correct to equate the concept of Web 2.0 with internet applications, while the term of social media with social aspects of Web 2.0 use (participation, open access, exchange of views, the community, the group affiliation) [Constantinides, Fountain, 2008, pp. 321-244].

Web 2.0 is a set of online Web applications, open-access, interactive, co-written by users, which is developed on the basis of their experience, knowledge and market power. These applications allow users to create multi-social and econom-

ic relations. Groups of users resulting in this way, are called communities, because they have their own ideas, knowledge, concepts of targeted actions, and through access to web applications, they can share all of these. So it is a community, treated as a group of people who have something in common. This is often a permanent connection, such as Tri-City residents gathered around communities on Facebook or Twitter, interested in the problems of their Metropolis. Sometimes connections may be impermanent, such as those relating, for example cultural event, for which participants arrange, using social media.

Social media in marketing

Marketing is currently seeking answers, on how to start and remain in contact with the target market, using social relations. This is a new step in the evolution of the Internet as a marketing environment [Constantinides, Fountain, 2008, p. 233]. At the same time it is worth noting, that it is not another, rapidly vanishing fashion for activities attracting consumers. For over 10 years the concepts of Web 2.0 have develop and strengthened the market, and subsequent research results only confirm this phenomenon.

According to P. Kotler, social media can be divided into two broad categories [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 20]:

- expressive social media, for example: blogs, Twitter, YouTube, Facebook, portals where photos, movies, can be shared etc.,
- cooperative social media, for example: Wikipedia.

Social networking sites are the web applications using social media to create interaction between participants (users). One can talk about such social networking sites as Facebook, YouTube, Twitter, Instagram and many others. Marketing use of social media is based on the following characteristics of services:

- placing consumers' opinions, reviews, comments on the products/services,
- assessment of the functionality of the purchased products/services,
- dialogue between users of products/services, often focused on understanding consumers' feelings, an indication of advantages and disadvantages of products/services,
- shaping consumers' rankings of category of products/services, which translates into recommendations for other members of the community,
- the creation of collective knowledge on specific areas of activity, centered around product/service and/or company,
- dialogue with recipients of marketing activities, getting to know the true feelings of consumers, especially those involved in development of the product/service.

Blog as a kind of social media

Internet users now have the unprecedented ability to share their thoughts and opinions on a wide variety of subjects through blogs, short for "weblogs" [Blood, 2000] which are essentially online journals [Sublet, Spring, Howard, 2011]. People define their communities more broadly nowadays. So far, communities included their family, friends, acquaintances and neighbors. Internet users stating their communities go far beyond the physical proximity. They point to the relationships formed online covering almost the entire world [Sublet, Spring, Howard, 2011]. Many blogs have large and dedicated readerships, and blog clusters have formed linking fellow bloggers in accordance with their common interests [Williams, Jacobs, 2004].

Most commonly blogs are web pages, which are the form of virtual diaries. The author of blog publishes his/her thoughts, opinions and observations, and its readers can comment the content on an ongoing basis.

The origin of blog is the subject of many discussions. According to Blood [2000] and Jacobs [2003], the phrase "web log" was used for the first time by Barger in 1997. Since then, started an avalanche use of blogs in Internet communication. In 1999, P. Merholtz divided the term weblog into two separate words, "the blog". The term "blogging" was also established. In the same year free tools for creating blogs were made available, most known was Blogger.com.

Nowadays blogs are used by millions of users, as a tool of Internet communication. Blogs have emerged from early email lists and instant messaging communities as a means of informing a dedicated reader base about items of interest to the authors, news, and personal information [Williams, Jacobs, 2004].

Blogs are available for a very broad audiences. Around the blogs, are forming the communities of readers, active audience and followers. For example, blogs dedicated to cars, include content, which is being received with understanding, by prospective and current owners of the brand of the car. They can treat the content of the blog, as a guide when buying a car. Any statements can have a very large impact on the market behavior of Internet users. Publication of one flattering statement about the brand of the car can cause tens or thousands of responses. This in turn triggers subsequent reactions. This avalanche interaction is the key to the popularity of blogs. The blog is a social medium with a very large impact on the users. This is often a chain reaction. Blog today is not just information space. Blog is the message published with particular frequency, having a certain character, dependent on the target audience, undertaken subject and sender of information. Blog should be published at certain intervals, so as to be able to interact with the audience. The particular period of publishing depends on the topic and audience reaction. In blog communication, the reaction of the group is very important. The message must cause a reaction. However, one of the most important elements of the blog is the sender. Recognition of the blogs' author, his

commitment and originality contributes to the popularity of blog. Currently, authors of popular blogs on fashion or cookery frequently occur in other media as experts from concerned areas. This affects the recipients of the blog, creating increasing virtual community.

Blog pundit J. Hiler has described the blog as the "latest disruptive technology, the killer app that has the capacity to engage people in collaborative activity, knowledge sharing, reflection and debate, where complex and expensive technology has failed" [Hiler, 2002]. The great beauty of blogs is their versatility. They cater for a wide diversity of interests and uses and there is no rule that states a blog has to be owned and operated by an individual [Williams, Jacobs, 2004].

Blogs include three main areas, such as [Mazurek, 2008, p. 18; Wright, 2006, p. 5]:

- information,
- relation,
- knowledge management.

Blogs an able passing information on activities of author of blog and receiving feedback. Blogs create symmetrical communication with customers. Relationships and bonds are formed more easily than through the website. This is done e.g. through exchange of experience. Blogging platform is the center of knowledge exchange between employees of the company, specialists and clients.

The most important features of a blog are directness, simplicity, independence, speed and trust. Blog enables direct contact of the sender and the recipient. The blog is very simple tool of communication, both private and business. It enables the dissemination of opinion on any matter, there are no restrictions when it comes to the blog posts. Blog enables also immediate response to the market situation, companies can quickly react and comment on the current event. Blogs inspire trust of consumers, because the messages posted on blog are personal – signed by a blogger.

Results of research on Polish Internet users

One of the most trusted surveys of Polish Internet are the analysis of CBOS. According to the latest data from the report "Internet users in 2014", following characteristics of Polish Internet users may be pointed [CBOS, 2014]:

- there are more than 50% Internet users in Poland;
- in 2014, use of the network at least once a week was declared by almost two-thirds of respondents (63%);
- three-quarters of Internet users use the wireless Internet, and almost all have Internet access at home;
- having an account on the social networking site, declares: 40% of all Poles in 2014 (compared with 20% in 2008), 62% of Polish Internet users;
- 16% of respondents, regularly publish own photos or videos;
- 39% of Poles use electronic banking;

- 37% of Poles read online press;
- 30% of Poles watch regularly TV, movies and other video materials.

The above mentioned features are the background for marketing activities. The characteristics of Polish Internet users, described in the report, provide a starting point for planning social media activities. To design the relationships in the market between the company and customers, one should know the aims of consumers of social media in Poland. The main aims of Polish social network users, are as follows [CBOS, 2014]:

- maintaining contact with friends, groups of friends (54%);
- renewing the contact with old friends (40%);
- listening to the music, watching movies/photos, reading (38%);
- publishing own photos, movies, music, texts (25%);
- talking on interesting topics, participating in discussion forums (26%);
- establishing new social contacts (20%);
- looking for work, presenting oneself to potential employers (16%);
- establishing professional and business contacts (15%).

The main aims of Polish users of social network are shown on Figure 1.

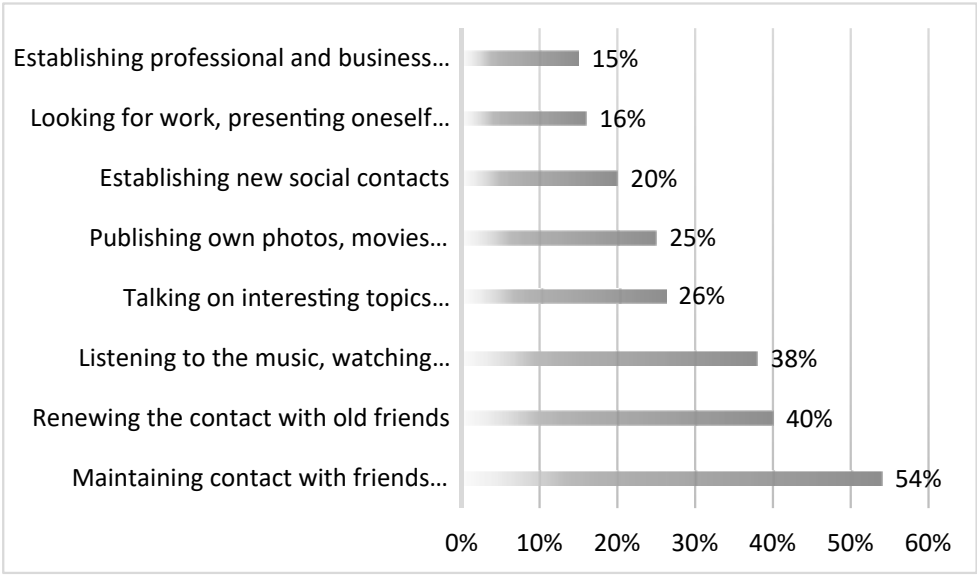

Figure 1. The main aims of Polish users of social networks

Source: Research Report CBOS, report no. 82/2014, Internet Users 2014.

The above table shows that Internet users point social functions of social networking sites. The first two functions were more often indicated by women than men. A significant part of Internet users, use social networking sites to receive dif-

ferent types of content. A smaller group (26%) are users, who publish their own materials. One-fourth of Internet users (25%), treats social networking sites as a discussion platform – a place to conduct conversations, write comments. These activities are the domain of younger respondents. One sixth of network users, use portals to look for work and to present themselves to potential employers. Almost an equal number of respondents declare establishing professional connections with social networking sites help.

Results of research on blogs

An important aspect of the study was the case of reading blogs and having own blog or website. The analysis covered a period of five years (2010-2014). The results are shown in Table 1.

Table 1. Reading blogs and having own blog or website

Have you read a blog in the last month?	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
The percentage of respondents	20%	15%	17%	18%	19%
The percentage of Internet users	39%	28%	29%	30%	30%
Do you write a blog or own WWW site?					
The percentage of respondents	5%	n.d.	3%	3%	4%
The percentage of Internet users	8%	n.d.	5%	5%	6%

Source: Research Report CBOS, report no. 82/2014, Internet users 2014.

The scale of reading blogs is relatively stable. Blogs are read by nearly one fifth of Poles, and almost every third Internet user (30%). Younger Internet users and users with higher education are visiting blogs relatively often.

Similar to the last two years, percentage of Internet users (6%), declares running a blog or own website. A little more Internet users creating blogs, can be noted among the best educated (9%), and among the oldest (9%) and the youngest Internet users (8%). It should be noted, that the reading of blogs is relatively unpopular among Poles. It is worth to look more closely at the profile of Polish bloggers. The results are shown in Table 2. One can observe a slight advantage of women running blogs (55%). When it comes to this group of bloggers, its number is slowly falling (10% within 2013 and 2014).

When it comes to the age of bloggers, the most numerous group is the group in age of 25-34 years (35). Large group consists of bloggers in age of 18-24 years (24%).

Important conclusion is that, most bloggers are very young. According to cited results, almost 60% of bloggers are younger than 35 years.

Interesting may be the fact, that 15% of bloggers are residents of the village. In the biggest cities, counting more than half million residents, live only 25% of bloggers.

Table 2. Demographic structure of Polish bloggers

Gender	**Percentage**	**Change 2014-2013 (%)**
Women	55%	–10%
Men	45%	10%
Age	**Percentage**	**Change 2014-2013 (%)**
18-24	24%	–4%
25-34	35%	2%
35-44	22%	2%
45-54	11%	–1%
Above 55 years	8%	1%
Number of residence	**Percentage**	**Change 2014-2013 (%)**
Town > 0.5 million	25%	–6%
Town 200-500 thousands	19%	4%
Town 100-200 thousands	12%	1%
Town 50-100 thousands	14%	–5%
Town 20-50 thousands	13%	6%
Town < 10 thousands	2%	2%
Village	15%	–2%

Source: based on IRCenter Report: Social media in Poland 2014.

The most popular social networking sites among Polish Internet users are now Facebook, YouTube, Blogger, Twitter, Instagram, LinkedIn. The results of the analysis carried out in 2014 are shown in Table 3. It is worth noting that there has been a decline in the growth of the use of social networking sites.

The study shows that 52% of Polish Internet users use blogs. In this case, was recorded the largest decrease – 11%. Frequency of publishing on blogs is much lower than in the case of Facebook and YouTube. Only 8% of Internet users use blogs every day, 14% – several times a week. Slightly fewer Internet users, blogs once a week and once every two weeks (12%).

Table 3. The frequency of use of social networking sites among Polish Internet users

The percentage of Internet users who in 2014, at least once a month used the service:		Change 2013 vs. 2014	Frequency of using the service by Internet users			
			Use everyday	Use a few times a week	Use once a week	Use once every two weeks
YouTube	92%	–1%	33%[1]	33%	13%	9%
Facebook	85%	–2%	59%	14%	6%	3%
Blogger	**52%**	**–11%**	**8%**	**14%**	**12%**	**12%**
Twitter	28%	–6%	4%	5%	6%	12%
LinkedIn	25%	b.d.	3%	4%	6%	6%
Instagram	25%	–1%	3%	6%	4%	5%

Source: own study based on IRCenter Report: Social media in Poland 2014.

Interesting matter is how many social media sites, Polish Internet users use. Most of them use multiple services. 29% of Internet users use 2 services, 25% use 3 sites, 14% – 4 sites, and 12% – 6 sites. The results are shown in Table 4.

Table 4. Number of social media sites used by Polish Internet users

% Internet users active once a month or more	2013 (%)	2014 (%)
1 social media site	8	9
2 social media site	25	**29**
3 social media site	**30**	25
4 social media site	16	14
5 social media site	18	8
6 social media site	–	12
No activity	3	4

Source: own study based on IRCenter Report: Social media in Poland 2014.

Table 5 shows the social media which Internet users use simultaneously. 91% of Internet users using blog sites simultaneously uses Facebook, and almost all bloggers use YouTube. A much smaller percentage of bloggers uses social networking sites like Twitter, Instagram and LinkedIn.

[1] 33% of internet users use YouTube everyday.

Table 5. Kinds of social media sites which are used simultaneously by Polish Internet users

	Use once a month or more this social services (%)					
	Facebook	**YouTube**	**Twitter**	**Instagram**	**Blogo-sphere**	**LinkedIn**
% users of Facebook	–	88	98	99	**91**	94
% users of YouTube	95	–	100	100	**98**	99
% users of Twitter	32	30	–		**41**	62
% users of Instagram	29	27	63	–	**39**	58
% users of Blogosphere	56	55	78	82	–	78
% users of LinkedIn	**27**	**26**	**56**	**59**	**38**	–

Source: IRCenter Report: Social media in Poland 2014.

More than a half of users of Facebook and Twitter also uses the site Blogosphere, which means they are active bloggers. However, the largest percentage of users of social networking sites among bloggers are the participants of Instagram (82%).

Conclusion

Blogs are available for a very broad but at the same time possible to be precisely defined audiences. Around the blogs, are forming the communities of readers, active audience and followers. They can't be ignored by business environment. Any statements published on blog can have a very large impact on the market behavior Internet users and other consumers. Publication of one flattering statement about the brand can cause tens or thousands of responses. This in turn triggers subsequent reactions. This avalanche interaction is the key to the popularity of blogs. The blog is a social medium with a very large impact on the users. This is often a chain reaction. Blog today is not just information space.

The aim of the article was to present the social media, especially blogs, in the context of their marketing usability.

One-fourth of Internet users treats social networking sites as a discussion platform – a place to conduct conversations, write comments or to publish their own materials. These activities are the domain of younger respondents. Network users, use portals also to look for work and to present themselves to potential employers. Respondents examined in the study declare establishing professional connections with help of social networking sites.

The study cited in the article shows that more than a half of Polish Internet users are also users of blogs. Frequency of publishing on blogs is much lower than in

the case of Facebook and YouTube. But worth mentioning matter is that 91% of internet users using blog sites simultaneously uses Facebook, and almost all bloggers use YouTube. This result shows that, marketing activities should be undertaken simultaneously in many different social media areas. This way, the effect of synergy can be achieved.

Blogs create symmetrical communication with customers. Relationships and bonds are formed more easily than through the website. This is done e.g. through exchange of experience. Blogging platform is the center of knowledge exchange between employees of the company, specialists and clients.

The most important features of a blog are directness, simplicity, independence, speed and trust. Blog enables direct contact of the sender and the recipient. The blog is very simple tool of communication, both private and business. It enables the dissemination of opinion on any matter, there are no restrictions when it comes to blog posts. Blog enables also immediate response to the market situation, companies can quickly react and comment on the current event. Blogs inspire trust of consumers, because the messages posted on blog are personal – signed by a blogger.

Literature

Blood, R. (2000). *Weblogs: A History and Perspective. Rebecca's pocket*, [online] http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html.tive [access: 13.05.2015].

Castells, M., Fernández-Ardèvol, M., Linchuan Qiu, J., Sey, A. (2006). *Mobile Communication and Society: A Global Perspective*. London: MIT Press.

Constantinides, E., Fountain, S. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), pp. 231-244.

Dryl, T. (2011). Komunikacja marketingowa z wykorzystaniem mediów społecznościowych jako źródło sukcesu organizacji. In: E. Urbanowska-Sojkin (ed.). *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Dryl, T. (2015). Serwisy społecznościowe Web 2.0 jako przykład innowacji w marketingu. *Logistyka*, 2, pp. 1181-1189.

Hiler, J. (2002). Blogs as disruptive tech: How weblogs are flying under the radar of the content management giants, [online] http://www.webcrimson.com/ourstories/blogsdisruptivetech [access: 13.05.2015].

IRCenter Report: Social Media in Poland (2014), [online] http://ircenter.com/social-media-2014-polska/ [access: 14.05.2015].

http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/facebook-i-youtube-najpopularniejszymi-serwisami-spolecznosciowymi-w-polsce-hyper-social-coraz-mniej-popularne [access: 15.04.2015].

Komito, L. (2011). Social Media and Migration: Virtual Community 2.0. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(6), pp. 1075-1086.

Komunikat z badań CBOS, raport nr 82/2014, Internauci 2014, [online] http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_082_14.PDF [access: 13.06.2015].

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: MT Biznes.

Kozinets, R.V. (1999). E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. *European Management Journal*, 17(3), pp. 252-264, [online]

http://kozinets.net/wp-content/uploads/2008/06/etribalized_marketing_emj.pdf [access: 20.05.2015].

Markillie, P. (2005). Crowned at Last. *The Economist*, 13.11.2014, http://www.economist.com/node/3785166.

Mazurek, G. (2008). *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community Homesteading on the Electronic Frontier*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, [online] http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/18/The_Virtual_Community.pdf [access: 20.05.2015].

Sublet, V., Spring, Ch., Howard, J. (2011). Does Social Media Improve Communication? Evaluating the NIOSH Science Blog. *American Journal of Industrial Medicine*, 54(5), pp. 384-394.

Williams, J.B., Jacobs, J. (2004). Exploring the Use of Blogs as Learning Spaces in the Higher Education Sector. *Australasian Journal of Educational Technology*, 20(2), pp. 232-247.

Wright, J. (2006). *Blog Marketing: The Revolutionary New Way to Increase Sales, Build Your Brand and Get Exceptional Results*. New York: McGraw-Hill.

ZARZĄDZANIE MEDIAMI
Tom 4(2)2016, s. 69–96
doi:10.4467/23540214ZM.15.006.5513
www.ejournals.eu/ZM

Magda Różycka

Uniwersytet Jagielloński
Katedra Zarządzania Mediami i Reklamy

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W MEDIACH PUBLICZNYCH. STUDIUM PRZYPADKU TVP KATOWICE

Abstract

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC MEDIA. CASE STUDY TVP KATOWICE

It seems that the employers' approach to their employees ought to change in the context of human resources management of public media. In fact, what should be considered most important is 'change-oriented thinking', which means positive thinking and encouraging creativity. One might presume that the apparent restructuring process in public media – and the one conducted in 2014 by the public broadcasting service may be regarded as such – is a realisation of the Copernicus-Gresham law, where 'bad money' drives out good. In reality, it is all about creating new ways of economising and there is no evidence pointing towards any changes in the foreseeable future. Moreover, the common belief dominating the global discourse that employees, equipped with suitable knowledge, abilities and skills decide about the company's position on the market – in reference to Polish public media may be regarded merely as an academic discussion related to HR managing. The example of the above-mentioned deliberations is TVP Katowice, where for a number of years many areas have been consistently undergoing a restructuring process, first and foremost – the area of human resources (with a special focus on creative employees). It may be assumed that the analysis of the TVP Katowice case is representative of the other 15 regional public television centres, which similarly to Katowice have financial problems, which consequently leads to restructuring (dismissing employees). The aim of this publication is to demonstrate that politics and economy are two significant determiners having influence over human resources managing in Polish public media. Which in reality affects explicit actions undertaken by the regional media, to which they are obligated by law.

Keywords: public media, regional public television, mission, human resources management

Wstęp

Zarządzanie może być definiowane jako proces planowania, organizowania, wpływania i kontrolowania po to, by osiągnąć cele organizacyjne poprzez skoordynowane użycie zasobów ludzkich i rzeczowych[1]. Jak wskazuje Bogusław Nierenberg, o wynikach przedsiębiorstwa decydują nie tylko zasoby kapitałowe i zaawansowane technologie, ale przede wszystkim doskonale przygotowany i ukierunkowany zespół pracowników[2]. W odniesieniu do rynku mediów Alan B. Albarran stwierdza nawet, iż pracownicy to najważniejsze aktywa firm medialnych, zaś ich właściwe pozyskiwanie, ukierunkowanie, szkolenie oraz wynagradzanie przy zachowaniu odpowiednich warunków pracy jest podstawą powodzenia mediów[3]. Produkt medialny jest w dużym stopniu uzależniony od talentu oraz kreatywności tych, którzy go tworzą. Cechą charakterystyczną rynku mediów jest występowanie tzw. poziomych struktur elastycznych, charakteryzujących się udziałem pracowników w kilku zadaniach jednocześnie i pełnieniem przez nich rozmaitych funkcji w zależności od potrzeb. „Elastyczność zasobów ludzkich jest najczęściej interpretowana jako zdolność adaptacyjna pozwalająca dostosować wielkość i strukturę zatrudnienia do zmieniających się potrzeb organizacji. Rzadziej jest dostrzegany szerszy kontekst elastyczności zasobów ludzkich, który uwzględnia nie tylko aspekt ilościowy, ale także jakościowy"[4]. Odnosi się on do tego, czy i w jakim stopniu pracownicy „potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom"[5].

Pogląd ten znajduje potwierdzenie wśród wymienianych przez Jeana Brilmana cech idealnej organizacji elastycznej:

- „zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci;
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania;
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawomocnianie pracowników wykonawczych;
- personel przyzwyczajony do zmian"[6].

Cechą dodatkową organizacji medialnych jest istnienie wielu specjalności zawodowych oraz istotne znaczenie czynnika czasu dla zdobywania kwalifikacji przez

[1] R.W. Mondy, R.E. Holmes, E.B. Flippo, *Management, Concepts and Practices*, Allyn and Bacon, Boston 1983, s. 6.

[2] B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 39.

[3] A.B. Albarran, *Management of Electronic and Digital Media*, Wadsworth Thomson Learning, Belmont, CA 2002, s. 123.

[4] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002, s. 100–101.

[5] Tamże.

[6] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

doświadczenie[7]. To, co można uznać za istotne, to fakt, że produkcja medialna charakteryzuje się znaczną intensywnością prac twórczych, a zarazem potrzebą dyscypliny realizacyjnej, co w rezultacie prowadzi do zaangażowania w produkcję wielu twórców i pracowników pomocniczych (kierowników produkcji, pracowników technicznych, administracji i reklamy). Nawet najwybitniejsi twórcy nie działają w mediach (szczególnie elektronicznych) samodzielnie. Praca ta ma w istocie charakter „czynu złożonego", gdyby odwołać się do terminu zaproponowanego przez Tadeusza Kotarbińskiego[8]. Istotnym elementem twórczości medialnej są dziennikarze. Dziennikarstwo jako zawód twórczy wymaga kreatywnego rozwiązywania zadań, z drugiej jednak strony liczy się presja rynku i poszukiwanie za wszelką cenę wyższych słupków oglądalności, słuchalności czy sprzedaży. Dobrą ilustracją tej dychotomii był Ryszard Kapuściński, który wciąż podkreślał, że jest dziennikarzem, a nie pracownikiem mediów[9]. Można uznać, że zachowania i reakcje indywidualne pracowników w mediach są podstawową determinantą ich sukcesu i porażki. „Prawdopodobnie nic nie jest ważniejsze dla pracowników mediów – i tym samym dla ich pracodawców – niż gotowość zatrudnionych do twórczości, konstruktywnej reakcji oraz dostrzegania sensu pracy"[10].

Nowoczesne zarządzanie w obszarze zasobów ludzkich to zarządzanie świadome. Oznacza umiejętność oceny potencjału pracowników i wykorzystanie tego zasobu do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Jednak wiele firm medialnych nie tylko nie zwiększa zatrudnienia, ale wręcz przeciwnie – ogranicza liczbę pracowników. Jak zauważa Brilman: „Dla mediów coraz bardziej charakterystyczna jest praca czasowa lub współpraca, a nie zatrudnienie na etat. Firmy preferują kontrakty terminowe i nie dają gwarancji zatrudnienia w dłuższym czasie. Coraz częściej mówi się o zdolności do bycia zatrudnionym aniżeli o zatrudnieniu"[11].

Zmiany strukturalne mediów obejmują wiele czynników: metody pracy, stosunki międzyludzkie, role organizacyjne lub procesy podejmowania decyzji. W firmach medialnych jest to związane z tworzeniem redakcji, wyłanianiem funkcji kierowniczych oraz określeniem zasad przyporządkowań[12]. Niewłaściwie przeprowadzona restrukturyzacja może osłabić zaangażowanie pracowników twórczych w tworzenie produktu medialnego, a to jego jakość i atrakcyjność decydują o przewadze konkurencyjnej organizacji medialnej. Warto tu odwołać się do opinii Roberta G. Picarda, który formułuje pogląd, iż media występują równolegle na dwóch rynkach, są zatem czymś, co autor określa jako *dual product market* (podwójny

[7] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 363–369.

[8] T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 97.

[9] B. Nierenberg, dz. cyt., s. 39.

[10] A.B, Sohn, J. LeBlanc Wicks, S. Lacy, G. Sylvie, C.A. Hollifield, *Media Management: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1999, s. 69.

[11] J. Brilman, dz. cyt., s. 343.

[12] T. Kowalski, dz. cyt., s. 55.

produkt rynkowy)[13]. Dla rynku mediów podstawowe znaczenie ma wartość użytkowa, a więc zdolność do zaspokajania informacji i rozrywkowych potrzeb różnych kategorii odbiorców. Wartość użytkowa jest w podstawowym stopniu określana przez zawartość medium. Owa zawartość powstaje jako efekt pracy zbiorowej wielu osób reprezentujących bardzo różne specjalności. Drugi rynek, na którym media są obecne, to rynek reklamy, mający dla mediów coraz większe znaczenie. Na rynku tym media oferują reklamodawcom swoją usługę polegającą na pośrednictwie w nawiązywaniu kontaktu między nimi a odbiorcami mediów[14]. Od tej zdolności w istocie zależy sukces ekonomiczny organizacji medialnej. Można jednak uznać, że praca zespołu oceniana jedynie pod kątem produktywności, tj. stosunku faktów do kosztów wytwarzanych informacji, może mieć wpływ na jakość przekazu. Ponadto kierowanie się jedynie przesłankami kosztowymi może doprowadzić do sytuacji, że warunki pracy i cele organizacji nie dadzą się pogodzić z ideałami dziennikarskiego profesjonalizmu i odpowiedzialności społecznej[15].

Pokonywanie wewnętrznych sprzeczności w organizacji medialnej oraz silna konkurencja zewnętrzna wymuszają nowe sposoby zarządzania. Jednak „[n]awet najlepsza strategia biznesowa nie będzie skuteczna, jeśli zabraknie pracowników, którzy ją wdrożą" – stwierdza Iwona Janas, dyrektor generalna Manpower Polska. „Tak jak niewyobrażalne byłoby przyjęcie przez dyrektora finansowego perspektywy krótkoterminowej zamiast pięcio- czy dziesięcioletniej, podobnie zasoby ludzkie wymagają planowania z takim samym wyprzedzeniem czasowym. Dobra strategia HR to umiejętność przewidzenia, skąd pozyskane zostaną talenty oraz jak wyglądać będzie struktura zatrudnienia długo- i krótkoterminowego"[16].

Najważniejszym czynnikiem kształtującym warunki i sposób działania instytucji medialnej jest jej władza właścicielska. W mediach małej i średniej wielkości właściciele mogą bezpośrednio sprawować władzę, a przynajmniej kontrolę[17]. Wszystko to daje właścicielom szansę na operatywne zarządzanie i szybkie reagowanie na wymogi rynku. Jednak wraz z rozwojem skali działania i rozrostem struktury organizacyjnej właściciele są skazani na bardziej pośrednie metody kierowania[18] – i stwierdzenie to dotyczy również zasobów ludzkich. W przeciwieństwie do mediów komercyjnych, dla których sukces rynkowy jest głównym celem działania, media publiczne muszą godzić zasady efektywności ekonomicznej z celami służby publicznej, a także w jakimś stopniu z interesami partii rządzą-

[13] R.G. Picard, *Media Economics: Concepts and Issues*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1989, s. 17.

[14] Tamże.

[15] M. Mrozowska, *Media masowe: władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001, s. 267.

[16] http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2010_Co_dalej z_niedoborem_talentow_opracowanie_eksperckie.pdf (dostęp: 5.01.2015).

[17] M. Mrozowska, dz. cyt., s. 239.

[18] Tamże, s. 240.

cych[19]. Rady nadzorcze i zarządy tych mediów znajdują się pod wpływem różnych nacisków i grup interesów.

Trwa dyskusja o kształcie mediów publicznych w Polsce. Obecnie Telewizja Polska i Polskie Radio utrzymują się zarówno z wpływów z abonamentu, jak i ze środków pozyskanych ze sprzedaży czasu reklamowego. Władze spółek twierdzą jednak, że to za mało. Aktualne pozostaje więc pytanie o to, jak nadawcy publiczni mają pozyskiwać środki na swoje funkcjonowanie. Raport EBU z 2012 roku[20] prezentuje dane dotyczące finansowania organizacji publicznych w Europie. Abonament jest głównym źródłem finansowania w 21 z 40 krajów. W 21 krajach przychody z abonamentu stanowią 71% całego dochodu, natomiast w 18 nadawcy publiczni są finansowani głównie ze środków publicznych (pomoc publiczna, granty, podatki). Polska jest jedynym krajem, gdzie reklama jest głównym środkiem finansowania. Jednocześnie jednak widoczny i zauważalny jest spadek dochodów z reklam, notowany od 2006 roku. Polska nie stanowi w tym względzie wyjątku. Całkowity przychód mediów publicznych w krajach członkowskich EBU w 2011 roku sięgnął 34 mld euro. W Polsce przychód mediów publicznych wynosi 476 mln euro, co sytuuje nas na 13. miejscu w rankingu. Liderami zestawienia są, co nie jest zaskakujące, Niemcy, Wielka Brytania i Francja. Nasz zachodni sąsiad na przykład wykazuje sumę ponad 8,5 mld euro, która daje wyobrażenie o różnicy skali tych dwóch rynków medialnych. Łączny wynik finansowania ze środków publicznych daje Polsce ostatnie miejsce w przedstawionym przez EBU rankingu[21]. Również opublikowany w grudniu 2015 roku Raport EBU dotyczący 63 organizacji w 45 krajach wskazuje[22], iż pomimo faktycznej nominalnej ewolucji źródeł finansowania w latach 2010 i 2014 (+1,8%) (pomijając efekt inflacji) obserwuje się stały spadek źródeł finansowania mediów publicznych. Tendencja ta jest najbardziej wyraźna w krajach Unii Europejskiej. Zdaniem autorów raportu wiąże się to z opłatami abonamentowymi, które od lat nie ulegają zmianie. W 2014 roku dochód publiczny stanowił w badanych organizacjach 77,9%, dochód z reklam 18,6%, zaś inne środki kształtowały się na poziomie 3,4%. W wielu przypadkach w organizacjach publicznych istnieją ograniczenia w odniesieniu do emitowania reklam. Autorzy raportu wyróżniają abonament jako główne źródło finansowania publicznych nadawców. Stanowił on 66,8% środków w badanym okresie, mimo że zniesiono ten typ opłat w takich krajach jak Finlandia (2013), Serbia (2014) i Izrael (2015). Drugim najbardziej rozpowszechnionym źródłem dochodów były środki publiczne, w tym budżet państwa, dotacje, podatki od towarów i usług oraz pozostałe dochody publiczne. Środki te wyniosły 11,1%. W 2014 roku reklama była dopiero trzecim źródłem dochodów

[19] Tamże.

[20] Raport EBU, *Finansowanie mediów publicznych w krajach członkowskich EBU*, Funding of Public Service Media 2012.

[21] Tamże.

[22] https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-MIS%20-%20Funding%20of%20PSM%202015%20-%20Public%20version.pdf (dostęp: 2.02.2016).

(10,2%). Jednak autorzy raportu wskazują na kruchą równowagę między publicznymi i komercyjnymi przychodami[23].

Można uznać, iż sytuacja programowa, a w konsekwencji kadrowa TVP jest uzależniona od stabilności źródeł finansowania. Wiele wskazuje na to, że mamy do czynienia z kryzysem programowym i z trudnym do określenia momentem rozwiązania głównego problemu – sposobu finansowania telewizji publicznej. Brak środków ogranicza ofertę programową, co jest widoczne w ramówkach głównych anten TVP. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że TVP postawiła na seriale, które są dominującą nowością i kontynuacją, filarem, na którym opierają się udziały jej anten.

Organizacje medialne działają na konkurencyjnym rynku i stwierdzenie to dotyczy również publicznego nadawcy. To sprawia, że coraz większego znaczenia nabierają takie elementy, jak marka, reputacja, zasoby kadrowe (a zwłaszcza tzw. gwiazdy dziennikarstwa i rozrywki). Warto podkreślić, że rola zasobów ludzkich może być tutaj kluczowa. W kontekście powyższych rozważań oczywiste wydaje się, iż przedsiębiorstwo medialne musi zbudować ekipę z prawdziwego zdarzenia i zespolić indywidualne wysiłki w wysiłek wspólny. Dlatego działalność biznesu, także medialnego, wymaga, by „każde zadanie orientować na cele całości (...)"[24]. W literaturze przedmiotu przeważa pogląd, że „skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi (...) winno być powiązane ze strategią organizacji"[25].

Jak wskazuje Tadeusz Kowalski, firmy medialne są uzależnione od pracy ludzi – i to tych najbardziej utalentowanych[26]. Z punktu widzenia zarządczego możliwe są dwa podejścia, które nie wykluczają się wzajemnie. Pierwsze polega na samodzielnym kreowaniu talentów, tworzeniu warunków do ich rozwoju oraz długookresowych i przemyślanych działaniach. Tego typu filozofia była charakterystyczna dla mediów publicznych, które poprzez zawieranie długoterminowych kontraktów lub proponowanie pracy na etacie dawały pracownikom poczucie bezpieczeństwa i wiązały ze sobą na dłużej najbardziej utalentowanych twórców. Przykładami takich osób są choćby Monika Olejnik, Wojciech Mann, Tomasz Lis. Z kolei media komercyjne, uznając, że ich najcenniejszym aktywem jest posiadanie talentów, albo inwestują w tzw. nowe twarze (np. Justyna Pochanke, Dorota Gawryluk), albo pozyskują talenty od konkurencji[27].

Na przestrzeni ostatnich lat w TVP podejmowano wiele decyzji reorganizacyjnych. Wynikały one zarówno z potrzeb wewnętrznych, jak i z gry politycznej, której podlegała telewizja. Ostatnia restrukturyzacja przeprowadzona w 2014 roku dotyczyła zasobów ludzkich, które w ocenie badaczy rynku mediów stanowią naj-

[23] Tamże.

[24] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 232.

[25] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 14–15.

[26] T. Kowalski, dz. cyt., s. 101.

[27] Tamże.

trwalszy i najbardziej wartościowy zasób każdej organizacji medialnej. Telewizja przekonywała, że nowy model to efekt nowoczesnej reformy struktury organizacyjnej. W procesie tym uczestniczyła firma Leasing Team[28]. Podsumowując swoją kadencję, ustępujący prezes Telewizji Polskiej Juliusz Braun pozytywnie ocenił efekty rocznej współpracy z Leasing Team i uznał postępującą restrukturyzację TVP za jedno ze swoich najważniejszych osiągnięć[29]. Wydaje się jednak, iż powstanie nowej struktury winno być wyzwaniem zdeterminowanym sytuacją, wzmacnianiem filaru, od którego zależy przyszłość i sens istnienia TVP, jej kształt, możliwości rozwojowe, widownia, wizerunek i autorytet. Pracownicy winni być przekonani, że zmiana jest oparta na jasnych regułach, sprawiedliwych decyzjach personalnych i prowadzi do stabilizacji zawodowej.

Kiedy w lipcu 2014 roku pracownicy TVP przechodzili do agencji pracy na mocy „Umowy o świadczeniu usług dziennikarskich, grafiki komputerowej (...) wraz z przejęciem pracowników i współpracowników TVP SA", zarząd telewizji publicznej zapewniał, że chodzi o mądre zarządzanie kadrami i oszczędności w budżecie stacji, a nie o ukrywanie kolejnego zwolnienia grupowego[30], co zarzucali mu związkowcy. TVP deklarowała, że „ma na uwadze ochronę interesów swoich pracowników i współpracowników oraz zagwarantowanie ciągłości ich stosunku pracy"[31]. Zgodnie z umową Leasing Team miał świadczyć dla TVP usługi związane z produkcją programów telewizyjnych, wykorzystując jej byłych pracowników[32].

Czy w istocie tak się stało? Czy zasoby ludzkie są najcenniejszym aktywem publicznego nadawcy? „Agencja pracy Leasing Team, która w lipcu 2014 r. przejęła ponad 400 pracowników Telewizji Polskiej, teraz ich zwalnia. Dlaczego? Bo nie ma dla nich pracy. TVP coraz rzadziej składa zamówienia, które mieli wykonywać"[33].

Wspomniana restrukturyzacja tym razem objęła całą spółkę (poprzednie w przeważającej większości zaczynały i kończyły się w regionach), nie ominęła również ośrodków regionalnych TVP, gdzie w istocie od lat panuje dramatyczna sytuacja finansowa[34]. Należy jednak podkreślić, że problemy telewizji regionalnej w Polsce nie sprowadzają się jedynie do pieniędzy, ale też do postrzegania jej miejsca w strukturze TVP. Reformę telewizji publicznej zawsze zaczynano od oddziałów. Już w 2004

[28] http://leasingteam.pl/dla-firm/case-studies/leasingteam-wspiera-reforme-tvp/ (dostęp: 20.12.2015).

[29] http://leasingteam.pl/prezes-tvp-pozytywnie-ocenia-roczna-wspolprace-z-leasingteam-2/ (dostęp: 10.12.2015).

[30] http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17805276,Przejeci_i_wyrzuceni__LeasingTeam_zwalnia_pracownikow (dostęp: 20.11.2015).

[31] Tamże.

[32] http://www.tygodniksolidarnosc.com/pl/9739/56/c/zrobili-swoje--moga-odejsc.html (dostęp: 20.12.2015).

[33] http://forum.media2.pl/viewtopic.php?t=7985 (dostęp: 10.09.2015).

[34] M. Gierula, *Społeczny odbiór mediów na Śląsku w okresie transformacji – wybrane zagadnienia*, [w:] J.W. Adamowski (red.), *Środki masowej informacji w Polsce po likwidacji instytucji cenzury (1990–2000)*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2000, s. 274.

roku powstał pomysł na konsolidację tego segmentu nazwany: „Strategia transformacji oddziałów terenowych". Strategia Jana Dworaka i Piotra Gawła nie przewidywała jednak tak daleko idącej konsolidacji – a w konsekwencji eliminacji tematów regionalnych i lokalnych, jakiej doświadczyliśmy w drugiej połowie 2007 roku, kiedy zlikwidowano TVP3 Regionalną, uruchamiając w to miejsce TVP Info[35].

Wydaje się, że obecnie o regionalnych stacjach telewizji publicznej mówi się raczej w kontekście ich marginalizacji, nie zaś znaczenia dla lokalnych społeczności. Doniesienia medialne o zmniejszaniu o blisko połowę ich budżetów i planowanych kolejnych zwolnieniach pracowników uniemożliwiają wykonywanie nałożonych nań obowiązków[36]. W ten sposób restrukturyzacja uderza w podstawową misję mediów publicznych, jaką jest informowanie o życiu społecznym, gospodarczym, politycznym, kulturalnym i sportowym wszystkich regionów Polski. Zadań tych – jako z natury deficytowych – nie wypełni żadne medium komercyjne[37].

Można uznać, iż brak pieniędzy i ludzi mogących przygotować wartościowy oraz atrakcyjny produkt medialny uderza w rozwój samych regionów, które nie będą mogły sprawnie funkcjonować bez szybkiego obiegu rzetelnych informacji i ogólnopolskiej promocji. Egzemplifikacją powyższych rozważań jest TVP Katowice, gdzie od lat konsekwentnie przeprowadzana jest restrukturyzacja dotycząca wielu obszarów, ale przede wszystkim zasobów ludzkich – szczególnie pracowników twórczych. Można przyjąć, że analiza przypadku TVP Katowice będzie reprezentatywna dla pozostałych 15 ośrodków publicznej telewizji regionalnej, które podobnie jak ośrodek w Katowicach mają problemy finansowe, czego konsekwencją jest restrukturyzacja (zwalnianie ludzi). Celem niniejszej publikacji jest wykazanie, że polityka i ekonomia to dwie determinanty mające znaczny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich mediach publicznych, co w istocie może wpływać na realizację tzw. misji, ale także konkretne działania podejmowane przez regionalne media, w tym przypadku przez TVP Katowice[38].

1. TVP – restrukturyzacja, czyli leasingowanie zasobów ludzkich

Zarządzanie mediami publicznymi od chwili ich ukonstytuowania się w formie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa i podporządkowania przepisom prawa handlowego (rok 1993) nosiło znamiona zarządzania biznesem. Tak rozumia-

[35] T. Skoczek, *Media publiczne w Polsce*, Mazowiecka Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 121–122.

[36] http://www.google.pl/url?sa=-obronie-regionalnych-ośrodkow-tvp-i-ich-publicznej-misji% (dostęp: 10.01.2011).

[37] M.J. Zabłocki, *Stan obecny i przewidywane kierunki rozwoju telewizji niepublicznej w Polsce*, [w:] W. Dudek (red.), *Transformacja telewizji w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996, s. 99.

[38] Ustawa o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 r., art. 21.

ne przedsiębiorstwa, mimo nadanych im Ustawą o radiofonii i telewizji walorów szczególnych organizacji medialnych, ze swej istoty i woli ustawodawcy stawały się instytucjami o charakterze ekonomicznym, gdzie zarządzanie pracownikami i pracą miało znaczenie pierwszoplanowe. Z oczywistym celem – realizacją zadań określanych „misją". Jak wskazuje Peter F. Drucker: „konieczność osiągania owego celu, przy równoczesnej dbałości o efektywność ekonomiczną spółek, obliczaną prostą formułą rentowności i zysku, oznaczała, że zarządy każdej z nich muszą utrzymać sukcesy i zyski w czasie teraźniejszym, albo nie będzie im dany czas przyszły"[39].

Media publiczne powołane do życia Ustawą o radiofonii i telewizji[40] zaczęły funkcjonować na rynku w konkurencji z nadawcami prywatnymi. Musiały więc uwzględniać logikę popytu i podaży oraz tworzyć swe przekazy w taki sposób, by zostały zaakceptowane przez widzów[41]. Oznaczało to, że publiczne organizacje telewizyjne i radiowe musiały działać zgodnie z logiką rynku. Prowadziło to do komercjalizowania ich działalności programowej. Nadawca publiczny walczył o audytorium i w konsekwencji o rynki reklamowe, gdyż dochody z reklam stanowiły jedno z istotnych źródeł jego finansowania. Polskie media publiczne utrzymują się głównie z reklam. Jak wskazuje w swoim sprawozdaniu „Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2015 roku" Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji – telewizja jest nadal najbardziej popularnym i powszechnym medium reklamowym. W 2014 roku udział tego segmentu w rynku reklamy wyniósł ponad 52% (3 809,9 mln zł). Przychody stacji telewizyjnych wzrosły o ponad 5%, tj. o 202 mln zł w stosunku do roku 2013. Z kolei przychody z działalności (rozpowszechnianie programów i ich dystrybucja) wszystkich funkcjonujących na tym rynku podmiotów w 2014 roku wyniosły 9 591,9 mln zł i były wyższe o 21% (1 707,4 mln zł) w stosunku do roku 2013. Telewizja Polska, która nie prowadzi działalności jako operator płatnej telewizji, a jej przychody pochodzą wyłącznie z działalności nadawczej, wypracowała 11-procentowy udział w połączonym rynku nadawczo-operatorskim. Z kolei analiza sprawozdań finansowych wszystkich nadawców radiowych składanych corocznie do KRRiT (w 2015 r. dane za rok 2014) potwierdza wzrost przychodów tego sektora pochodzących z różnych źródeł o 12% (tj. 65,1 mln zł) w stosunku do roku 2013, nie licząc wpływów abonamentowych przekazanych nadawcom publicznym. W 2014 roku wszyscy nadawcy radiowi łącznie uzyskali przychody operacyjne w kwocie 588,9 mln zł[42]. Istotnym graczem na rynku reklamowym są polskie media publiczne. Abonament to zdecydowanie mniejsze źródło ich finansowania, choć stwierdzenie to dotyczy głównie telewizji, zaś w mniejszym stopniu publicznej radiofonii.

[39] P.F. Drucker, dz. cyt., s. 30.

[40] Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. z 29 stycznia 1993 r.).

[41] B. Ociepka, *Dla kogo telewizja? Model publiczny w postkomunistycznej Europie Środkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 8.

[42] http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/komunikaty/spr-info-krrit-2015/informacja-o-podstawowych-problemach-radiofonii-i-telewizji-w-2015-roku.pdf (dostęp: 2.02.2016).

Polska różni się na tle innych rynków europejskich zaskakująco wysokim udziałem wpływów z reklam w całej strukturze finansowania. Podczas gdy w całości wspomnianego już raportu EBU wskaźnik ten wynosi nieco ponad 10% całości finansowania, w Polsce to aż 55,1% przychodów mediów publicznych w 2011 roku. „Polska jest jedynym krajem, w którym dochód z reklam jest podstawą finansowania mediów publicznych"[43]. Raport wskazywał, że media publiczne z krajów członkowskich EBU utrzymują się przede wszystkim z abonamentu, który generuje ponad 64% przychodu. Ponad połowa analizowanych w raporcie rynków wręcz bazowała na tym źródle finansowania. W Polsce natomiast abonament pracuje na niewiele ponad 17% przychodów mediów publicznych. Inne fundusze publiczne, jak subwencje, dochody z tytułu podatków, dotacje, które w krajach EBU przynoszą średnio około 13% przychodu, w Polsce stanowią zaledwie 1,5%, czyli są na granicy błędu statystycznego[44]. Z kolei w najnowszym raporcie EBU wskazano, iż środki (budżet państwa i dotacje, podatki, towary i usługi oraz wszelkie inne publiczne przychody z wyjątkiem opłaty licencyjnej) były dominującym źródłem dochodów w 23 krajach. Autorzy raportu podkreślają, że znaczące finansowanie z abonamentu jest we Francji, Niemczech, Włoszech i Wielkiej Brytanii. Najgorzej w ich ocenie sytuacja przedstawia się w Europie Wschodniej i Środkowo-Wschodniej[45].

O mediach publicznych jako przemyśle można powiedzieć, że „powinny być publiczne w ofercie programowej, a komercyjne w sposobie zarządzania, by osiągnąć szybkość, skuteczność i efektywność działania. Wydawać się może, iż na razie jest dokładnie odwrotnie: komercyjny jest w dużej mierze program, zarządzanie zaś zdecydowanie publiczne, czyli nieefektywne, źle zorganizowane i nieskuteczne"[46]. Media to jednak nie tylko pieniądze, technologie, ale także ludzie. Jak zauważa Adam Halber, dopiero komplementarne zarządzanie tymi trzema elementami gwarantuje sukces na rynku[47]. Przedsiębiorstwa potrzebują ludzi o najwyższym potencjale i motywacji do działania, bo to oni w istocie decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa medialnego. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zatem zarówno zarządzaniem kapitałem ludzkim, jak i w istotny sposób determinuje działalność organizacji, tak by, jak wskazywano już w niniejszej publikacji, „każde zadanie orientować na cele całości"[48]. W odniesieniu do mediów publicznych – na realizację zadań programowych, do których ustawowo zobowiązany jest publiczny nadawca. Celem winno być dostarczanie odbiorcom jak najszerszego zakresu programów, które stanowią wyzwanie, inspirują, informują, kształcą i zapewniają roz-

[43] Raport EBU 2012, dz. cyt.

[44] Tamże.

[45] https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-MIS%20-%20Funding%20of%20PSM%202015%20-%20Public%20version.pdf (dostęp: 26.02.2016).

[46] K. Jakubowicz, *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 246.

[47] Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.

[48] P.F. Drucker, dz. cyt., s. 232.

rywkę. Bogusław Nierenberg wskazuje jednak, że państwo nakłada na publiczny sektor medialny zadania, które służą interesom instytucji tego państwa. Rynek z kolei wymaga poddania się podstawowym prawom rynkowym: podaży i popytu[49].

Powyższe rozważania wskazują, iż publiczny nadawca, będąc rynkowym graczem, stara się zoptymalizować koszty pracy i zapewnić efektywność pracowników. Czy jednocześnie stymuluje i utrzymuje ich motywację do pracy? W lutym 2014 roku Juliusz Braun, prezes TVP, zapowiadał, że „zatrudnienie na koniec roku nie powinno przekraczać 3 tys. osób, a pod koniec 2013 r. wynosiło prawie 3,4 tys. pracowników. Potrzebne były zatem zwolnienia. W efekcie koszty całej spółki miały spaść o co najmniej 43 mln zł"[50]. Plany przeniesienia 550 pracowników TVP do firmy zewnętrznej stały się tematem posiedzenia sejmowej Komisji Kultury. Prezes TVP przedstawił członkom sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu informację na temat sytuacji finansowej spółki. „Pierwszy kwartał br. spółka zakończyła wynikiem dodatnim w wysokości 5 mln zł. Planowany wynik finansowy na 2013 r. wynosi zero. Dzieje się to w wyniku znacznego obniżenia kosztów funkcjonowania Telewizji Polskiej". W ciągu pięciu ostatnich lat spółce udało się obniżyć roczne koszty o około 500 mln zł, czyli o jedną czwartą wydatków ponoszonych przez spółkę w 2008 roku[51]. Jak zaznaczył prezes TVP, „spółka stara się wprowadzać ograniczenia kosztów w różnych dziedzinach, również w zakresie zatrudnienia i wynagrodzeń. Od 2008 r. liczbę etatów zmniejszono o prawie 1200. Obecnie na podstawie umowy o pracę w spółce zatrudnionych jest blisko 3400 osób. Kolejne plany restrukturyzacji przewidują przeniesienie części pracowników do firmy zewnętrznej"[52]. Zaznaczył, że „celem planowanych zmian jest zachęcenie zatrudnionych obecnie na etacie dziennikarzy, montażystów, grafików i charakteryzatorów do prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Obecnie na etacie w TVP zatrudnionych jest 650 dziennikarzy"[53]. W ocenie Brauna „400 spośród nich może związać się z telewizją w sposób bardziej elastyczny", niezbędni są bowiem tylko pracownicy odpowiedzialni za codzienne emitowanie programów[54]. Przewodnicząca Komisji Kultury Iwona Śledzińska-Katarasińska (PO) porównała plany restrukturyzacyjne TVP do sprzedaży domów z lokatorami: „Formuła wyłonienia w przetargu firmy zewnętrznej – może ja się z nią oswoję – ale w pierwszym odruchu przyznam, że mnie nieco zszokowała"[55]. Z kolei poseł Marek Suski (PiS)

[49] B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 10.

[50] http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/41834,Sejmowa-komisja-kultury-zaniepokojona-planami-restrukturyzacji-w-TVP (dostęp: 15.07.2015).

[51] http://naszdziennik.pl/polska-kraj/33445,posłowie-zaniepokojeni-planami-tvp.html?d=1 (dostęp: 15.09.2015).

[52] Tamże.

[53] Tamże.

[54] Tamże.

[55] http://wpolityce.pl/polityka/158070-komisja-kultury-zaniepokojona-planami-restrukturyzacji-w-tvp (dostęp: 10.09.2015).

podkreślił, że „pracownicy TVP mogą się rzeczywiście zacząć bać, bo będzie to swoista rzeź dziennikarstwa polskiego”[56]. „Zwolnienie pracowników, bo tak należy odczytywać wyprowadzenie prawie 500 najważniejszych właściwie osób z firmy, jest dla nas widocznym znakiem demontażu instytucji” – wskazywała posłanka Barbara Bubula (PiS). W jej ocenie celem planów restrukturyzacyjnych w spółce jest stworzenie z TVP „kadłubka administracyjnego”, a potem jej sprywatyzowanie lub zlikwidowanie[57].

Wątpliwości dotyczące kolejnej restrukturyzacji publicznego nadawcy wyrażali również przedstawiciele środowiska, którego w istocie miała ona dotyczyć. Podczas spotkania z Ewą Ger, dyrektorem Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi TVP, formułowano następujące zastrzeżenia[58]:

1. Z punktu widzenia ustawy Prawo prasowe dziennikarzem jest osoba, która jest związana i działa na zlecenie redakcji. Będzie zatrudniona w innej firmie, która nie będzie redakcją. Orzecznictwo jest dosyć jednoznaczne w tym temacie. Musi to być osoba, która pracuje na zlecenia redakcji. A będzie, formalnie rzecz biorąc, zatrudniona w firmie, która nie będzie redakcją.
2. Jeśli zniesiony zostanie zakaz konkurencji, dziennikarz będzie mieć prawo zaproponowania swojego newsa stacjom konkurencyjnym.
3. Jak zostanie rozwiązana sprawa dostępu dziennikarzy z firmy zewnętrznej do systemów komputerowych TVP, w tym do archiwum?
4. Co z kartą ekranową? Co z całą działalnością Akademii Telewizyjnej?
5. Akredytacje na imprezy zagraniczne. Niektóre państwa (np. Rosja i część państw byłego ZSRR) domagają się we wnioskach bardzo precyzyjnego określenia, komu i na jakich zasadach udzielona zostanie akredytacja. Z doświadczeń (Katyń, rocznica rzezi wołyńskiej) wynika, że organizatorzy mogą odmawiać akredytacji komuś, kto nie pracuje w TVP.
6. Na jaki okres zostanie podpisana umowa między TVP a spółką zewnętrzną? I na jaki okres spółka zewnętrzna podpisze umowy z zatrudnionymi dziennikarzami i pracownikami?
7. Czy w związku z faktycznym odejściem z pracy kilkuset osób przewidywana jest redukcja zatrudnienia w zespołach księgowych i administracyjnych?
8. Kogo faktycznie obejmą redukcje (konkretnie: nazwa oddziału – liczba osób, nazwa redakcji – liczba osób)?
9. Jeżeli ma zostać 177 dziennikarzy (bo taka informacja się pojawiła), to kto i według jakiego klucza ich wytypował. Przecież rozmowy konsultacyjne nie toczyły się ze wszystkimi redakcjami. Kim są te osoby?
10. Czy spółka zewnętrzna będzie dzierżawić od TVP pomieszczenia i partycypować w kosztach eksploatacji budynków i sprzętu?

[56] Tamże.

[57] Tamże.

[58] Archiwum własne autorki dotyczące TVP. Spotkanie z Ewą Ger 3 czerwca 2013 r.

11. Czy Zarząd nie dostrzega zagrożenia w pojawieniu się takiej firmy, która z czasem może stać się rzeczywistą konkurencją i przejąć niezbędnych pracowników, często jedynych znających obsługę niektórych systemów i programów?
12. Czy minimalizacja etatów dziennikarskich w oddziałach TVP oznacza w najbliższej przyszłości ograniczenie produkcji w regionach (np. do redakcji informacji z kilkoma dziennikarzami)? Jeśli tak, to kiedy planuje się takie działanie?
13. Czy zmianie ulegnie struktura organizacyjna oddziałów?
14. Czy alternatywą przejścia do firmy zewnętrznej może być samozatrudnienie/założenie własnej działalności?
15. Co po roku współpracy z firmą zewnętrzną stanie się z dziennikarzami, którzy do niej trafią?
16. Czy najlepsi będą mieli szansę powrotu do TVP na etat?
17. Czy Zarząd nie obawia się, że jednoczesne przeprowadzenie wielu zmian (m.in. powstanie TVP Regiony, powołanie TAI, drastyczna redukcja zatrudnienia, zmiany warunków pracy dziennikarzy) mogą skutkować destabilizacją pracy spółki?

To tylko niektóre z wątpliwości formułowanych przez zarządzających redakcjami w TVP. Reasumując, uczestniczący w spotkaniu stwierdzili[59], że firma na przestrzeni lat przechodziła wiele procesów restrukturyzacyjnych (łącznie z wprowadzeniem systemu producenckiego), a każdy z nich miał porządkować, usprawniać, dawać oszczędności i przywracać transparentność. Żaden się nie sprawdził. Ponadto wskazano, że tym, co tworzy unikatowość firmy medialnej, są jej pracownicy. Proponowane rozwiązanie wskazuje, iż to, co unikatowe – zasoby ludzkie, ma być oddane firmie zewnętrznej. Krytykując powyższe rozwiązanie, stosowano analogię do firmy Google, która swoich kluczowych programistów tworzących kody, nie zaś administrację ich obsługującą, oddałaby firmie outsourcingowej. Twierdzono ponadto, że księgowość wszędzie jest taka sama, natomiast zasób dziennikarski jest całkowicie specyficzny, niepowtarzalny. Przewidywana oszczędność wyprowadzenia dziennikarzy do firmy zewnętrznej to 18 mln w skali roku (przy założeniu, że 100% z nich TVP będzie nadal zlecała pracę), zaś jedna duża produkcja telewizyjna (np. *M jak miłość*) jest w stanie zarobić dla spółki wielokrotnie więcej[60].

Mimo wątpliwości, zgłaszanych m.in. przez związek zawodowy „Wizja"[61], Komisję Kultury[62] oraz przedstawicieli środowisk twórczych, umowę TVP z Leasing Team podpisano 26 maja 2014 roku i obowiązywać ma ona do roku 2016. Do 1 lipca 2015 roku przejętym pracownikom nie można było zmieniać warunków zatrudnienia i wynagradzania, zaś przez dwa lata TVP (nie agencja) zobowiązała się do

[59] Tamże.

[60] Tamże.

[61] http://wizjatvp.pl/ (dostęp: 20.06.2015).

[62] http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/komunikat.xsp?documentId=9661B9950176BAEBC1257C77005362B3- (dostęp: 15.09.2015).

płacenia wynagrodzenia swoim byłym pracownikom, a Leasing Team – do płacenia prowizji za zarządzanie nimi[63]. Podstawą prawną całego przedsięwzięcia jest art. 23 (1) Kodeksu pracy, czyli przepis o outsourcingu[64].

Już po przeniesieniu pracowników TVP do firmy Leasing Team NIK skontrolowała omawiany proces restrukturyzacji. TVP, powołując się na raport Najwyższej Izby Kontroli stwierdziła, że „prowadzone w TVP S.A. działania na rzecz restrukturyzacji zatrudnienia są uzasadnione" oraz „zgodne z przyjętą w styczniu 2012 r. strategią zakładającą m.in. zwiększenie elastyczności struktury organizacyjnej i zwiększenie wydajności pracy"[65]. W raporcie pokontrolnym NIK możemy jednak również przeczytać, iż „leasingowanie dziennikarzy TVP to groźny precedens, który może być kosztowny dla publicznego nadawcy. Koncepcja restrukturyzacji zatrudnienia, polegająca m.in. na przejęciu części pracowników TVP przez podmiot zewnętrzny, jest obarczona ryzykiem wystąpienia roszczeń pracowników po zakończeniu rocznej gwarancji zatrudnienia. Oszczędności mogą więc okazać się pozorne"[66].

Związki zawodowe próbują dowieść, że umowa TVP z Leasing Team jest nieważna. Martyna Kupiecka, radca prawny, stwierdza: „Ważność tej umowy budzi moje wątpliwości. Problem w tym, co tak naprawdę przejęła firma Leasing Team. Ludzi i ich zadania? Tak się robi w przypadku firm ochroniarskich. Jeśli brakuje przejęcia niezbędnego do pracy sprzętu, to przekazanie ludzi i zadań nie wystarcza, by uznać, że doszło do przejścia zakładu pracy zgodnie z art. 23 (1) k.p."[67]. „W przypadku TVP i Leasing Team pracownicy, np. montażyści, nadal pracują w tych samych pomieszczeniach co poprzednio i korzystają ze sprzętu stanowiącego własność TVP, który został odpłatnie udostępniony Leasing Team. Nie doszło zatem do opisanego w kodeksie pracy przejścia zakładu pracy, bo bez tych składników majątkowych »przejęci« pracownicy nie mogliby normalnie pracować"[68]. Prawniczka powołuje się na orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości oraz na opinię Sądu Apelacyjnego w Białymstoku (wyrok z dnia 2 lipca 2014 r.)[69].

Minął rok. Byli pracownicy Telewizji Polskiej są zwalniani przez nowego pracodawcę lub zmieniane są ich warunki pracy i płacy. Na gorsze. Jak informuje „Press", jeśli ich nie przyjmą, zgodnie z prawem rozwiązane zostaną z nimi umowy o pracę. Oficjalnie do zwolnienia jest 78 osób. Tę liczbę potwierdza Leasing Team.

[63] http://leasingteam.pl/prezes-tvp-pozytywnie-ocenia-roczna-wspolprace-z-leasingteam-2/ (dostęp: 20.08.2015).

[64] Art. 23 § 1. W razie przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę staje się on z mocy prawa stroną w dotychczasowych stosunkach pracy, z zastrzeżeniem przepisów § 5.

[65] http://www.tvp.pl/centrum-informacji/informacje-dla-mediow/komunikaty-centrum-informacji/stanowisko-tvp-po-kontroli-nik/17801658 (dostęp: 25.09.2015).

[66] https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-produkcji-zewnetrznej-w-tvp (dostęp: 20.10.2015).

[67] http://wyborcza.biz/biznes/1100896,17805276,Przejeci_i_wyrzuceni__LeasingTeam_zwalnia_pracownikow.html (dostęp: 20.09.2015).

[68] Tamże.

[69] http://orzeczenia.bialystok.sa.gov.pl/content/$N/150500000001521_III_AUa_000428_2014_Uz_2014-07 (dostęp: 10.01.2016).

Na listach do zwolnień i zmiany warunków pracy i płacy są m.in. dziennikarze programów informacyjnych: Piotr Górecki (dziennikarz TVP Info i znany telewizyjny korespondent wojenny), Mirosław Cichy i Jarosław Kuś (reporterzy *Panoramy*), Magdalena Tadeusiak i Sławomir Matczak. Oprócz nich montażyści, charakteryzatorki i graficy komputerowi[70].

„Jeśli telewizja ma dla mnie pracę, to dlaczego mnie nie zatrudnia, tylko zmusza do zakładania działalności gospodarczej? Skoro trzydzieści lat pracy mnie najwidoczniej nie wykreowało, to i działalność mnie nie wykreuje" – mówi „Press" Piotr Górecki. „Działalność gospodarczą to mogłem założyć w 89 roku, miałbym dziś własną telewizję. Ale uległem głupiej *idée fixe*: marzyła mi się praca w telewizji publicznej" – dodaje dziennikarz[71]. Z TVP związany jest od blisko 30 lat.

W kontekście powyższych rozważań warto przywołać opinię rzecznika TVP[72]: „Specyfika rynku mediów powoduje, że nie sposób przewidzieć dokładnie potrzeb produkcyjnych nadawcy z dwuletnim wyprzedzeniem. Zatem trudno jest stwierdzić, jak będą kształtować się potrzeby produkcyjne TVP i jednoznacznie stwierdzić, czy umowa po dwóch latach będzie przedłużana"[73]. Związki zawodowe są w sporze z publicznym nadawcą. Związek Zawodowy Pracowników Twórczych i Technicznych Mediów Polskich „Wizja" złożył w sądzie pozew przeciwko TVP oraz Leasing Team w sprawie wyprowadzenia z TVP czterech grup zawodowych pracowników twórczych (dziennikarzy, montażystów, charakteryzatorów i grafików komputerowych) poprzez rzekome przejęcie części przedsiębiorstwa Telewizja Polska[74]. Wskazywał ponadto, iż kolejny wyrok Sądu Pracy potwierdza stanowisko związku w sprawie procederu łamania w Telewizji Polskiej art. 22 § 1 k.p.[75]. Związek od lat zwraca uwagę, że wszystkie osoby pracujące na podstawie umów cywilnoprawnych w takich zawodach jak: dziennikarz, realizator, operator, montażysta, charakteryzator, kierownik produkcji, technik łączy z pracodawcą w istocie stosunek pracy, bez względu na nazwę zawartej umowy, jeśli praca wypełnia charakterystyczne znamiona stosunku pracy opisane w art. 22 § 1. Tak więc gdy „pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem", jest pracą

[70] http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17805276, LeasingTeam_zwalnia_pracownikow.html? (dostęp: 20.08.2015).

[71] http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/48524,Piotr-Gorecki_-Miroslaw-Cichy_-Jaroslaw--Kus-i-inni-dziennikarze-TVP-na-liscie-zwalnianych-grupowo (dostęp: 20.09.2015).

[72] http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/46620,LeasingTeam-zwalnia-grupowo_-dziennikarze-przeniesieni-z-TVP-boja-sie (dostęp: 5.01.2016).

[73] http://wizjatvp.pl/?p=4128 (dostęp: 6.01.2016).

[74] http://media2.pl/media/118411-Zwiazek-zawodowy-Wizja-pozywa-TVP.html (dostęp: 15.12.2015).

[75] Art. 22 § 1. Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem.

na podstawie stosunku pracy[76]. Jak dowodzą przedstawiciele związku fakt łamania prawa pracy w tym zakresie w TVP potwierdzają kolejne kontrole Państwowej Inspekcji Pracy. Zwracał na to uwagę NIK w swoich protokołach pokontrolnych. Mimo że Sądy Pracy przyznają rację skarżącym pracownikom, nic w TVP w tej materii się nie zmienia. Związek od dłuższego czasu walczy o systemowe uporządkowanie kwestii zatrudnienia w zawodach twórczych i technicznych, prowadząc m.in. w tej sprawie spór zbiorowy[77]. Kolejny wyrok Sądu Pracy potwierdził zasadność stanowiska związku. Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, VII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych na rozprawie 16 kwietnia 2012 roku stwierdził, że „red. ... i Telewizję Polską S.A. z siedzibą w Warszawie łączył stosunek pracy, w pełnym wymiarze czasu pracy, zawarty na czas nieokreślony"[78]. Wyrok utrzymał w mocy Sąd Okręgowy w Warszawie, XXI Wydział Pracy na rozprawie 18 lutego 2013 roku[79]. Wyrok jest prawomocny. Związkowcy wskazują ponadto na ostateczną decyzję ZUS-u z 11 grudnia 2015 roku, iż nie było przejęcia części TVP przez firmę Leasing Team[80]. Co w ocenie prawników daje byłym pracownikom podstawy do roszczeń w stosunku do byłego pracodawcy[81]. Można więc uznać, że restrukturyzacja, jak i oszczędności z niej wynikające mogą w istocie okazać się pozorne.

Wydaje się, iż każda reforma powinna przynieść poważną refleksję nad formą i zawartością mediów publicznych, wypełnianiem edukacyjnej misji TVP, gwałtownie zmieniającym się światem. Dotychczasowe doświadczenia wskazują jednak, że restrukturyzacja z 2014 roku miała jedynie przesłankę ekonomiczną, a jej konsekwencją jest rezygnacja z najcenniejszego zasobu działającej na konkurencyjnym rynku firmy medialnej – jej twórczych pracowników.

2. Restrukturyzacja regionalna – studium przypadku TVP Katowice

Budżet publicznych ośrodków telewizji regionalnej składa się z odpisu abonamentowego, sprzedaży materiałów na rzecz innych anten, z wpływów reklamowych oraz sponsoringu[82]. Środki te są jednak niewystarczające. W ostatnich latach, w związku z niskimi wpływami abonamentowymi, sytuacja finansowa ośrodków regionalnych stała się dramatyczna. Dotyczy to nie tylko zawartości programu, ale też kwestii technicznych i poziomu zatrudnienia. Nie chodzi tu jedynie o dekapitalizację budynków, lecz również o wyeksploatowanie sprzętu (m.in. kamer, reży-

[76] Tamże.

[77] http://wizjatvp.pl/?tag=spor-zbiorowy (dostęp: 5.01.2016).

[78] Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, VII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych (sygn. akt VII P 838 10).

[79] Sąd Okręgowy w Warszawie, XXI Wydział Pracy (sygn. akt XXI Pa 630/12 r.).

[80] http://wizjatvp.pl/?p=6485 (dostęp: 29.12.2015).

[81] http://wizjatvp.pl/?p=6226 (dostęp: 6.12.2016).

[82] T. Skoczek, *Telewizja publiczna: szkic do opisu*, Wyd. MCDN, Kraków 2002, s. 55.

serki, oświetlenia itp.) i braku specjalistycznych szkoleń pracowników[83]. Po pełnym uruchomieniu multipleksu trzeciego (27 kwietnia 2014 r.) zasięg regionalnych oddziałów telewizji publicznej objął potencjalnie 98% populacji, a każdy z 16 ośrodków miał możliwość nadawania całodobowego programu regionalnego[84]. Cyfryzacja powinna więc stanowić szansę na poszerzenie i unowocześnienie regionalnej oferty programowej podejmującej zagadnienia regionalizmu[85]. Proces cyfryzacji nie spowodował jednak poszerzenia oferty programowej telewizji regionalnej. Po uruchomieniu TVP Regionalnej własne pasmo ośrodków wydłużyło się zaledwie o godzinę. Pieniądze z abonamentu zabezpieczają bowiem produkcję jedynie około 40% oferty antenowej i są to głównie programy informacyjne oraz publicystyczne, pozostałe realizowane są z pieniędzy sponsorów[86]. W istocie cyfryzacja stwarzała jedynie potencjał, nie dawała zaś gwarancji, iż zostanie on wykorzystany. Niezbędny jest stabilny system finansowania oraz kompetentny, doświadczony zespół ludzi tworzących regionalny kontent.

TVP Katowice to stacja o zasięgu regionalnym, którą mogą oglądać mieszkańcy województwa śląskiego z nadajników naziemnych lub w sieciach kablowych. Zasięg techniczny TVP Katowice jest praktycznie identyczny z jej zasięgiem geograficznym. Obejmuje ponad 4,6 mln osób, co stanowi około 13% populacji kraju w wieku powyżej czterech lat i niemal 100% ludności województwa śląskiego[87]. Na usytuowanie stacji w lokalnym pejzażu medialnym ma wpływ jej relatywnie długa historia. Telewizja Katowice powstała 3 grudnia 1957 roku. Wtedy nadano pierwszy program obejmujący zasięgiem południową i zachodnią część kraju (obecne województwo śląskie, znaczną część województwa opolskiego i małopolskiego, małą część województwa świętokrzyskiego, łódzkiego, wielkopolskiego i dolnośląskiego) oraz część Czechosłowacji[88]. Ważnym czynnikiem wpływającym na kształt telewizji regionalnej jest również tzw. patriotyzm lokalny. Do tego typu obszaru można zaliczyć m.in. nawiązywanie w nazewnictwie tytułów prasowych, stacji radiowych i telewizyjnych bezpośrednio do nazw historycznie związanych z regionami[89]. O jakości kontaktów często decyduje swojskość i komunikatywność medium, a mechanizm kontaktów opiera się na selekcji pozytywnej: „swoje", „nasze"[90]. Zaś Telewizja Katowice od 1957 roku jednoznacznie kojarzona jest ze Śląskiem.

---

[83] M. Różycka, *Cyfryzacja: szanse i zagrożenia publicznej telewizji regionalnej*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski" 2013, nr 2, s. 11.

[84] biznes.onet.pl/cyfryzacja-regionalnych-osrodkow-tvp-wymaga-pieni (dostęp: 2.07.2012).

[85] http://www.ujk.edu.pl/ibib/studia/pdf/160/cyfryzacja.pdf (dostęp: 20.07.2014).

[86] Archiwum autorki dotyczące TVP Katowice.

[87] http://www.tvp.pl/tvp3katowice (dostęp: 25.11.2009).

[88] Tamże.

[89] M. Jachimowski, *Regiony periodycznej komunikacji medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006, s. 226.

[90] S. Michalczyk, *Media lokalne w systemie komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 143.

Najlepszy okres TVP Katowice przypadał na czasy jej konkurencji z prywatną telewizją PTV Rondo sieci Nicola Grauso. Jednakże drugą połowę lat 90. cechował stały i systematyczny spadek zasięgu społecznego. Zjawisko to szczególnie nasiliło się w 1999 roku, kiedy w porównaniu z rokiem poprzednim TVP Katowice straciła 30% swoich odbiorców. W ocenie Mariana Gieruli zmniejszenie zasięgu telewizji było dość równomierne we wszystkich obszarach jej technicznego funkcjonowania, chociaż w przypadku województwa częstochowskiego było najgłębsze[91]. Przez prawie całą dekadę lat 90. (z wyjątkiem 1999 r.) telewizja utrzymywała wysoką pozycję społeczną w porównaniu z innymi mediami o zasięgu regionalnym (np. dziennikami regionalnymi i Radiem Katowice). Telewizja Katowice była głównym źródłem informacji o problemach regionalnych dla mieszkańców województwa śląskiego. Drastyczne ograniczenie jej zasięgu społecznego nastąpiło po wprowadzeniu tzw. pasma wspólnego telewizji regionalnej[92].

Wśród medioznawców powszechna jest opinia, że zmiana telewizji regionalnej w TVP3, a następnie TVP Info (kanał informacyjno-publicystyczny) źle przysłużyła się telewizji publicznej. Spowodowała regres programowy w oddziałach i ich silne podporządkowanie centrali[93]. Konsekwencją polityki prowadzonej w stosunku do oddziałów terenowych jest znaczna redukcja ich tożsamości oraz spadek odbioru społecznego. Dotyczy to nie tylko tzw. sieciowania, ale również ich miejsca w cyfrowej przestrzeni. Analiza ramówki TVP Katowice wskazuje, że cyfryzacja nie spowodowała poszerzenia oferty programowej. Pasmo własne TVP Katowice poszerzono zaledwie o godzinę[94]. Podstawowym źródłem finansowania publicznej telewizji regionalnej jest abonament. W 2011 roku TVP Katowice otrzymała 12,5 mln zł z abonamentu, w 2012 – 57% tej sumy, tj. 7,19 mln zł, w 2013 – 63,5% sumy z 2011 roku, tj. 7,94 mln zł, zaś do połowy roku 2014 – 4,37 mln zł[95]. Oczywiście są to środki niewystarczające. Co jednak zaskakujące, to właśnie TVP Katowice w świetle ostatniego badania Millward Brown Poland[96] dla TVP z października 2015 roku jest najchętniej polecanym ośrodkiem (NPS = 10) oraz odnotowała największy wzrost w porównaniu z 2014 rokiem (+11). Natomiast największy spadek polecania zanotował ośrodek rzeszowski (–11)[97]. Ponadto to samo badanie wskazuje, że widzowie oceniają kanały TVP Regionalna bardzo dobrze – aż 92% wystawiło im ocenę minimum dobrą, zaś średnia ocena wszystkich ośrodków wyniosła 4,59 w skali od 1 do 6. Średnia ocena nieznacznie wzrosła w stosunku do

[91] M. Gierula, dz. cyt., s. 274.

[92] Tamże.

[93] K. Jakubowicz, *Media publiczne w Polsce. Teraźniejszość i przyszłość*, [w:] J.W. Adamowski (red.), *Media publiczne w Polsce: teraźniejszość i przyszłość*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2007, s. 113.

[94] Archiwum własne autorki dotyczące TVP Katowice.

[95] Tamże.

[96] Sondaż CATI „Telewizja Regionalna". Badanie opinii publicznej dotyczące oglądalności i zadowolenia z kanałów regionalnych TVP.

[97] Tamże.

roku 2014, w którym wyniosła 4,55. Warto podkreślić, że po najbardziej pozytywne oceny (celujący i bardzo dobry) sięgały częściej kobiety oraz osoby z niższym wykształceniem – to są najwierniejsi widzowie TVP Regionalnej[98]. Większość widzów ogląda tę stację głównie dla informacji lokalnych. Dodatkowo 66% widzów twierdzi, że pasmo lokalne jest ich ulubioną częścią ramówki. Zdaniem większości widzów (76%) to programy informacyjne zachęcają ich do oglądania telewizji regionalnej. Ich liczba i częstotliwość jest odpowiednia. Badani stwierdzili jednocześnie, że w TVP Regionalna jest zbyt dużo treści politycznych – tego zdania jest 29% ankietowanych. Widzowie chcieliby oglądać więcej kanałów przyrodniczo-turystycznych, historycznych, a także rozrywkowych. Te preferencje są niemal identyczne z tymi, jakie odnotowano w roku 2014[99]. Aby jednak odpowiedzieć na potrzeby lokalnego odbiorcy, konieczne są pieniądze i ludzie. Ten pierwszy aspekt opisany jest w literaturze[100] jako istotna determinanta tzw. zwijania się publicznych mediów regionalnych, temu drugiemu poświęca się zdecydowanie mniej uwagi. W przywołanych już w niniejszej publikacji stenogramach ze spotkania z Ewą Ger, dyrektorem Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi TVP, poruszano również problem regionalnych ośrodków TVP w kontekście planowanej restrukturyzacji. Pytano, czy zmianie ulegnie struktura organizacyjna oddziałów. Jak stwierdziła E. Ger[101]: „Struktura organizacyjna oddziałów się nie zmieni, jeśli chodzi o ramy. Ale wniosek ze spotkania z dyrektorami oddziałów jest taki – każdy OTV zrobi to inaczej, bo w różnych oddziałach jest różna sytuacja. W niektórych oddziałach np. montaż czy emisja są już poza strukturą. To jest moment na to, by uporządkować sytuację. Trzeba określić, które procesy muszą się odbywać wewnątrz spółki, a które można outsourcować. Trzeba to ujednolicić we wszystkich oddziałach, (...) np. musi być osoba koordynująca dziennikarzy wewnątrz spółki i nie może być tak, że w OTV nie ma ani jednego dziennikarza na etacie"[102].

Województwo śląskie jest liderem, jeśli chodzi o płatność abonamentu rtv. Jest drugim regionem w Polsce pod względem zaludnienia oraz spełnia wszystkie kryteria, według których jest rozdzielany abonament. Publiczny ośrodek telewizyjny dostaje jednak najmniej środków na realizację misji, do której jest zobowiązany przez ustawodawcę[103]. TVP Katowice zajmuje 16. pozycję wśród wszystkich ośrodków regionalnych telewizji publicznej. Odnotowuje najwięcej wpłaconego abonamentu rtv przez mieszkańców województwa, a najmniej środków finansowych przekazanych do ośrodka. W 2014 roku otrzymała zaledwie 4,24% z wpłaconego

[98] Tamże.

[99] Tamże.

[100] W. Godzic, *Rozumieć telewizję, rozumieć widza*, [w:] E. Nurczyńska-Fidelska (red.), *W świecie mediów*, Rabid, Kraków 2001, s. 42.

[101] Archiwum własne autorki dotyczące TVP. Spotkanie z E. Ger 3 czerwca 2013 r.

[102] Tamże.

[103] Ustawa o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 r., art. 21.

przez widzów abonamentu rtv. W regionie mieszka 4 626 357 osób[104]. Konsekwencją wskazanej sytuacji jest mizeria zarówno finansowa, jak i realizacyjna.

Na przestrzeni ostatnich 25 lat zatrudnienie w TVP Katowice wyglądało następująco[105]:

- Stan zatrudnienia na 30.04.1991 r. (po przejęciu pracowników „Poltelu") wynosił 576 osób, tj. 546,30 etatów. W okresie od 1.05. do 31.12.1991 r. zwolniono 188 osób (zwolnienia grupowe: 108 osób, inne przyczyny: 80 osób). Stan zatrudnienia na 31.12.1991 r. wynosił 475 osób, tj. 456,50 etatu.
- Stan zatrudnienia na 31.12.1992 r. wyniósł już 343 osoby, tj. 333,25 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1992 r. zwolniono 149 osób (zwolnienia grupowe: 91 osób, inne przyczyny: 58 osób).
- W okresie od 1.01. do 31.12.1993 r. zwolniono 43 osoby (zwolnienia indywidualne: 9 osób, inne przyczyny: 34 osoby).
- Stan zatrudnienia na 31.12.1994 r. wyniósł 286 osób, tj. 279,75 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1994 r. zwolniono 28 osób (zwolnienia indywidualne: 1 osoba, inne przyczyny: 27 osób).
- Stan zatrudnienia na 31.12.1995 r. wyniósł 257 osób, tj. 253,00 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1995 r. zwolniono 43 osoby (zwolnienia indywidualne: 15 osób, inne przyczyny: 28 osób).
- W okresie od 1.01. do 31.12.1996 r. zwolniono 37 osób (zwolnienia grupowe: 23 osoby, inne przyczyny: 14 osób).
- Stan zatrudnienia na 31.12.1997 r. wyniósł 220 osób, tj. 217,75 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1997 r. zwolniono 12 osób (zwolnienia grupowe: 0, inne przyczyny: 12 osób).
- Stan zatrudnienia na 31.12.1998 r. wyniósł 242 osoby, tj. 239,75 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1998 r. zwolniono 21 osób (zwolnienia indywidualne: 4 osoby, inne przyczyny: 17 osób).

W okresie od 30.04.1991 r. do 30.09.1999 r. nastąpiło znaczne zmniejszenie stanu zatrudnienia w TVP Katowice: o 350 osób, tj. 323,3 etaty. Tendencja ta była obserwowana również w kolejnych latach. Stan zatrudnienia na 1.01.2002 r. wskazywał na zatrudnienie na etatach 199 osób, w tym: dziennikarze honoracyjni stanowili 17 osób, realizacja tv – 17, realizacja techniczna – 25, realizacja audycji tv – 14, dyrektorzy i zastępcy – 3, kierownicy komórek organizacyjnych – 24,25, dziennikarze motywacyjni – 5, emisja – 8, techniczni – 10, administracja – 25, ekonomiczno-finansowi – 19, ochrona zdrowia – 1, gospodarka i obsługa – 23, sprzedaż – 7. Analiza powyższych danych wskazuje na stałą redukcję zatrudnienia. W największym wymiarze objęła ona pracowników twórczych: dziennikarzy, realizatorów, operatorów, dźwiękowców, a w najmniejszym administrację i finanse.

[104] Archiwum własne autorki dotyczące TVP Katowice.
[105] Tamże.

Również w kolejnych latach, dążąc do optymalizacji zatrudnienia, podjęto szereg działań zmierzających do zmniejszenia liczby etatów. Starano się przy tym uwzględnić skalę funkcjonowania oddziału, co w istotny sposób od lat wiąże się z polityką centrali w stosunku do oddziałów terenowych (coraz mniej środków finansowych i coraz mniejszy udział tzw. produkcji własnej).

Programy tworzone przez oddziały do 2002 roku miały charakter uniwersalny z przewagą audycji publicystycznych, informacyjnych, filmów dokumentalnych. Zawierały też filmy fabularne, przedstawienia teatralne i audycje muzyczne. Jeszcze w 2001 roku około 23% informacji nadawanych przez ośrodki regionalne KRRiT zakwalifikowała jako lokalne[106]. Jednak od 2002 roku przyjęto założenie, że pasma własne składają się głównie z pozycji informacyjnych i publicystycznych, natomiast większość pozostałej produkcji oddziałów wytwarzana jest na zlecenie TVP3 i emitowana w pasmach wspólnych[107]. Mimo reformy regionalne publiczne stacje telewizyjne wciąż były deficytowe. Wprawdzie wskaźniki deficytowości zaczęły maleć, ale oddziały w dalszym ciągu musiały redukować kapitałochłonne składniki swojego majątku i koszty stałe[108]. Za taki koszt uznano pracowników twórczych. Należy jednak przyjąć, że deficytowość była i nadal jest wpisana w strukturę telewizji regionalnej[109]. Zaś z faktu, że program regionalny w 2005 roku w 72% finansowany był z abonamentu, wynika, iż TVP nie chciała kierować do oddziałów znaczących środków pochodzących z reklamy ogólnokrajowej, inwestycja ta bowiem nie miała i nadal nie ma szans zwrotu[110]. W latach 2000–2005 kolejne zarządy TVP wydzielały na potrzeby oddziałów terenowych niewielką część programu regionalnego. W tym czasie żaden z oddziałów terenowych nie otrzymał od zarządu na program własny więcej czasu niż 4 godziny w ciągu doby. W 2004 roku dzienny czas nadawania programu przez oddział wynosił zaledwie 2,4 godziny[111]. W 2005 roku 82% rocznego czasu nadawania zajmował program wspólny, a tylko 18% – program oddziałów terenowych rozpowszechniany w pasmach rozłącznych. Historia programów regionalnych TVP jest więc historią stałej, coraz dalej idącej rezygnacji z pierwotnych ambicji i ograniczenia kosztów realizacji zapisu ustawowego[112]. Odbywa się to kosztem zatrudnionych tam ludzi. W istocie najłatwiej uzyskać oszczędności poprzez redukcję zatrudnienia, na co wskazują kolejne dane:

- Stan zatrudnienia w TVP Katowice na 1.01.2010 r. wynosił zaledwie 105 osób, w tym 99,75 etatów. Zaś 31.12.2010 r. zatrudnienie uległo zmniejszeniu o kolejne 7 osób i wyniosło 98 osób (93,75 etatów).
- W 2011 r. stan zatrudnienia wyniósł 87 osób (84,75 etatów).

[106] Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji, KRRiT 2001.
[107] T. Skoczek, *Telewizja regionalna...*, dz. cyt., s. 42.
[108] Tamże, s. 75.
[109] Tamże, s. 49.
[110] Tamże, s. 55.
[111] K. Jakubowicz, *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, dz. cyt., s. 236–237.
[112] Ustawa o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 r., art. 21.

- W 2013 r. zatrudniano 78 osób (76,25 etatów).
- W okresie od 1.01.2010 do 31.12.2014 r. stan zatrudnienia w oddziale uległ zmniejszeniu o blisko 30% (31 osób, tj. 26,75 etatów).
- Do 1.01.2015 r. zatrudnienie w TVP Katowice zostało obniżone do 73,00 etatów (74 osoby). Uwzględniając ostatni proces restrukturyzacji, zaledwie 4,5 etatu (5 osób) przekazano do firmy Leasing Team[113].

Analiza danych wskazuje, że restrukturyzacja dotycząca zatrudnienia w regionalnych ośrodkach telewizyjnych jest konsekwentnie realizowana od lat. Ostatnia reforma z 2014 roku spowodowała, że do firmy zewnętrznej przeniesiono ostatnich pracowników twórczych. Tak więc nic nie obliguje ich do lojalności w stosunku do pracodawcy, jak również do wzmożonych wysiłków twórczych. Świadczy o tym także obecna struktura oddziału: samodzielne stanowisko pracy ds. BHP – 1 osoba/1etat, dział reklamy, marketingu i promocji – 6 osób/6 etatów, samodzielne stanowisko pracy ds. ochrony informacji – 1 osoba/1 etat, dział kadr i spraw socjalnych – 1 osoba/1 etat, sekretariat programowy – 4 osoby/4 etaty, sekcja archiwum programowego – 3 osoby/3 etaty, dział ekonomiczny – 4 osoby/4 etaty, dział Regionalna Agencja Producencka – 1 osoba/1 etat, wydział producencki – 22 osoby/21 etatów, sekcja audycji informacyjnych – 1 osoba/1 etat, redakcje zamiejscowe w Bielsku-Białej i Częstochowie – 2 osoby/1,5 etatu, wydział realizacji i montażu – 14 osób/12,75 etatu, dział techniki – 1 osoba/1 etat, wydział studyjny i transmisji – 23 osoby/21 etatów, wydział emisji i rejestracji – 10 osób/10 etatów, sekcja informatyki – 2 osoby/2 etaty, sekcja gospodarcza – 3 osoby/3 etaty, sekcja transportu – 2 osoby/2 etaty, stanowiska pracy ds. technicznych – 1 osoba/1 etat, zastępca dyrektora ds. ekonomiczno-produkcyjnych, główny specjalista – 1 osoba/1 etat, dyrektor oddziału – 1 osoba/1 etat[114]. W istocie na etatach dziennikarskich tzw. koordynatorów pozostały w TVP Katowice zaledwie 4 osoby.

Media regionalne i lokalne, jak podkreśla Tomasz Goban-Klas, mają do odegrania ważną rolę, gdyż „w tym samym czasie, kiedy stosunki społeczne rozciągają się horyzontalnie, obserwujemy wzmocnioną presję w kierunku autonomii lokalnej i regionalnej tożsamości kulturowej. Potrzebne są więc media, które o nich informują, pielęgnują i propagują"[115]. Jednak rozdarcie wynikające z jednej strony z nakazu dochodowości, jaki nakłada status prawny spółki prawa handlowego, a z drugiej z obowiązku wypełniania misji powoduje, że ośrodki regionalne, niezależnie od tendencji politycznych panujących w różnych okresach na szczeblu centralnym, podlegają od dłuższego czasu raczej procesom „zwijania" niż rozwoju[116].

[113] Archiwum własne autorki dotyczące TVP Katowice.

[114] Tamże.

[115] T. Goban-Klas, *Glokalizacja jako remedium na globalizację*, [w:] M. Pietraś (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 243.

[116] M. Ponikowski, *Golas na dachu. Kilka uwag o mediach regionalnych*, [w:] J. Szomburg (red.), *Media a rozwój regionalny. Pomorski Kongres Obywatelski*, Wyd. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2006, s. 31.

Dotyczy to zarówno oferty programowej, jak i pracowników twórczych, będących – jak stwierdziła cytowana już w publikacji Ewa Ger – tym zasobem, który można outsourcować[117].

Realizacja ideału mediów publicznych jest niezwykle skomplikowana. Współcześnie stają one w obliczu wielu zagrożeń i wyzwań. Operują na rynku, którego rozwój jest trudny do przewidzenia. Istotą współczesnej fazy ewolucji mediów jest bowiem ciągłe rozszerzanie się pola nowych technologii. Nie można ignorować faktu, że rozwojowi temu towarzyszy walka spod znaku usług publicznych i rynku. Konsekwencją tego faktu jest w ocenie Macieja Mrozowskiego sytuacja, że koncepcję „służby publicznej" zaczęto pojmować jako „usługę publiczną" lub wręcz jako „obsługę publiczności"[118].

Wydaje się, iż zagrożeniem dla regionalnych oddziałów telewizji publicznej jest zarówno sposób ich finansowania, jak i obecna struktura. Przetrwanie na konkurencyjnym rynku publicznych mediów regionalnych nie będzie możliwe bez ustawowego wsparcia ze strony osób stanowiących prawo. Rozważając prawne regulacje dotyczące ich finansowania, należy mieć również na względzie to, co jest uznawane za najcenniejszy zasób każdej organizacji medialnej – jej pracowników. Każda reforma powinna przynieść poważną refleksję nad formą jej przeprowadzania. Oddziały terenowe to ogromny kapitał, także ludzki.

Podsumowanie

Jak wskazuje Andrzej Koźmiński, w sensie ogólnym kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się przez artefakty – zewnętrzne sztuczne twory danej kultury[119]. W odniesieniu do organizacji medialnych można uznać, iż reformowanie tych struktur napotyka na ogromne trudności, z angażowaniem opinii publicznej i świata polityki włącznie. Znaczny indywidualizm twórców, na ogół wysoka i pozytywna ocena własnej pracy stanowią często krytyczny moment w procesie restrukturyzacji mediów[120]. Podstawowym czynnikiem warunkującym przebieg powyższych procesów są ludzie, tj. właściciele, kadra kierownicza i pracownicy[121]. Do osiągnięcia celu niezbędna jest współpraca z pracownikami. Media mają jednak swoją specyfikę. Redakcja to bowiem nie tylko miejsce pracy, to także specyficzna więź emocjonalna całego zespo-

[117] Tamże.

[118] M. Mrozowski, *Media publiczne: dziedzictwo przeszłości – perspektywy rozwoju*, „Studia Medioznawcze" 2000, nr 1, s. 25–26.

[119] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), dz. cyt., s. 439.

[120] Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.

[121] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 248.

łu, trwająca nieraz latami. To atmosfera pracy. Brak tych elementów może osłabiać motywację do pracy, choć oczywiście trudno to zmierzyć. Efektem tych działań może być obniżenie samodzielności doświadczonych wydawców i kreatywności reporterów. Mogą oni stać się *mediaworkerami*, a nie dziennikarzami.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w mediach winno zmienić się podejście pracodawców do pracowników. Jak wskazuje Michael Armstrong, w istocie najważniejsze powinno być „myślenie zmianą, co oznacza myślenie pozytywne, wyzwalanie kreatywności. »A jednak można!« – to kondensacja procesu zmiany"[122]. To bowiem ludzie przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez daną organizację celów. Jednak w opinii Janusza Adamowskiego „potężne medium elektroniczne, jakim jest publiczna telewizja, od lat stanowi obiekt szczególnego pożądania dla ludzi polityki"[123]. W ocenie autora trudności związane z zarządzaniem personelem w mediach publicznych powoduje ich nadmierne upolitycznienie. Zbyt często wierność ideologiczna przedkładana jest nad profesjonalizm, a partyjne barwy (szczególnie w przypadku osób zajmujących stanowiska kierownicze) mają większe znaczenie niż kompetencje menedżerskie[124]. Czego potwierdzeniem jest, jak się wydaje, uchwalona w grudniu 2015 roku tzw. mała nowelizacja medialna, przez wielu nazywana ustawą kadrową[125].

Można przypuszczać, że pozorna restrukturyzacja w mediach – a za taką wolno uznać tę przeprowadzoną przez publicznego nadawcę w 2014 roku – jest realizacją prawa Kopernika-Greshama, kiedy to „gorszy pieniądz" wypiera ten lepszy[126]. W istocie chodzi o poszukiwanie oszczędności i nic nie wskazuje na to, by w najbliższym czasie sytuacja uległa zmianie. Zaś powszechny w globalnym dyskursie pogląd, iż pracownicy, dysponując odpowiednią wiedzą, zdolnościami i umiejętnościami, decydują o pozycji firmy na rynku[127] – w odniesieniu do publicznych mediów w Polsce trzeba uznać jedynie za akademicką dyskusję związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W istocie bowiem upolitycznienie i partyjny klucz doboru na stanowiska kierownicze stoi w sprzeczności z efektywnym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ideałem byłoby oczywiście uznanie w mediach podejścia kompetencyjnego w zarządzaniu ludźmi, gdzie dobór personelu winien być postrzegany jako pozyskanie dla przedsiębiorstwa rzeczywistych lub potencjalnych kompetencji, niezbędnych do

[122] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, dz. cyt., s. 14–15.

[123] Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.

[124] Tamże.

[125] http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/1563085,Poselski-projekt-ustawy-medialnej-dokumentacja (dostęp: 5.01.2016).

[126] Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.

[127] A. Pocztowski, *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 7.

realizacji określonych zadań organizacji[128]. Warto w tym miejscu odnieść się do koncepcji zarządzania w ujęciu humanistycznym, która stawia człowieka w centrum procesu jako podmiot i istotę tego działania. Według tej koncepcji to nie tylko normy produkcyjne prowadzą do realizacji celów organizacji, ale także człowiek chcący i mający wolę je realizować[129]. Przedstawiciele nurtu humanistycznego w zarządzaniu zwracają uwagę, że nie wolno stosować uproszczonego, czarno-białego obrazu: zarządzanie ekonomiczne – złe, drapieżne, nastawione na zysk; zarządzanie humanistyczne – dobre, mające na względzie interesy człowieka jako ostatecznego beneficjenta zarządzania, a nie tylko środka służącego do osiągania zysku[130]. Jak wskazuje Bogusław Nierenberg: „celem działania człowieka winien być rozwój w rozumieniu ontologicznym. I w tym sensie zysk niekoniecznie jest kategorią antyhumanistyczną. Pozwala on organizacji trwać. Dzięki zyskowi mogą być tworzone nowe miejsca pracy. Ba, dzięki niemu w ogóle są miejsca pracy"[131]. Wydaje się, że te dwa podejścia, klasyczne i humanistyczne, winny być przesłanką zarządzania we współczesnym przemyśle medialnym. Jak na razie jednak przeważa podejście klasyczne: zarządzanie ekonomiczne – również w odniesieniu do zasobów ludzkich. Wskazuje na to choćby kolejna restrukturyzacja przeprowadzona przez publicznego nadawcę. Można uznać, iż zysk i polityka to istotne determinanty zarządzania w TVP. Kolejne procesy restrukturyzacyjne, jak choćby zapowiadana „duża" ustawa medialna[132] zmieniająca spółkę prawa handlowego w narodową organizację medialną, staną się z pewnością przedmiotem kolejnych badań również w kontekście zasobów ludzkich. Jak stwierdzono w projekcie, „stosunek pracy pracownika nawiązany przed dniem przekształcenia wygaśnie z upływem trzech miesięcy po dniu ogłoszenia ustawy, chyba że do tego czasu strony zawrą umowę przewidującą dalsze trwanie stosunku pracy". W uzasadnieniu czytamy, że w „pierwszym kwartale 2016 r. dyrektorzy ocenią zasadność utrzymania dotychczasowych stanowisk pracy i przydatność osób je zajmujących"[133].

[128] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" nr 34, http://wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip34-2013/SiP-34-t1-103.pdf (dostęp: 6.01.2016).

[129] B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, dz. cyt., s. 37.

[130] Tamże, s. 38.

[131] Tamże.

[132] http://kurier.pap.pl/depesza/160039/Nowa-ustawa-medialna-TVP--PR-i-PAP-beda-mediami-narodowymi (dostęp: 6.01.2016).

[133] Tamże.

Bibliografia

Albarran A.B., *Management of Electronic and Digital Media*, Wadsworth Thomson Learning, Belmont, CA 2002.

Armstrong A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Armstrong A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2008.

Jachimowski M., *Regiony periodycznej komunikacji medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.

Jakubowicz K., *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

Kowalski T., *Między twórczością a biznesem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Michalczyk S., *Media lokalne w systemie komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.

Mondy R.W., Holmes R.E., Flippo E.B., *Management, Concepts and Practices*, Allyn and Bacon, Boston 1983.

Mrozowski M., *Media masowe: władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001.

Mrozowski M., *Media publiczne: dziedzictwo przeszłości – perspektywy rozwoju*, „Studia Medioznawcze" 2000, nr 1.

Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Ociepka B., *Dla kogo telewizja? Model publiczny w postkomunistycznej Europie Środkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.

Picard R.G., *Media Economics: Concepts and Issues*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1989.

Pocztowski A., *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.

Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002.

Skoczek T., *Telewizja regionalna: szkic do opisu*, Wyd. MCDN, Kraków 2002.

Skoczek T., *Media publiczne w Polsce*, Mazowiecka Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.

Sohn A.B., LeBlanc Wicks J., Lacy S., Sylvie G., Hollifield A., *Media Management: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1999.

Studia, artykuły w czasopismach naukowych, opracowania:

Archiwum własne autorki dotyczące TVP Katowice.

Archiwum własne autorki dotyczące TVP. Spotkanie z Ewą Ger 3 czerwca 2013 r.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" nr 34, http://wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip34-013/SiP-34--t1-103.pdf.

Gierula M., *Społeczny odbiór mediów na Śląsku w okresie transformacji – wybrane zagadnienia*, [w:] J.W. Adamowski (red.), *Środki masowej informacji w Polsce po likwidacji instytucji cenzury (1990–2000)*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2000.
Goban-Klas T., *Glokalizacja jako remedium na globalizację*, [w:] M. Pietraś (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
Godzic W., *Rozumieć telewizję, rozumieć widza*, [w:] E. Nurczyńska-Fidelska (red.), *W świecie mediów*, Rabid, Kraków 2001.
Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji, KRRiT 2001.
Jakubowicz K., *Media publiczne w Polsce. Teraźniejszość i przyszłość*, [w:] J.W. Adamowski (red.), *Media publiczne w Polsce: teraźniejszość i przyszłość*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2007.
Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.
Ponikowski M., *Golas na dachu. Kilka uwag o mediach regionalnych*, [w:] J. Szomburg (red.), *Media a rozwój regionalny. Pomorski Kongres Obywatelski*, Wyd. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2006.
Raport EBU, *Finansowanie mediów publicznych w krajach członkowskich EBU*, Funding of Public Service Media 2012.
Różycka M., *Cyfryzacja: szanse i zagrożenia publicznej telewizji regionalnej*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski" 2013, nr 2.
Sondaż CATI „Telewizja Regionalna". Badanie opinii publicznej dotyczące oglądalności i zadowolenia z kanałów regionalnych TVP, Kraków 2013.
Zabłocki M.J., *Stan obecny i przewidywane kierunki rozwoju telewizji niepublicznej w Polsce*, [w:] W. Dudek (red.), *Transformacja telewizji w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996.

Akty prawne, uchwały, zarządzenia:

Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, VII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych (sygn. akt VII P 838 10).
Sąd Okręgowy w Warszawie, XXI Wydział Pracy (sygn. akt XXI Pa 630/12 r.).
Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. z 29 stycznia 1993 r.).

Adresy internetowe:

biznes.onet.pl/cyfryzacja-regionalnych-osrodkow-tvp-wymaga-pieni
http://www.se.pl/wiadomosci/polityka/pis-przeglosowal-ustawe-medialna-zobacz-co-sie-zmieni-w-tvp_757071.html
http://wizjatvp.pl/?p=6485
http://wizjatvp.pl/?tag=spor-zbiorowy
http://www.ujk.edu.pl/ibib/studia/pdf/160/cyfryzacja.pdf
http://www.tvp.pl/tvp3katowice
http://www.tvp.pl/centrum-informacji/informacje-dla-mediow/komunikaty-centrum-informacji/stanowisko-tvp-po-kontroli-nik/17801658
https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-produkcji-zewnetrznej-w-tvp http://orzeczenia.bialystok.sa.gov.pl/content/$N/150500000001521_III_AUa_000428_2014_Uz_2014-07
http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17805276,LeasingTeam_zwalnia_pracownikow.html
http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/48524,Piotr-Gorecki_-Miroslaw-Cichy_-Jaroslaw-Kus-i-inni-dziennikarze-TVP-na-liscie-zwalnianych-grupowo
http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/46620,LeasingTeam-zwalnia-grupowo_-dziennikarze-przeniesieni-z-TVP-boja-sie

http://media2.pl/media/118411-Zwiazek-zawodowy-Wizja-pozywa-TVP.html
http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/komunikat.xsp?documentId=9661B9950176BAEBC1257C77005362B3
http://leasingteam.pl/prezes-tvp-pozytywnie-ocenia-roczna-wspolprace-z-leasingteam-2/
http://orzeczenia.bialystok.sa.gov.pl/content/$N/150500000001521_III_AUa_000428_2014_Uz_2014-07
http://media2.pl/media/118411-Zwiazek-zawodowy-Wizja-pozywa-TVP.html
http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/41834,Sejmowa-komisja-kultury-zaniepokojona--planami-. restrukturyzacji-w-TVP
http://www.google.pl/url?sa=-obronie-regionalnych-ośrodkow-tvp-i-ich-publicznej-misji%
http://leasingteam.pl/prezes-tvp-pozytywnie-ocenia-roczna-wspolprace-z-leasingteam-2/
http://forum.media2.pl/viewtopic.php?t=7985
http://leasingteam.pl/dla-firm/case-studies/leasingteam-wspiera-reforme-tvp/
http://kurier.pap.pl/depesza/160039/Nowa-ustawa-medialna-TVP--PR-i-PAP-beda-mediami-narodowymi
http://www.tygodniksolidarnosc.com/pl/9739/56/c/zrobili-swoje--moga-odejsc.html
http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/1563085,Poselski-projekt-ustawy-medialnej-dokumentacja
http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/komunikaty/spr-info-krrit-2015/informacja-o-podstawowych-problemach-radiofonii-i-telewizji-w-2015-roku.pdf
https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-MIS%20-%20Funding%20of%20PSM%202015%20-%20Public%20version.pdf

ZARZĄDZANIE MEDIAMI
Tom 4(2)2016, s. 97–112
doi:10.4467/23540214ZM.15.007.5514
www.ejournals.eu/ZM

Joanna Papińska-Kacperek

Katedra Informatyki
Uniwersytet Łódzki

Krystyna Polańska

Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

INSTYTUCJE PUBLICZNE W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA PRZYKŁADZIE PORTALU FACEBOOK W UJĘCIU MIĘDZYNARODOWYM

Abstract

PUBLIC INSTITUTIONS IN SOCIAL MEDIA ON THE EXAMPLE OF FACEBOOK IN AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE

Although the existence of public institutions in social media may be perceived by a part of the society as an unserious endeavor, however it is not possible to disregard the space where citizens of every country of the world are present. Therefore both public administration, as well as cultural institutions should integrate the new way of communication with theirs customers not only in a marketing strategy, remembering about threats associated with a new modus operandi. The aim of the article is to discuss the characteristics of the use of social media by tax administrations and museums in selected countries of the world with a special focus on Facebook. For analysis tax institutions and well-known museums in selected countries of three continents were chosen.

Keywords: social media, e-government, Facebook, word of mouth marketing

Wstęp

Sieci społeczne są znane od dawna, ale dopiero przestrzeń wirtualna i dostępne aplikacje internetowe pozwoliły na ich rozkwit oraz zastosowanie w celach biznesowych, społecznych i politycznych. Sieci społeczne wykorzystujące serwisy

społecznościowe jako platformy organizacyjno-komunikacyjne stają się sieciami społecznościowymi[1]. Upowszechnienie Internetu powoduje powstawanie nowych instytucji rozumianych zarówno jako zasady formalne lub nieformalne, jak i organizacje. Są nimi np. zasady polityki prywatności w serwisach społecznościowych, reguły dostępności informacji zawartych w profilu użytkownika serwisu, zasady współfinansowania pomysłów biznesowych w Internecie. Instytucjami są też serwisy społecznościowe rozumiane jako organizacje, ale też jako przyjęte reguły nieformalne i formalne ich użytkowania[2]. Sieci społecznościowe to instytucje sprzyjające powstawaniu pozytywnych efektów zewnętrznych, takich jak: budowanie zaufania, a poprzez to kapitału społecznego, dostępność nowej wiedzy i pobudzanie kreatywności. Mogą też być źródłem negatywnych efektów zewnętrznych, takich jak: organizowanie masowej przemocy, sianie paniki na skutek fałszywych pogłosek, udostępnianie treści nieodpowiednich dla bardzo młodych użytkowników. W tym kontekście media społecznościowe to przekaz informacyjny realizowany w ramach serwisów społecznościowych w formie multimedialnej, wielokanałowej komunikacji sieciowej[3]. W ujęciu technicznym media społecznościowe to „grupa aplikacji wykorzystujących Internet, zbudowanych na fundamentach ideologicznych i technologicznych Web 2.0, które pozwalają na tworzenie i wymianę treści generowanych przez użytkowników (*User Generated Content*)"[4].

Charakter serwisu społecznościowego zależy od tego, jakie są oczekiwania użytkownika wobec oferowanych w serwisie funkcji. Facebook to serwis komunikowania społecznego, Twitter ma charakter informacyjno-dyskusyjny, YouTube służy do udostępniania materiałów filmowych, Instagram do publikowania i wymiany zdjęć, a Pinterest to serwis społecznościowy przeznaczony do gromadzenia i porządkowania wszelkich materiałów wizualnych.

Facebook jest nadal jednym z najpopularniejszych portali społecznościowych, choć ostatnie statystyki wskazują na spadek tempa przyrostu użytkowników tego serwisu, szczególnie w niektórych przedziałach wiekowych[5], coraz częściej także pojawiają się opinie, że jak każdy produkt, po fazie dojrzałości, wejdzie kiedyś w fazę spadku, która być może już się zaczyna. Niemniej jednak faktem jest, że z Facebooka korzysta ponad miliard użytkowników, a czas spędzany na jego stro-

[1] K. Polańska, *Sieci społecznościowe. Wybrane zagadnienia ekonomiczno-społeczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 15.

[2] Ibidem, s. 161.

[3] K. Polańska, *Biznesowy charakter mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 656, „Studia Informatica" nr 28, s. 73.

[4] A.M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons" 2009, t. 53, nr 1, s. 59–68, za: T. Waardenburg, R. Brussee, E. Hekman, *Measuring Social Media Activities of Dutch Museums: Developing a Social Media Monitor*, „Creating the Difference: Proceedings of the Chi Sparks" 2014, s. 60–64.

[5] MAGID 2014, *Teens Continue to Flee Facebook, Study Shows*, Frank N. Magid Associates, http://www.magid.com/node/269 (dostęp: 30.06.2015).

nie wynosił w 2012 roku średnio 405 minut miesięcznie[6], co każdorazowo wynosiło średnio około 23 minuty i 20 sekund[7]. To sprawia, że łatwo dotrzeć do potencjalnych klientów produktów i usług poprzez wykorzystanie portalu Facebook jako narzędzia komunikacji i reklamy.

Choć istnienie profili instytucji publicznych w mediach społecznościowych może się wydawać przedsięwzięciem niepoważnym, to jednak nie można lekceważyć przestrzeni, w której obecni są obywatele każdego państwa świata. Instytucje publiczne powinny wykorzystywać nowy sposób komunikacji ze swoimi klientami, nie tylko w strategii marketingowej, pamiętając o zagrożeniach wiążących się z nowym sposobem działania. Zgodnie z art. 1 Ustawy o dostępie do informacji publicznej: „Każda informacja o sprawach publicznych stanowi informację publiczną (...) i podlega udostępnieniu i ponownemu wykorzystywaniu na zasadach i w trybie określonych w niniejszej ustawie". Zatem wszelkie treści umieszczane na profilach instytucji publicznych powinny podlegać takim samym procedurom co treści ich stron internetowych, uwzględniając bezpieczeństwo publicznych zasobów informacyjnych przechowywanych w serwisach, które *ex definitione* mają charakter komercyjny. Celem artykułu jest omówienie specyfiki wykorzystania mediów społecznościowych przez instytucje publiczne w różnych krajach świata. Autorki przyglądają się efektom zaistnienia instytucji publicznych przede wszystkim w serwisie Facebook. Do analizy wytypowano dwie różne dziedziny działalności: organy administracji skarbowej oraz placówki muzealne. Obserwacje przeprowadzono w wylosowanych krajach trzech kontynentów: Europy, Ameryki i Australii. W przypadku administracji skarbowej – w każdym kraju działa jedna instytucja, zatem nie było potrzeby dokonywania dalszej selekcji. W odniesieniu do muzeów – autorki postanowiły przyjrzeć się wybranym placówkom, zarówno od dawna popularnym w danym kraju, jak i nowo powstałym. Analizowano najpopularniejsze muzea w wylosowanych krajach, według serwisów takich jak TripAdvisor oraz Travel Channel w czerwcu 2015 roku. Wybór konkretnego muzeum był całkowicie subiektywny, chodziło bowiem o pokazanie szczególnie interesujących ośrodków pod względem wykorzystania mediów społecznościowych w ich działalności marketingowej.

Instytucje publiczne i media społecznościowe

Obserwacja działalności podmiotów gospodarczych wykorzystujących nowe media i nowe narzędzia, a ponadto bardzo małe użycie wdrażanych przez administrację publiczną usług świadczonych przez Internet spowodowały zainteresowanie

[6] GO-Gulf 2012, *User Activity Comparison of Popular Social Networking Sites – Infographic*, http://www.go-gulf.com/blog/social-networking-user/ (dostęp: 27.06.2015).

[7] K. Polańska, *Sieci społecznościowe...*, dz. cyt., s. 30–31.

podmiotów publicznych mediami społecznościowymi, które umożliwiają bliższe interakcje z obywatelami. Równolegle pojawiały się opinie, że to zbyt mało wiarygodne narzędzie komunikowania w działaniu instytucji publicznej. Z drugiej strony, jeśli dla pewnej grupy obywateli jest to naturalne środowisko, to choć dla wielu osób może się to wydawać niepoważne, nie należy ignorować tego kanału komunikowania się z urzędem. Uznano zatem, że skoro duży odsetek obywateli już korzysta z takich usług i nie zniechęca się związanymi z nimi zagrożeniami (choć według niektórych badaczy sytuacja trochę się ostatnio zmienia[8]), to znacznie szybciej zdecyduje się na odwiedziny kolejnego profilu, np. na portalu Facebook, niż strony internetowej urzędu. Przyzwyczajenie do znanych od wielu lat zasad funkcjonowania spowoduje zapewne, że śledzenie nowego profilu okaże się łatwiejsze niż zakładanie nowego konta na portalu administracji publicznej i poruszanie się w kolejnym nowym środowisku. Nie można jednak zapominać, że korzystanie z mediów społecznościowych niesie ze sobą wiele zagrożeń, gdyż popularne serwisy są zwykle przedsięwzięciami komercyjnymi. Przechowywane dane na profilach czy fanpage'ach mogą znaleźć się poza kontrolą teoretycznie administrujących je władz publicznych. Dlatego portale społecznościowe powinny stać się jedynie narzędziem reklamy, edukacji i kontaktu z obywatelami, a właściwe czynności muszą odbywać się na bezpiecznych serwerach publicznych. Informacje zamieszczane w mediach społecznościowych powinny niejako oswajać obywateli z ofertą elektronicznych usług publicznych.

Urzędy różnych szczebli zaczęły więc tworzyć swoje profile na portalach społecznościowych, a nawet siedziby w wirtualnej rzeczywistości, jak w grze *Second Life*[9]. Na początku XXI wieku robiły to urzędy miast i biblioteki publiczne, a także administracja rządowa. Australijski premier w 2006 roku użył YouTube, by ogłosić nową politykę związaną ze zmianami klimatycznymi[10]. W 2011 roku wśród 75 największych amerykańskich miast 87% posiadało konta na portalach Facebook i Twitter, a 75% na YouTube. Konta te były bardziej popularne niż strony WWW lokalnej administracji[11]. Instytucje publiczne zaczęły przygotowywać podcasty i filmy instruktażowe lub reklamy w formacie umożliwiającym umieszczenie w sieci, nie tylko na portalu YouTube. Reklamowano w ten sposób nową metodę uwierzytelnienia w Danii (NemID), mobilną aplikację umożliwiającą dostęp do informacji o systemie prawnym w Austrii (RIS Rechtsinformationssystem) czy portugalską kartę obywatela[12].

[8] MAGID 2014, dz. cyt.

[9] K. McNutt, *Public Engagement in the Web 2.0 Era: Social Collaborative Technologies in a Public Sector Context*, „Canadian Public Administration" 2014, s. 62.

[10] T. Flew, *Not Yet the Internet Election: Online Media, Political Commentary and the 2007 Australian Federal Election*, „Media International Australia Incorporating Culture and Policy" 2008, nr 126, s. 6.

[11] K. Mossberger, Y. Wu, *Civic Engagement and Local e-Government: Social Networking Comes of Age*, Institute for Policy and Civic Engagement, 2012.

[12] J. Papińska-Kacperek, *Usługi cyfrowe. Perspektywy wdrożenia i akceptacji cyfrowych usług administracji publicznej w Polsce*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013, s. 226.

Zauważono, że instytucje publiczne zbyt często poprzestają tylko na przystosowaniu się do istniejących i do tego popularnych portali[13]. Powstała koncepcja, by portale administracji publicznej w pewnym stopniu zaczęły przypominać portale społecznościowe, pozwalające na swobodne wyrażanie opinii, dzielenie się informacjami i opiniami z innymi użytkownikami. O wiele trudniej jednak zbudować sieć od początku na nowym portalu, do tego wyspecjalizowanym w określonej problematyce. W przypadku administracji publicznej ważnym elementem działania powinno stać się szybkie reagowanie zarówno na pozytywne, jak i negatywne opinie zamieszczane na jej stronach. Dlatego administracja powinna tworzyć serwisy 2.0 nie tylko na poziomie podstawowym, co polega na zachęcaniu urzędników do wykorzystywania istniejących mediów społecznościowych, ale także na wyższym poziomie, na którym serwisy nazywane Government 2.0 pozwalają odebrać informacje od obywateli, jak również na najwyższym – gdy pojawiają się reakcje zwrotne we wspólnej bezpiecznej przestrzeni, w której obywatele są zaangażowani w debatę publiczną[14]. Właściwie trudno wyobrazić sobie budowanie współczesnego społeczeństwa obywatelskiego bez partycypacji obywateli. Internet jako platforma komunikacyjno-informacyjna stał się niezbędny do angażowania współobywateli w sprawy społeczności. Natomiast dzięki obecności w mediach społecznościowych, np. na portalu Facebook, można pozyskać uwagę obywateli znajdujących się dotychczas poza zasięgiem administracji samorządowej i zainteresować tę grupę problemami społecznymi. Zatem staje się możliwe dotarcie do segmentu obywateli, których obecności nie było dotychczas widać w przekroju społeczeństwa obywatelskiego. W ten sposób cyfrowe narzędzia komunikowania przeobrażają tradycyjny sposób zaangażowania oraz wprowadzają nowy styl zarządzania publicznego – *a new public management*[15] (NPM).

Administracja skarbowa na portalu Facebook

Wysyłanie rocznego zeznania podatkowego poprzez sieć Internet to najpopularniejsza usługa administracji elektronicznej. Portale internetowe umożliwiające wysyłanie elektronicznych formularzy powstawały wcześniej niż portale całej administracji publicznej. Również wcześniej administracja skarbowa zauważyła potrzebę zaistnienia w mediach społecznościowych. Raport OECD[16], w którym uwzględniono organy skarbowe 26 państw, wskazywał, że tylko sześć z nich (Australia, Dania, Meksyk, Portugalia, Singapur i USA) już posiadało strategię działania w mediach społecznościowych, a trzy właśnie taką przygotowywały (Irlandia, Nowa Zelandia,

[13] K. McNutt, dz. cyt., s. 53.

[14] J. Morison, *Gov 2.0: Towards a User Generated State?*, „The Modern Law Review" 2010, nr 73, s. 560.

[15] D. Navarra, T. Cornford, *The State and Democracy after New Public Management: Exploring Alternative Models of e-Governance*, „Information Society" 2012, nr 28 (1), s. 39.

[16] OECD 2011, *Social Media Technologies and Tax Administration*.

Wielka Brytania). W krajach, gdzie już wówczas ponad połowa podatników korzystała z elektronicznego wysyłania deklaracji podatkowych (np. kraje skandynawskie), poszukiwanie nowych sposobów promocji nie było konieczne. Mimo to profile na popularnych portalach utworzyła większość administracji skarbowych, ale tylko niektóre prowadzą tam aktywną politykę informacyjną i reklamową.

Portal społecznościowy Facebook nie jest najpopularniejszym narzędziem reklamy dla administracji skarbowej; częściej wykorzystywany jest YouTube, gdzie publikowane są np. filmy instruktażowe. Najciekawszym przykładem wykorzystania portalu Facebook jest australijska administracja skarbowa (Australian Taxation Office, ATO), której doświadczenie wskazuje, że może być to efektywny i tani sposób dotarcia do podatników w młodym wieku. Bardzo skuteczne okazało się wykorzystanie w 2008 roku portalu Facebook do promowania elektronicznego rozliczenia podatku dochodowego wśród populacji młodzieży. W 2007 roku w Australii ponad 80% rocznych deklaracji wpłynęło w formie elektronicznej[17], ale tylko 16% podatników skorzystało z portalu e-ATO[18] dedykowanego elektronicznemu rozliczaniu podatku; pozostałych obsługiwały agencje księgowe, które korzystają z innej formy elektronicznego wysyłania deklaracji. Facebookowy profil „Lodge your Australian tax return online using e-tax" był używany do rozpowszechniania informacji dotyczących samodzielnego wypełniania zobowiązań podatkowych drogą elektroniczną. Stworzono w ten sposób internetowy kanał komunikacji z grupą docelową (czyli kanał marketingu wirusowego), bowiem pozwolono użytkownikom na kontakt między sobą, na przekazywanie informacji do przyjaciół, w tym linku do fanpage'a. Według OECD w 2008 roku korzystanie z platformy e-ATO znacznie wzrosło w stosunku do roku poprzedniego, z bardzo dużym udziałem podatników w wieku od 25 do 39 lat[19]. Przedsięwzięcie to potwierdziło, że Facebook oferuje prawie darmową organizację kampanii marketingu szeptanego WOM (*Word of Mouth*) lub raczej marketingu wirusowego, czyli internetowej formy marketingu szeptanego[20]. Posiadanie konta na portalu Facebook pozwala na interakcje z fanami w czasie rzeczywistym, nie wymaga dużych nakładów finansowych, a informacje w nim publikowane mogą być aktualizowane z dowolną częstotliwością. Mankamentem posiadania profilu okazały się częste zmiany dokonywane na platformie Facebook, ponadto stwierdzono empirycznie, że monitorowanie i prowadzenie interakcji jest dość czasochłonne. Podobne były doświadczenia w kolejnym roku 2009 – fanpage posiadał wtedy dopiero 975 fanów (statystyki z kolejnych lat znajdują się w tabeli 2). Choć tylko 43 użytkowników wpisało wówczas komentarze (czyli w tym przypadku mitem okazała się dwukierunkowość kanału komunikacyjnego), to jednak 37% negatywnych postów (choć pochodzących tylko od 1,6% użytkowników) wymagało interwencji. Zatem administracja

[17] Tamże.

[18] ATO 2010, *Taxation Statistics 2007–08*, Australian Taxation Office.

[19] OECD 2011, dz. cyt., s. 18.

[20] G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 646.

skarbowa musiała na nie reagować (po to, by rozwiać wątpliwości lub odpowiedzieć na negatywne opinie), ponadto monitorować fałszywe profile ATO, których w 2009 roku było na portalu Facebook aż sześć (np. „I hate ATO" – 107 fanów), w tym tylko jeden z nazwą o charakterze neutralnym[21] (tzn. bez przydomka stygmatyzującego). Fałszywe profile nie tylko kreują zły wizerunek, ale także utrudniają dotarcie do prawdziwego fanpage'a, a warto dodać, że w 2009 roku strona internetowa ATO nie posiadała linku do oficjalnego profilu na Facebooku. Administracja skarbowa zdecydowała się zamknąć profil i w 2011 roku powstał nowy fanpage pod nazwą „Australian Tax Offices".

Polskie Ministerstwo Finansów także postanowiło stworzyć profil na portalu Facebook – uczyniono to w marcu 2011 roku, czyli trzy lata po wprowadzeniu w życie możliwości elektronicznego wysyłania formularza PIT. Do października 2012 roku profil „Szybki PIT" posiadał prawie 600 fanów. Nie wiadomo, czy przyrost użycia usługi, jaki widać w Tabeli 1, po roku istnienia profilu, był spowodowany właśnie obecnością w serwisie Facebook, czy też innymi czynnikami. Ministerstwo Finansów niestety nie publikuje żadnych analiz na ten temat. Warto w tym miejscu dodać, że administracja australijska dołożyła jednak więcej starań, by publicznie ocenić efektywność swojej kampanii w mediach społecznościowych. Raporty ATO wskazują w każdym roku nie tylko liczbę podatników, którzy skorzystali z portalu e-ATO, ale zawierają też szczegółowe zestawienia np. wieku użytkowników tej usługi[22]. W pierwszym roku działania na koncie administracji australijskiej, mimo zauważonej powyżej niezbyt dużej interakcji, przybyło więcej fanów (względnie i bezwzględnie) niż w przypadku Polski (Tabela 1). Co warte podkreślenia, w Australii jest blisko o połowę mniej podatników niż w Polsce. Było to spowodowane większą aktywnością administracji ATO, która opublikowała dużo postów.

Tabela 1. Porównanie warunków wprowadzenia formularzy elektronicznych w Australii i Polsce

Kraj	Rok wprowadzenia e-formularzy	Data założenia profilu na FB	Polubienia po roku działania	Użycie w roku powstania profilu	Użycie po roku działania	Populacja podatników (liczba ludności)
Australia	1990	2008	975	16% (86%)*	18,8% (92%)	13 mln (23 mln)
Polska	2008	2011	600	5%	9%	25 mln (38 mln)

* W nawiasie odsetek wszystkich deklaracji elektronicznych, również wysłanych przez agencje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ATO i MF.

[21] S.L. Alam, J. Campbell, R. Lucas, *Using Social Media in Government: The Australian Taxation Office e-Tax Facebook Page*, [w:] *Dependable, Autonomic and Secure Computing* (DASC), 2011 IEEE Ninth International Conference, s. 1002–1009.

[22] ATO 2010, dz. cyt.; ATO 2011, *Taxation Statistics 2008–09*, Australian Taxation Office.

W okresie od stycznia do kwietnia 2012 roku, czyli w czasie gdy polscy podatnicy są zobowiązani do wysłania rocznych zeznań podatkowych, na profilu „Szybki PIT" publikowano wiele informacji, jednak tylko nieliczne były komentowane (maksymalnie tylko sześć wpisów), zatem był tam pozornie generowany ruch. Przyczyną mogło być to, że wpisy nie budziły zainteresowania albo profil był źle reklamowany i potencjalni zainteresowani nie docierali do niego. Nie każdy podatnik mógł wiedzieć, jak nazywa się profil. Choć nazwa „Szybki PIT" była obecna w kampanii marketingowej, to jednak podatnicy być może szybciej poszukiwaliby profilu Ministerstwa Finansów. Warto zauważyć, że w tym samym roku powstał profil „Szybkie PITy", odsyłający do producenta darmowego programu do wypełniania deklaracji. W marcu 2013 roku posiadał 245 sympatyków i od 2013 roku nie pojawiły się tu nowe wpisy, ale profil nadal istnieje. W styczniu 2012 roku założony został też profil Ministerstwa Finansów, lecz był administrowany przez krytyków ministerstwa. Jedynym pozytywnym faktem jest to, że miał dużo mniej sympatyków niż oficjalny profil „Szybki PIT", choć może martwić, iż w ogóle powstał i to pod taką nazwą. Profil zniknął na początku 2013 roku[23]. W 2015 roku nadal funkcjonują dwa nieoficjalne profile Ministerstwa Finansów na Facebooku (jeden od 2012, a drugi od 2011). Oficjalna strona internetowa Ministerstwa Finansów odsyła jedynie do portali Twitter i YouTube, jednak nie zawiera linku do profilu „Szybki PIT", co wydaje się postępowaniem błędnym z punktu widzenia strategii informacyjnej.

Obserwacja profili administracji skarbowej na portalu Facebook pokazuje stały przyrost polubień, co świadczy o zainteresowaniu tym miejscem w sieci. Dania, w której obserwujemy minimalny przyrost, jest jednym z krajów, gdzie od kilku lat ponad 80% podatników korzysta z elektronicznej formy rozliczenia. Warto również zauważyć, że w przypadku administracji skarbowej ożywienie i związany z tym przyrost liczby fanów zauważany jest sezonowo, głównie w miesiącu, w którym należy w danym kraju złożyć zeznanie podatkowe (zwykle następuje to w pierwszej połowie roku). Przez pozostałe miesiące w roku przyrosty te są zwykle minimalne, a czasami liczba lubiących może nawet okresowo spadać (por. Tabela 2).

Mimo że Facebook jest najpopularniejszym serwisem społecznościowym na świecie, wcale nie jest on pierwszym wyborem dla administracji skarbowej. Częściej wykorzystywany jest Twitter i YouTube. Zwykle też na stronie głównej administracji skarbowej prezentowane są podlinkowane ikony serwisów, na których urząd założył własny profil (Tabela 3).

[23] J. Papińska-Kacperek, *Usługi cyfrowe...*, dz. cyt., s. 235.

Tabela 2. Profile administracji skarbowej na portalu FB w wybranych krajach świata

Kraj	Nazwa profilu	Data założenia	Polubienia w IV 2013	Polubienia w XI 2013	Polubienia w VI 2014	Polubienia w VI 2015
Australia	ato.gov.au	2008	3757	22 269	36 785	75 499
USA	IRS	2010	12 441	16 965	25 190	40 767
Nowa Zelandia	Inland Revenue	2010	1116	708	b.d.	288
Wielka Brytania	HM Revenue & Customs	2011	500	500	b.d.	2190
Polska	Szybki PIT	2011	625	670	874	933
Dania	SKAT Denmark	2011	24	32	37	53
Francja	Finances publiques	2012	b.d	b.d	b.d	11 977

Źródło: opracowanie na podstawie J. Papińska-Kacperek, *Usługi cyfrowe...*, dz. cyt.; J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *Obecność administracji publicznej w mediach społecznościowych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych" 2014, nr 33; J. Papińska-Kacperek, *Web 2.0 for Public Administration: Practices and Trends*, Proceedings of 13th International Conference WWW/INTERNET, red. P. Isaias, H. White, IADIS 2014, s. 235–242, oraz obserwacji własnych.

Tabela 3. Administracja skarbowa w mediach społecznościowych według odwołań ze strony WWW

Kraj	Facebook	Twitter	Instagram	LinkedIn	YouTube	Google+
Australia	x	x	–	x	x	–
Nowa Zelandia	–	x	–	–	x	–
USA	–	x	–	–	x	–
Polska	–	x	–	–	x	–
Dania	x	x	x	x	–	–
Francja	x	x	–	–	–	–
Wielka Brytania	–	–	–	–	–	–

Źródło: opracowanie własne.

Jednakże brak takiej ikony na stronie WWW wcale nie oznacza, że profil nie istnieje; po prostu niektóre instytucje z sobie tylko znanych powodów nie chwalą się nimi.

Placówki muzealne na portalu Facebook

Nowe media przyczyniły się do przeobrażeń w placówkach muzealnych, w których już na początku XX wieku zaczęto zmieniać sposób prezentacji eksponatów. Pierwsze tego przejawy pojawiły się w muzeach naukowych, np. Deutsches Museum w Monachium (1908) czy Museum of Science and Industry w Chicago (1933). Za ich pomysłem podążać zaczęły inne muzea, a współcześnie dostrzegamy, że „atrakcje turystyczne starają się angażować i oddziaływać na jak największą liczbę zmysłów, a formy aktywności (...) są bardziej zróżnicowane niż tylko patrzenie"[24]. Obserwujemy zatem cztery główne kierunki zmian[25]: przejście od orientacji na eksponat do orientacji na odbiorcę, zmianę muzeów w placówki ideowe, chcące przekazać jakieś przesłanie, poszerzanie się pojęcia obiektu muzealnego oraz nowe sposoby prezentowania zgromadzonych zbiorów i treści. W tym celu zostały wykorzystane stale doskonalone nowe rozwiązania techniczne, jak: audioprzewodniki, mobilne przewodniki, kody 2D, techniki bezprzewodowe i wiele innych[26]. Wszystko ma służyć uatrakcyjnieniu zwiedzania, zwłaszcza z myślą o młodych odbiorcach, ale badania pokazują[27], że nie wszyscy potencjalni użytkownicy o tym wiedzą. Muzea zatem powinny starać się lepiej informować o wszelkich innowacjach i poprzez takie kanały komunikowania, z których częściej korzystają osoby młode.

Pierwszym krokiem stało się posiadanie przez muzeum strony internetowej informującej nie tylko o nowych narzędziach uatrakcyjniających zwiedzanie, ale także prezentującej podstawowe dane o lokalizacji i godzinach otwarcia obiektu. Współcześnie coraz częściej poprzez stronę WWW turyści mogą kupić lub choćby zarezerwować bilet wstępu. Portal internetowy staje się elementem polityki informacyjnej i promocyjnej każdej organizacji. Choć w XXI wieku posiadanie strony internetowej, spełniającej rolę co najmniej wirtualnej wizytówki, wydaje się oczywiste, to jednak w wybranych dziedzinach i w pewnych zakątkach świata nadal nie jest zauważane. Badanie przeprowadzone na przełomie lat 2013/2014 przez Różę Różańską wykazało, że zaledwie 30% europejskich muzeów instrumentów muzycznych posiadało własną stronę internetową, a z kolei w przypadku amerykańskich muzeów tylko 25% jej nie posiadało[28]. Odwrotną tendencję można zauważyć w nowo powstających placówkach, które tworzą witrynę internetową, choć jeszcze nie mają siedziby.

[24] M. Nowacki, *Atrakcje turystyczne: koncepcje, stan, determinanty zadowolenia osób zwiedzających*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 66.

[25] M. Stefanik, M. Kamel, *Muzea i wystawy interaktywne w Polsce – współczesna atrakcja turystyczna*, „Turystyka Kulturowa" 2013, nr 8.

[26] J. Kowalczyk-Anioł, J. Papińska-Kacperek, *Wykorzystanie mediów elektronicznych w turystyce kulturowej na przykładzie muzeów i miejskich aplikacji mobilnych*, „Turystyka Kulturowa" 2015, nr 5.

[27] J. Papińska-Kacperek, *e-Tourism Services in Polish Tourists' Opinions*, „Problems of Management in the 21st Century" 2013, nr 7, s. 33–38.

[28] R. Różańska, *Muzeum bez strony internetowej? O zgubnych skutkach braku promocji europejskich muzeów instrumentów muzycznych dla potencjału turystyczno-kulturowego tych instytucji*, „Turystyka Kulturowa" 2014, nr 10, s. 52–64.

Jako przykład mogą posłużyć dwie jeszcze nie otwarte placówki: Muzeum Historii Polski (budowane w Warszawie) oraz Muzeum II Wojny Światowej (w Gdańsku, którego otwarcie planowane było w 2016 roku). Muzea dostrzegają także potrzebę posiadania mobilnych wersji witryn, udostępniania darmowych materiałów multimedialnych oraz zaistnienia w mediach społecznościowych (czasem podobnie jak w przypadku stron WWW nawet przed otwarciem placówki), najczęściej w serwisach takich jak: Facebook, Twitter i YouTube. Na stronach internetowych muzeów zwykle znajdują się linki do wspomnianych portali społecznościowych, przy czym brak linku nie musi świadczyć o braku konta na danej platformie.

Spośród mediów społecznościowych najczęściej wybieranym serwisem przez instytucje muzealne jest Facebook. Swoje profile mają tu zarówno stare i bardzo popularne instytucje, jak Luwr czy Tate Gallery, jak i nowo otwierane (Tabela 4). Zdarzają się profile tworzone spontanicznie przez użytkowników. W czerwcu 2015 roku na portalu Facebook znajdowały się także nieoficjalne profile, np. Europejskiego Centrum Solidarności, jak i wspomnianego Luwru. W przeciwieństwie do administracji skarbowej, w przypadku muzeów nie jest to groźne zjawisko. O ile ich twórcy nie podszywają się pod instytucje, profile takie nie muszą być traktowane jako fałszywe, natomiast mogą świadczyć o dużym zainteresowaniu obiektem, skoro turyści postanowili je stworzyć. W takich przypadkach przyzwolenie muzeum na inicjatywy użytkowników można traktować jako swoisty przejaw marketingu szeptanego lub wirusowego.

Fanpage muzeum w serwisie społecznościowym powinien zawierać odpowiednie formy zachęcania do współdziałania i współtworzenia treści przez użytkowników, by w przyszłości móc wykorzystywać media społecznościowe jako środowisko informacyjno-reklamowe prowadzonej działalności. Wybór form i treści angażowania społeczności to zasadnicze wyzwanie, z jakim muszą się zmierzyć administratorzy stron w mediach społecznościowych[29].

Istnieje także problem o charakterze etycznym: czy w mediach społecznościowych powinno się usuwać komentarze budzące zdecydowany sprzeciw moralny, podważające przyjęte zasady społeczne? Można tu przytoczyć przykład United States Holocaust Memorial Museum w Waszyngtonie opisany przez Amelię Wong[30] – gdzie pojawia się problem komentarzy antysemickich i zaprzeczeń Holokaustu, czy należy je usuwać, czy też w imię wolności słowa nie wolno tego czynić? A jeśli tak, to czy etycznym obowiązkiem jest ich przechowywanie i udostępnianie do badań? Można wykorzystać też takie sytuacje do podsycania dyskusji na temat zwalczania antysemityzmu i nienawiści. A dzięki obserwacjom rozwoju dyskusji można wdrożyć strategię angażowania mediów społecznościowych do oceny instytucji i wpływać na jej zmianę.

[29] S. Grøn, L. Hansen, M.H. Mouritzen, *Dos and Don'ts on Facebook across Museums*, [w:] Materiały konferencyjne NODEM 2013, s. 49.

[30] A. Wong, *Ethical Issues of Social Media in Museums: A Case Study*, „Museum Management and Curatorship" 2011, nr 26(2).

Tabela 4. Statystyki profili wybranych muzeów na portalu Facebook

Nazwa	Rok powstania muzeum	Data założenia fanpage'a	Liczba polubień w VI 2014	Liczba polubień w III 2015	Liczba polubień w VI 2015
Tate Britain (Londyn)	1889	2007	675 000	738 990	725 647
Musée du Louvre (Paryż)	1793	2008	1 300 000	1 672 867	1 711 037
United States Holocaust Memorial Museum (Waszyngton)	1979	2008	b.d.	118 000	120 833
The Museum of Modern Art (Nowy Jork)	1928	2008	1 600 000	b.d.	1 708 868
Europejskie Centrum Solidarności (Gdańsk)	2014	2008	4103**	7106	7823
Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa (Wellington)	1865	2008	b.d.	b.d.	53 659
Museum of Old and New Art (Tasmania)	1961	2008	b.d.	b.d.	88 291
British Museum (Londyn)	1759	2009	b.d.	b.d.	678 753
Muzeum Powstania Warszawskiego (Warszawa)	2004	2009	77 000*	147 000	156 719
Auckland War Memorial Museum	1929	2009	b.d.	b.d.	33 542
National Gallery of Victoria (Melbourne)	1861	2009	b.d.	b.d.	75 645
Musée d'Orsay (Paryż)	1900	2010	208 000	b.d.	368 115

* w I 2014 r.
** 1 VIII 2014 r.

Źródło: opracowanie na podstawie G. Horváth, *"From Museum Walls to Facebook Walls". A New Public Space for Art*, materiały konferencyjne „Ten Years of Facebook. The Third Argumentor Conference", Oradea 2014; J. Kowalczyk-Anioł, J. Papińska-Kacperek, dz. cyt.; http://wyborcza.pl/1,91446,15208768,Muzeum_Powstania_Warszawskiego_najpopularniejsze_na.html oraz obserwacji własnych.

Bywa, że instytucje muzealne skupiają swoją aktywność tylko na jednym serwisie, czasami świadomie rezygnują z obecności w innych. Czynią to wówczas, gdy obawiają się, że obsługa kolejnego profilu będzie zbyt kosztowna jak na możliwości obiektu (np. konieczność zatrudnienia dodatkowej osoby – administratora konta). Przykładem jest tu podejście reprezentowane przez stosunkowo młode muzeum, Europejskie Centrum Solidarności (ECS), które na razie skupia swoje wysiłki na portalu Facebook i nie planuje uruchomienia profilu np. na Twitterze. Efekt tych wysiłków jest za to znakomity: ECS w miesiącu poprzedzającym otwarcie muzeum

(tj. 1–31 sierpnia 2014 r.) uzyskało przyrost liczby sympatyków o 36%, a w ciągu następnych niespełna czterech miesięcy (1.09.–22.12.2014 r.) przybyło 26% nowych polubień ich facebookowej strony.

Muzea, podobnie jak to czynią omówione wcześniej organy administracji skarbowej, nie powinny poprzestawać na obecności w jednym serwisie społecznościowym. Chodzi przecież o dotarcie do jak najszerszych rzeszy potencjalnych zwiedzających. I większość placówek ma swoje profile w wielu różnych serwisach społecznościowych (Tabela 5).

Tabela 5. Wybrane muzea w mediach społecznościowych według odwołań ze strony głównej placówki

Nazwa muzeum	Facebook	Twitter	Instagram	Pinterest	YouTube	Google+
Auckland War Memorial Museum	x	x	x	x	x	–
British Museum (Londyn)	x	x	x	x	x	x
Europejskie Centrum Solidarności (Gdańsk)	x	–	–	–	x	-
Musée d'Orsay (Paryż)	x	x	–	–	x	x
Musée du Louvre (Paryż)	x	x	–	–	–	–
Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa (Wellington)	x	x	x	–	x	–
Museum of Old and New Art (Tasmania)	x	x	x	–	x	–
Muzeum Powstania Warszawskiego (Warszawa)	x	–	–	–	–	–
National Gallery of Victoria (Melbourne)	x	x	x	x	–	–
Tate Britain (Londyn)	x	x	x	x	x	x
The Museum of Modern Art (Nowy Jork)	x	x	x	–	x	–
United States Holocaust Memorial Museum (Waszyngton)	x	x	x	x	x	x

Źródło: opracowanie własne.

Media społecznościowe mogą pełnić funkcje aneksów do zbiorów wystawianych w muzeum (prezentujących np. zasoby magazynowe czy historie opisane lub zasłyszane związane z posiadanymi eksponatami).

Wnioski

Media społecznościowe okazały się popularnym i chętnie wykorzystywanym kanałem komunikowania, przestrzenią współpracy i angażowania zainteresowanych użytkowników zarówno dla administracji, jak i instytucji kulturalnych. Twierdzenie to zostało sfalsyfikowane na omówionych przykładach spośród administracji skarbowej i placówek muzealnych w wylosowanych krajach trzech kontynentów. Nie w każdym kraju równie dobrze wykorzystuje się możliwości drzemiące w mediach społecznościowych. Założenie fanpage'a organizacji na portalu Facebook jest odczytywane jako wyraz nowoczesnego pojmowania otwartości wobec nowych form komunikowania się, chęć zaangażowania w tę formę przepływu informacji szczególnie młodych użytkowników. Bez dobrej odpowiedzi pozostają dwa zagadnienia. Po pierwsze, czy atrakcyjność portalu Facebook opiera się tylko na fakcie, że jest najpopularniejszy na świecie? A po drugie, czy rosnąca świadomość użytkowników co do możliwości wykorzystywania zgromadzonych informacji w serwisie społecznościowym (w najlepszym wypadku do spersonalizowanej reklamy) nie spowoduje narastającego trendu ucieczki z serwisu? Serwisy społecznościowe, z Facebookiem na czele, są przecież przedsięwzięciami komercyjnymi. Zamieszczane w nich treści są kontrolowane przez właściciela serwisu i tylko on jest władny, by interweniować w kryzysowych sytuacjach lub na wniosek strony pokrzywdzonej, a robi to zwykle zgodnie z własnym przekonaniem i interesem. Na marginesie: Facebook zatrudnia coraz większe rzesze specjalistów zajmujących się monitorowaniem tego, co na stronach serwisu może potencjalnie być niebezpieczne, obrazoburcze lub po prostu niewłaściwe.

W artykule przeanalizowano dwa różne segmenty: administrację skarbową i placówki muzealne. W pierwszym przypadku w każdym kraju jest tylko jedna instytucja zajmująca się rozliczeniami podatników z państwem. Do tego cechą charakterystyczną jest zdecydowana sezonowość zainteresowania użytkowników działalnością administracji skarbowej. Dlatego obserwacje ruchu na fanpage'ach organów skarbowych we wszystkich krajach dotyczą cykli rocznych. Jednak sieć Facebook nie jest najpopularniejszym medium społecznościowym w tej dziedzinie.

W przypadku instytucji muzealnych w każdym kraju jest wiele różnorodnych placówek tego typu. Trudno było pokazać je wszystkie, stąd konieczność dokonania wyboru. Muzea funkcjonują przez cały rok z mniejszą lub większą intensywnością zainteresowania zwiedzających. W tej dziedzinie portal Facebook jest najczęściej wykorzystywanym medium.

Amerykański futurolog John Naisbitt ze swą współpracowniczką Patricią Aburdene zdefiniowali ćwierć wieku temu 10 megatrendów na ostatnią dekadę XX wieku, wśród których znalazł się także „Renesans w sztuce"[31]. Rosnące wówczas zainteresowanie sztuką zaowocowało tym, że wzrastała moda na tworzenie nowych

[31] J. Naisbitt, P. Aburdene, *Megatrends 2000*, Sidgwick & Jackson, London 1990, s. 70–76.

muzeów we wszystkich krajach świata. Dzięki mediom społecznościowym rozkwit zainteresowania sztuką, nauką i historią nabiera nowych wymiarów ich konsumpcji.

Bibliografia

Alam S.L., Campbell J., Lucas R., *Using Social Media in Government: the Australian Taxation Office e-Tax Facebook Page*, [w:] *Dependable, Autonomic and Secure Computing* (DASC), 2011 IEEE Ninth International Conference, s. 1002–1009.

Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

ATO 2010, *Taxation statistics 2007–08*, Australian Taxation Office.

ATO 2011, *Taxation statistics 2008–09*, Australian Taxation Office.

Flew T., *Not Yet the Internet Election: Online Media, Political Commentary and the 2007 Australian Federal Election*, „Media International Australia Incorporating Culture and Policy" 2008, nr 126, s. 5–13.

Gallant L.M., Boone G.M., *Communicative Informatics: An Active and Creative Audience Framework of Social Media*, „Triple C: Communication, Capitalism & Critique. Journal for a Global Sustainable Information Society" 2011, nr 9(2), s. 231–246.

GO-Gulf 2012, *User Activity Comparison of Popular Social Networking Sites – Infographic*, http://www.go-gulf.com/blog/social-networking-user/ (dostęp: 27.06.2015).

Grøn S., Hansen L., Mouritzen M.H., *Dos and Don'ts on Facebook Across Museums*, [w:] Materiały konferencyjne NODEM 2013, s. 49–63.

Horváth G., *"From Museum Walls to Facebook Walls". A New Public Space for Art*, materiały konferencyjne „Ten Years of Facebook. The Third Argumentor Conference", Oradea 2014.

Kaplan A.M., Haenlein M., *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons" 2009, t. 53, nr 1, s. 59–68.

Kowalczyk-Anioł J., Papińska-Kacperek J., *Wykorzystanie mediów elektronicznych w turystyce kulturowej na przykładzie muzeów i miejskich aplikacji mobilnych*, „Turystyka Kulturowa" 2015, nr 5, s. 6–20.

MAGID 2014, *Teens Continue to Flee Facebook: Study Shows*, Frank N. Magid Associates, http://www.magid.com/node/269 (dostęp: 30.06.2015).

McNutt K., *Public Engagement in the Web 2.0 Era: Social Collaborative Technologies in a Public Sector Context*, „Canadian Public Administration" 2014, s. 49–70.

Morison J., *Gov 2.0: Towards a User Generated State?*, „The Modern Law Review" 2010, nr 73, s. 551–577.

Mossberger K., Wu Y., *Civic Engagement and Local e-Government: Social Networking Comes of Age*, Institute for Policy and Civic Engagement, 2012.

Naisbitt J., Aburdene P., *Megatrends 2000*, Sidgwick & Jackson, London 1990.

Navarra D., Cornford T., *The State and Democracy after New Public Management: Exploring Alternative Models of e-Governance*, „Information Society" 2012, nr 28 (1), s. 37–45.

Nowacki M., *Atrakcje turystyczne: koncepcje, stan, determinanty zadowolenia osób zwiedzających*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 2012.

OECD 2011, *Social Media Technologies and Tax Administration*.

Papińska-Kacperek J., *e-Tourism Services in Polish Tourists' Opinions*, „Problems of Management in the 21st Century" 2013, nr 7, s. 33–38.

Papińska-Kacperek J., *Usługi cyfrowe. Perspektywy wdrożenia i akceptacji cyfrowych usług administracji publicznej w Polsce*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013.

Papińska-Kacperek J., *Web 2.0 for Public Administration: Practices and Trends*, Proceedings of 13th International Conference WWW/INTERNET, red. P. Isaias, H. White, IADIS 2014, s. 235–242.

Papińska-Kacperek J., Polańska K., *Obecność administracji publicznej w mediach społecznościowych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych" 2014, nr 33, s. 437–453.

Polańska K., *Biznesowy charakter mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 656, „Studia Informatica" nr 28, s. 73–87.

Polańska K., *Sieci społecznościowe. Wybrane zagadnienia ekonomiczno-społeczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

Różańska R., *Muzeum bez strony internetowej? O zgubnych skutkach braku promocji europejskich muzeów instrumentów muzycznych dla potencjału turystyczno-kulturowego tych instytucji*, „Turystyka Kulturowa" 2014, nr 10, s. 52–64.

Stefanik M., Kamel M., *Muzea i wystawy interaktywne w Polsce – współczesna atrakcja turystyczna*, „Turystyka Kulturowa" 2013, nr 8, s. 5–23.

Waardenburg T., Brussee R., Hekman E., *Measuring Social Media Activities of Dutch Museums: Developing a Social Media Monitor*, „Creating the Difference: Proceedings of the Chi Sparks" 2014, s. 60–64.

Wong A.S., *Ethical Issues of Social Media in Museums: A Case Study*, „Museum Management and Curatorship" 2011, nr 26(2), s. 97–112.

ZARZĄDZANIE MEDIAMI
Tom 4(2)2016, s. 113–129
doi:10.4467/23540214ZM.15.008.5515
www.ejournals.eu/ZM

Magda Różycka

Uniwersytet Jagielloński
Katedra Zarządzania Mediami i Reklamy

Agnieszka Świętanowska

Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej

WYBRANE ASPEKTY PRAWNE TABLOIDYZACJI MEDIÓW. OCHRONA WIZERUNKU OSÓB POWSZECHNIE ZNANYCH

Abstract

SELECTED LEGAL ASPECTS OF MEDIA TABLOIDIZATION. PROTECTING THE IMAGE OF CELEBRITIES

It would seem that modern media constantly balance on the edge of law, common decency and morality. Puzzling might be the reason why these unlawful procedures keep happening even though regulations exist in the Polish law, however not sufficient. In fact, there are many causes. The consumers' interest in the offered product appears to be one of the most important. The immediate consequence of this phenomenon is the tabloidization of media. Searching for scandals, gossips and drama in every sense of the word, has become the driving force behind the media market. It can be assumed that the media are slowly losing their independence, following the defined (in their judgement) needs of society. The financial aspects outweigh the quality and the reliability of given content. Journalism, as a public trust profession, imposes on the broadcasters and the publishers the duty of acting *pro publico bono*. It is associated with fulfilling a certain mission and serving the public. Honest journalism, that is in line with the norms of ethics and is fully responsible for the effects of the publications may be considered as such. Unfortunately, the customary practice suggests that the journalists very often decide to overstep the boundaries set by the legislators. Their actions are fully conscious and what is more, desired and accepted by the employers, all the while being consistent with the economic interest of a given media organisation. It results in operating on the edge of the existing law, leading up to an increasing number of public image rights violation claims. The Polish law is not adapted to the changing media reality. The review of judicial decisions shows that the current rules must be updated and specified. Both media representatives and public figures ought to be aware that they operate within the law and if they are to go beyond it, they do that knowingly, on their own responsibility, and that there are legal consequences to be suffered.

Keywords: media, tabloidization, media economy, ethics, media law

Wstęp

Media, jak zauważa Maciej Mrozowski, „nie są ani przeźroczystym, ani neutralnym pośrednikiem komunikacji, tylko realizują swoje zadania »po swojemu«, tzn. kierując się własną logiką i własnymi interesami”[1]. Z kolei Mirosław Karwat formułuje pogląd, iż są one w istocie zajęte samoobsługą, czyli walką o poczytność prasy, zwiększony zasięg i atrakcyjność stacji radiowych i telewizyjnych[2]. Zbyt często zapomina się jednak, że media ze względu na ich wielką siłę oddziaływania na opinię publiczną pełnią istotną funkcję w komunikacji społecznej. Juliusz Braun pisze wręcz, że „media ukazują nam nie tylko to, co widzimy i słyszymy, ale także kształtują w nas sposób widzenia i słyszenia. One interpretują świat, wpływają na styl myślenia i zachowania ludzi”[3].

Dziennikarstwo, jako zawód zaufania publicznego, nakłada na nadawców i wydawców obowiązek działania *pro publico bono*. Wiąże się to z pełnieniem misji, służby społeczeństwu. Za takie uznaje się rzetelne, zgodne z normami etyki zawodowej dziennikarstwo oraz przyjmowanie odpowiedzialności za skutki publikacji. Funkcjonowanie mediów powinna więc cechować rozwaga i wolność od nacisków ze strony reklamodawców, elit politycznych czy samych odbiorców. Współczesne media działają jednak w konkurencyjnym środowisku, czego konsekwencją jest zmiana ich roli z obrońcy demokracji, stojącego na straży dobra publicznego, na rzecz funkcji dostawcy usług rozrywkowych. Presja zwiększenia sprzedaży tytułu prasowego lub podwyższenia oglądalności programu telewizyjnego nakłada na dziennikarzy i pracowników mediów obowiązek poddania się gustom audytorium. W odpowiedzi na popyt ze strony widzów, czytelników i słuchaczy media oferują produkty spełniające oczekiwania masowego odbiorcy. Coraz częściej rola dziennikarza ogranicza się jedynie do realizacji potrzeb konsumenta mediów. Można uznać, że podstawową determinantą działalności mediów staje się obecnie ich efektywność ekonomiczna, której gwarantem jest jak największy udział w rynku. Celem nadrzędnym wszelkiej działalności medialnej jest bowiem skupienie i utrzymanie uwagi pożądanego audytorium – bez niego media nie przetrwałyby na konkurencyjnym rynku. Umberto Eco twierdzi nawet, że „wszelka produkcja nastawiona jest na maksymalizację zysków, jak również na maksymalizację konsumpcji”[4]. Dlatego media masowe nastawiają się na masowego odbiorcę.

Media z jednej strony są zobowiązane do realizacji misji, z drugiej zaś są poddane mechanizmom rynkowym, które sukces oceniają w kategoriach popytu i po-

[1] M. Mrozowski, *Media masowe, Władza, rozrywka, biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001, s. 135.

[2] M. Karwat, *O wymuszeniu medialnym*, [w:] M. Duczmal, B. Nierenberg (red.), *Media elektroniczne w procesie komunikacji rynkowej*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2005, s. 190.

[3] Tekst na okładce książki J. Brauna pt. *Potęga czwartej władzy*, WSiP, Warszawa 2005.

[4] U. Eco, *Semiologia życia codziennego*, Czytelnik, Warszawa 1999, s. 158.

daży. Uznaje się, iż konsekwencją tych rynkowych zachowań jest tabloidyzacja mediów. Proces tabloidyzacji, zwyczajowo kojarzony z określonym typem prasy, jest zjawiskiem obecnym we wszystkich mediach: w tygodnikach opinii, w radiu i telewizji. W tym kontekście trudno nie zgodzić się z opinią Macieja Mrozowskiego, że media nie realizują potrzeb publicznych, lecz kierują się własnymi interesami[5]. Kwestie o wymiarze dobra społecznego podejmują jedynie wtedy, gdy jest to zbieżne z ich interesem.

Zakłada się, iż konsument treści medialnych niekoniecznie musi być zainteresowany czymkolwiek innym niż np. kompromitującym zdjęciem osoby znanej. Prawo do opinii, nawet krytycznej, nie może jednak naruszać dobra i godności drugiej osoby. Praktyka działania wskazuje, że dziennikarze, szczególnie ci pracujący dla tzw. brukowców, często tej zasady nie respektują. Powszechna jest bowiem opinia, że w tabloidach zasadą jest brak zasad. Dziennikarze nierzadko decydują się na łamanie zasad wyznaczonych przez ustawodawcę. Ich działanie jest świadome, a ponadto pożądane i akceptowane przez pracodawcę. Wydaje się, iż współczesne media nieustannie balansują na granicy prawa, przyzwoitości i moralności. Skutkuje to działaniami na granicy obowiązującego prawa, prowadząc do coraz liczniejszych powództw z tytułu naruszenia wizerunku.

Egzemplifikacją powyższych rozważań są kazusy prawne dotyczące osób publicznie znanych: Anny Muchy oraz Cezarego Pazury.

1. Tabloidyzacja mediów, czyli dziennikarstwo na opak

Tabloidyzację charakteryzują uproszczone i przystępne informacje o charakterze sensacyjnym, dlatego jest to pojęcie o zabarwieniu pejoratywnym. W odniesieniu do standardów dziennikarstwa zawodowego tendencje te są uznawane za nieprofesjonalne i często poddawane krytyce. Autorem pierwszej rozbudowanej definicji tabloidyzacji jest Henry Kuritz, który uważał, że proces ten oznacza pojawienie się trzech tendencji występujących w mediach. Zaliczył do nich: powszechne obniżanie standardów dziennikarstwa, zmniejszenie liczby poważnych informacji na rzecz treści rozrywkowych, skandalicznych, tandetnych oraz zmianę definiowania przez media tego, co ich zdaniem powinien wiedzieć odbiorca[6].

Wydaje się, iż obecnie do masowego odbiorcy docierają te informacje, które są podane w sposób prosty, przejrzysty i zarazem kontrowersyjny, posiłkujące się sensacjonizmem i przekraczające granice dobrego smaku[7]. Konsekwencją tego faktu jest obniżanie standardów dziennikarstwa. To z kolei prowadzi do zmian zachodzą-

[5] M. Mrozowski, dz. cyt., s. 135.

[6] D. Piontek, *Tabloidyzacja dyskursu politycznego w polskich mediach*, Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2013, s. 12.

[7] D. Piontek, *Tabloidyzacja i dziennikarstwo*, „Miesięcznik Znak", marzec 2011, nr 670.

cych w samych mediach. Wynikają one z konieczności dostosowania się do warunków, które dyktuje odbiorca[8].

Krzykliwe, rzucające się w oczy tytuły to cecha charakterystyczna tabloidów, cieszących się niesłabnącą popularnością zarówno w Polsce, jak i na świecie. Wskazują na to statystki, z których wynika, że w naszym kraju najchętniej czytaną gazetą jest „Fakt". Dołączając do tego nieco mniej popularny „Super Express", okazuje się, że sektorem codziennej prasy władają tabloidy[9]. Tabela 1 prezentuje sprzedaż tabloidów w marcu 2015 roku w zestawieniu z „Gazetą Wyborczą".

Tabela 1. Sprzedaż gazet codziennych (w tym tabloidów), marzec 2015

Tytuł	Wydawca	Okres	Sprzedaż wydań drukowanych	Sprzedaż e-wydań	Sprzedaż ogółem
„Fakt Gazeta Codzienna"	Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o.	marzec 2015	3 154 555	245	315 700
„Super Express"	ZPR Media SA	marzec 2015	148 122	0	148 122
„Gazeta Wyborcza"	Agora SA	marzec 2015	156 644	1880	158 524

Źródło: Związek Kontroli i Dystrybucji Prasy, Dzienniki – marzec 2015, http://www.teleskop.org.pl/zkdp/index.jsp?p=publicDataNoReg (dostęp: 17.05.2015).

Analiza wyników wskazuje, że kiedy zsumujemy wyniki sprzedaży „Faktu" i „Super Expressu", ich przewaga jest dominująca nad pozostałymi tytułami.

Przejawy tabloidyzacji są w istocie widoczne wszędzie. Wyróżniają je banerowe nagłówki, przewaga obrazu nad treścią. Tabloidy cenią sobie siłę perswazji, jaką daje wizualizacja. Prostota w tekście, kolorowa grafika i krzykliwe napisy to klucz do sukcesu. Nie dziwi więc fakt, że media coraz częściej korzystają z narzędzi kojarzonych z tabloidyzacją. Jednym z nich są ilustracje. Prezentują to, co znajduje się w tekście – wizualizują i sprawiają, że jest on bardziej wiarygodny. Obrazy stają się często punktem odniesienia dla tekstów. Pretekstem, wokół którego buduje się opowieść, zazwyczaj przyjmującą postać plotki, przeważnie dotyczącej osób powszechnie znanych, celebrytów[10]. W rezultacie wszyscy podglądamy życie tych samych ludzi, a informacjom o nich nadawana jest istotna ranga. Ważne są informa-

[8] D. Piontek, *Tabloidyzacja dyskursu politycznego...*, dz. cyt., s. 10.

[9] http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/coraz-mniejsze-czytelnictwo-dziennikow-ogolnopolskich-fakt-caly-czas-na-czele (dostęp: 20.04.2015).

[10] B. Sobczak, *Sposoby przyciągania uwagi i utrzymywania uwagi w tabloidach na przykładzie dziennika „Fakt"*, [w:] I. Kamińska-Szmaj (red.), *Tabloidy. Język, wartości, obraz świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011, s. 94.

cje o życiu uczuciowym, kreacjach czy zarobkach celebrytów[11]. Nie bez znaczenia jest też częsta współpraca gwiazd z mediami w celu podnoszenia zainteresowania swoją osobą. Sprzedaż praw medialnych do ślubu, kolejne etapy ciąży na okładkach magazynów, zdjęcia noworodka, szczegóły z procesów rozwodowych – to wszystko powtarza się w coraz to nowych odsłonach[12].

Według Zygmunta Freuda podglądactwo jest naturalną potrzebą człowieka, wyzwalaną przez ciekawość świata, zakorzenioną w mniejszym lub większym stopniu w każdym z nas, choć u niektórych może zmieniać się ona w patologiczną odmianę ekshibicjonizmu lub voyeuryzmu[13]. Pierre Bourdieu twierdzi nawet, że media, by wyjść naprzeciw tym potrzebom, pokazują nam „(...) skrawki życia, które są jego głównym tematem, akty emocjonalnego obnażania się, które nie noszą nawet pozorów prawdziwie przeżytego doświadczenia (...)"[14].

W Polsce medioznawcy mają zdecydowanie negatywny stosunek do tabloidów[15]. Są one atakowane za melodramatyzm, sensacjonizm, emocjonalizm, przekształcenie informacji w rozrywkę oraz niszczenie demokracji. Są jednak i tacy, którzy uważają, iż taka prasa jest potrzebna, gdyż jej adresatem są środowiska mniej wykształconych odbiorców – lepsza więc taka niż żadna[16].

Zdaniem Kazimierza Wolnego-Zmorzyńskiego zjawisko tabloidyzacji mediów powoduje, że moralna i profesjonalna postawa dziennikarza jest podporządkowana regułom wolnego rynku[17]. Pracę dziennikarza charakteryzuje bowiem pogoń za sensacją. Dbałość o prawdę wypiera zabieganie o tzw. *newsa* i oglądalność programu. Zauważył to już przed laty brytyjski premier Tony Blair, podkreślając, że rosnąca konkurencja w świecie mediów zmusza dziennikarzy do hołdowania praktykom maksymalizującym efekt, na dalszy plan spychając dbałość o prawdę i oddzielanie faktów od opinii. Zdaniem Blaira skłonność mediów do niszczenia ludzi i reputacji wpływa na osłabienie autorytetu kraju i jego wiarę zarówno w siebie, jak i jego instytucje, wpływając tym samym na zdolność do podejmowania właściwych decyzji[18].

---

[11] http://www.plotek.pl/plotek/1,78649,17132319,W_koncu_wiemy__kim_jest_nowy_chlopak_Dody__ (dostęp: 5.01.2015).

[12] http://www.se.pl/rozrywka/plotki/plaga-rozwodow-rozenek-rozczka-figura-ksiadz-waldemar-pawlik-apeluje-opamietajcie-sie_300325.html (dostęp: 15.01.2015).

[13] W. Godzic, *Telewizja i jej gatunki po „Wielkim Bracie"*, Universitas, Kraków 2004, s. 101.

[14] P. Bourdieu, *O telewizji. Panowanie dziennikarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 79.

[15] M. Wojdyła, *Tabloidy w badaniach medioznawczych*, [w:] I. Kamińska-Szmaj (red.), dz. cyt., s. 29.

[16] Tamże.

[17] J. Załuski, *Dziennikarz, czy media-worker? Ewolucja zawodu*, [w:] D. Piontek (red.), *W kręgu mediów i polityki*, Wyd. UAM, Poznań 2003, s. 25.

[18] T. Blair, *Lecture by the Prime Minister the Right Honourable Tony Blair MP on Public Life*, Reuters, Canary Wharf, London 2007.

Jak zauważa Jan Załuski, to właśnie wolny rynek coraz wyraźniej kształtuje oblicze mediów, w tym także moralną i profesjonalną kondycję współczesnego dziennikarza[19]. Czego konsekwencją jest między innymi fakt, iż coraz częściej przekraczane są kolejne granice dotyczące prywatności osób powszechnie znanych.

2. Zakres prawa do ochrony prywatności i wizerunku osób powszechnie znanych

Badania literatury przedmiotu wskazują, że istnieje powszechna zgoda, iż ochrona prywatności i wizerunku osób publicznych w prawie polskim jest niewystarczająca. Nieprecyzyjne prawo stwarza możliwość dowolności w wydawaniu wyroków przez sądy.

Jak zauważa Jacek Sobczak: „Dziennikarz, wykonując swoje zadania i służąc, zgodnie z art. 10 ust. 1 prawo prasowe, społeczeństwu i państwu, powinien postępować zgodnie z etyką zawodową. Etyka to, najogólniej rzecz biorąc, moralność, a także zespół norm postępowania oraz ocen moralnych, charakteryzujących określoną społeczność"[20]. Wydaje się, że to właśnie etyka, a więc w istocie moralność, powinna wyznaczać granice twórczości dziennikarskiej. Z drugiej strony za dziennikarskimi działaniami (np. dziennikarstwo śledcze) przemawia prawo do wolności słowa. Prawo to w istocie przysługuje każdemu. Wydaje się, iż prawo do opinii, nawet krytycznej, nie może naruszać dobra i godności drugiej osoby. Praktyka działania wskazuje jednak, że dziennikarze, szczególnie pracujący dla tzw. brukowców, często tej zasady nie respektują. Powszechna jest bowiem opinia, że w tabloidach zasadą jest brak zasad.

Wykroczeń z ich strony można dopatrywać się na wielu płaszczyznach. O ile wyrok Sądu Najwyższego z 18 stycznia 1984 roku mówi, iż wolność prasy może usprawiedliwiać publikowanie informacji o charakterze prywatnym, o tyle obowiązkiem dziennikarza jest dbanie o sferę dóbr osobistych osoby, na temat której pisze artykuł[21].

Najczęściej przekraczaną granicą przez dziennikarzy jest granica prywatności. Osoby uznawane za publiczne i ich życie prywatne to sfera, która cieszy się największym zainteresowaniem. Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego należy stwierdzić, iż życie prywatne to jedno z dóbr osobistych, które pozostaje pod ochroną[22]. Jest to

[19] J. Załuski, dz. cyt., s. 25.

[20] J. Sobczak, *Dziennikarz – sprawozdawca sądowy. Prawa i obowiązki*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 200, s. 31.

[21] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 stycznia 1984 r., sygn. akt I CR 400/83, Orzecznictwo Sądu Najwyższego – Izba Cywilna/Pracy 1984, nr 11, poz. 195.

[22] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 grudnia 1990 r., sygn. akt ICR 575/90, Orzecznictwo Sądów Polskich 1992, nr 10, poz. 214.

dziedzina życia rodzinnego, osobistego, do którego każdy człowiek ma niezbywalne prawo. Tak jak i do ochrony swojego wizerunku.

Współcześnie z rozpowszechnianiem wizerunku mamy do czynienia wyjątkowo często. Bez wątpienia ułatwia to mnogość środków przekazu. Można go rozpowszechniać w istocie wszędzie: w mediach tradycyjnych, takich jak prasa czy telewizja, oraz w sieci, zarówno na portalach internetowych, blogach, jak i w mediach społecznościowych. W dobie Internetu bardzo łatwo bowiem stać się obiektem zainteresowania szerokiego grona odbiorców. Portale społecznościowe, takie jak Twitter czy Facebook, oraz kanały, np. YouTube, pozwalają na dotarcie do kilkutysięcznej, a nawet kilkumilionowej grupy odbiorców w bardzo krótkim czasie. Sieć rozpowszechnia jednak nie tylko informacje, ale również plotki i wizerunek, który w myśl prawa podlega ochronie. „Dawid Kwiatkowski nie żyje" – taki profil pojawił się na Facebooku. Internauci wyjątkowo niesmacznie zażartowali sobie z młodego piosenkarza i idola wielu polskich nastolatek. Profil w ciągu kilku godzin zdążyło „polubić" ponad 50 tysięcy osób[23]. Również w mediach tradycyjnych uznawanych za opiniotwórcze, takich jak np. „Newsweek", pełno jest skandali/plotek o życiu prywatnym osób publicznych. W tekście *Krajobraz po sprawie*[24], będącym echem publikacji „Wprost" na temat Kamila Durczoka, tygodnik zamieścił zdjęcie zrobione dziennikarzowi na ulicy. Fotografia została opatrzona podpisem: „Kamil Durczok po rozstaniu z TVN wrócił na Śląsk. Katowice, 10 marca 2015". W artykule nawiązującym do okładki można przeczytać, iż pod domem dziennikarza wyczekują paparazzi, czego załączone zdjęcie jest najlepszym dowodem[25]. Fotografie zrobione z ukrycia i bez zgody osoby fotografowanej w myśl obowiązującego prawa naruszają jednak wizerunek danej osoby.

Wizerunek jest dobrem osobistym prawnie chronionym w polskim ustawodawstwie. Regulacje dotyczące ochrony wizerunku zostały unormowane w Ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dnia 4 lutego 1994 roku[26] oraz w Kodeksie cywilnym z dnia 23 kwietnia 1964 roku[27]. Zgodnie z Ustawą o prawie autorskim i prawach pokrewnych, rozpowszechnianie wizerunku wymaga zgody osoby na nim przedstawionej, chyba że osoba otrzymała pieniądze za pozowanie, przy czym nie zastrzegła sobie, iż nie wyraża zgody na rozpowszechnianie. Od tej zasady oczywiście istnieje wyjątek[28]. Stanowi on, że do rozpowszechniania wizerunku osoby powszechnie znanej nie jest wymagana jej zgoda, jeżeli wizerunek został wykonany w związku z pełnieniem przez nią funkcji publicznych, w szczególności poli-

[23] http://www.tvp.info/16770543/usmierceni-w-sieci-polscy-celebryci-padaja-ofiarami-hejterow (dostęp: 11.04.2015).

[24] W. Cieśla, R. Gębura, *Krajobraz po sprawie*, „Newsweek" 2015, nr 12, s. 36–39.

[25] Tamże.

[26] Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 1994, nr 24, poz. 83 z późn. zm.).

[27] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm.).

[28] Art. 81 Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 1994, nr 24, poz. 83 z późn. zm.).

tycznych, społecznych i zawodowych[29]. Jak stwierdził Sąd Apelacyjny w Warszawie, aby prawidłowo dokonać wykładni tego przepisu, należy dojść do wniosku, że rozpowszechnianie wizerunku osoby powszechnie znanej wymaga spełnienia dwóch warunków. Po pierwsze, wizerunek powinien być wykonany w związku z pełnieniem wymienionych w przepisie funkcji. Po drugie, rozpowszechnianie tego wizerunku musi pozostawać w związku z pełnieniem przez sportretowanego tych funkcji[30]. Kolejnym przypadkiem, kiedy nie wymaga się zgody na rozpowszechnianie wizerunku, jest wizerunek osoby stanowiącej szczegół całości, takiej jak np. krajobraz czy impreza publiczna[31].

Akty prawne normalizują także prawa autorskie i prawa pokrewne[32]. Regulują konsekwencje wynikające z naruszenia prawa do wizerunku. W tym miejscu warto zaznaczyć, że przepisy te nie wyczerpują w całości omawianej problematyki. Ochrona wizerunku została uregulowana również w Kodeksie cywilnym[33]. Warto wspomnieć, iż wizerunek prezentowany w prasie jest chroniony Ustawą o prawie prasowym[34]. Niestety wymienione wcześniej przepisy nie definiują pojęcia wizerunku. W prawie nie zostało opisane czy też scharakteryzowane to pojęcie, co skutkuje m.in. trudnością oceny skali naruszenia, w przypadku gdy do niego dojdzie. Przepisy prawne określają jedynie, że wizerunek zostaje pod ochroną oraz że za jego naruszenie przysługują odpowiednie roszczenia. Ochrona wizerunku to w istocie ochrona prywatności.

Nie ulega wątpliwości, że prywatność jest pojęciem bardzo szerokim, na które składa się wiele sfer, np. dane osobowe, życie rodzinne, tajemnica korespondencji etc. Jan Wawrzyniak uważa, że „przez prywatność należy rozumieć taki stan rzeczy, w którym jednostka pozostawiona byłaby samej sobie we wszystkich istotnych sprawach życia fizycznego i duchownego (niezwiązanych z prowadzeniem działalności publicznej) wtedy, gdy sama sobie tego życzy i gdy nie stoi to w konflikcie z doniosłymi interesami ogólnymi oraz prawami i wolnościami innych osób"[35]. Przy próbie zdefiniowania prywatności warto zwrócić uwagę na stanowisko Marka Safjana. W jego ocenie prywatność to z jednej strony obszar intymności i odosobnienia od innych ludzi, a z drugiej wolność decydowania o samym sobie[36]. Oba stanowiska

[29] Tamże.

[30] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 5 września 2003 r., sygn. akt VI ACa 120/03, LEX nr 535033.

[31] Art. 81 ust. 2 pkt 2 Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 1994, nr 24, poz. 83 z późn. zm.).

[32] Tamże, art. 83 w związku z art. 78 ust. 1.

[33] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm.).

[34] Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe (Dz.U. 1984, nr 5, poz. 24 z późn. zm.).

[35] J. Wawrzyniak, *Prawo do prywatności. Zarys problematyki*, Wyd. Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 1994, s. 8–9.

[36] M. Szabłowska, *Ochrona prywatności w krajowych oraz międzynarodowych systemach prawnych (zagadnienia wybrane)*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego" 2006, nr 20, http://mazowsze.hist.pl/28/Zeszyty_Naukowe_Ostroleckiego_Towarzystwa_Naukowego/649/2006/23276/ (dostęp: 8.01.2015).

wskazują na to, że najważniejszym aspektem prywatności jest zdolność do samodecydowania, w tym samodecydowania o tym, kto może ingerować w prywatność danej jednostki, w jej życie. Wydaje się, iż definicja ta jest najbliższa zagadnieniu prywatności w kwestiach naruszania dóbr. Formułowano również pogląd, iż „prywatność odnosi się m.in. do ochrony informacji dotyczących danej osoby i gwarancji pewnego stanu niezależności, w której ramach człowiek może decydować o zakresie i zasięgu udostępniania i komunikowania innym osobom informacji o swoim życiu"[37]. Takie rozumienie prywatności funkcjonuje też w codziennym użytku. Określa ono jasno i zrozumiale, gdzie leży granica prywatności drugiego człowieka, której przekroczenie będzie można uznać za ingerencję. Jak mawiał Alexis de Tocqueville: „wolność człowieka kończy się tam, gdzie zaczyna się wolność drugiego"[38].

3. Prawne konsekwencje naruszania dóbr osobistych

Sfera prywatna to jedno z najczęściej pogwałcanych przez dziennikarzy dóbr osobistych. Zważywszy na fakt, iż społeczeństwo żywo interesuje się życiem innych osób, a publikacje te świetnie się sprzedają, dziennikarze decydują się na łamanie obowiązku ochrony tych dóbr oraz zasad etycznego postępowania zawodowego. Jest to konsekwencją tego, że konsumenci produktów medialnych chętnie o tym czytają, zaś dziennikarze chętnie o tym piszą.

W Polsce konflikty osób publicznych z mediami nie mają długiej historii. Dla sądownictwa jest to nowość, przez co sędziowie, wydając wyroki, nie mogą posłużyć się precedensem. Nie mają również doświadczenia. Co więcej, pracy sędziom nie ułatwiają ustawy, które nie są precyzyjne i nie podążają za potrzebami środowiska.

Za prekursorkę walki z paparazzimi na większą skalę uznaje się Annę Przybylską, która głośno i bezwzględnie sprzeciwiała się ingerowaniu w jej życie osobiste. Aktorka walczyła o ochronę wizerunku i prywatności swojej rodziny. Nagrywała paparazzich, a filmy udostępniała w Internecie. Jej zachowanie zostało różnorako odebrane. Niektórzy stanęli po stronie aktorki, inni zarzucali jej świadome robienie szumu wokół własnej osoby i kreowanie popularności[39].

W myśl obowiązującego prawa media powinny ponosić konsekwencje działań niezgodnych z przepisami, np. za zniesławienie bądź zniewagę. W pierwszym przypadku Kodeks karny mówi, że „kto pomawia inną osobę, grupę osób, instytucję, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną niemającą osobowości prawnej o takie postępowanie lub właściwości, które mogą poniżyć ją w opinii publicznej lub

[37] Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 19 maja 1998 r., sygn. akt U 5/97, Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego 4/98, poz. 46.

[38] http://lubimyczytac.pl/cytat/38067 (dostęp: 11.04.2015).

[39] Komentarze pod postem TVN24, https://www.facebook.com/tvn24pl/posts/10151629841616485 (dostęp: 6.05.2015).

narazić na utratę zaufania potrzebnego do danego stanowiska, zawodu lub rodzaju działalności"[40], podlega sankcjom prawnym. W przypadku mediów sankcje te mogą przybrać postać grzywny, ograniczenia wolności lub pozbawienia wolności do roku[41]. Dla zniesławienia dokonanego przez media ustawodawca przygotował surowsze sankcje. W przypadku zniesławienia dokonanego przez zwykłego człowieka nie ma mowy o pozbawieniu wolności. W przypadku zniewagi Kodeks karny mówi: „kto znieważa inną osobę w jej obecności albo choćby pod jej nieobecność, lecz publicznie lub w zamiarze, aby zniewaga do osoby tej dotarła"[42] – również podlega sankcjom prawnym. Mediom grozi za to, tak jak w przypadku zniesławienia: grzywna, ograniczenie wolności lub pozbawienie wolności do roku[43]. Ustawodawca zagwarantował możliwość odstąpienia od wymierzenia kary za zniewagę, jeżeli była ona wywołana prowokacyjnym zachowaniem znieważonego lub jeżeli odpowiedział on na zniewagę w sposób naruszający nietykalność cielesną[44].

W opinii Jacka Sobczaka: „ochrona dóbr osobistych przysługuje jedynie przed działaniem bezprawnym. Za bezprawne uważa się każde działanie naruszające dobra osobiste, jeżeli nie zachodzi żadna ze szczególnych okoliczności usprawiedliwiających tego typu działanie"[45]. Wydaje się jednak, iż nie powinno to być przesłanką dla dziennikarza. Wypowiedzi/relacje muszą bowiem mieścić się w ramach prawa prasowego i prawa cywilnego, ale również w granicach zdrowego rozsądku i moralnego ładu. Te dwie ostatnie płaszczyzny nie podlegają jednak w istocie wielu regulacjom prawnym, umożliwiając tym samym dowolność interpretacji w zakresie ingerencji w życie prywatne osób znanych. Co prawda, istnieją regulacje prawne, które pozwalają na ochronę tych dóbr, niestety w ustawodawstwie polskim brakuje prawnych definicji, czym w istocie są te dobra. Skutkuje to trudnością w osądzie, co wpływa na różne stanowiska sądów w podobnych sprawach. Za pozytywny należy uznać fakt, że coraz częściej zarówno sądy, jak i sami zainteresowani zaczynają oddzielać życie prywatne od zawodowego. Część celebrytów zaczęła przywiązywać większą wagę do swojego życia prywatnego, walcząc z dziennikarzami szukającymi sensacji. Podobną tendencję można zauważyć wśród sędziów, którzy przy wydawaniu orzeczeń widzą w osobach publicznych zwykłych ludzi.

Kwestia ochrony prywatności przez dziennikarzy została zauważona na arenie międzynarodowej. Rada Europy wskazała, że należy przestrzegać prawa do prywatności. Podkreśliła też, że dziennikarz powinien uzyskiwać informacje w sposób etyczny, a ustawodawca w każdym kraju powinien unormować sankcje grożące za niestosowanie się do powyższych norm[46].

---

[40] Art. 212 § 1 Ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. 1997, nr 88, poz. 553 z późn. zm.).

[41] Tamże, art. 212 § 2.

[42] Tamże, art. 216 § 1.

[43] Tamże, art. 216 § 2.

[44] Tamże, art. 216 § 3.

[45] J. Sobczak, *Dziennikarz – sprawozdawca sądowy...*, dz. cyt., s. 111.

[46] Tamże, s. 35–37.

4. Ochrona wizerunku w praktyce. Analiza kazusów prawnych

Kazus Anny Muchy

Aktorka i celebrytka Anna Mucha w środowisku tabloidów jest dobrze znana. To pierwsza osoba, która wytoczyła proces dziennikowi „Fakt". Sprawa dotyczyła ochrony dóbr osobistych i zadośćuczynienia w związku z ich naruszeniem w postaci prawa do prywatności i wizerunku. Powodem złożenia pozwu przez aktorkę była publikacja zdjęć półnagiej, opalającej się Anny podczas prywatnych wakacji w Egipcie oraz kilka innych publikacji w tym samym dzienniku, które dotyczyły np. związku aktorki z Kubą Wojewódzkim i kandydowania przez nią do Rady Warszawy. W omówieniu, które oparte jest na wyroku Sądu Najwyższego z dnia 24 stycznia 2008 roku[47], skupiono się wyłącznie na kwestii związanej z wakacyjnymi zdjęciami.

Sąd Okręgowy w Warszawie po rozpoznaniu sprawy m.in.:

1. zobowiązał stronę pozwaną do zamieszczenia w „Fakcie" oświadczenia z przeprosinami dla Anny Muchy;
2. nakazał zaprzestania rozpowszechniania wizerunku Anny Muchy, który był przedmiotem pozwu;
3. zasądził odszkodowanie w postaci kwoty 25 tysięcy złotych[48].

W opinii tego sądu Anna Mucha jest osobą publiczną. Ponadto jest rozpoznawalna, lubiana oraz ma swoich wiernych fanów. Sąd zauważył, że w związku z tym nie jest wymagana zgoda na publikację jej wizerunku w związku z pełnieniem przez nią funkcji publicznych. Osoby takie jak Anna Mucha muszą liczyć się z tym, że media są nimi bardziej zainteresowane, a dążenie do popularności to jedna z rzeczy charakterystycznych dla zawodu aktora. Sąd Okręgowy uznał jednak, że w tym przypadku „Fakt" przekroczył swoje uprawnienia oraz granice ingerencji w życie prywatne osób publicznych. Opinia sądu, że zdjęcia wykonane podczas wakacji z przyjaciółmi oraz opalanie się topless na plaży z ograniczonym dostępem nie są związane z życiem zawodowym aktorki, wydaje się uzasadniona i racjonalna[49].

Mimo dość korzystnego wyroku Anna Mucha wraz ze swoim pełnomocnikiem złożyła apelację w tej sprawie. Sąd Apelacyjny w Warszawie zdecydował się na częściowe uznanie apelacji i zmianę wyroku. Efektem tego było dodatkowe orzeczenie nakazu zaprzestania publikacji wszelkich zdjęć aktorki na łamach „Faktu" oraz zaprzestania naruszania prawa do prywatności. Ponadto sąd zwiększył kwotę odszkodowania do 75 tysięcy złotych. W uzasadnieniu swojego wyroku sąd podkreślił, że publikacje dotyczące aktorki zostały zamieszczone bez jej zgody, a towarzyszące im treści były kłamliwe. Według sądu podstawową kwestią, którą należy ustalić przy

[47] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 stycznia 2008 r., sygn. akt I CSK 341/07, Orzecznictwo Sądu Najwyższego.

[48] Tamże.

[49] Tamże.

publikowaniu treści bez zgody osoby publicznej, jest to, czy dana osoba wykonuje działalność publiczną i czy informacje, które zamierzamy opublikować, są związane właśnie z tą działalnością. Sąd Apelacyjny uznał, że poprzez działania tabloidu doszło do naruszenia dóbr osobistych oraz że istnieje wysokie prawdopodobieństwo kolejnych naruszeń. Dlatego też orzekł o braku możliwości dalszych publikacji na temat aktorki bez jej zgody[50].

Strona pozwana, nie zgadzając się z wyrokiem, wniosła skargę kasacyjną do sądu wyższej instancji o uchylenie wyroku i przekazanie do ponownego rozpoznania. Sąd Najwyższy oddalił skargę, zauważając, że prawo do prywatności jest wartością chronioną przez Konstytucję RP. Równocześnie, nie zapominając o prawach mediów, podkreślił, że ustawa zasadnicza zapewnia wolność wyrażania poglądów oraz pozyskiwania i rozpowszechniania informacji. Konfrontując ze sobą te dwa prawa, należy pamiętać o tym, że żadne z nich nie ma charakteru absolutnego, przez co może być ograniczone. Sąd Najwyższy stwierdził, że osoby znane często same zabiegają o zainteresowanie mediów i fanów, udzielając wywiadów dotyczących ich życia prywatnego. W tym jednak przypadku to media wtargnęły w strefę prywatności Anny Muchy i nie były w stanie dowieść tego, że to sama aktorka udostępniała im przedmiotowe informacje. Spowodowało to, wraz z brakiem zgody na publikację ze strony Anny, że Sąd Najwyższy oddalił skargę kasacyjną, a spór został rozstrzygnięty na korzyść powódki[51].

Kazus Cezarego Pazury

Sprawa Cezarego Pazury na podstawie wyroku Sądu Najwyższego z dnia 14 grudnia 2011 roku[52] przedstawia zupełnie inne podejście sądu do osób publicznych. Okazuje się, że wtargnięcie mediów w sferę prywatną tych osób nie zawsze musi wywoływać dla nich negatywne skutki prawne. Bywają bowiem przypadki, w których osoby znane, celebryci, sami proszą się o zainteresowanie tabloidów, dzieląc się chętnie informacjami ze swojego życia.

Przedmiotem sprawy było powództwo o ochronę dóbr osobistych postaci, czci, nietykalności mieszkania oraz prawa do prywatności i wizerunku. Publikacje, które według Cezarego Pazury naruszyły jego dobra, były umieszczane w serwisie Pudelek.pl i dotyczyły związku powoda z Edytą Zając.

Przy pierwszym rozpoznaniu sprawy Sąd Okręgowy zobowiązał stronę pozwaną do złożenia oświadczenia z przeprosinami. Ponadto zasądził na rzecz aktora 50 tysięcy złotych tytułem zadośćuczynienia. Sąd w swoim uzasadnieniu wskazał, że na portalu plotkarskim przez długi czas pojawiały się publikacje dotyczące

[50] Tamże.

[51] Tamże.

[52] Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 grudnia 2011 r., sygn. akt I CSK 111/11, Orzecznictwo Sądu Najwyższego.

związku Cezarego, fotografie pary oraz ich domu. Ponadto zaznaczył, że informacje zamieszczane w owych publikacjach były nieprawdziwe, co przyczyniło się do niekorzystnego i obraźliwego postrzegania Cezarego Pazury i pociągnęło za sobą falę negatywnych komentarzy ze strony internautów[53]. Krótko mówiąc, publikacje sprawiły, że dotychczasowa i wypracowana sympatia do aktora zmalała. Według sądu orzekającego w pierwszej instancji naruszyły one prawo do prywatności, które bezapelacyjnie wiąże się z poczuciem indywidualności i godności każdego człowieka. Co więcej, sąd stwierdził, że działań portalu nie usprawiedliwia to, iż Cezary Pazura to osoba powszechnie znana, która powinna liczyć się z możliwością występowania takiego zainteresowania swoją osoba. Nie bez znaczenia pozostał też dla sądu fakt, że to sam aktor chętnie opowiadał mediom o swoim życiu prywatnym. Nie zauważył też, by publikacje działały w obronie uzasadnionego społecznie interesu[54].

Z powyższymi stwierdzeniami nie zgodziła się strona pozwana i złożyła apelację od wyroku. Okazało się, że Sąd Apelacyjny przychylił się do niej i zmienił wyrok wydany w pierwszej instancji. W swoim uzasadnieniu zaznaczył, że ludzie posiadają autonomię woli i mogą wyznaczyć granice dostępności w swoją sferę prywatną. W ocenie sądu Cezary Pazura jest osobą, która zabiega o popularność, przez co nigdy nie tworzyła żadnych barier informacyjnych między swoim życiem a mediami. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że sam aktor dobrowolnie dzielił się szczegółowymi informacjami o związku z Edytą Zając. Ponadto pozwany serwis plotkarski w zasadzie nie podejmował działań, które mogłyby naruszyć dobra osobiste aktora, ponieważ nigdy nie był on śledzony przez dziennikarzy Pudelka. Sąd uznał, że publikacje zawarte na łamach portalu mieszczą się w granicach dozwolonej satyry i karykatury, które przewiduje prawo prasowe. Co za tym idzie, nie można uznać ich za bezprawne[55].

Z decyzją Sądu Apelacyjnego nie zgodziła się strona powodowa i złożyła skargę kasacyjną do Sądu Najwyższego, który swoim wyrokiem przekazał ją do ponownego rozpoznania.

Jak się wydaje, sprawa Anny Muchy jest przykładem na to, iż polski organ sądowniczy przychyla się do obrony prywatności i wizerunku osób publicznych. W omawianej sprawie od początku stawiał wyraźną granicę między sprawowaniem funkcji publicznych przez te osoby a ich życiem prywatnym. W ocenie sądu osobom publicznym, mimo że budzą ogromne zainteresowanie społeczeństwa, przysługuje – tak jak każdemu człowiekowi – prawo do ochrony prywatności. Z kolei orzeczenie wydane przez Sąd Apelacyjny pokazuje, że sprawy tego rodzaju mogą być rozstrzygane w różnoraki sposób – nie zawsze na korzyść poszkodowanych. Wydaje się, że to jednak sprawa Cezarego Pazury charakteryzuje problem braku wyraźnego unormowania kwestii dotyczących osób publicznych oraz braku zakreślenia granic między ich życiem prywatnym a publicznym.

[53] Tamże.
[54] Tamże.
[55] Tamże.

Jak na razie przepisy obowiązujące w Polsce dają organom sądowniczym możliwość różnej interpretacji. Można uznać, iż konsekwencją tego faktu jest, że media świadomie naruszają obowiązujące przepisy prawa. Jak twierdzą zarządzający nimi, nie mogą abstrahować od potrzeb swoich odbiorców. Śledząc słupki oglądalności/słuchalności, można ogólnie stwierdzić, że udziały w rynku podążają w kierunku wyznaczanym przez konsumentów[56] mediów. Jest to szczególnie niepokojące, gdyż to właśnie gazeta „Fakt" w okresie od grudnia 2014 do kwietnia 2015 roku odnotowała wzrost poziomu wiarygodności i zaufania o 3 punkty procentowe, co prezentuje Tabela 2.

Tabela 2. Zaufanie do poszczególnych mediów

Medium	% zaufania na 1000 badanych
Telewizja Polska SA	71
TVN	68
Polsat	68
Polskie Radio SA	65
Internet	64
Radiowe rozgłośnie komercyjne, prywatne	60
„Gazeta Wyborcza"	44
„Fakt"	42
Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji	40
„Rzeczpospolita"	39
„Gazeta Codzienna"	36
„Nasz Dziennik"	30
Telewizja Trwam	28
Radio Maryja	25

Źródło: Badanie TNS na zlecenie TVP SA – Zaufanie do TVP i ocena programów telewizyjnych.

Wydaje się, iż wzrost zaufania do tabloidu „Fakt" jest zjawiskiem niepokojącym, bo w istocie potwierdza, że ten sposób zarządzania informacją – posługiwanie się plotką i pomówieniem – okazuje się skuteczny. Nie tylko przynosi wymierny efekt finansowy (sprzedaż gazety), ale co gorsze jest akceptowany przez odbiorców. To, że 42% badanych ufa tabloidowi, jest odzwierciedleniem zmian zachodzących na rynku mediów. Tak wysoki procent zaufania dla „Faktu" oznacza, że społeczeństwo staje się coraz mniej wymagające i coraz bardziej podatne na manipulację medialną.

[56] http://www.wykop.pl/link/291094/grzegorz-miecugow-tabloidyzacja-mediow-wymuszana-przez-polakow/ (dostęp: 27.05.2015).

Zakończenie

W Polsce regulacje prawne dotyczące ochrony wizerunku i prywatności osób powszechnie znanych są niewystarczające. Nie można stwierdzić, że ustawodawca bagatelizuje problem, wszystkie osoby mają bowiem prawo do ochrony swoich dóbr osobistych. Problem pojawia się, kiedy mamy do czynienia z ochroną dóbr osobistych osób powszechnie znanych. Brak precyzji w terminologii oraz brak wyraźnych granic wyznaczonych przez prawo sprawiają, że ochrona w przypadku osób znanych nie jest już tak oczywista.

Mimo że obowiązujące prawo prasowe reguluje kwestie dotyczące ochrony dóbr osobistych przez dziennikarzy, decydują się oni na łamanie zasad wyznaczonych przez ustawodawcę. Ich działanie jest świadome, a ponadto pożądane i akceptowane przez pracodawcę. Wydaje się, iż współczesne media nieustannie balansują na granicy prawa, przyzwoitości i moralności. Może zastanawiać fakt, dlaczego tak się dzieje, skoro regulacje w polskim prawie (choć niewystarczające) istnieją. Przyczyn z pewnością jest wiele. Jedną z najważniejszych wydaje się zainteresowanie konsumentów mediów. Jak pokazują badania, w listopadzie 2014 roku portal Fakt.pl zanotował 4 338 796 unikatowych użytkowników, podczas gdy rok wcześniej liczba ta była niemal o połowę mniejsza (2 891 405). W tym samym czasie portal se.pl zanotował odpowiednio 2 870 528 i 2 767 341 unikatowych użytkowników[57]. Jak widać, liczba użytkowników internetowych wersji tabloidów znacząco wzrosła.

Zjawisko tabloidyzacji we współczesnych mediach jest powszechne. Goniąc za sensacją, plotką i aferą w szerokim tego słowa znaczeniu, stało się siłą napędową medialnego rynku. Można uznać, iż media zatracają swą niezależność, podążając za zdefiniowanymi (w ich ocenie) potrzebami społeczeństwa. Względy finansowe przeważają nad jakością i rzetelnością podawanych treści. Również opinia Ryszarda Kapuścińskiego nie pozostawia złudzeń co do oceny roli mediów w dzisiejszym społeczeństwie. Kryterium wartości przestała być prawda, a zastąpiła ją wartość rynkowa, czyli atrakcyjność. Autor podkreśla, że media nie służą już zrozumieniu świata, lecz go zaciemniają[58].

Polskie prawo nie jest dostosowane do zmieniającej się rzeczywistości technicznej. Praktyka orzecznictwa wskazuje, że należy uaktualnić i doprecyzować obowiązujące przepisy. Zarówno przedstawiciele mediów, jak i osoby publiczne powinny mieć świadomość, że poruszają się w granicach wyznaczonych przez prawo, a jeżeli będą je przekraczać, to zrobią to świadomie i na własną odpowiedzialność oraz poniosą konsekwencje prawne swych czynów.

---

[57] http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/gazeta-pl-bez-2-mln-uzytkownikow-traci-wzgledem-interii-fakt-pl-i-tvn24-pl-przed-o2-pl-top-10-portali (dostęp: 11.04.2015).

[58] R. Kapuściński, *Antymedialny reportaż*, „Gazeta Wyborcza", 17.03.1997, [za:] M. Różycka, *Panowanie czy władza mediów?*, [w:] W. Piątkowska-Stepaniak, A. Drosik (red.), *Władza mediów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2010, s. 56.

Wiele wskazuje na to, że konkurencyjny rynek wymusza na wydawcach/nadawcach zachowania niezgodne z dziennikarską etyką i obowiązującymi przepisami prawa. Zasadne wydaje się więc stwierdzenie o bezwzględności i odhumanizowaniu mediów w dążeniu do generowania zysków za wszelką cenę.

Bibliografia

Opracowania książkowe:

Bourdieu P., *O telewizji. Panowanie dziennikarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Braun J., *Potęga czwartej władzy*, WSiP, Warszawa 2005.

Debord G., *Społeczeństwo spektaklu*, Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk 1998.

Eco U., *Semiologia życia codziennego*, Czytelnik, Warszawa 1999.

Godzic W., *Telewizja i jej gatunki po „Wielkim Bracie"*, Universitas, Kraków 2004.

Mrozowski M., *Media masowe. Władza, rozrywka, biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001.

Piontek D., *Tabloidyzacja dyskursu politycznego w polskich mediach*, Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2013.

Sobczak J., *Dziennikarz – sprawozdawca sądowy. Prawa i obowiązki*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 2000.

Wawrzyniak J., *Prawo do prywatności. Zarys problematyki*, Wyd. Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 1994.

Wolny-Zmorzyński K., Kaliszewski A., Furman W., *Gatunki dziennikarskie. Teoria, praktyka, język*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.

Studia, artykuły w czasopismach naukowych, opracowania:

Blair T., *Lecture by the Prime Minister the Right Honourable Tony Blair MP on Public Life*, Reuters, Canary Wharf, London 2007.

Cieśla W., Gębura R., *Krajobraz po sprawie*, „Newsweek" 2015, nr 12.

Jaskiernia A., *Czynniki oddziałujące na zachowania mediów masowych w procesach wyborczych*, [w:] M. Szpunar (red.), *Media – między władzą a społeczeństwem*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2007.

Kapuściński R., *Antymedialny reportaż*, „Gazeta Wyborcza", 17.03.1997.

Karwat M., *O wymuszeniu medialnym*, [w:] M. Duczmal, B. Nierenberg (red.), *Media elektroniczne w procesie komunikacji rynkowej*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2005.

Piontek D., *Tabloidyzacja i dziennikarstwo*, „Miesięcznik Znak", marzec 2011, nr 670.

Różycka M., *Panowanie czy władza mediów?*, [w:] W. Piątkowska-Stepaniak, A. Drosik (red.), *Władza mediów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2010.

Sobczak B., *Sposoby przyciągania uwagi i utrzymywania uwagi w tabloidach na przykładzie dziennika „Fakt"*, [w:] I. Kamińska-Szmaj (red.), *Tabloidy. Język, wartości, obraz świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011.

Szabłowska M., *Ochrona prywatności w krajowych oraz międzynarodowych systemach prawnych: zagadnienia wybrane*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego" 2006, nr 20, http://mazowsze.hist.pl/28/Zeszyty_Naukowe_Ostroleckiego_Towarzystwa_Naukowego/649/2006/23276.

Wojdyła M., *Tabloidy w badaniach medioznawczych*, [w:] I. Kamińska-Szmaj (red.), *Tabloidy. Język, wartości, obraz świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011.
Załuski J., *Dziennikarz, czy media-worker? Ewolucja zawodu*, [w:] D. Piontek (red.), *W kręgu mediów i polityki*, Wyd. UAM, Poznań 2003.

Akty prawne:

Art. 81 ust. 2 pkt 2 Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 1994, nr 24, poz. 83 z późn. zm.).
Art. 212 § 1 Ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. 1997, nr 88, poz. 553 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe (Dz.U. 1984, nr 5, poz. 24 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 1994, nr 24, poz. 83 z późn. zm.).
Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
Art. 81 Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 1994, nr 24, poz. 83 z późn. zm.).
Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 stycznia 1984 r., sygn. akt I CR 400/83, Orzecznictwo Sądu Najwyższego – Izba Cywilna/Pracy 1984, nr 11, poz. 195.
Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 grudnia 1990 r., sygn. akt ICR 575/90, Orzecznictwo Sądów Polskich 1992, nr 10, poz. 214.
Wyrok Sadu Apelacyjnego w Poznaniu z dnia 2 września 2010 r., sygn. akt I ACa 620/10, LEX nr 756690.
Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 5 września 2003 r., sygn. akt VI ACa 120/03, LEX nr 535033.
Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 19 maja 1998 r., sygn. akt U 5/97, Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego 4/98, poz. 46.
Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 stycznia 2008 r., sygn. akt I CSK 341/07, Orzecznictwo Sądu Najwyższego.
Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 grudnia 2011 r., sygn. akt I CSK 111/11, Orzecznictwo Sądu Najwyższego

Źródła internetowe:

http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/coraz-mniejsze-czytelnictwo-dziennikow-ogolnopolskich-fakt-caly-czas-na-czele
http://www.plotek.pl/plotek/1,78649,17132319,W_koncu_wiemy__kim_jest_nowy_chlopak_Dody
http://www.se.pl/rozrywka/plotki/plaga-rozwodow-rozenek-rozczka-figura-ksiadz-waldemar-pawlik-apeluje-opamietajcie-sie_300325.html
http://www.tvp.info/16770543/usmierceni-w-sieci-polscy-celebryci-padaja-ofiarami-hejterow
Komentarze pod postem TVN24, https://www.facebook.com/tvn24pl/posts/10151629841616485
https://www.facebook.com/tvn24pl/posts/10151629841616485
http://www.wykop.pl/link/291094/grzegorz-miecugow-tabloidyzacja-mediow-wymuszana-przez-polakow/
http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/gazeta-pl-bez-2-mln-uzytkownikow-traci-wzgledem-interii-fakt-pl-i-tvn24-pl-przed-o2-pl-top-10-portali