

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr inż. Michał Łaski

**SKUTECZNOŚĆ MEDIÓW W ZARZĄDZANIU
WIZERUNKIEM POLICJI**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:
dr hab. inż. Justyny Bugaj, prof. UJ**

Dąbrowa Górnicza 2022

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	7
3. Przebieg badań i struktura pracy	10
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	15
5. Wnioski z badań	17
6. Kierunki dalszych badań.....	25
7. Wartość dodana pracy	26
8. Plan pracy	27

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Zarządzanie wizerunkiem organizacji publicznej, której przykładem jest Policja, jest bardzo złożonym procesem. Wpływają na niego różne elementy zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Na spójność zarządzania wizerunkiem Policji wpływ ma również komunikat upubliczniany przez media, tak tradycyjne, jak i elektroniczne. Zainteresowanie tematyką dotyczącą kształtowania i zarządzania wizerunkiem sięga początku lat 50. XX wieku¹. Termin wizerunek pochodzi od łacińskiego czasownika *videre* – widzieć, dostrzegać². W języku polskim oznacza obraz, odbicie, pierwowzór lub też wykreowany przez daną osobę sposób postrzegania własnej osobowości. Wizerunek oznacza wypracowane, często przez specjalistów w tym zakresie, oblicze osoby lub organizacji służące zdobywaniu społecznej akceptacji swoich działań, a w rezultacie pozyskiwanie coraz większej liczby odbiorców³. Z kolei D. Bernstein definiuje wizerunek jako „rezultat interakcji, doświadczeń, opinii, odczuć, wiedzy i wyrażeń, które ludzie mają w związku z daną firmą bądź marką”⁴. D. Newsom wizerunek określa jako „wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o sobie, przedsiębiorstwie lub instytucji”⁵. Nie jest on dokładnym odwzorowaniem rzeczywistości, a raczej postrzegany jest jako kolaż wielu połączonych ze sobą elementów.

Wizerunek jest subiektywnym wyobrażeniem, jakie posiada się o obiekcie zainteresowania, dlatego też nie jest ani trwały, ani statyczny i jest konsekwencją indywidualnego procesu postrzegania otaczającego świata. Podlega zmianom w miarę tego, jak zmienia się sama firma i zmieniają się jej obserwatorzy. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na wizerunek organizacji są doświadczenia interesariuszy powstające w trakcie interakcji z przedsiębiorstwem. Ma to znaczenie zwłaszcza dla podmiotów działających na rynku usług, ponieważ zachowania pracowników determinują opinię o firmie. Wizerunek można więc zdefiniować jako

¹P. Lubiński, P. Jarząbek-Krysiak, P. Dubiński, *Różne oblicza politologii. Teoria – historia – wizerunek*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015, s. 236.

²Por. *Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/wizerunek.html>, [dostęp: 06.05.2019].

³E. Jaska, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa na rynku ubezpieczeniowym*, w: *Zeszyty Naukowe SGGW*, Warszawa 2011, s.84.

⁴D. Bernstein, *Company image reality: A critique of corporate communications*, Taylor & Francis 1984, s. 67.

⁵D. Newsom, A. Scott, T.J. Vanslyke, T.J., *This is PR: the realities of public relations [Bu halklailişkiler: halklailişkilergereçkleri]*, California: Wodsworth Publishing Company 1989, s. 19.

obraz, wyobrażenie o instytucji/organizacji w otoczeniu, w którym działa, stanowiące reakcję tego otoczenia na przekazywane przez nią bodźce. Wizerunek jest więc wypadkową działań organizacji oraz sposobu postrzegania osób, do których działania te są skierowane. Należy zwrócić w tym miejscu uwagę, że pozycjonowanie organizacji w odbiorze jej interesariuszy jest częściowo procesem samoistnym, niezależnym od działań organizacji⁶. Wizerunek jest zatem złożonym zjawiskiem, którego rozumienie, a także definiowanie nie jest rzeczą oczywistą.

W okresie PRL istniejąca wówczas Milicja Obywatelska, podobnie jak inne służby dyspozycyjne, funkcjonowała w odmiennych warunkach systemowych i politycznych od dzisiejszych, co implikowało jej charakter działania. Po roku 1989 kwestia postrzegania przez społeczeństwo organizacji działających w sferze bezpieczeństwa stała się jedną z kwestii kluczowych. Policja, Wojsko Polskie, Państwowa Straż Pożarna, Służba Celna i inne formacje mundurowe zaczęły stosować nowoczesne metody i techniki zarządzania wizerunkiem⁷. Szczególnie Policja po zmianach politycznych w Polsce musiała zmienić swój wizerunek z komunistycznego organu władzy i stać się w oczach opinii publicznej stróżem porządku publicznego⁸. Wizerunek polskiej Policji po transformacji ustrojowej w 1989 r. stał się wyzwaniem dla specjalistów zajmujących się public relations (PR). Z instytucji skompromitowanej współpracą z tajnymi komunistycznymi służbami oraz w powszechnym odczuciu, działającej na szkodę obywatela, musiała odbudować zaufanie społeczne i przywrócić wiarygodność swoim działaniom. W tym celu należało położyć nacisk na pozytywne rezultaty działania Policji oraz na rzetelną informację podawaną za pomocą różnych mediów. Obecnie informacje o działaniach Policji dla otoczenia pochodzą przede wszystkim z mediów, zarówno tradycyjnych, jak i elektronicznych. Niewątpliwym osiągnięciem Policji w dziedzinie PR w okresie 30 lat działania w demokratycznym państwie jest powołanie zespołów oficerów prasowych oraz rzeczników⁹. Do elementarnych zadań państwa należy zapewnienie podstawowej potrzeby społecznej obywateli, jaką jest poczucie bezpieczeństwa. Rolę tę spełnia Policja. Jako formacja umundurowana i uzbrojona ma służyć społeczeństwu, została powołana w celu ochrony

⁶J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 15.

⁷D. Piotrowski, *Struktura organizacyjna Policji po 1989 r.*, SECURITY, ECONOMY & LAW NR 7, 2015, s. 40.

⁸S. Pieprzny, *Policja. Organizacja i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 243.

⁹C. Guźniczak, *Policja w Polsce – rys historyczny*, Zeszyty Naukowe Collegium Balticum, nr 8/2016, s. 23.

bezpieczeństwa ludzi, a także zapewnienia porządku publicznego. Stąd na wizerunek Policji ogromny wpływ mają jej działania w zakresie prewencji oraz komunikacji ze społecznością lokalną. Potrzeba bezpieczeństwa według Abrahama Masłowa¹⁰ jest drugą najważniejszą potrzebą człowieka po potrzebach fizjologicznych. Policja, jako organizacja publiczna pozostaje w ścisłym związku ze społecznością lokalną, czyli otoczeniem w jakim funkcjonuje. Społeczność lokalna jest zbiorem obywateli będących odbiorcami usług, a także pracownikami organizacji wnoszącymi swój kapitał wiedzy, umiejętności i kwalifikacji¹¹. Policja, zgodnie z zasadami opublikowanymi w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej jest gwarantem bezpieczeństwa wewnętrznego¹². Wysoka rozpoznawalność Policji w społeczeństwie prowadzi w sposób nieuchronny do oceny pracy Policji jako formacji, a także do oceny pracy poszczególnych funkcjonariuszy.

Budowanie wizerunku Policji jest złożonym procesem. Wymaga koordynacji posiadanych środków i zasobów oraz użycia możliwości, jakie daje korzystanie z mediów tradycyjnych i nowoczesnych. Celem przekazu medialnego powinno być nie tylko przekazanie właściwej, czytelnej, jednoznacznej informacji odbiorcy, ale także umocnienie pożądanego obrazu Policji przy pomocy tej informacji w wyobraźni odbiorcy. Zasygnalizowane wyżej kwestie stanowią kontekst, który rodzi przesłanki wyboru problemu, a w konsekwencji tematu pracy. Za takie szczególne powody wyboru problemu, który syntetyzuje temat rozprawy autor uznaje: **ocenę skuteczności mediów do zarządzania wizerunkiem Policji**. Na tym tle autor pragnie podkreślić kwestie, które zamierza podjąć w rozprawie doktorskiej. Problematyka dysertacji poświęcona została analizie wykorzystania mediów tradycyjnych i mediów elektronicznych do kształtowania wizerunku Policji. Problemem badawczym była ocena skuteczności wykorzystania mediów do zarządzania wizerunkiem Policji. Do chwili obecnej nie prowadzono badań w kierunku rozpoznawalności, czytelności oraz oglądalności mediów publikujących komunikaty i treści związane stricte z Policją. W obecnej sytuacji społeczno - politycznej, przy malejącym zaufaniu do służb mundurowych, badania takie pokazałyby różne narzędzia i instrumenty służące do skutecznego zarządzania wizerunkiem Policji.

¹⁰A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, w: *Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 4/2012, s. 103-104.

¹¹B. Bąbska, M. Dudkiewicz, *Czym jest usługa OSL?*, http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/09/Tryptyk-03_calosc-lekka.pdf, [dostęp: 25.07.2020].

¹²*Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2014, s. 36.

Niniejsza dysertacja dotyczyć będzie zarządzania wizerunkiem Policji oraz wykorzystania do tego mediów tradycyjnych i elektronicznych. Policja, jako służba paramilitarna charakteryzuje się hierarchiczną strukturą, autorytarnym podporządkowaniem. Pracowników często traktuje w sposób instrumentalny, a ocenia poprzez statystykę. Policjanci podlegają ocenie swojej pracy zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2010 r. w sprawie opiniowania służbowego policjantów¹³. Ocenie podlega realizacja zadań i czynności, kompetencje ogólne oraz kompetencje kierownicze. Wszystkie te czynniki wpływają na zachowanie policjanta zarówno na służbie, jak i poza nią oraz kreują zewnętrzny wizerunek Policji jako instytucji.

Media w pracy rozumiane będą dwojako, jako media tradycyjne i elektroniczne. Media elektroniczne zdefiniowano jako „cyfrowy proces tworzenia, rozpowszechniania, przetwarzania, wymiany i przechowywania informacji przy wykorzystaniu technologii internetowych oraz telefonii mobilnej będący przedmiotem komunikacji społecznej zarówno masowej, jak i indywidualnej”¹⁴. Media tradycyjne to media, których cechą charakterystyczną jest jednokierunkowość komunikacji – komunikat jest przekazywany do odbiorców, ale nie zachodzi komunikacja w drugą stronę. Zaliczono do nich głównie telewizję, radio i prasę.

Szybki rozwój technologii informacyjno – komunikacyjnych wpływa na zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji, a także w prowadzeniu jej działalności. Technologie obecne w życiu codziennym, wpływają na zmianę w procesach usługowych i twórczych. Powoduje to konieczność zmian o charakterze organizacyjnym, zwłaszcza w procesie komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej.

Do chwili obecnej brakuje kompleksowego opracowania oraz badań dotyczących zarządzania wizerunkiem Policji. Dlatego w pracy autor przedstawił, w jaki sposób media tradycyjne oraz media cyfrowe, a zwłaszcza serwisy społecznościowe pozwalające na interakcje między użytkownikami wpływają na wizerunek Policji. Sprawne zarządzanie wizerunkiem w mediach oraz poprawa jakości przekazywanego komunikatu pozwala na szybką reakcję w przypadku pojawienia się kryzysu wizerunkowego, jaki niewątpliwie ma miejsce od 2020 r. w Policji. Dlatego też

¹³ <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20101701145>, data dostępu 18.02.2019.

¹⁴O. Wilczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, w: *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, red. A. Bajdak, Studia Ekonomiczne 2013, nr 140, s.91.

niniejsza praca wpisuje się w dziedzinę nauk społecznych, w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości oraz subdyscyplinę zarządzania publicznego oraz marketingu.

Do dalszych rozważań przyjęto następujące pojęcia:

- zarządzanie wizerunkiem – to przemyślane, planowane i systematyczne staranie o wytworzenie i podtrzymanie wzajemnych dobrych stosunków między organizacją a jej odbiorcami¹⁵. Zarządzanie wizerunkiem jest procesem komunikowania otoczeniu najważniejszych wartości, z którymi organizacja chce być kojarzona;
- media tradycyjne – to media, których cechą charakterystyczną jest jednokierunkowość komunikacji – komunikat jest przekazywany do odbiorców, ale nie zachodzi komunikacja w drugą stronę;
- media elektroniczne - to dowolna forma (lub format) prezentacji i użytkowania treści (np. tekstowych, graficznych, audiowizualnych), które są zapisywane, odtwarzane, dystrybuowane i edytowane przy użyciu urządzeń, nośników i systemów elektronicznych, działających w oparciu o informacje przetwarzane w systemie cyfrowym. Tym, co szczególnie odróżnia model komunikacji zapośredniczonej przez urządzenia cyfrowe od tradycyjnych mediów audio-wizualnych i drukowanych, jest błyskawiczna aktualizacja, dostępność oraz zdolność do uzyskania informacji zwrotnej od odbiorców¹⁶;
- skuteczność - rozumiana jest jako działanie dające pożądane wyniki, wywołujące oczekiwany skutek, pożyteczne, wydajne lub takie, które przynosi efekty. W skuteczności kładzie się nacisk na efekt końcowy działań, odsuwając na drugi plan zasoby w rozumieniu włożonego wysiłku (czasu, pieniędzy, osób, knowhow i innych)¹⁷.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

W XXI wieku wizerunek Policji kształtują w dużej mierze media oraz środki masowego przekazu. To pod ich wpływem odbiorca komunikatu wyrabia sobie opinię o wybranym fragmencie rzeczywistości. Bez skutecznego przekazu Policja, nawet

¹⁵S. Królicka, *Zarządzanie wizerunkiem*, w: Hryszkiewicz, D., Bryk, J., *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2016, s.167.

¹⁶Irek P., *Media cyfrowe*, <http://ozkultura.pl/wpis/2379/4>, data dostępu 22.02.2019.

¹⁷J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s.225.

osiągając spektakularne sukcesy w zapewnianiu bezpieczeństwa publicznego, może być narażona na spadek zaufania społecznego i negatywny wizerunek¹⁸.

Dlatego celem głównym pracy jest **ocena skuteczności mediów dla sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji**. Cele cząstkowe zostały podzielone na trzy grupy:

Cele teoretyczno – poznawcze:

- Określenie założeń do zarządzania wizerunkiem w instytucji publicznej.
- Identyfikacja mierników skuteczności mediów w instytucjach publicznych.

Cele metodyczne:

- Wybór metod i narzędzi badawczych dla mierzenia skuteczności mediów.
- Przygotowanie narzędzi badawczych do analizy skuteczności mediów w sprawnym zarządzaniu wizerunkiem Policji.

Cele praktyczne:

- Określenie elementów perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej wizerunku Policji.
- Przygotowanie rekomendacji dla sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji przy wykorzystaniu mediów.

Główna hipoteza pracy brzmi: **jeżeli skutecznie korzystamy z mediów to sprawniej zarządzamy wizerunkiem Policji**.

Wyznaczono również hipotezy cząstkowe w trzech grupach:

Teoretyczno-poznawcze:

- 1) Jeżeli instytucje publiczne zarządzają wizerunkiem to ich rekomendacje można wykorzystać do poprawy sprawności zarządzania wizerunkiem Policji;
- 2) Jeżeli zidentyfikowane zostaną mierniki skuteczności mediów w instytucjach publicznych to będzie można wykorzystać je do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.

Metodyczne:

- 1) Jeżeli zidentyfikowane zostaną mierniki skuteczności mediów w instytucjach publicznych to będzie można wykorzystać je do poprawy sprawności zarządzania wizerunkiem Policji.

¹⁸S. Narebska, *Public Relations w Policji. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2009, s. 12.

Empiryczne:

- 1) Jeżeli elementy perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej wizerunku Policji są spójne to można mówić o sprawnym zarządzaniu wizerunkiem Policji.
- 2) Jeżeli zidentyfikowane zostaną elementy wynikające z analizy skuteczności mediów to będzie można wykorzystać je do poprawy sprawności zarządzania wizerunkiem Policji.

Tabela 1 przedstawia zestawienie celów i hipotez badawczych zweryfikowanych podczas badań.

Tabela 1. Pytania badawcze, cele i hipotezy dysertacji

Hipoteza główna: jeżeli skutecznie korzystamy z mediów to skutecznie zarządzamy wizerunkiem Policji.			
Rodzaj	Rozdział	Cele	Hipotezy
Teoretyczno-poznawcze	1	Określenie założeń do zarządzania wizerunkiem w instytucjach publicznych.	Jeżeli instytucje publiczne zarządzają wizerunkiem to ich rekomendacje można wykorzystać do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.
	2	Identyfikacja mierników skuteczności mediów.	Jeżeli zidentyfikowane zostaną mierniki skuteczności mediów w instytucjach publicznych to będzie można wykorzystać je do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.
Metodyczne	3	Wybór metod i narzędzi badawczych dla mierzenia skuteczności mediów.	Jeżeli zidentyfikowane zostaną mierniki skuteczności mediów w instytucjach publicznych to będzie można wykorzystać je do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.
		Przygotowanie narzędzi badawczych do analizy skuteczności mediów w sprawnym zarządzaniu wizerunkiem Policji.	
Empiryczne	4	Określenie elementów perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej wizerunku Policji.	Jeżeli elementy perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej wizerunku Policji są spójne to można mówić o sprawnym zarządzaniu wizerunkiem Policji.
	5	Przygotowanie rekomendacji dla zarządzania wizerunkiem Policji przy wykorzystaniu mediów.	Jeżeli zidentyfikowane zostaną elementy wynikające z analizy skuteczności mediów tradycyjnych i elektronicznych będzie można wykorzystać je do poprawy sprawności zarządzania wizerunkiem Policji.
Cel główny: ocena skuteczności mediów dla sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.			

Źródło: opracowanie własne.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Dane empiryczne w naukach o zarządzaniu pozyskiwane są przy pomocy określonych technik i metod badawczych. Nauki o zarządzaniu i jakości ze względu na dziedzinę i obszar, do którego przynależą, są naukami empirycznymi. Z tego powodu dane empiryczne zebrane w celu analizy i interpretacji powinny pochodzić z jak najszerzej obserwacji przedmiotu zainteresowania. Wiarygodność i rzetelność wyników przeprowadzonych badań osiąga się poprzez możliwie najbardziej precyzyjne zbadanie przedmiotu badań. Dlatego też, zdaniem autora, wybór metod i technik badawczych uwarunkowany jest przede wszystkim problemem badawczym. Rzetelny badacz powinien prowadzić obserwację z różnych perspektyw. Celowym zabiegiem jest zatem wykorzystanie więcej niż jednej metody badawczej, a co za tym idzie różnych technik badawczych właściwych dla danej metody, przy użyciu instrumentów zarówno tradycyjnych, jak i tych, które powstały dzięki nowym technologiom.

Stąd wykorzystano różne metody i narzędzia badawcze, w celu uzyskania odpowiedzi dotyczącej skutecznego zarządzania wizerunkiem Policji m.in.:

1. Metoda obserwacyjna – obserwacje w środowisku policyjnym dotyczące polityki informacyjnej oraz komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji;
2. Metoda statystyczna – zbieranie danych dotyczących zasięgu i liczby widzów/czytelników/słuchaczy/użytkowników badanego medium;
3. Metoda sondażu diagnostycznego – badania ankietowe oraz wywiady;
4. Metoda heurystyczna – na podstawie zebranych danych stworzenie rozwiązań służących zarządzaniu wizerunkiem przy pomocy mediów.

Podczas pracy badawczej dokonano analizy danych zastanych, do której wykorzystano następujące metody badawcze:

- deskresearch – badanie polegające na analizie danych wtórnych, czyli wcześniej zgromadzonych i przetworzonych przez instytuty i agencje badawcze, instytucje publiczne, prasę branżową, etc;
- analiza treści – jest to technika stosowana do analizy komunikatów tekstowych, zarówno pisanych (książki, prasa, dokumenty), jak i ustnych (telewizja, radio). Jej celem jest zredukowanie treści do najważniejszych znaczeń: słów kluczowych, znaczeń semantycznych;

- analiza dokumentów archiwalnych – w przypadku prowadzonych przeze mnie badań ograniczać się będzie do dokumentów oficjalnych – dane aktuarialne, dokumenty rządowe, oficjalne dokumenty i raporty Policji oraz dokumenty publikowane w prasie branżowej.

W badaniach jakościowych wykorzystane zostały następujące metody badawcze:

- wywiad ekspercki – wywiad z osobą posiadającą dużą wiedzę w badanym temacie. Wybór ekspertów podlegać będzie kryterium kompetencyjnym;
- wywiad indywidualny pogłębiony – jest to indywidualna rozmowa z respondentem w celu pozyskania szczegółowych opinii i informacji od konkretnych osób;
- obserwacja uczestnicząca jawna – badacz staje się członkiem badanej społeczności, a osoby badane wiedzą, iż są przedmiotem obserwacji, lecz nie znają szczegółów badania¹⁹.

Dane otrzymane podczas badań jakościowych pozwoliły formułować wnioski z obserwacji uczestniczącej oraz wywiadów z respondentami.

Do badań ilościowych wykorzystane zostały następujące techniki badawcze:

- CAWI – uczestnicy badania otrzymują link do kwestionariusza ankiety zamieszczonego w internecie;
- wywiad kwestionariuszowy – szczególny rodzaj wywiadu, podczas którego badacz ma przygotowaną zestandaryzowaną listę pytań o charakterze zamkniętym. Respondent dokonuje wyboru odpowiedzi z proponowanego zestawu lub skali ocen. Badacz nie może wyjaśniać pytań.

Dane zebrane podczas badania pozwoliły określić skalę badanego problemu.

W pracy wykorzystano następujące narzędzia badawcze:

1. Arkusz wywiadu – zawiera pytania zamknięte i otwarte. W wywiadach eksperckich użyto obydwu rodzajów pytań. Wywiad ekspercki miał na celu określenie poziomu komunikacji wewnątrz organizacji, przy wykorzystaniu mediów tradycyjnych (czasopisma resortowe) oraz elektronicznych (komunikacja za pomocą narzędzi internetowych).

¹⁹P. Chomczyński, *Wybrane problemy etyczne w badaniach. Obserwacja uczestnicząca ukryta*, Przegląd Socjologii Jakościowej, nr 1/2006, s. 69.

2. Arkusz ankiety – na potrzeby badań stworzono dwie ankiety: jedną przeznaczoną do badań wewnątrz organizacji oraz drugą – do badania na zewnątrz organizacji.

Postępowanie badawcze składało się z pięciu etapów. Pierwszy etap, polegał na opracowaniu ogólnego obrazu badanego przedmiotu na podstawie literatury i obserwacji. Zgromadzona literatura przedmiotu obejmowała pozycje tematyczne związane z wizerunkiem (kreowanie, zarządzanie), sferą public relations, w obszarze nauk o organizacji i zarządzaniu. Literatura zawierała pozycje klasyczne oraz współczesne opracowania dotyczące tematyki pracy, zarówno polskojęzyczne, jak i obcojęzyczne. Powstały obraz umożliwił zbadanie i sformułowanie podstawowych prawidłowości w przedmiocie badań oraz zidentyfikować lukę badawczą. Uzyskana wiedza stanowiła podstawę do badań w drugim etapie, w którym zdefiniowano i określono problem badawczy oraz sformulowano hipotezy: jedną główną i cztery szczegółowe. Trzecim etapem badań było sformułowanie pytań badawczych oraz wyselekcjonowanie wskaźników skuteczności mediów stanowiących podstawę badań empirycznych. Ze względu, iż praca zawierała badania dotyczące zarówno mediów tradycyjnych, jak i cyfrowych, do szczegółowych badań wyselekcjonowano najbardziej reprezentatywne wskaźniki dla prasy, radia, telewizji i mediów cyfrowych. Tabela 2 zawiera wybrane do badań wskaźniki.

Tabela 2. Wskaźniki skuteczności mediów wybrane do badania

Lp.	Rodzaj mediów	Wskaźnik
1	media elektroniczne	Liczba użytkowników w bazie
2	media elektroniczne	Liczba polubień strony
3	media elektroniczne	Ilość komentarzy na stronie
4	media elektroniczne	Liczba postów na stronie
5	media elektroniczne	Ilość czasu spędzona na stronie
6	media elektroniczne	Wskaźnik pozycjonowania w wyszukiwarkach
7	media elektroniczne	Liczba ponownych odwiedzin strony
8	Prasa	SCPW - statystyczne czytelnictwo przeciętnego wydania
9	Prasa	ŚRCW - średnia liczba czytanych wydań
10	Prasa	Czytelnictwo w grupie docelowej
11	Prasa	Struktura czytelnictwa danego tytułu
12	Prasa	Zasięg terytorialny tytułu
13	Radio	Wskaźnik zasięgu dziennego
14	Radio	Średni czas słuchania
15	Radio	Wskaźnik audytorium średniego kwadransa

Lp.	Rodzaj mediów	Wskaźnik
16	Radio	Wskaźnik słuchalności grupy docelowej
17	Telewizja	Średni czas oglądania
18	Telewizja	Wskaźnik widowni stacji
19	Telewizja	Wskaźnik widowni programu
20	Telewizja	Oglądalność programów telewizyjnych
21	Telewizja	Oglądalność w poszczególnych pasmach czasowych
22	wszystkie media	Wskaźnik rzetelności
23	wszystkie media	Wskaźnik opiniotwórczości

Źródło: opracowanie własne.

Czwartym etapem badań było przeprowadzenie badań ilościowych wśród funkcjonariuszy Policji i ich rodzin, a także wśród wybranej społeczności lokalnej. Piąty etap dotyczył podsumowania i zakończenia procesu badawczego (jakościowego) oraz przygotowania rekomendacji. Etapy badań przedstawia Tabela 3.

Tabela 3. Etapy badań

Etapy badań	Zadania	Metody
Konstrukcja modelowego (teoretycznego) układu czynników kreowania i zarządzania wizerunkiem.	1. Przegląd zagranicznej i polskiej literatury przedmiotu prowadzący do usystematyzowania stanu wiedzy na temat czynników kreowania i zarządzania wizerunkiem organizacji publicznej. 2. Konstrukcja definicji pojęć z zakresu zarządzania wizerunkiem oraz mediów tradycyjnych i elektronicznych.	1. Analiza danych zastanych 2. Deskresearch
Sformułowanie pytań badawczych.	Wybranie wskaźników adekwatnych do pomiaru skuteczności mediów.	1. Deskresearch 2. Analiza wskaźników pod kątem celowości w stosunku do problemu badawczego.
Sporządzenie listy zmiennych, ustalenie metod testowania.	1. Dobór właściwych instrumentów. 2. Dobór metod badawczych.	Opracowanie kwestionariuszy ankiet.
Prognoza skuteczności mediów tradycyjnych i elektronicznych w zarządzaniu wizerunkiem Policji.	Określenie potencjalnych możliwości lepszego zarządzania wizerunkiem przy skutecznym korzystaniu z mediów tradycyjnych i elektronicznych. Gromadzenie danych.	1. Metoda heurystyczna
Rekomendacje w zakresie działań usprawniających zarządzanie wizerunkiem Policji.	Ocena skuteczności mediów tradycyjnych i elektronicznych. Sformułowanie rekomendacji w zakresie zarządzania wizerunkiem Policji.	1. Synteza 2. Walidacja

Źródło: opracowanie własne.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Układ rozdziałów i ich zawartość podporządkowano realizacji przyjętych celów i weryfikacji hipotez.

Rozdział pierwszy zatytułowany „**Zarządzanie wizerunkiem organizacji publicznych – aspekty teoretyczne**” poświęcony został rozważaniom teoretycznym dotyczącym zarządzania wizerunkiem organizacji publicznych. Opisano wybrane kwestie związane z kształtowaniem wizerunku w perspektywie zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Omówiono elementy składające się na wizerunek organizacji oraz instrumenty wykorzystywane do sprawnego zarządzania wizerunkiem. Zaprezentowano również etapy zarządzania wizerunkiem organizacji, w celu stworzenia zintegrowanego wizerunku organizacji.

Rozdział drugi pracy, najbardziej interdyscyplinarny pt. „**Kanały komunikacji stosowane w zarządzaniu wizerunkiem organizacji – specyfika mediów i skuteczność**” koncentrował się na zagadnieniach teorii zarządzania w oparciu o dorobek medioznawstwa²⁰ i marketingu. Tematyka tego rozdziału skupia się na charakterystyce mediów tradycyjnych oraz mediów cyfrowych. Zagadnienia teoretyczne usystematyzowane w tym rozdziale pracy koncentrują się na pokazaniu definicji skuteczności. Omówione zostały metody pomiaru i wskaźniki skuteczności poszczególnych mediów.

Rozdział trzeci o tytule „**Rys historyczny i uwarunkowania działania Policji w Polsce**” poświęcony został w całości Policji. Rozpoczyna się krótką historią formacji w Polsce – od początków państwowości do chwili obecnej. Kolejnym zagadnieniem omawianym w tym rozdziale są umocowania prawne działań Policji w Polsce. Poruszone zostały również kwestie miejsca Policji w społeczeństwie, zwłaszcza na poziomie struktur lokalnych.

W rozdziale czwartym pt. „**Metodyka badań empirycznych**” zaprezentowano założenia i procedury badań empirycznych. Opisano w nim wykorzystane metody i narzędzia badawcze. Przedstawiono również plan badań z podziałem na etapy.

Rozdział piąty zatytułowany „**Wizerunek Policji w Polsce – wyniki badań empirycznych**” przedstawia wyniki badań empirycznych dotyczących diagnozy wizerunku Policji. Zidentyfikowano w nim atrybuty tożsamości Policji pozwalające na kształtowanie wizerunku, takie jak: umundurowanie, pojazdy, komisariaty, kolorystyka wykorzystywana do tworzenia wizerunku czy szarże policyjne. Rozdział zawiera wyniki badania wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego Policji zrealizowane

²⁰I. Hofman, D. Kępa-Figura, *Współczesne media. Media informacyjne*. Tom 1, Wydawnictwo Uniwersytetu MCS, Lublin 2016, s. 34-36.

w sierpniu i wrześniu 2020 roku (w czasie pandemii COVID-19). Przeprowadzona została diagnoza wizerunku Policji na podstawie rozpoznawalności i treści komunikatów przekazywanych przez Policję w poszczególnych mediach. W rozdziale zamieszczona jest również analiza statystyczna wyników badań przeprowadzona w celu określenia poziomu skuteczności.

Ostatni rozdział pracy o tytule „**Zarządzanie wizerunkiem Policji w świetle badań własnych**” omawia skuteczność działań wizerunkowych w poszczególnych mediach na podstawie wyników badań, z perspektywy wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Zweryfikowano również hipotezy badawcze z perspektywy przeprowadzonego procesu badawczego. Określono skuteczność działań zmierzających do zarządzania wizerunkiem w mediach tradycyjnych i elektronicznych. Przedstawiono rekomendacje dla komend wojewódzkich i powiatowych z terenu Zagłębia Dąbrowskiego oraz służb informacyjnych i informatycznych.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Hipotezy badawcze postawione przy określeniu problemu badawczego zostały zweryfikowane podczas procesu badawczego. Wyniki weryfikacji pokazuje tabela 4.

Tabela 4. Weryfikacja hipotez badawczych

L.p.	Hipoteza	Weryfikacja hipotezy	Proces badawczy
.	Jeżeli instytucje publiczne zarządzają wizerunkiem to ich rekomendacje można wykorzystać do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.	Hipotezy nie zweryfikowano ze względu na brak badań porównawczych zarządzania wizerunkiem w innych instytucjach publicznych.	W wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego nie udało się pozyskać od instytucji publicznych mierników jakie stosują, jeśli stosują, do oceny skuteczności przekazu medialnego.
	Jeżeli zidentyfikowane zostaną mierniki skuteczności mediów w instytucjach publicznych to będzie można wykorzystać je do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.	W toku postępowania badawczego zidentyfikowano 70 wskaźników skuteczności mediów. Z tej grupy wybrano 23 wskaźniki, przy zastosowaniu których można zastosować łatwą ewaluację wyników. Wskaźniki dotyczą zarówno mediów tradycyjnych, jak i elektronicznych. Wskaźniki te są mierzalne i policzalne i w sposób najbardziej rzetelny obrazują skuteczność przekazu medialnego.	Identyfikacja mierników skuteczności miała miejsce podczas researchu bibliografii do niniejszej pracy. Mierniki wyszukano w różnych źródłach, teoretycznych (opracowania naukowe), jak i praktycznych (materiały udostępniane przez agencje reklamowe, ośrodki badania opinii publicznej i inne). Wyniki researchu zamieszczone są w czwartym rozdziale pracy.

L.p.	Hipoteza	Weryfikacja hipotezy	Proces badawczy
.	Jeżeli elementy perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej wizerunku Policji są spójne to można mówić o sprawnym zarządzaniu wizerunkiem Policji.	W trakcie postępowania badawczego dokonano analizy porównawczej elementów wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego Policji w sferze wizualnej oraz spójności komunikatu. Stwierdzono, iż elementy wizualne są spójne w kolorystyce (mundury, samochody), stosowanym logo, estetyce pomieszczeń i w wyglądzie komisariatów. Przekaz informacyjny również wykazuje cechy spójności, choć charakteryzuje się statycznością i nie zawsze aktualnymi treściami.	Przeprowadzono analizę atrybutów wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku Policji w mediach na podstawie obserwacji i badań statystycznych. Analiza ta znajduje się w piątym rozdziale pracy.
.	Jeżeli zidentyfikowane zostaną elementy wynikające z analizy skuteczności mediów tradycyjnych i elektronicznych będzie można wykorzystać je do poprawy sprawności zarządzania wizerunkiem Policji.	W wyniku postępowania badawczego zidentyfikowane zostały elementy zarządzania wizerunkiem wynikające z analizy mediów tradycyjnych i elektronicznych. W związku z tym zostały opisane w rozdziale zawierającym rekomendacje.	Podczas badań terenowych przeprowadzonych jesienią 2020 r. zidentyfikowane zostały potrzeby informacyjne społeczności lokalnej dotyczące poszczególnych mediów. W wyniku przeprowadzonych badań możliwe stało się określenie rekomendacji służących poprawie skuteczności zarządzania wizerunkiem Policji w mediach. Badania znajdują się w piątym rozdziale pracy.
.	Jeżeli skutecznie skorzystamy z mediów to skutecznie zarządzamy wizerunkiem Policji	Badanie wykazało prawdziwość hipotezy. Policja nie wykorzystuje w pełni potencjału tkwiącego w skutecznym zarządzaniu komunikacją medialną. Pozwoliło to na sformułowanie szeregu rekomendacji służących poprawieniu jakości przekazu w mediach zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym.	Przeprowadzone badania terenowe oraz analiza ruchu na serwisach internetowych wykazały, iż wizerunek Policji w mediach jest spójny. Niedociągnięcia występują w treści przekazywanych komunikatów, nie zawsze dostosowujących treści do wybranego medium. Dodatkowo zadbać należy o aktualizację przekazywanych treści. Opisane to zostało w ostatnim rozdziale pracy.

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie przeprowadzonego postępowania badawczego zweryfikowana została większość przyjętych początkowo hipotez. Ze względu na niemożliwość dotarcia do danych instytucji publicznych w kwestii używanych przez nie mierników, nie udało się zweryfikować założonej hipotezy, mówiącej o wykorzystaniu rekomendacji instytucji

publicznych do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji. Udało się natomiast zweryfikować hipotezę mówiącą o identyfikacji mierników skuteczności mediów wykorzystywanych do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji. W czasie deskresearchu zgromadzono 70 mierników skuteczności mediów. Mierniki sklasyfikowano następnie według medium, którego dotyczą. Z tej grupy wybrano 23 mierniki, które w sposób najbardziej adekwatny pozwalają ewaluować skuteczność zarządzania wizerunkiem w mediach. Wyniki badań zamieszczone zostały w czwartym rozdziale pracy. Hipoteza - jeśli elementy perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej wizerunku Policji są spójne to można mówić o sprawnym zarządzaniu wizerunkiem Policji, potwierdzona została podczas badań terenowych oraz statystycznych, które wykazały, iż elementy perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej wizerunku Policji są spójne. Występuje zgodność elementów wizualnych oraz treści przekazywanego komunikatu w mediach zarówno tradycyjnych, jak i elektronicznych. Analiza ta znalazła się w piątym rozdziale pracy. Hipoteza mówiąca, iż jeśli zostaną zidentyfikowane elementy wynikające z analizy skuteczności mediów, będzie je można wykorzystać do poprawy sprawności zarządzania, zweryfikowana została w trakcie badań terenowych prowadzonych jesienią 2020 r. Badania pozwoliły na określenie potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej w stosunku do komunikatu przekazywanego przez Policję. W oparciu o wyniki badań stworzone zostały rekomendacje dotyczące sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji w mediach. Opisywane badania znalazły się w piątym rozdziale pracy. Hipoteza główna, mówiąca, iż jeśli skutecznie korzystamy z mediów to skutecznie zarządzamy wizerunkiem Policji, została zweryfikowana a' rebours, co zostało opisane w ostatnim rozdziale niniejszej pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, iż komunikaty i treści publikowane przez Policję w mediach nie interesują większości z badanych respondentów. Ankietowani podkreślali brak bieżących informacji oraz niską częstotliwość aktualizacji. Mimo, że wizerunek Policji w mediach jest spójny pod względem wizualnym, nie jest w stanie zyskać szerszego zainteresowania społecznego.

5. Wnioski z badań

Badania skuteczności mediów, zarówno tradycyjnych, jak i cyfrowych w zarządzaniu wizerunkiem Policji prowadzone były w trudnym czasie pandemii oraz niepokoju społecznych w Polsce. Działania Policji przedstawiane w mediach przez

profesjonalnych dziennikarzy i fotoreporterów oraz użytkowników internetowych serwisów społecznościowych spotykały się często ze skrajnymi opiniami odbiorców. Działania Policji w czasie pierwszej fazy wiosennego *lockdownu* pełniły głównie funkcję informacyjną oraz napominawczą. Zdarzały się przypadki przekroczenia uprawnień, nagłaśniane przez internautów. Sytuacji nie ułatwiał panujący chaos prawny. Jesienią roku 2020 z kolei, wybuchły protesty społeczne na skalę niespotykaną od lat 80. W odczuciu społecznym Policja używała nadmiernej siły w stosunku do protestujących. Wydarzenia te zdominowały przekazy medialne. Wszystkie w efekcie przełożyły się na spadek ogólnego poziomu zaufania do Policji oraz niekorzystne zmiany w postrzeganiu jej wizerunku.

W związku z realizacją badań dotyczących podjętego problemu naukowego, sformułowano szereg istotnych wniosków. Przeprowadzone jesienią 2020 r. własne badanie terenowe dotyczące skuteczności mediów wykazało niskie zainteresowanie treściami przekazywanymi przez Policję, niezależnie od użytego medium. W obrębie organizacji badanie skupiało się na ocenie skuteczności magazynu „Policja997” do zarządzania wizerunkiem wewnętrznym. Wykazało ono nikłe zainteresowanie komunikatem przekazywanym przez miesięcznik branżowy. Prawie połowa respondentów w ogóle nie czyta miesięcznika. Badanie wykazało, iż magazyn „Policja997” nie jest skutecznym instrumentem kształtowania i zarządzania wizerunkiem wewnętrznym Policji. Z przeprowadzonego badania czytelnictwa magazynu branżowego „Policja997”, wskazującego na niski poziom satysfakcji czytelnika wynika kilka wniosków. Z przeprowadzonych wywiadów eksperckich wynika, iż magazyn nie spełnia oczekiwań czytelników. Brakuje interesującej policjantów tematyki dotyczącej na przykładowych technik i narzędzi kryminalistycznych, nowinek technologicznych czy też wymiany doświadczeń zawodowych. Pytani określili, iż po miesięcznik sięgają bardziej dla zabicia czasu, niż z rzeczywistej potrzeby. Zasadna wydaje się zmiana formuły wydawanego przez resort magazynu. Forma graficzna powinna być dostosowana do współczesnych wymogów edytorskich, zdjęcia powinny być lepszej jakości oraz ze względu na tematykę, którą ilustrują cechować się dynamizmem, a nie statycznością. Zmianie powinna ulec też tematyka miesięcznika. Więcej uwagi poświęcić należy nowościom z zakresu nauk kryminalistycznych, kryminologicznych i pokrewnych w ujęciu praktycznym. Bezwzględnie należy dbać o aktualność zamieszczanych ogłoszeń wewnętrznych

resortu o naborach i konkursach na stanowiska policyjne oraz organizowanych kursach i szkoleniach. Publikacja nieaktualnych danych w sposób bardzo niekorzystny wpływa na wizerunek Policji jako pracodawcy. Kwartalnik „IPA Fun” z kolei jako dobrze oceniany przez respondentów, zarówno pod względem publikowanych materiałów, jak i szaty graficznej powinien zintensyfikować działania marketingowe mające na celu zwiększenie rozpoznawalności wydawnictwa, co z pewnością przełoży się na wzrost liczby czytelników.

Badanie skuteczności mediów do zarządzania wizerunkiem Policji wykazało przewagę internetu nad mediami tradycyjnymi. Pozyskiwanie informacji przekazywanych przez Policję za pomocą szeroko rozumianego internetu zadeklarowało większość badanych. Wśród treści komunikatów przekazywanych przez Policję dla respondentów najbardziej interesujące są ostrzeżenia przed oszustwami, informacje o wypadkach i kolizjach drogowych, komunikaty o osobach poszukiwanych i zasadach organizacji imprez masowych. Oficjalne witryny internetowe Policji są prowadzone w sposób zbyt statyczny, nie podają na bieżąco informacji ważnych dla członków społeczności. Niska rozpoznawalność cyfrowych serwisów policyjnych i niska częstotliwość odwiedzin wynikają z niewystarczającej aktualizacji informacji oraz formy samego przekazu. Serwisy internetowe Policji w celu zwiększenia liczby użytkowników powinny być prowadzone w sposób bardziej dostosowany do wymogów serwisów internetowych, których podstawową cechą jest wymiana informacji. Policja na swoich serwisach internetowych nie reaguje na posty i komentarze użytkowników. Serwisy internetowe prowadzone przez polską Policję nie odbiegają standardem od witryn europejskich Policji. Kolorystyka i zamieszczane treści spójne są z wizerunkiem. Główna witryna internetowa Policji jest bardzo rozbudowana – można znaleźć na niej wszystkie informacje dotyczące formalnej strony funkcjonowania Policji, zamieszczane są informacje o aktualnych działaniach oraz historia organizacji. Brakuje jednak numerów kontaktowych dla osób pokrzywdzonych, wymagających pomocy, na przykład psychologicznej lub prawnej oraz numeru telefonu dla osób z depresją i innymi dysfunkcjami społecznymi. Uwagę zwraca również fakt, iż na oficjalnej witrynie internetowej Policji brakuje aktualnego logo, przyjętego w Programie standaryzacji komend i komisariatów Policji. Podobna sytuacja ma miejsce na wszystkich oficjalnych profilach Policji, w najpopularniejszych serwisach społecznościowych (Facebook, Instagram, Twitter), trudno powiedzieć, czy wynika to

z niedoborów kadrowych (brak specjalistów do spraw komunikacji w mediach społecznościowych) czy też z faktu, iż Policja nie przywiązuje wystarczającej wagi do zgodności wizualnej w mediach elektronicznych. Niemniej jednak w porównaniu do mediów tradycyjnych, widać tu brak spójności. W związku z niską rozpoznawalnością internetowych serwisów policyjnych rekomenduje się przeprowadzenie kampanii marketingowej mającej na celu popularyzację witryn internetowych oraz stron w mediach społecznościowych zarządzanych przez Policję. Jednocześnie, mając na uwadze, iż odbiorcy komunikatu poszukują przede wszystkim bieżących informacji dotyczących utrudnień komunikacyjnych lub oszustów działających w regionie, dbać należy o ciągłą aktualizację podawanych informacji. Zwrócić również należy uwagę na język komunikatu, zwłaszcza w mediach elektronicznych, z których korzystają w większości ludzie młodzi i w średnim wieku. Informacje podawane powinny być językiem zrozumiałym dla odbiorcy. Przekaz powinien być transparentny i prosty ze względu na specyfikę tych mediów – szybkość i ilość informacji. W trakcie postępowania badawczego przeprowadzono badania statystyczne dotyczące użytkowników zarejestrowanych na oficjalnych profilach prowadzonych przez Policję w mediach społecznościowych. Tabela 6 przedstawia wybrane wskaźniki skuteczności oficjalnych profili policyjnych w najpopularniejszych mediach społecznościowych, takich jak: Facebook, Instagram i Twitter. Wskaźniki zostały wybrane ze względu na ich policzalność i łatwość ewaluacji.

Tabela 5. Skuteczność zarządzania wizerunkiem Policji w mediach społecznościowych (dane na dzień 30.08.2021 r.)

L.p.	Miernik	Facebook	Instagram	Twitter
1.	Liczba użytkowników w bazie	394.000	24.100	82.000
2.	Ilość polubień serwisu	Brak danych	Brak danych	Brak danych
3.	Średnia dzienna ilość opublikowanych postów	3	4	10
4.	Średnia liczba komentarzy pod postem	43	23	78
5.	Ilość obserwowanych	1263	891	100
6.	Średnia liczba polubień pod postem	17	56	38

Źródło: opracowanie własne.

Policja polska posiada swoje oficjalne profile na najważniejszych serwisach społecznościowych. Najwięcej użytkowników zarejestrowanych jest na profilu Policji prowadzonym na Facebook'u. Liczba użytkowników nie przekłada się na liczbę publikowanych postów. Na Facebook'u Policja publikuje średnio trzy posty dziennie, a na Twitterze, gdzie zarejestrowanych jest 82.000 użytkowników – średnio dziesięć

dziennie. Największą liczbę polubień pod postami notuje Instagram ze względu na specyfikę serwisu i publikowane tam fotografie i filmy. W dysertacji dokonano również analizy serwisów społecznościowych Policji niemieckiej, francuskiej i nowojorskiej. Wybrane wskaźniki skuteczności mediów w serwisach społecznościowych zostały zaprezentowane w Tabeli 6.

Tabela 6. Wskaźniki skuteczności mediów w serwisach społecznościowych Policji niemieckiej, francuskiej i nowojorskiej

Wskaźnik skuteczności mediów społecznościowych	Policja niemiecka	Policja francuska	Policja nowojorska
Ilość polubień serwisu Facebook	156 tys. (30.08.21)	755 tys. (30.08.21)	847 tys. (30.08.21)
Ilość użytkowników na Instagramie	30 tys. (30.08.21)	147 tys. (30.08.21)	519 tys. (30.08.21)
Ilość użytkowników na Twitterze	504 tys. (30.08.21)	600 tys. (30.08.21)	49 tys. (30.08.21)

Zródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przytoczonych w tabeli 6 danych największą popularnością na Facebook’u cieszy się profil Policji nowojorskiej, następnie francuskiej, a na końcu – niemieckiej. Taka sama sytuacja ma miejsce w przypadku profili policyjnych na Instagramie. Natomiast na Twitterze największą popularnością cieszy się profil Policji francuskiej, a następnie niemieckiej i nowojorskiej. Z zaprezentowanych danych wynika, iż najskuteczniejsze działania w mediach społecznościowych odnotowuje francuska Policja, następnie nowojorska, natomiast działania niemieckiej Policji w mediach społecznościowych są najmniej skuteczne. W porównaniu do serwisów społecznościowych prowadzonych przez polską Policję widać wyraźną dysproporcję w liczbie użytkowników zarejestrowanych w bazach serwisów społecznościowych, co niewątpliwie przekłada się na skuteczność w zarządzaniu wizerunkiem Policji w mediach społecznościowych.

Przeprowadzone jesienią 2020 r. badanie czytelnictwa tytułów regionalnych, wykonane na potrzeby dysertacji, ukazało, iż blisko połowa respondentów nie czyta prasy regionalnej. Z prasy regionalnej największą poczytnością cieszy się „Dziennik Zachodni”, następnie „Twoje Zagłębie” oraz „Gazeta Ogrodzieniecka”. Z kolei badanie słuchalności stacji radiowych wykazało, bez zaskoczenia, że na terenie Zagłębia Dąbrowskiego dominuje stacja „RMF FM”, kolejną najchętniej słuchaną stacją radiową było „Radio Katowice” oraz „Radio Złote Przeboje”. Policja na terenie Zagłębia

Dąbrowskiego powinna się skoncentrować na przekazywaniu informacji za pośrednictwem radia „RMF FM” oraz „Dziennika Zachodniego”. Informacje przekazywane za pośrednictwem tych mediów powinny charakteryzować się większą częstotliwością niż w pozostałych mediach regionalnych.

W tabeli 6 przedstawione zostały wartości wskaźników pozyskane w trakcie postępowania badawczego metodą badań statystycznych, dokonanych przez autora oraz zdobyte na zasadzie poufności od pracownika ATM Group S.A.

Tabela 7. Wartości wskaźników wykorzystanych w badaniu

Lp.	Wskaźnik	Medium	Wartość wskaźnika	Data
1	Liczba użytkowników w bazie	Serwis Policji na Facebook’u https://www.facebook.com/Policja-Polska-704202406294541	25.124	17.09.2021
		Serwis Policji na Instagramie https://www.instagram.com/policja_kgp/	24.400	17.09.2021
		Serwis Policji na Twitterze https://twitter.com/PolskaPolicja	82.800	17.09.2021
2	Liczba polubień strony	Serwis Policji na Facebook’u https://www.facebook.com/Policja-Polska-704202406294541	24.301	17.09.2021
		Serwis Policji na Instagramie https://www.instagram.com/policja_kgp/	24.400	17.09.2021
		Serwis Policji na Twitterze https://twitter.com/PolskaPolicja	82.800	17.09.2021
3	Ilość komentarzy na stronie	Serwis Policji na Facebook’u – informacja od administratora serwisu	43.567	17.09.2021
		Serwis Policji na Instagramie https://www.instagram.com/policja_kgp/	5.897	17.09.2021
		Serwis Policji na Twitterze https://twitter.com/PolskaPolicja	39.100	17.09.2021
4	Liczba postów na stronie	Serwis Policji na Facebook’u - informacja od administratora strony	3.964	17.09.2021
		Serwis Policji na Instagramie https://www.instagram.com/policja_kgp/	909	17.09.2021
		Serwis Policji na Twitterze https://twitter.com/PolskaPolicja	26.800	17.09.2021
5	Ilość czasu spędzona na stronie	Serwis Policji na Facebook’u – informacja od administratora strony	70 sekund	17.09.2021
		Serwis Policji na Instagramie – informacja od administratora serwisu	93 sekundy	17.09.2021
		Serwis Policji na Twitterze – informacja od administratora systemu	108 sekund	17.09.2021
6	Wskaźnik pozycjonowania w wyszukiwarkach	Serwis Policji na Facebook’u https://www.facebook.com/Policja-Polska-704202406294541	Brak danych	17.09.2021
		Serwis Policji na Instagramie https://www.instagram.com/policja_kgp/	Brak danych	17.09.2021
		Serwis Policji na Twitterze https://twitter.com/PolskaPolicja	Brak danych	17.09.2021
7	Liczba ponownych	Serwis Policji na Facebook’u – informacja od	2,6	17.09.2021

Lp.	Wskaźnik	Medium	Wartość wskaźnika	Data
	odwiedzin strony	administratora strony		
		Serwis Policji na Instagramie https://www.instagram.com/policja_kgp/	Brak danych	17.09.2021
		Serwis Policji na Twitterze https://twitter.com/PolskaPolicja	4,9	17.09.2021
8	SCPW - statystyczne czytelnictwo przeciętnego wydania	Magazyn Policja997 – wyniki badań autora	7%	17.09.2021
9	Nakład	Magazyn Policja997 https://gazeta.policja.pl/997/o-nas/198255,O-nas.html	30.000	17.09.2021
10	Czytelnictwo w grupie docelowej	Magazyn Policja997 – wyniki badań autora	7%	17.09.2021
11	Ilość dobrych opinii	Magazyn Policja997 – wyniki badań autora	15%	17.09.2021
12	Zasięg terytorialny tytułu	Magazyn Policja997 https://gazeta.policja.pl/997/o-nas/198255,O-nas.html	Cały kraj	17.09.2021
13	Wskaźnik zasięgu dziennego	Radio RMF https://www.gruparmf.pl/sluchalnosc,articles,189.html	10 mln	17.09.2021
14	Średni czas słuchania	Radio RMF https://www.gruparmf.pl/sluchalnosc,articles,189.html	35 min.	17.09.2021
15	Wskaźnik audytorium średniego kwadransa	Radio RMF https://www.gruparmf.pl/sluchalnosc,articles,189.html	8-10%	17.09.2021
16	Wskaźnik słuchalności grupy docelowej	Radio RMF https://www.gruparmf.pl/sluchalnosc,articles,189.html	30%	17.09.2021
17	Średni czas oglądania	Paradokument „Policjanci i Policjantki” ATM Grupa – poufne informacje	Brak danych	17.09.2021
18	Wskaźnik widowni stacji	Paradokument „Policjanci i Policjantki” ATM Grupa – poufne informacje	9%	17.09.2021
19	Wskaźnik widowni programu	Paradokument „Policjanci i Policjantki” ATM Grupa – poufne informacje	17%	17.09.2021
20	Oglądalność programów telewizyjnych	Paradokument „Policjanci i Policjantki” ATM Grupa – poufne informacje	14%	17.09.2021
21	Oglądalność w poszczególnych pasmach czasowych	Paradokument „Policjanci i Policjantki” ATM Grupa – poufne informacje	6%	17.09.2021
22	Wskaźnik rzetelności	Paradokument „Policjanci i Policjantki” wyniki badań autora	36%	17.09.2021
23	Wskaźnik opiniotwórczości	Paradokument „Policjanci i Policjantki” wyniki badań autora	14%	17.09.2021

Źródło: opracowanie własne

W mediach społecznościowych największą liczbę użytkowników posiada serwis Policji na Twitterze. Serwisy społecznościowe prowadzone na Facebook’u

i Instagramie mają porównywalną liczbę użytkowników. Tak samo wyglądają wyniki wskaźnika polubień strony. Wskaźnik ilości komentarzy na stronie najwyższy jest na serwisie Policji prowadzonym na Facebook'u. Drugi z kolei jest Twitter. Najmniejszą liczbę komentarzy zanotowano w serwisie policyjnym prowadzonym na Instagramie. Liczba zamieszczonych postów w serwisie największa jest na Twitterze, co stanowi rażącą dysproporcję w stosunku do Facebook'a i Instagrama. Z przeprowadzonego badania wynika, iż użytkownik serwisów policyjnych w mediach społecznościowych najwięcej czasu spędza na Twitterze, następnie na Instagramie, najkrócej zaś na Facebook'u. Nie udało się uzyskać danych dotyczących pozycjonowania serwisów w wyszukiwarkach, ponieważ nie są one monitorowane. Wydawnictwo branżowe resortu spraw wewnętrznych – magazyn „Policja 997” o nakładzie 30.000 egzemplarzy kolportowane jest w jednostkach policyjnych w całym kraju. Według badań przeprowadzonych przez autora czytelnictwo przeciętnego wydania kształtuje się na poziomie 7% i jest to też wartość wskaźnika czytelnictwa w grupie docelowej. Ilość dobrych opinii na temat wydawnictwa wynosi 15%. Wskaźniki badające skuteczność mediów w przypadku badanego radia „RMF FM” kształtują się następująco: wskaźnik zasięgu dziennego – 10 milionów słuchaczy, średni czas słuchania – 35 minut. Jest to istotny wskaźnik, ponieważ w tym czasie mieści się przynajmniej jeden serwis informacyjny. Wskaźnik audytorium średniego kwadransa wynosi 8-10% w zależności od dnia tygodnia. Wskaźnik słuchalności grupy docelowej z kolei kształtuje się na poziomie 30%.

W Policji za współpracę z mediami odpowiadają służby prasowe w osobach rzeczników i oficerów prasowych. Działalność rzeczników i oficerów prasowych Policji w zakresie kontaktów z mediami jest regulowana przez prawo powszechnie obowiązujące - Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej²¹ i ustawa Prawo prasowe²², a także przepisy wewnętrzne (Zarządzenie nr 1204 Komendanta Głównego Policji z 2007 r. w sprawie form i metod działalności prasowo - informacyjnej w Policji). Służby prasowe dostarczają mediom serwisy informacyjne swoich jednostek, komunikaty dotyczące osób zaginionych i poszukiwanych przestępców, a także monitorują media, prowadzą strony internetowe komend z bieżącymi wydarzeniami dotyczącymi życia garnizonu. Służby prasowe reagują także na krytykę prasową,

²¹Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej

²²Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 roku. Prawo prasowe, Dz. U. 1984 Nr 5 poz. 24.

wnioskują o sprostowania, tłumaczą i wyjaśniają wszelkie działania Policji, które są przez media negatywnie oceniane. Służby informatyczne z kolei zajmują się głównie szatą graficzną, zamieszczaniem dostarczonych informacji, moderowaniem serwisu oraz zabezpieczeniami serwisów i policyjnych stron www od strony utrzymania technicznego. Widać tutaj wyraźną lukę w strukturze zatrudnienia w służbach informacyjnych i informatycznych Policji. Zasadne wydaje się zatrudnienie specjalistów do spraw komunikacji w mediach społecznościowych. Potrzebę taką wyraźnie widać w okresie pandemii, ale warto uzmysłowić sobie, iż XXI wiek to również inne zagrożenia – terroryzm, destabilizacja gospodarcza czy też wojna cyfrowa - to już nie utopia, ale rzeczywistość. Stąd wynika potrzeba szybkiej komunikacji.

Biorąc pod uwagę czas, w którym żyjemy – okres pandemii, niepokoju społecznego oraz wzrostu poziomu zagrożenia Policja powinna wdrożyć odmienny system komunikacji. Mam na myśli pokazanie „ludzkiej twarzy” i gdy pozwoli na to sytuacja – wprowadzenie elementów humoru do przekazywanych treści. Tego typu zabieg na pewno pozwoli na ocieplenie wizerunku Policji.

6. Kierunki dalszych badań

Przedstawione rozważania oraz wyniki badań nie wyczerpują całokształtu problematyki związanej z zarządzaniem wizerunkiem Policji, lecz stanowią wstęp do dalszej dyskusji na temat sposobów i form udoskonalania zarządzania wizerunkiem Policji w mediach zarówno tradycyjnych, jak i elektronicznych.

Kierunki dalszych badań:

- Rozszerzenie badań ilościowych o większą liczbę respondentów i na większym zasięgu terytorialnym.
- Kontynuacja badań wewnątrz organizacji na większej liczbie funkcjonariuszy Policji.
- Poszerzenie badań wizerunku zewnętrznego Policji wśród interesariuszy tj. władze samorządowe, przedsiębiorstwa, administracja państwowa, organizacje pozarządowe.
- Poszerzenie badań o pozostałe czasopisma branżowe resortu spraw wewnętrznych.
- Pogłębienie analizy statystycznej o inne metody analizy danych.

- Badanie zaufania w Policji oraz relacje wewnątrz organizacji.
- Poszerzenie badań w zakresie wykorzystania mediów w budowaniu wizerunku Policji poprzez przeprowadzenie analizy benchmarkingowej na szerszą skalę (porównanie rezultatów osiągniętych przez Policje zagraniczną w stosunku do polskiej Policji).

7. Wartość dodana pracy

Wartość dodana przygotowywanej pracy doktorskiej do dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości polega przede wszystkim na określeniu mierników oceny skuteczności mediów tradycyjnych i elektronicznych do zarządzania wizerunkiem Policji. Pozwoliło to, dzięki badaniom empirycznym, na wskazanie użytecznych elementów przydatnych do kształtowania wizerunku Policji w perspektywie wewnętrznej i zewnętrznej. Pozwoliło także na określenie działań i instrumentów niezbędnych do skutecznego zarządzania wizerunkiem Policji przy wykorzystaniu mediów tradycyjnych i elektronicznych. Wskazano mocne i słabe strony komunikacji medialnej oraz określono szanse i zagrożenia w zarządzaniu wizerunkiem Policji. Przeanalizowane wyniki badań pozwoliły także sformułować szereg rekomendacji dla jednostek organizacyjnych Policji oraz służb informacyjnych i informatycznych w zakresie zarządzania wizerunkiem Policji. Dla autora niniejszej dysertacji ważnym jest jej aspekt praktyczny – czyli rekomendacje, których wdrożenie pozwoli na skuteczne zarządzanie wizerunkiem Policji. W obecnym czasie – w dobie pandemii oraz niepokoju społecznym niezwykle istotna jest komunikacja między społecznością, a służbami mundurowymi. Sam komunikat przekazywany winien uspokajać, a nie eskalować konflikty. Dlatego za najbardziej istotne uważam wskazanie kanałów, metod, instrumentów i języka komunikacji. Bardzo istotne, z jednej strony dla badacza, z drugiej zaś, dla czynnego funkcjonariusza Policji, są kwestie umocowania organizacji publicznej w społeczeństwie. Policja z mocy ustawy powinna zabezpieczać bezpieczeństwo publiczne, a więc powinna jako instytucja zaufania społecznego, kształtować pozytywny wizerunek swoich działań w sposób transparentny i zrozumiały dla odbiorcy. Dysertacja nie była doktoratem wdrożeniowym, niemniej jednak autor żywi nadzieję, iż rekomendacje zostaną wykorzystane w działaniach służb informacyjnych i informatycznych Policji.

8. Plan pracy

STRESZCZENIE PRACY	4
SUMMARY	6
WSTĘP.....	10
1. ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM ORGANIZACJI PUBLICZNYCH – ASPEKTY TEORETYCZNE.....	16
1.1. Wprowadzenie	16
1.2. Koncepcja i rodzaje wizerunku organizacji publicznych.....	16
1.2.1. Atrybuty, kategoryzacje i składowe wizerunku.....	18
1.2.2. Wizerunek pracodawcy - Employed branding.....	21
1.2.3. Tożsamość w budowaniu wizerunku organizacji	25
1.3. Perspektywy kształtowania wizerunku organizacji publicznych.....	30
1.3.1. Perspektywa wewnętrzna.....	31
1.3.2. Perspektywa zewnętrzna.....	34
1.4. Proces zarządzania wizerunkiem organizacji publicznej.....	37
1.4.1. Planowanie, organizowanie i kontrola w zarządzaniu wizerunkiem.....	40
1.4.2. Proces kształtowania wizerunku organizacji publicznej	42
1.5. Działania i narzędzia public relations kształtujące wizerunek organizacji	44
1.6. Podsumowanie	47
2. KANAŁY KOMUNIKACJI STOSOWANE W ZARZĄDZANIU WIZERUNKIEM ORGANIZACJI – SPECYFIKA MEDIÓW I SKUTECZNOŚĆ.....	49
2.1. Wprowadzenie	49
2.2. Relacje pomiędzy skutecznością i efektywnością działań wizerunkowych	49
2.3. Cechy charakterystyczne tradycyjnych kanałów komunikacji.....	52
2.3.1. Specyfika działań wizerunkowych w prasie.....	54
2.3.2. Skuteczność działań wizerunkowych w radio i telewizji	55
2.4. Cechy charakterystyczne mediów elektronicznych.....	57
2.4.1. Charakterystyczne cechy witryn internetowych oraz serwisów informacyjnych.....	61
2.4.2. Cechy charakterystyczne mediów społecznościowych	62
2.5. Mierniki skuteczności mediów w działaniach wizerunkowych organizacji publicznych.....	65
2.6. Podsumowanie	71
3. RYS HISTORYCZNY I UWARUNKOWANIA DZIAŁANIA POLICJI W POLSCE....	73
3.1. Wprowadzenie	73
3.1.1. Od początków państwowości do 1918 r.....	73
3.1.2. II Rzeczpospolita i II Wojna Światowa.....	79
3.1.3. Okres PRL.....	84
3.1.4. III Rzeczpospolita.....	86
3.2. Organizacja i prawne podstawy funkcjonowania Policji w Polsce.....	88
3.3. Wizerunek współczesnej Policji w społeczeństwie polskim.....	91
3.4. Podsumowanie	95
4. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH	97
4.1. Wprowadzenie	97
4.2. Kontekst i uzasadnienie problemu badawczego.....	97
4.3. Główny cel pracy, cele cząstkowe i hipotezy badawcze.....	98
4.4. Metody i narzędzia badawcze	100
4.5. Procedura badań empirycznych	105
4.6. Dobór i charakterystyka próby badawczej.....	108
4.7. Podsumowanie	111
5. WIZERUNEK POLICJI W POLSCE – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	112
5.1. Wprowadzenie	112
5.2. Analiza zewnętrznych atrybutów wizerunku Policji	112
5.3. Skuteczność mediów w zarządzaniu wizerunkiem wewnętrznym Policji	117
5.4. Analiza mediów elektronicznych Policji	128
5.4.1. Analiza mediów elektronicznych Policji polskiej.....	129
5.4.2. Analiza stron internetowych Policji niemieckiej, francuskiej i nowojorskiej....	135
5.4.3. Serwisy społecznościowe Policji niemieckiej, francuskiej i nowojorskiej.....	139

5.5.	Skuteczność mediów w zarządzaniu wizerunkiem zewnętrznym Policji	142
5.6.	Analiza statystyczna badań zewnętrznych według miejsca zamieszkania respondentów	178
5.7.	Podsumowanie	186
6.	ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM POLICJI W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH....	187
6.1.	Wprowadzenie	187
6.2.	Konkluzje z badań dotyczące zarządzania wizerunkiem Policji	187
6.3.	Weryfikacja hipotez badawczych.....	194
6.4.	Rekomendacje dotyczące wykorzystania mierników oceny skuteczności mediów do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.....	197
6.5.	Podsumowanie	205
	ZAKOŃCZENIE	207
	BIBLIOGRAFIA	212
	NETOGRAFIA.....	227
	AKTY PRAWNE	229
	SPIS TABEL	231
	SPIS RYSUNKÓW	233
	SPIS WYKRESÓW	234
	ZAŁĄCZNIK 1. ELEMENTY WIZUALNE WIZERUNKU POLICJI NIEMIECKIEJ, FRANCUSKIEJ I NOWOJORSKIEJ.....	236
	ZAŁĄCZNIK 2. OKŁADKI GAZET POLICYJNYCH.....	242
	ZAŁĄCZNIK 3. POLICJA NIEMIECKA, FRANCUSKA I NOWOJORSKA W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH.....	243
	ZAŁĄCZNIK 4. KWESTIONARIUSZE ANKIET WYKORZYSTANYCH W BADANIU SKUTECZNOŚCI MEDIÓW W ZARZĄDZANIU WIZERUNKIEM POLICJI	248