



SPOŁECZEŃSTWO  
EDUKACJA  
JĘZYK

Tom 5/2017, ss. 277-292  
ISSN 2353-1266  
e-ISSN 2449-7983  
DOI: 10.19251/sej/2017.5(20)  
[www.sej.pwsplock.pl](http://www.sej.pwsplock.pl)

**Paulina Chmielecka**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

**PUBLIC RELATIONS JAKO ISTOTNY ASPEKT  
DZIAŁALNOŚCI INSTYTUCJI NIEUSTRUKTURYZOWANEJ.  
CASE STUDY**

PUBLIC RELATIONS AS AN IMPORTANT ASPECT  
OF THE OPERATION OF THE UNSTRUCTURED INSTITUTION.  
CASE STUDY

**Abstrakt**

Temat funkcjonowania PR w stowarzyszeniach stał się podstawą do podjęcia badań niniejszej problematyki i opublikowania go w formie artykułu. Głównym zagadnieniem tej pracy jest odpowiedź na pytanie, w jakich kategoriach działalność public relations staje się istotnym aspektem działalności instytucji bez określonej struktury? Dodatkowo przedstawiłam, jakie jest znaczenie użycia narzędzi public relations w działalności i promocji tego typu organizacji, jak również czym różni się to pojęcie od zagadnienia marketingu?

Założyłam, że Toruńskie Stowarzyszenie Harmonii Ciała i Umysłu Aikido to

**Abstract**

The functioning of PR in associations has become the basis for undertaking the research of the issues and its publication in the form of an article. The main focus of the article is to answer the question in terms of what activities public relations become an important aspect of the unstructured institution? In addition, I presented the importance of using the tools of public relations activities and promotion of this type of organization as well as how it differs from the concept of marketing issues.

I assumed that Torun Association of Body and Mind Harmony Aikido is an unstructured organization, so “disordered

organizacja nieustrukturyzowana, czyli „nieuporządkowany w pewien sposób system społeczno-techniczny”, w którym działalność public relations opiera się na innych zasadach niż w instytucjach o określonej strukturze działania. Zatem celem niniejszej pracy jest scharakteryzowanie zakresu działań public relations zgodnie z dostępnymi w tej dziedzinie narzędziami oraz ich wpływ na pracę instytucji nieustrukturyzowanych.

**Słowa kluczowe:** public relations, organizacja nieustrukturyzowana, narzędzia komunikacyjne, wizerunek, outsourcing, Toruńskie Stowarzyszenie Harmonii Ciała i Umysłu Aikido

## 1. Wstęp

Początek działalności public relations w Polsce nastąpił w 1991 roku, w momencie założenia pierwszej firmy świadczącej usługi w tym zakresie. Przez ponad 20 lat public relations rozwijało się w dynamicznym tempie. Choć dzisiaj istnieje już większa świadomość sfery działalności PR, to jednak cały wachlarz poznania nie został jeszcze zrealizowany. Dzieje się tak ze względu na to, że PR łączy w sobie wiele zagadnień, takich jak: komunikacja z klientami, kontrahentami, mediami, tożsamość przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna firmy, etyka, aspekty socjologiczne, zarządzanie oraz sprawy publiczne i instytucjonalne.

Do uporządkowanego systemu społeczno-technicznego zaliczamy elementy techniczne: technologię, wyposażenie, maszyny, urządzenia i budynki. Natomiast elementy społeczne to ludzie, relacje między nimi, a także ich symboliczne wytwory, takie jak cele, wartości, formalne reguły i struktura. W stowarzyszeniu wyróżniamy misję i strategię, kulturę organizacyjną (członków stowarzyszenia) oraz strukturę organizacyjną stowarzyszenia. Prac naukowych określających sam zakres działań public relations w małych firmach, czy w organizacjach non-profit jest wiele by wymienić prace Sama Balcka [2003] Arkadiusza Potockiego [2008], Anny Obrębskiej [2010] czy też Krystyny Wójcik [2010]. Brakuje natomiast informacji na temat finansowania stowarzyszenia, sposobu planowania lub wdrażania działań. Ułatwiłoby to pracę początkujących PR-owców, którzy mieliby dostęp do bazy teoretycznych zagadnień tej sfery działania.

Dzięki obserwacji, którą prowadziłam podczas kilkumiesięcznych praktyk oraz pięcioletniej pracy w Toruńskim Stowarzyszeniu Harmonii Ciała i Umysłu Aikido wysnułam wnioski, że działalność public relations jest istotnym aspektem pracy każdej organizacji i niewątpliwie wpływa na jej wizerunek. Nawet, jeśli przyjmuje ona formę nieustrukturyzowaną, jak Toruńskie Stowarzyszenie Harmonii Ciała i Umysłu Aikido, czyli *nieuporządkowany w pewien sposób system społeczno-techniczny* [Kozłowski i Piotrowski, 2002, s. 30], w którym działalność public relations opiera się na innych

in some socio-technical way”, in which the activities of public relations are based on different rules than in institutions of the structured action. Therefore, the aim of this study is to characterize the range of public relations activities in line with the available tools in this area and their impact on the work of the unstructured institutions.

**Keywords:** public relations, unstructured organisation, communication tools, image, outsourcing, Torun Association of Harmony Body and Mind Aikido

zasadach niż w instytucjach o określonej strukturze działania. Zatem celem moich rozważań jest scharakteryzowanie zakresu działań public relations zgodnie z dostępnymi w tej dziedzinie narzędziami oraz ich wpływu na pracę instytucji nieustrukturyzowanych. W związku z moją przynależnością do omawianego stowarzyszenia, swoje badania oparłam na obserwacji uczestniczącej. Ponadto posłużyłam się metodą systemową, analizą instytucjonalno-prawną, metodą analizy treści, syntezą wyciągniętych wniosków z analizy poszczególnych zagadnień oraz analogią i dedukcją.

## 2. Charakterystyka Stowarzyszenia Harmonii Ciała i Umysłu Aikido

Toruńskie Stowarzyszenie Harmonii Ciała i Umysłu Aikido (TSHCiUA) istnieje od 1996 roku. Obecnie w naszych sekcjach w Toruniu, Bydgoszczy, Inowrocławiu, Gdańsku, Gdyni, Nowym Dworze Gdańskim, Starogardzie Gdańskim i Tczewie ćwiczy ponad 150 osób, którzy trenowani są przez wielu wykwalifikowanych instruktorów aikido. Jak zostało to ustalone wcześniej, TSHCiUA jest stowarzyszeniem zwykłym, a dodatkowo instytucją nieustrukturyzowaną.

*Organizacje tworzone są przez ludzi i dla ludzi, zawsze z myślą o realizacji jakichś wartości* [Godlewski, Rydzak i Trębecki, 2010, s. 311]. Główną wartością TSHCiUA jest edukowanie w dziedzinie japońskiej sztuki walki aikido oraz wzrost samorealizacji adeptów. Potrzeby konkretnych ludzi są zaspokajane poprzez stawianie określonych celów przez daną instytucję. Zorganizowane działanie ludzi posiadających świadomość i umiejętność abstrakcyjnego myślenia, najczęściej posiada formę organizacji, tj. *złożonej całości zdolnej realizować swoje cele dzięki współdziałaniu w samej organizacji oraz z elementami jej otoczenia* [Godlewski, Rydzak i Trębecki, 2010, s. 311].

Podział między instytucją ustrukturyzowaną a nieustrukturyzowaną widoczny jest głównie w aspekcie hierarchii pracowników i osób nimi zarządzających. Toruńskie Stowarzyszenie Harmonii Ciała i Umysłu Aikido nie posiada podziału strukturalnego. Opiekę nad prawidłowym działaniem stowarzyszenia sprawuje Prezes, a działalność odbywa się w formie wolontariatu członków tej organizacji. W trakcie praktyk, realizowanych przez pół roku w wyżej wymienionej instytucji, zajmowałam się prowadzeniem profilu na Facebooku, realizowaniem zadań związanych z okolicznościowymi pokazami organizowanymi na terenie Torunia i okolic oraz wspomaganie w aranżacji okresowych zebrań.

Przyznawanie ról innym członkom jest realizowane za zgodą danej osoby. W trakcie wyznaczonego wcześniej zebrania podejmuje się decyzje na temat dalszej działalności TSHCiUA. Dany członek stowarzyszenia na prośbę Prezesa dobrowolnie zgadza się na przejęcie obowiązków w określonym obszarze. Wynika z tego, że wiele osób ma określone zadania, mimo tego że stowarzyszenie nie posiada budowy hierarchicznej. Nie oznacza to jednak, że w instytucji nieustrukturyzowanej nikt nie posiada konkretnych zadań. Wręcz przeciwnie, lecz są one nieoficjalne. Ponadto w całym gronie zauważalne są pewne obszary działań – intermedialny, zarządczy, finansowy i formalnościowy. Jeśli chodzi o obszar intermedialny to zaliczane jest do niego prowadzenie strony internetowej, profilu na Facebooku, konta na YouTube oraz wszelkich działań wspomagających promocję stowarzyszenia. W obszarze zarządczym głównym decydem

jest Prezes – jedyny organ decyzyjny w każdej sprawie. Księgowością oraz wszelkimi innymi działaniami operacyjnymi zajmuje się osoba, która posiada znajomość aspektów finansowych i formalnościowych opisywanej instytucji, a jednocześnie ma wieloletni staż i wysokie osiągnięcia w japońskiej sztuce walki aikido. Przejmuje ona obowiązki Prezesa w razie jego nieobecności, zna większość członków stowarzyszenia w każdym jego oddziale, nie tylko toruńskim, ale również w innych miastach oraz jest z nimi w stałym kontakcie.

TSHCiUA jest również organizacją non-profit. Zaspokaja potrzeby w dziedzinie sportu i rekreacji. Nie posiada dochodów, nawet w wymiarze dofinansowania z miasta, czy Polskiej Federacji Aikido (PFA). Chroni interesy mniejszości, która dwa razy w tygodniu spotyka się w celu poznawania kultury japońskiej i jednej z jej sztuk walki. Ponadto owo stowarzyszenie zwraca uwagę na zmieniające się trendy i kształt rynku innych organizacji polecających ćwiczenie sztuk walki, np. karate, judo, czy kickboxing. Dodatkowo unowocześnia techniki komunikacyjne z potencjalnymi klientami za pomocą popularnych portali społecznościowych, mediów lokalnych i innych form promocji. Propaguje pomoc społeczną uczestnicząc w pokazach, np. na Festynach Caritas Diecezji Toruńskiej. Co więcej, mimo braku dofinansowania, gdyż aikido nie jest sportem rywalizacyjnym, stara się wciąż kształcić swoich adeptów w tym zakresie. TSHCiUA jest instytucją samorządną, a administracja publiczna nie wpływa na jej pracę.

Więź między członkami stowarzyszenia tworzy się w trakcie działań promujących jak i samym uczestniczeniu w jego życiu. Aikido stało się wspólną pasją ponad 150 ludzi należących do TSHCiUA. Trenowanie tej japońskiej sztuki walki łączy uczestników w jedną grupę, w której nieistotny staje się wiek uczestników, ich praca, czy wykształcenie. TSHCiUA stało się organizacją o wyznaczonych celach, wartościach, realizującą określone działania poparte znanymi nam technicznymi rozwiązaniami oraz zwracającą w tym wszystkim uwagę na motywację i dobre relacje między jej członkami.

### **3. Rola i zakres public relations – sześciobok public relations**

W trakcie tej krótkiej charakterystyki stowarzyszenia można zauważyć kilka związków z działalnością public relations, które pomogą zdefiniować, tzw. sześciobok public relations. Wyznacza on 6 aspektów działalności (schemat 1), które należy spełnić, aby odpowiednio określić zakres i rolę public relations w danej instytucji. Jest to podejście proaktywne, które przyjmuje, że to jednostka odpowiedzialna jest za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów.

Schemat pokazuje zarówno zakres działań public relations, jak również rolę samej organizacji w tym zestawieniu.



Schemat 1. Sześciobok public relations.

Źródło: Black, 2013, s. 13.

Wynika z tego, że instytucja odpowiedzialna jest za:

- Regulację zasobów firmy;
- Określenie odpowiedniego targetu;
- Zdefiniowanie celu działań;
- Określenie formy przekazu;
- Określenie charakteru organizacji – obecny wizerunek i zamierzony;
- Badanie rynku i roli własnej obecności w nim.

Wszystkie działania realizowane są za pomocą odpowiednich technik komunikacyjnych, które praktykowane są w obszarze wewnętrznym firmy i zewnętrznym kierowanym do klientów.

Podaję jeden z modeli definiujących rolę i zakres public relations, według mnie najbardziej trafny, jeśli chodzi o PR w instytucjach non-profit, takich jak stowarzyszenie TSHCiUA. Zasoby stowarzyszenia regulowane są przez Prezesa oraz jego zastępcy. Cel działań jest jednoznaczny – przekazywać wiedzę na temat aikido oraz starać się promować wszelkie aspekty związane z opisywaną organizacją. Niewątpliwie pomocne w tej kwestii staje się zdefiniowanie grupy docelowej, do której skierowany zostanie przekaz. Wiek ćwiczących, jak również ich poziom wykształcenia i płeć nie mają znaczenia, dlatego w tym przypadku target stanowi szeroki zakres osób. Charakter organizacji, sposób jej prowadzenia, wszelkie aspekty wchodzące w skład szeroko pojętej analizy w oparciu o wiedzę rynkową i świadomość własnej obecności w rynku określa członek stowarzyszenia, zaangażowany w prowadzenie strony internetowej, profilu na

Facebooku oraz zajmujący się realizacją wszelkich dostępnych form promocji. Dla osób poznających rolę public relations w danych organizacjach najbardziej istotnymi faktami powinny być: rozumienie istoty określania celów i grup docelowych, przygotowywania działań i ich realizowanie. Dopiero później można zastanowić się nad ich rozwinięciami, gdy firma zaczyna lepiej prosperować.

#### 4. Formy komunikacji w public relations

Stowarzyszenia swoje działania opierają na interakcji ze stowarzyszonymi, jak również z osobami spoza ich otoczenia. W założeniach prawnych mają one być organizacjami pośredniczącymi między państwem a społeczeństwem, stanowiąc czynnik integracji społecznej i aktywizacji członków [Ratman-Liwerska, 1989, s. 25]. Jest to funkcja zbiorowa, choć każde z tych organizacji realizuje je również w jednostkowym zakresie. Razem mają integrować społeczeństwo, zachęcając do wspólnych aktywności, jednak te dostosowują je do własnej polityki firmy.

Komunikacja jest głównym punktem rozwoju każdego człowieka. Dzięki porozumiewaniu się między sobą jesteśmy w stanie tworzyć grupy, realizować cele i prowadzić działania w obrębie łączących nas zależności. Krótko mówiąc podczas rozmowy dany człowiek jest w stanie poznać zainteresowania drugiego człowieka i określić, czy mógłby z nim wejść w bliższe relacje. Komunikacja w public relations odgrywa znaczącą rolę. Według Michaela Fleischera, działalność public relations to zarządzanie komunikacją, a komunikacja jest *centralnym aspektem public relations* [Obrębska, 2010, s. 12].

Komunikowanie jest bardzo szerokim i uniwersalnym pojęciem. Adekwatnie do tego istnieje również kilka rodzajów komunikowania. Skupię się natomiast na trzech z nich – wewnętrznym, zewnętrznym, wizualnym. Pisząc o nich w kontekście public relations należy określić między kim zachodzi dana relacja. Komunikowanie zewnętrzne to relacja między instytucją a klientami, wewnętrzna jest relacją między pracownikami instytucji, a wizualna skupia w sobie i uzupełnia pozostałe oraz wpływa w największej części na bezpośredni wizerunek firmy.

Wizerunek jest obrazem firmy, skojarzeniami, powiązaniem z nią. Komunikowanie wewnętrzne i zewnętrzne dochodzi do odbiorcy w formie pośredniej, są to emocje, z jakimi wiążemy daną instytucję. Celem staje się zawsze zainteresowanie, czyli odwołanie się do zasobów uwagi widzów/obserwatorów, czyli kupujących na rynku wizerunków. Komunikacja wizualna w istocie jest uzupełnieniem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Jest również fazą wstępną, gdyż wywodzi się z indywidualnej kultury danego pracownika. Ten proces można porównać do tworzenia się grup. Najpierw trzy lub więcej osób musi się poznać, znaleźć łączący ich motyw i trwać w tym wspólnie przez jakiś okres. Pracowników łączy, w najprostszym punkcie, istnienie organizacji, w której na co dzień pracują, rozwiązują jej problemy, działają dla jej dobra.

Pisząc o komunikacji w kontekście organizacji należy wspomnieć również o sieciach komunikowania. W większości organizacji istnieją dwa typy porozumiewania się – ustrukturyzowany i nieustrukturyzowany. Pierwszy odbywa się poprzez wymianę pism i dokumentów organizacyjnych, okresowe narady i spotkania robocze z menedżerami

niższego stopnia, doroczne zebrania akcjonariuszy itd. Jest zazwyczaj rejestrowany lub dokumentowany oraz w przeważającej mierze ma charakter jawny. Natomiast drugi obejmuje nieformalną sieć, komunikacja opiera się na osobistych, emocjonalnych relacjach między ludźmi, uwzględnia ich indywidualne cechy, postawy i interesy. Ten typ komunikowania jest elastyczny, podatny na zmiany i zwykle ma charakter niejawny [Dobek-Ostrowska, 1998, s. 33].

Na przykładzie TSHCiUA można wyróżnić aspekty związane z wyżej wymienionymi przeze mnie typami komunikacji:

- Zewnętrzna – pozwala na kontakt stowarzyszenia z potencjalnymi kontrahentami, np. z organizatorami lokalnych wydarzeń typu Śniadanie na trawie oraz określoną grupą docelową, do której kierowana jest oferta organizacji;
- Wewnętrzna – charakteryzuje relacje między członkami stowarzyszenia, które definiują poziom zaangażowania w rozwój instytucji oraz warunkują powodzenie przeprowadzonych akcji promocyjnych, np. w postaci pokazów;
- Wizualna – związana z wizerunkiem stowarzyszenia opartym na wyznaczonych celach, tożsamości oraz kreacji za pomocą obrazu. Wpływa na poziom utożsamiania się z daną organizacją.

W przypadku komunikacji adekwatne z modelem stowarzyszenia jest komunikowanie nieustrukturyzowane. Jak wielokrotnie już podkreślałam, w instytucji takiej jak stowarzyszenie najważniejsza staje się relacja między ludźmi, co podkreśla właśnie podany rodzaj wymiany myśli. Plotki i pogłoski egzystują w każdej firmie, lecz ich korelacja ze stosunkiem emocjonalnym sprawia, że stają się one nieszkodliwe. Choć z założenia posiadają negatywne odzwierciedlenie, to jednak nic nie jest w stanie zaburzyć próby zharmonizowania wartości grupy.

## 5. Wyróżniki strategii public relations

Znając już charakterystykę komunikowania w public relations możemy przejść do rozważań na temat narzędzi sprzyjających lepszej komunikacji z klientami i pracownikami. Okazuje się, że możliwe jest przygotowanie typowej strategii PR-owej dla instytucji non-profit, w tym przypadku dla TSHCiUA.

Planowanie jest najważniejszym punktem w działaniach public relations. Wszystko zaczyna się od pewnego harmonogramu, który ustala i zatwierdza prezes danej firmy przy współpracy swoich pracowników. To, co zawarte w tej części pracy, będę nazywała strategią instytucji. Jest to dokument, w którym zawarte są wszystkie planowane czynności w pewnym odstępnie czasowym. Najważniejsze jest uzupełnienie wszystkich podstawowych rubryk:

- wprowadzenie
- analiza wejściowa
- cele strategii
- instrumenty i techniki działań
- media plan
- harmonogram

- ewaluacja
- budżetowanie
- podsumowanie.

Wprowadzenie zawiera w sobie informacje o danej firmie. Istotnym jest scharakteryzować swoją organizację, nawet jeśli uważamy, że doskonale ją znamy. W tej części należy bardzo skrupulatnie przedstawiać każdy aspekt. Ma to służyć absolutnemu poznaniu firmy przy rozpisaniu wszelkich informacji o niej. Warto scharakteryzować daną instytucję w sposób historyczny, określić jej ofertę i lokalizację. Poniżej znajduje się przykładowy opis, w którym ujęłam tylko najważniejsze informacje. Ponadto należy zwrócić uwagę na aspekty wyróżniające działalność TSHCiUA od konkurencji, lecz jeszcze niczego nie porównywać.

*Toruńskie Stowarzyszenie Harmonii Ciała i Umysłu Aikido zostało założone w 1996 roku przez Prezesa Waldemara Giersza obejmującego to stanowisko do dziś. Naszym celem jest szerzenie kultury japońskiej wśród naszych adeptów przez trenowanie japońskiej sztuki walki aikido. Staramy się kształtować w naszych podopiecznych pewność siebie, szacunku do drugiej osoby, możliwość samorealizacji oraz odpowiednie przygotowanie fizyczne. Nasza działalność obejmuje, oprócz Torunia, jeszcze siedem miast – Bydgoszcz, Inowrocław, Gdańsk, Gdynię, Nowy Dwór Gdański, Starogard Gdański i Tczew.*

Analiza wejściowa to segment strategii, który powinien zawierać wspomnianą wcześniej analizę konkurencji, jej podsumowanie oraz analizę SWOT. Przy analizie konkurencji należy wybrać maksymalnie cztery firmy, które naszym zdaniem zawierają podobne cele, działania i mogą wpływać na naszą pozycję na rynku. Analiza SWOT natomiast uwidatnia mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia danej instytucji. Można zrobić to w dwojaki sposób. Pierwszy zakłada wyłączną analizę SWOT dla naszej firmy, jeśli brakuje nam konkurencji lub jest to jednostkowy podmiot. Drugi natomiast zaleca utworzenie własnej analizy, jak również analizy porównawczej. Polega to na wypisaniu w postaci tabeli kilku lub kilkunastu zmiennych należących do wszystkich czterech składowych analizy SWOT i postawieniu „+” w kolumnie firmy, u której występuje dane zjawisko lub „-” jeśli nie. Ten sposób stwarza możliwość poznania własnej firmy przez określenie wizerunku konkurencji.

TSHCiUA nie ma porównywalnej konkurencji w zakresie działalności. Natomiast posiada ową konkurencję w kategoriach celu, np. inne sztuki walki. Czasem warto zagłębić się w tę tematykę i sprawdzać cyklicznie rynek ze względu na to, że może się on rozszerzyć.

Cele są nieodłączną częścią strategii. Na nich opiera się późniejsza działalność firmy. Głównym celem TSHCiUA jest zaspokajanie faktycznych potrzeb społeczeństwa zgodnie z definicją organizacji. Dziелone są one na strategiczne i operacyjne.

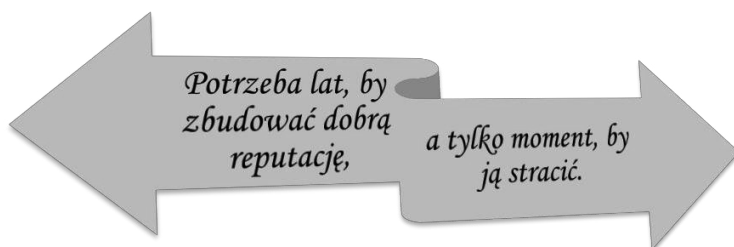
Cele strategiczne:

- Uświadomienie konieczności posiadania aktywnego trybu życia.
- Doprowadzenie do większej rozpoznawalności firmy.



- Poprawa działalności i komunikacji firmy.  
Cele operacyjne:
- Udział w dniach sportu i innych pokazach charytatywnych.
- Akcje uświadamiające zarówno dzieci, jak i dorosłych, o konieczności zdrowego żywienia i aktywnego trybu życia.
- Zwiększenie działalności w Internecie.
- Zaopatrzenie firmy w newsletter.
- Organizacja spotkań integracyjnych.

Cele operacyjne muszą być uzupełnieniem celów strategicznych. Większość z celów może się pokrywać, np. udział w akcjach uświadamiających o konieczności zdrowego żywienia i aktywnego trybu życia wpływa również na rozpoznawalność firmy. Najważniejsze staje się jednak to, że przy każdym planowanym działaniu należy pamiętać o celach strategicznych, czy na pewno spełniają podstawowe założenia. Jednak, jeśli chodzi o public relations, to najistotniejszym celem w tym przypadku staje się wizerunek. Jego kreowanie zaczyna się od czasu decyzji o utworzeniu danej organizacji. Szczególnie, jeśli chodzi o instytucję non-profit są one tworzone z myślą o tym, że służą szeroko pojętej opinii publicznej. Zatem już w momencie tworzenia istotne staje się pierwsze wrażenie. W przypadku bezpośredniego kontaktu, np. z władzami danej firmy, autoprezentacja zawiera się w trzech sekundach. Natomiast, jeśli chodzi o prezentację organizacji ma ona miejsce podczas pierwszego działania proponowanego na zewnątrz.



**Schemat 2. Reputacja w mediach.**

Źródło: Seitel, 2003, s. 46

Referentem wizerunków są inne wizerunki, z którymi muszą konkurować o własne sfery wpływu. Z tego powodu mówimy o konieczności istnienia public relations, ponieważ celem jest zachowanie statusu wizerunku, zarządzanie nim w czasie kryzysu oraz uczynienie go atrakcyjniejszym [Wolny-Zmorzyński, 2013, s. 175].

Public relations to skomplikowany zbiór zależności, które po usystematyzowaniu wpływają na postrzeganie firmy i kreują jej własny wizerunek. Istnieje różnica między public relations realizowanym w kontekście instytucji ustrukturyzowanej, a tej pozbawionej hierarchii instytucjonalnej.

W segmencie instrumenty i techniki działań zawarte są wszelkie czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, realizujące założone cele. Planowanie zwykle obejmuje

okresy nie krótsze niż jeden rok [Szymańska, 2005, s. 178]. Zatem są to działania długoterminowe, które należy realizować w odpowiednim dla nich czasie. Wiadomym jest, że pokazy na świeżym powietrzu będą organizowane głównie w okresie letnim. W tej fazie planowania należy zwrócić uwagę na realność terminarza w związku z potencjałem ludzkim i finansowym [Szymańska, 2005, s. 178]. Mniejszy zasób kadry wykonawczej wpływa na mniejszą możliwość realizacji zamierzonych działań.

Efektywność kampanii PR zależy od umiejętnego dotarcia do odbiorców (przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi) i wywołania u nich pożądanej reakcji zwrotnej [Szymańska, 2005, s. 176]. Wśród najczęściej spotykanych narzędzi PR w instytucjach nieustrukturyzowanych możemy wymienić:

- albumy firmowe, wydawnictwa jubileuszowe
- bezpośrednie rozmowy
- drzwi otwarte
- e-maile
- filmy na temat organizacji
- galeria zdjęć
- gratisy
- imprezy integracyjne i okolicznościowe
- narady pracownicze
- prezentacje na spotkaniach
- prospekty, broszury, plakaty, ulotki
- reklamy internetowe, telewizyjne, prasowe
- seminaria/szkolenia
- strony internetowe
- upominki firmowe
- komunikaty, artykuły, opracowania dla mediów nietradycyjnych
- świadczenia charytatywne [Obrębska, 2010, s. 18]

W tej części można również wyrazić wszelkie formy kreatywności. W TSHCiUA zgodnie z tradycją zapoczątkowaną przez Senseia Masatomi Ikedę organizowane jest tzw. „dojo tour”, które polega na tym, że prezes naszego stowarzyszenia co tydzień odwiedza jedno z miast współpracujących. W ten sposób tworzy relacje z podopiecznymi, z którymi na co dzień nie ma kontaktu, czyli realizuje ostatni z założonych celów strategicznych. Jest to, co prawda, realizacja celu wewnętrznego, lecz ogłaszanie tego wydarzenia na portalu społecznościowym Facebook należy już do zewnętrznej sfery promocji. Należy jednak pamiętać, że większość stowarzyszeń realizuje swoje działania spontanicznie będąc świadomym w pełni tylko jednego lub maksymalnie dwóch celów. Reszta działań promocyjnych i komunikacyjnych danej instytucji jest realizowana bez założonego planu. TSHCiUA posiada dokument określający założenia instytucji – cele, tożsamość, przykładowe działania, konkurencję (w postaci klubów innych sztuk walki niż aikido), jednakże czynności promocyjne wykonywane są spontanicznie i bez kalendarium. Na takie działania wpływa brak sponsorów oraz kontrahentów, jak również wyjątkowy charakter stowarzyszenia.

Media plan jest dokładnym planem kontaktów z mediami tradycyjnymi i nowymi mediami. Należy do każdego podmiotu medialnego dobrać kilku dziennikarzy lub reporterów, którzy mogliby zainteresować się przedsięwzięciem organizowanym przez daną organizację. Wybieramy, np. lokalną gazetę „Nowości”, autora końcowych informacji sportowych i szukamy możliwości kontaktu z nim. Wszelkie informacje można znaleźć na stronach internetowych redakcji lub wysyłając maila na podany adres w zakładce „kontakt”. Oprócz prasy, radia i telewizji, coraz więcej na znaczeniu zyskuje Internet. TSHCIUA oraz wiele innych organizacji non-profit korzysta z pasywnych form zakładając własne serwery lub tworząc serwisy na bezpłatnych portalach. Działalność różnych instytucji w Internecie odbywa się zgodnie z kilkoma możliwościami. Na przykładzie TSHCIUA, dane stowarzyszenie może równocześnie posiadać stronę internetową, profil na Facebooku i konto na YouTube. Dodatkowo sieć komputerowa oferuje nam jeszcze więcej portali społecznościowych, typu Twitter, Instagram, czy różnego rodzaju newslettery. Strona internetowa to jedno z podstawowych narzędzi rozpowszechniania informacji o firmie i budowania jej wizerunku, a jednak – wg badań GUS –35% polskich firm nie posiada własnej strony [Obrębska, 2010, s. 18]. Istotne staje się zrozumienie możliwości, jakie niesie za sobą założenie własnej strony domowej. Staje się ona wizytówką firmy, jej odzwierciedleniem. Internet jest drugą rzeczywistością (inaczej pisząc *rzeczywistością alternatywną*). Informacje umieszczane są o każdej porze dnia i w dogodnej formie. Każdy z użytkowników może wyrazić zdanie na temat organizowanego wydarzenia lub otrzymać odpowiedź na nurtujące go pytania. Ponadto powinien zostać określony zakres odpowiedzialności danego pracownika, sposób koordynowania pracy, a także zasady postępowania w nieprzewidzianych okolicznościach [Szymańska, 2005, s. 178]. Ważne jest, aby wszystkim nie zajmowała się jedna osoba. Praca powinna być podzielona zgodnie z ilością form komunikacyjnych, lecz koordynowana przez jedną z wybranych osób, co pozwoli na usystematyzowanie przekazu. Powszechnie znane założenie głosi, że osoba, grupa, organizacja niepraktykująca swojej działalności w Internecie, tak naprawdę nie istnieje.

Aktywne formy działań PR w sieci są wykorzystywane głównie w instytucjach ustrukturyzowanych. Na przykładzie TSHCIUA, nie miałyby racji bytu ze względu na potrzebę posiadania konkurencji, której owe stowarzyszenie nie spełnia. W Toruniu nie ma innej sekcji aikido, lecz można znaleźć oferty dotyczące różnych form sztuk walki, np. judo, karate, kobayashi, itd. Jednakże są to tak różne organizacje, posiadające podobne cechy i cele, że pojęcie „konkurencji” jest zbyteczne w tym przypadku.

Warto wspomnieć, że dla działań promocyjnych PR reklama w Internecie ma wiele zalet, a mianowicie: komunikacja z dużą liczbą osób w jednym momencie, możliwość przebywania w każdym miejscu na ziemi, szybki wzrost rozpoznawalności i to, co może być najbardziej atrakcyjnym aspektem, czyli reklama wśród odbiorców. Wystarczy przygotować odpowiedni target zgodny z założonymi celami, a po zgłoszeniu się kolejnych osób do stowarzyszenia dowiedzieć się z jakich źródeł korzystali, aby znaleźć informacje na temat danej instytucji. Uznaniem dla danego przedsiębiorstwa jest to, czy jego projekt został dobrze odebrany wśród klientów. Jeśli o nim piszą, robią z nim zdjęcia czy nagrywają filmiki, to można uznać, że reklama skutecznie została

zaakceptowana przez szerokie grono odbiorców. Oczywiście istnieje także wiele wad korzystania z reklam w Internecie, takich jak np. możliwość wyłączenia reklam przez odbiorcę, przeciążenie serwera oraz wystawienie na komentarz.

Harmonogram zawiera spis wszelkich zaplanowanych wydarzeń w odpowiedniej kolejności z uwzględnieniem czasu ich realizacji. Jeśli chcemy stworzyć plan, który byłby optymalny ze względu na pożądaną sekwencję działań, powinniśmy dokładnie ustalić, co po czym powinno być zrobione, ile na każde działanie trzeba przeznaczyć czasu, a także na które grupy docelowe należy oddziaływać w pierwszej kolejności [Szymańska, 2005, s. 178]. Istotne jest również określenie celu tego działania, a nawet przypisanie mu wyznaczonego celu strategicznego. Dodatkowo należy sprawdzić, czy jest możliwy do realizacji. Na etapie planowania należy również określić sposoby wykonania poszczególnych zadań, czyli przypisać je poszczególnym pracownikom. W praktyce polega to na uwzględnieniu w tabeli harmonogramu działań rubryki zawierającej nazwisko osoby lub nazwę jednostki odpowiedzialnej za wykonanie określonego zadania w ramach danego programu PR [Szymańska, 2005, s. 178]. Większość członków organizacji non-profit musi poświęcać wtedy swój wolny czas bez opłaty. Dlatego najważniejsze staje się utrzymywanie dobrych relacji i zorganizowanie grupy o podobnych wartościach, celach i ambicjach, które pozwolą na łatwiejszy rozwój firmy.

Ewaluacja jest już praktycznie końcową częścią strategii. Zawarte w niej powinny zostać informacje dotyczące sposobów sprawdzalności efektywności przeprowadzonych działań. Dobrym posunięciem w tym przypadku jest nawet przygotowanie przykładowej ankiety po zorganizowaniu danego przedsięwzięcia. Odpowiedź respondentów na kilka pytań pozwoli określić kierunek pracy organizacji. Czy nastąpił progres pewnych aspektów, czy wręcz regres. Kontrola nad kolejnymi działaniami pozwoli również zweryfikować trafność określonych celów i zamierzonych działań.

Budżetowanie w przypadku instytucji non-profit ma istotne znaczenie. Im więcej znajdziemy sposobów na zbiórkę pieniędzy w celach promocyjnych, tym dojdziemy do większej ilości opinii publicznej. Najczęściej stowarzyszeni decydują się na okresowe składki, tak aby pokryć koszt utrzymania sali treningowej, plakatów, ulotek, wizytówek, gadżetów, czyli tego, co staje się wizytówką firmy. W planie budżetowym ważne jest, aby podać realne koszty, nie te zamierzone. Pozwoli nam to na określenie stanu faktycznego firmy i możliwych niedogodności, czy nawet problemów.

Ostatnią częścią strategii jest podsumowanie. Jest to czas na dozę refleksji, czyli zweryfikowanie wszystkich zapisanych punktów w kategoriach możliwości realizacji. Na tym etapie możemy podzielić się z innymi członkami organizacji naszymi spostrzeżeniami, obawami, aspektami sukcesu i porażkami. Praca przy tworzeniu owej strategii poprawia również relacje wewnętrzne instytucji, co sprzyja jej rozwojowi.

Wszelka działalność danej organizacji zaczyna się od stworzenia skrupulatnego planu działania. Po jego kreacji można dopiero mówić stricte o wcielaniu go w życie. Wszystko staje się w tym momencie jasne. Każdy z pracowników czy członków danego stowarzyszenia otrzymuje szereg zadań, które decyduje się wykonać. Wszystkie czynności, zarówno większe, jak i te mniejsze dają świadectwo danej instytucji. Dzięki działalności

wewnątrz niej i na zewnątrz tworzony jest jej wizerunek. Zatem wizerunek jest miarą działalności danej organizacji, a działalność public relations drogą do owego wizerunku.

Istnienie współcześnie instytucji non-profit, jaką jest Toruńskie Stowarzyszenie Harmonii Ciała i Umysłu Aikido, jest istotnym faktem. Na świecie i w Polsce stają się one coraz bardziej istotną częścią codziennego życia poprzez realizację coraz większej ilości zadań publicznych oraz zaspokajanie wielu potrzeb społecznych także w sferze kultury fizycznej [Godlewski, Rydzak i Trębecki, 2010, s. 311]. Aikido oprócz tego, że jest pewną formą aktywności, uczy również szacunku do drugiego człowieka, przybliża kulturę Japonii, co zwiększa zakres wartości przekazywanych z pokolenia na pokolenie, dzięki tej sztuce walki. Pielęgnowanie wartości jest wręcz swoistym fundamentem działań public relations. Jeżeli dana instytucja jest pozbawiona jakichkolwiek wartości, to nie ma czego eksponować, a w konsekwencji przestaje być atrakcyjna dla danego klienta. Współcześnie panuje przekonanie, że produkty, czy usługi organizacji tzw. „wartościowych”, czyli głównie organizacji non-profit, firm angażujących się charytatywnie, korzystających z działań społecznej odpowiedzialności biznesu, stają się atrakcyjniejsze ze względu na ten głębszy sens istnienia. Zastanówmy się w takim razie, czy zlecenie działań firmie zewnętrznej nie wpłynie na umniejszenie znaczenia wartości instytucji oraz czy TSHCiUA w swoich planach, działaniach i realizacji przedsięwzięć również zwraca uwagę na istnienie wartości – głównego celu działań public relations.

## 6. Outsourcing – aspekty istotne dla organizacji nieustrukturyzowanych

Wzrastająca presja rynku i zmiana jego funkcjonowania skłaniałaby się przy poleceniu działań zewnętrznej firmie. Dotyczy to z pewnością głównie organizacji ustrukturyzowanych, które mogą pozwolić sobie na dodatkowe koszty oraz posiadają wielość celów i możliwości ich realizacji. Organizacje nieustrukturyzowane natomiast tworzą częściej małe instytucje, które podział obowiązków rozliczają na swoich pracownikach czy stowarzyszonych.

Jednym z wytworów współczesnych nowych kierunków rozwoju i zmieniającego się otoczenia stał się outsourcing. Polega na praktyce wynajmowania kompetencji organizacji zewnętrznych w celu zajmowania się przez nią zadaniami i zarządzania zespółami firmy zlecającej, które nie mieszczą się w jej głównym obszarze działalności. Jest to także jedna z metod powiększenia liczebności personelu bez dodawania kogokolwiek do stanu osobowego organizacji [Dominguez, 2009, s. 27]. Metoda ta wykorzystywana jest głównie w większych firmach ze względu na to, że niesie ona za sobą pewne koszty, które organizacja non-profit nie byłaby w stanie opłacić. Dodatkowo korzystanie z usług firm zewnętrznych powoduje to, że realizacja zadań pozbawiona zostaje wykształconych przez lata wartości firmy zlecającej. Dzieje się tak ze względu na to, że pracownicy firmy usługowej nie są związani emocjonalnie z firmą zlecającą im zadania. Z drugiej jednak strony mają bardziej obiektywne podejście do niektórych spraw, co może okazać się słusznym zabiegiem.

Organizacje nieustrukturyzowane nie posiadają określonych działów. Koordynatorem spraw public relations staje się jedna osoba wyznaczona przez Prezesa. Ważne, aby

rozumiała ona różnicę między działalnością marketingową a PR-ową. Marketing stara się wpływać na finansowe ugruntowanie firmy, natomiast public relations opiera swoją pracę na zaufaniu klientów. Poprzez swoją działalność przedstawiciele public relations starają się, aby dana organizacja była utożsamiana z pewnymi emocjami i tworzyła więź z odbiorcami. Natomiast marketing w tym aspekcie bardziej skupia się na zyskach finansowych niż budowaniu relacji z klientami. Zatem w instytucjach nieustrukturyzowanych, a tym bardziej non-profit, istotny staje się wizerunek, odpowiedni dobór środków komunikacyjnych oraz tworzenie więzi między pracownikami, czyli ogólnie pisząc – działania w ramach public relations. Ten proces daje możliwość rozwoju wielu mniejszych firm, których głównym celem jest pomoc innym w formie materialnej lub mentalnej.

Wszystkie czynności związane z prowadzeniem działalności PR w ramach danej instytucji można przypisać w kompetencje jednej osoby. Tym wszystkim nie musi zajmować się cały dział, lecz jedna do trzech osób. W TSHCiUA koordynatorem do spraw działań promocyjnych i wizerunkowych w trakcie praktyk byłam ja. Jeden ze stowarzyszonych dbał o funkcjonalność portali społecznościowych, szczególnie portalu YouTube, gdyż Facebook był pod moją opieką. Miałam stały kontakt z Prezesem, który zatwierdzał kolejne działania. Pomagałam w wywiadach udzielanych w trakcie pokazów, pisaniu artykułów do lokalnych gazet o działalności stowarzyszenia oraz zachęcałam do współpracy z nami inne media lokalne i internetowe. Starłam się dobrać odpowiedni sposób komunikacji między kierownictwem a zainteresowanymi w sprawie stowarzyszonymi. Identyfikacja z TSHCiUA była szczególnie widoczna w trakcie organizowanych występów oraz w zaangażowaniu w ich wcześniejszą realizację. Nie zostały stworzone określone podsekcje, gdyż trzeba by było wprowadzić pewną hierarchię w stowarzyszeniu, a to mogłoby mieć negatywne odzwierciedlenie w formowaniu odpowiednich relacji między jego członkami. Wraz z Prezesem postaraliśmy się natomiast o ścisły podział zadań, aby każdy ze stowarzyszonych wiedział, jakie są jego kompetencje w ramach grupy.

Ekspertyza dobrze znanych osób nie jest aż tak konieczna jak w korporacjach z wielkimi działami PR. Jednakże rzeczywiście w trakcie zdobywania doświadczenia warto korzystać z wiedzy specjalistów, np. dziedziny promocji, kreowania wizerunku, doboru narzędzi PR oraz sprecyzowanych informacji w dziedzinie sportu i rekreacji, czy tak jak w przypadku TSHCiUA – japońskiej sztuki walki. Koordynator wszelkich działań w zakresie PR powinien konfrontować swoje pomysły z pewną grupą, np. złożoną z Prezesa, zastępcy i kilku stowarzyszonych. Będzie to skuteczna metoda przeciwdziałania zamykaniu się w kręgu własnych pomysłów.

## 7. Wnioski

Założyłam, że Toruńskie Stowarzyszenie Harmonii Ciała i Umysłu Aikido to organizacja nieustrukturyzowana, czyli *nieuporządkowany w pewien sposób system społeczno-techniczny* [Kozłowski i Piotrowski, 2002, s. 30], w którym działalność public relations opiera się na innych zasadach niż w instytucjach o określonej strukturze działania. W wywodzie udowodniłam powyższą tezę, popierając wystosowane twierdzenia

odpowiednimi przykładami. Dzięki doborowi odpowiednich metod badawczych oraz wyciągnięciu z nich wniosków potwierdziłam, że public relations jest istotnym aspektem działalności instytucji nieustrukturyzowanych. Scharakteryzowałam zakres działań public relations zgodnie z dostępnymi w tej dziedzinie narzędziami oraz ukazałam ich wpływ na pracę instytucji nieustrukturyzowanych. Swoje badania oparłam na obserwacji uczestniczącej w trakcie współpracy z TSHCiUA.

Adekwatnie do wieloaspektowej działalności PR-owca (ekonomista, przedsiębiorca, socjolog, psycholog, dziennikarz, rzecznik prasowy, specjalista nauki o komunikowaniu), samo public relations jest złożoną dziedziną, w której najistotniejsze jest to, żeby działać. Każda czynność w ramach promocji danej instytucji kreuje wizerunek firmy, który wpływa na jej postrzeganie. Referentem wizerunków są inne wizerunki, z którymi muszą konkurować o własne sfery wpływu. Z tego powodu mówimy o konieczności istnienia public relations, ponieważ celem jest zachowanie statusu wizerunku, zarządzanie nim w czasie kryzysu oraz uczynienie go atrakcyjniejszym [Ilnicki, 2013, s. 175].

Stosowanie metody outsourcingu w przypadku organizacji nieustrukturyzowanych jest możliwe, choć zbędne. Decyzja będzie jednak zależeć od organizacji przedsiębiorstwa, ale także w dużym stopniu od doświadczenia lub osobistych preferencji [Black, 2003, s. 177]. Główną przyczyną odstępstwa od metody outsourcingu jest brak funduszy na jej opłacenie oraz obawa przed otwarciem się. Decydując się na tę formę pracy należy wziąć pod uwagę to, że trzeba przedstawić wszystkie fakty dotyczące danej instytucji. Trzeba postawić jasno określone cele, wartości, kierunek rozwoju, potencjalny wizerunek oraz przedstawić strukturę organizacyjną. Często staje się to zbyt trudne dla małych firm, których członkowie czują się swobodnie w swoim towarzystwie i niechętnie przyjmują w swoje grono obcych ludzi. Wiele przedsiębiorstw stwierdza, że wraz z rozwojem działalności rośnie możliwość wykonywania wielu funkcji w ramach firmy i wewnętrzne świadczenie usług jest korzystnym rozwiązaniem [Gay, 2002, s. 37]. Jest to kolejny przykład na to, że public relations jest dziedziną interdyscyplinarną, dodatkowo odpowiednio kształtowaną do określonej działalności instytucji. Jest elastyczna, mimo ogólnie przyjętych schematów, np. określających narzędzia public relations, postępowanie w zakresie planowania, działania oraz realizacji wyznaczonych celów, itp.

Zakres działań i charakterystyka public relations różni się w dużym stopniu od marketingu. Czynności w zakresie public relations nastawione są bardziej na wizerunek firmy, natomiast marketing na zysk z organizowanych przedsięwzięć. Chcąc dotrzeć do wyznaczonych w ramach wcześniej ustalonej strategii działalności grup docelowych oraz zrealizować wyznaczone cele, dana instytucja musi zwracać uwagę na oba działy, umiając dostrzec i zrozumieć różnice między nimi. Public relations łączy ze sobą różne techniki – od tych tradycyjnych, po nowoczesne. Analiza nowej roli wyzwań powodowanych przez media i technologie jest niezbędna do wskazania gwałtownych, powszechnych, wielostronnych i globalnych przemian społeczno-edukacyjnych każdej działalności i aktywności człowieka [Andrzejewska, Bednarek i Ćmiel, 2013, s. 13]. Zatem public relations wpływa również na kształtowanie rynku, zmian społeczno-ekonomicznych uzupełniając czynniki marketingowe.

W dzisiejszych czasach między opinią publiczną a daną instytucją tworzy się pewna nierozzerwalna więź. Świadoma organizacja w zakresie działań public relations, marketingu, wyznaczonych celów, własnej tożsamości i wizerunku sprawia, że staje się ona atrakcyjna dla potencjalnego klienta, wpływa na rozwój rynku w danej dziedzinie oraz samej siebie. Jest tak dlatego, że większość PR-owców stara się kreować firmy na podobiznę człowieka. Organizacja ma uczucia, jest otwarta na problemy szeroko pojętej publiczności i w miarę możliwości pomaga jej w codziennych czynnościach. Wszystko za sprawą odpowiedniej komunikacji między prezesem, pracownikami, kontrahentami firmy i jej klientami – stałymi i potencjalnymi. Jak aikido jest japońską sztuką walki, w której człowiek jest w zgodzie z własną harmonią i przy użyciu energii dąży do doskonałości, tak public relations za pomocą odpowiednich technik, zgodnym wizerunkiem, realizuje potrzeby firmy i klientów.

### **Bibliografia:**

- Andrzejewska Anna, Bednarek Józef, Ćmiel Sylwia (red.). 2013. *Człowiek w świecie rzeczywistym i wirtualnym: nowy wymiar zagrożeń w świecie realnym i wirtualnym*. Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej, im. Alcide De Gasperi.
- Black Sam. 2003. *Public relations*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Dobek – Ostrowska Bogusława (red.). 1998. *Współczesne systemy komunikowania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Dominguez Linda R. 2009. *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Gay Charles L., Essinger James. 2002. *Outsourcing strategiczny*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Godlewski Piotr, Rydzak Waldemar, Trębecki Jacek. (red.). 2010. *Public relations w sporcie*. Poznań: SportWin.
- Koźmiński Andrzej, Piotrowski Włodzimierz. 2002. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Obrębska Anna (red.). 2010. *Public relations małych firm*. Łódź: Wydawnictwo Primum Verbum.
- Potocki Andrzej. 2008. *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.
- Ratman-Liwerska Izabela. 1989. *Stowarzyszenie i jego funkcje: (analiza krytyczna na przykładzie funkcji społecznej i światowowychowawczej)*. Poznań: Stowarzyszenie Oświatowców Polskich. Zarząd Wojewódzki.
- Szymańska Aneta. 2005. *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wrocław: Unimex.
- Wolny – Zmorzyński Kazimierz (red.). 2013. *Komunikacja wizualna w reklamie, public relations i w prawie*. Warszawa: Poltext.
- Wójcik Krystyna. 2010. *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Placet.