

Zarządzania mediami – koncepcje i metody badawcze

Bogusław Nierenberg *

Słowa kluczowe: zarządzanie mediami, koncepcje badawcze, metodologia systemowa

Keywords: media management, research concepts, system methodology

Synopsis: W artykule zawarto podstawowe koncepcje zarządzania mediami. Wskazano na uwarunkowania historyczne, współczesne koncepcje oraz specyfikę zarządzania mediami. Zdaniem autora zarządzanie mediami może być rozpatrywane w ujęciu szerszym (dotyczącym zjawisk społecznych, politycznych i gospodarczych) oraz węższym, które odnosi się jedynie do zarządzania przedsiębiorstwem medialnym. Badanie tych zagadnień jest trudne, bowiem wymaga stworzenia określonego aparatu pojęciowego i odpowiednich narzędzi badawczych.

Wstęp

Zarządzanie mediami ze swej natury różni się od zarządzania innymi sektorami gospodarki. Wynika to z odmiennej, dualnej natury przedsiębiorstw medialnych, co wykazał w 1989 r. R. Picard [1989], oraz informacji – podstawowego zasobu, jakim gospodarują organizacje medialne [Nierenberg, 2011, s. 92–94].

W niniejszym artykule przywołano wybrane koncepcje zarządzania mediami, które wydają się być najbardziej charakterystyczne dla współczesnych tendencji w tym obszarze badawczym. Niniejszą analizę przygotowano w oparciu o badania własne [Nierenberg, 2011, s. 67–88], a także przeprowadzone przez B.I. Mierzejewską i C.A. Hollifield. Obie badaczki poddały analizie 309 artykułów zamieszczonych w „Journal of Media Economics” oraz „The International Journal on Media Management”. Okres badania obejmował lata 1988–2003 [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 40–57].

Zarządzanie mediami w ujęciu historyczno-koncepcyjnym

Z przytoczonej we wstępie analizy wynika, że najczęściej wykorzystywaną koncepcją było badanie zarządzania strategicznego. Wielu wykorzystywało do opisu badanych zjawisk studium przypadku danej instytucji medialnej. Dzięki temu można było wyjaśnić, dlaczego jedne organizacje medialne radzą sobie na rynku lepiej od innych. Opisywano zastosowane strategie koncentracji na rynku mediów czy dopasowania się do zmieniających warunków. Wśród autorów, którzy publikowali wyniki swoich badań w tym zakresie, znaleźli się m.in.: A. Albarran, R. Picard, S. Chan-Olmsted i R. Gershon. W ich publikacjach B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield wyróżniły trzy podejścia. Pierwsze odnosi się do wpływu struktury na wydajność organizacji (*structure-conduct-performance* – SCP). Drugie zakłada, że każda firma jest zbiorem unikalnych zasobów, które winny być podstawą konstruowania strategii (*resource-based-view* – RBV). Trzecim podejściem do zarządzania strategicznego było wykorzystanie znanej z biologii teorii niszy (*niche theory*), wedle której każde stworzenie szuka w nowym otoczeniu niszy dla siebie. Podobnie organizacje medialne winny wykorzystywać luki, nisze rynkowe w przyjętej strategii [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 41–42].

* Prof. dr hab. Bogusław Nierenberg, Uniwersytet Jagielloński.



Kolejnym podejściem było ujęcie strukturalne w konstruowaniu strategii organizacji medialnych. W badanym obszarze rzadko zajmowano się wpływem struktury samej organizacji na jej działalność. Częściej badano wpływ struktury własnościowej na przyjmowane strategie działania. Większość badaczy skupiała się raczej na badaniu struktury własności gazet, mniej mediów elektronicznych, co jest, zdaniem B.I. Mierzejewskiej i C.A. Hollifield, istotną luką badawczą [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 43–44].

Następny obszar badawczy odnosił się do zarządzania międzynarodowymi i globalnymi organizacjami medialnymi, które w ostatnich dwóch dekadach zaczęły się gwałtownie rozwijać. Prowadzone badania samych organizacji i działań menedżerskich były weryfikowane poprzez racjonalność ekonomiczną, strukturę i kulturę organizacyjną. Tymi zagadnieniami zajmowali się w swoich badaniach m.in.: S. Lacy, A. Blanchard, S. Chan-Olmsted, R. Gershon [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 44–45].

Podejście związane z kulturą organizacyjną było stosunkowo rzadko wykorzystywane jako narzędzie opisu samej organizacji i sposobów zarządzania nią. Dotyczyło to głównie analizy porównawczej ról zawodowych i kultury organizacyjnej, a zwłaszcza wpływu kultury organizacyjnej na zdolność organizacji medialnych w przystosowaniu się do zmieniającego się otoczenia bądź wpływu kultury organizacyjnej na ujawnianie wiadomości nieprawdziwych bądź plagiatów. Zagadnieniami tymi zajmowali się głównie L. Küng, G. Sylvie, L. B. Becker, G.M. Kosicki [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 46–57].

Znaczna większość artykułów zamieszczonych w czasopismach naukowych zajmujących się zarządzaniem mediami odnosiła się do nowych technologii, innowacji i kreatywności. Wpływ tych dziedzin na wszelkie przejawy zarządzania mediami jest przemożny, niemniej początkowy okres badań z tego zakresu charakteryzował się bałaganem definicyjnym. Badania K. Roberts i M. Grabowskiej z lat 90. ubiegłego wieku wykazały, iż badacze posługiwali się aż siedmioma różnymi definicjami technologii [Roberts, Grabowski, 1996, s. 409–423]. Podobne problemy definicyjne dotyczyły pojęcia innowacji czy nowych mediów. Brak takiej systematyki utrudniał porównywanie badań prowadzonych przez różnych badaczy w różnych miejscach. Próba wyjścia z tego impasu było wskazanie, do jakiego obszaru badawczego odnosi się opis nowych technologii. Do takich obszarów zaliczono m.in. następujące ujęcia technologii: ekonomiczne, zarządzania strategicznego, rozwoju nowego produktu, dyfuzji, gratyfikacji i korzyści, kreatywności. Czynnikiem wnikliwe analizowanym była zwłaszcza kreatywność, choćby z tego powodu, że jest ona (wysoce trudno przewidywalna determinanta) głównym składnikiem produktu medialnego, a inwestycje w organizację medialne wymagają na ogół ogromnych nakładów [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 46–57].

O ile nowe technologie zajmują znaczną część publikacji naukowych z zakresu zarządzania mediami, o tyle przywództwo jako przedmiot badań jest jednym z najbardziej zaniedbanych obszarów. Jest to tym bardziej dziwne, że ten zakres badawczy obejmuje wiele interesujących dziedzin, jak choćby motywacje menedżerów medialnych, style kierowania, sposoby podejmowania decyzji, zarządzanie zmianą, zachowania organizacyjne itp. Organizacje medialne działają w warunkach nieustannych zmian i wysokiego poziomu niepewności, a to powoduje dużą rotację kadr. Jest to bez wątpienia wyzwanie dla osób zarządzających mediami, ale też dla badaczy zajmujących się tą tematyką [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 52–54].

Produkt medialny jest w dużej mierze uzależniony od wiedzy, talentu i kreatywności tych, którzy go tworzą. W 2000 r. wynagrodzenie pracowników zatrudnionych w amerykańskich stacjach telewizyjnych stanowiło największą pojedynczą pozycję i wynosiło 42,4% całego budżetu. Prowadzone w Stanach Zjednoczonych długoletnie projekty badawcze zaoocowały wieloma publikacjami w tym względzie. Dzięki nim dobrze rozpoznana jest struktura demograficzna, struktura dochodów czy poglądy polityczne, ale także satysfakcja z wykonywanej pracy, sposób jej wykonywania, pozyskiwania źródeł informacji itp. Dzięki tym badaniom znaleziono zależności pomiędzy profilem studentów kończących studia dziennikarskie a poziomem ich zatrudnienia. Z tym problemem wiążą się także badania rynku pracy

w obszarach medialnych, np. badania typu genderowego, dotyczące statusu kobiet czy przedstawicieli mniejszości narodowych i etnicznych w organizacjach medialnych. B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield zauważają jednak, że te badania wykonywane były raczej przez przedstawicieli innych dyscyplin niż zarządzanie mediami. Wskazują także, iż nieproporcjonalnie wiele badań dotyczy dziennikarzy, z pominięciem innych grup pracowniczych zatrudnionych w mediach. Po wtóre, wielu badaczy przyjęło – zdaniem autorek – błędne założenie, iż różnorodność zatrudnienia ma ścisły związek z różnorodnością produktu medialnego [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 55–56].

Wydaje się, że dla wyjaśnienia rozmaitych zjawisk odnoszących się do zarządzania mediami jak najbardziej uzasadnione jest przyjęcie metodologii systemowej, bowiem wedle teorii systemowej badane zjawiska należy widzieć jako całość powiązaną ze sobą pośrednio lub bezpośrednio. Istotne jest, by przy opisie badanych zjawisk nie tracić z pola widzenia trzech kluczowych pytań G.M. Weinberga: 1. Dlaczego widzę to, co widzę? 2. Dlaczego rzeczy są takie, jakie są? 3. Dlaczego rzeczy się zmieniają? Pytania te mają także zastosowanie do badania systemów medialnych.

W takim ujęciu organizacja jest systemem strukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób, który nadaje jej ramy społeczno-techniczne [Kast, Rosenzweig, 1972]. W teorii systemów zakłada się, że organizacja, w tym także medialna, stanowi organizm, który funkcjonuje w określonym otoczeniu, z którego pobiera zasoby i do którego trafiają efekty działania tej organizacji (wejście, wyjście). W obrębie tego systemu można wyróżnić pięć podsystemów [Bielski, 1997, s. 82–85; Nierenberg, 2007, s. 163]:

- podsystem celów i wartości,
- podsystem psychospołeczny,
- podsystem techniczny,
- podsystem struktury,
- podsystem zarządzania mediami.

Wyróżnienie poszczególnych podsystemów charakterystycznych dla systemowego ujęcia organizacji pozwala lepiej zrozumieć jej istotę. W tym ujęciu najbardziej użyteczna dla niniejszych rozważań wydaje się systemowa definicja organizacji R.L. Ackoffa: „Organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą w wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą [Ackoff, 1973, za: Sokołowska, 2009, s. 49].

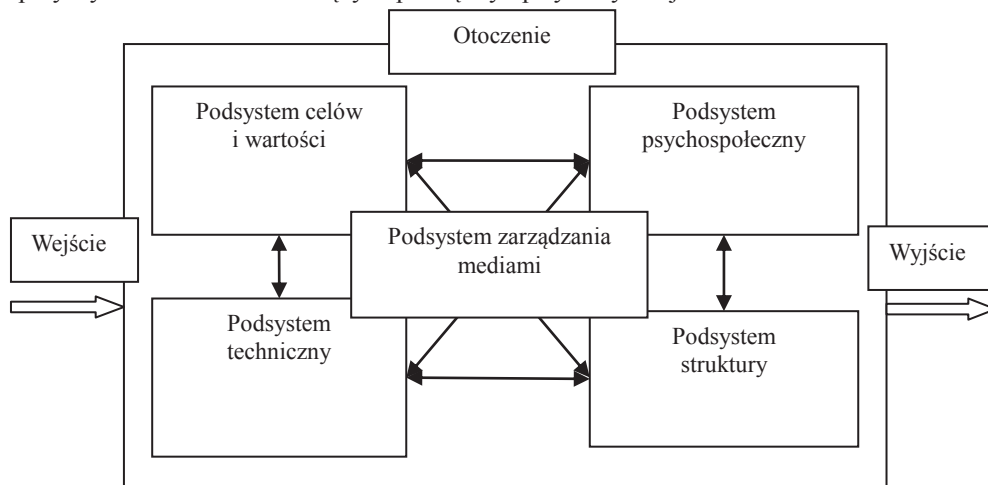
Wyróżnienie poszczególnych podsystemów daje także możliwość posługiwania się jednym z najbardziej charakterystycznych narzędzi wykorzystywanych w badaniach systemowych, a mianowicie modelem. Przypomnijmy, że model jest uproszonym odwzorowaniem rzeczywistości. Dla potrzeb badania procesów związanych z zarządzaniem organizacjami, w tym także medialnymi, zwykło się wykorzystywać modele:

- schematyczne, odzwierciedlające struktury i powiązania w organizacji oraz
- matematyczne, zazwyczaj są to modele ekonometryczne, które pozwalają ujawniać zależności między poszczególnymi siłami działającymi w organizacji.

Na podstawie koncepcji F. Kasta i J.E. Rosenzweiga, a także M. Bielskiego i autora niniejszych rozważań zaproponowano systemowy model organizacji medialnej (rys. 1).

Badania systemowe organizacji przypominają rosyjską matryoszkę lub powieść szkatułkową. Obejmują one wyznaczenie w pewnym określonym systemie określonych podsystemów. Z kolei w tych podsystemach można wyodrębnić podpodsystemy itp. Na przykład w organizacji pod pojęciem „podsystem celów i wartości” należałoby rozumieć zarówno misję, jaką organizacja ta realizuje w określonym otoczeniu, jak i jej strategię. Jest to funkcja wyznaczająca zaspokajanie określonych potrzeb społecznych, z drugiej strony oznacza zasilanie organizacji z otoczenia, co z kolei umożliwia jej przetrwanie, a najlepiej rozwój [Sokołowska, 2000, s. 64].

Z analizy systemowej organizacji wynika, że w żadnym przypadku nie wolno jej zawęzić jedynie do opisu i badania samej struktury. Analiza winna oddawać „istotę rzeczy” – jak pisał o badaniu systemowym G.M. Weinberg. Tak też uczynili D. Hallin i P. Mancini [Hallin, Mancini, 2007]. Nie ograniczyli się jedynie do opisu badanych struktur, ale szukali powiązań i przyczyn zależności zachodzących pomiędzy opisywanymi zjawiskami.



Rys. 1. Systemowy model organizacji medialnych (*The system model of media organizations*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bielski, 1997, s. 81; Nierenberg, 2007, s. 163].

Na polskim gruncie zagadnieniami dotyczącymi zarządzania i ekonomiki mediów zajmuje się kilku badaczy [Kowalski, 2008, 1998; Kowalski i Jung, 2006; Beliczyński, 2005; Nierenberg, 2007]. Inni autorzy czynią to okazjonalnie i obszary te nie stanowią głównego nurtu ich prac badawczych. Badanie ekonomicznych aspektów działalności organizacji medialnych pojawiło się wcześniej niż badanie procesów związanych z ich zarządzaniem. Podobnie rzecz miała się z klasyczną nauką o zarządzaniu, która została skodyfikowana dopiero na przełomie XIX i XX w. [Piotrowski, 2004, s. 621], choć procesy zarządcze są tak stare jak sama cywilizacja [Pringle, Starr, 2006, s. 3]. Człowiek niemal od zarania dziejów zarządzał, choć nie zdawał sobie z tego sprawy. Młoda, jeszcze nie do końca wykrystalizowana subdyscyplina badawcza, jaką jest zarządzanie mediami, pojawiła się w ślad za ekonomiką mediów. Niektórzy badacze zajmujący się tymi problemami wyrażają pogląd, iż połączenie badań z zakresu ekonomiki mediów i zarządzania mediami jest korzystne [Kowalski, 2008, s. 36–38; *Handbook...*, 2006, s. 2–7], jednakże wydaje się, że tak jak naukowe zarządzanie oddzieliło się od klasycznej ekonomii, tak samo zarządzanie mediami oddzieli się od ekonomiki mediów, zwłaszcza że zarządzanie mediami ze względu na swoją misję społeczną winno być bliskie humanistycznym aspektom tego procesu. W takim też kierunku – jak się wydaje – zmierzają trendy badawcze na świecie. Można się było o tym przekonać, przysłuchując się obradom konferencji IX World Media Economics & Media Management, która w 2010 r. odbyła się w Bogocie. Konferencja ta odbywa się co dwa lata, spotykają się na niej badacze z całego świata, zajmujący się ekonomiką mediów i zarządzaniem mediami. Od samego początku prezydentem konferencji jest R.G. Picard. Już sama nazwa konferencji zdaje się potwierdzać, że jeszcze nie czas, by rozdzielać ekonomikę mediów od zarządzania mediami. Choć reprezentanci obu nurtów badawczych w 2010 r. w Bogocie obradowali osobno, to jednak spotykali się podczas obrad plenarnych. Najważniejszy panel, zatytułowany „Media under changing/challenging Times. Trends on the Fields of Media economics and management studies. Possible alliance for transnational research”, prowadziła P. Phalen

z George Washington University (USA), a brali w nim udział: R. Picard z Oxford University (USA) oraz Media Management and Transformation Center (Szwecja), A. Albarran z University of North Texas (USA), a także A. van Weezel i G. Arango z Latin American Media Management Association (Kolumbia). Już sam tytuł panelu wskazywał, że uczeni nadający ton światowym badaniom w zakresie zarządzania i ekonomiki mediów widzą pilną potrzebę prowadzenia badań transnarodowych. Warto jednak zauważyć, że na polskim gruncie nie ma w ogóle takiej subdyscypliny jak zarządzanie mediami, nie ma też takiego kierunku studiów (Senat Uniwersytetu Jagiellońskiego podjął – jako pierwszy w Polsce – uchwałę o utworzeniu specjalności zarządzanie mediami na kierunku kulturoznawstwo od roku akademickiego 2011/2012, natomiast od roku akademickiego 2012/2013 w Uniwersytecie Jagiellońskim został wprowadzony kierunek studiów zarządzanie kulturą i mediami).

Zarządzanie mediami jest zatem obszarem, w którym dopiero tworzą się narzędzia badawcze. W Polsce powstają dopiero nieliczne prace z tego zakresu, choć z roku na rok ich przybywa. Nic też dziwnego, że trudno tu mówić o jakimś znaczącym, zwłaszcza polskim, dorobku w tym zakresie. Zatem w niniejszym artykule wskazano obszary, które dopiero wymagają szczegółowego zbadania bądź zasygnalizowano problemy, które bądź już są, bądź za chwilę staną się istotnymi wyzwaniem dla przedstawicieli tej dziedziny badań.

Takim obszarem badawczym były i są media publiczne. Najistotniejsze w tym zakresie wydają się dwie kwestie:

- zarządzanie mediami publicznymi w taki sposób, by przy określonych środkach publicznych (czasami wspieranych przez środki komercyjne) efektywnie była realizowana tzw. misja;
- stopień ingerencji państwa w media publiczne.

Wielce symptomatyczny jest przykład komisji powołanej przez brytyjski rząd do opracowania koncepcji cyfryzacji BBC, w tym zdefiniowania na nowo istoty brytyjskiej publicznej radiofonii i telewizji. Komisja w raporcie końcowym napisała: „Nie podjęliśmy się tak ambitnego zadania w ciągu tych sześciu miesięcy, jakie mieliśmy do dyspozycji. Kiedy każde z nas próbowało przedstawić jakąś definicję, zaczęły się pojawiać znane pojęcia – informacja, oświata, poszerzenie horyzontów, bezstronność, niezależność, powszechny dostęp, inkluzywność, służba na rzecz mniejszości, brak motywacji komercyjnej itp. itd. Doszliśmy do wniosku, że wprowadzimy nową definicję, ale wiemy, co to media publiczne” [*The Future Funding...*, 1999, za: Jakubowicz, 2007, s. 27].

W raporcie *Review of Public Broadcasting Around the World* z 2004 r. wskazano na trzy główne orientacje dotyczące stopnia ingerencji państwa w media:

- minimalistyczna – występuje w krajach, gdzie zawartość mediów komercyjnych nie jest regulowana, publiczne finansowanie mediów publicznych nie przekracza 30 dolarów na jednego mieszkańca (Włochy, Nowa Zelandia, Portugalia, Hiszpania, USA);
- media jako „wyjątek kulturalny” – na nadawców komercyjnych nakładany jest obowiązek produkcji programów wzmacniających tożsamość narodową, publiczne finansowanie nie przekracza 30 dolarów na jednego mieszkańca;
- duży stopień ingerencji – ingerencja w program jest uzasadniana interesem publicznym, finansowanie publiczne przekracza 50 dolarów na jednego mieszkańca (Niemcy, Holandia, Szwecja, Wielka Brytania).

Wydaje się, że w przypadku zarządzania mediami publicznymi jednym z istotnych elementów jest brak motywacji komercyjnej. Jest to możliwe wtedy, gdy media publiczne nie muszą szukać środków na rynku komercyjnym. W takich krajach jak Wielka Brytania, Dania, Norwegia, Szwecja czy Japonia udział pieniędzy publicznych w przychodach publicznych instytucji medialnych wynosi niemal 100% [Jędrzejewski, 2003, s. 39]. W Polsce publiczne przedsiębiorstwa medialne są zmuszone do szukania źródeł finansowania na rynku komercyjnym. Udział środków publicznych w realizacji zadań publicznych (tzw. misja) wy-

nosi średniorocznie od około 27–28% (telewizja publiczna) do około 72–73% (radio publiczne) [www.krrit.gov.pl].

Zatem przy obecnym stanie prawnym zarządzanie polskimi mediami publicznymi musi stanowić połączenie dwóch celów: osiągnięcia sukcesu komercyjnego i reprezentowania interesu publicznego. Polskim mediom publicznym nadano formę spółek prawa handlowego, które ze swej natury są nastawione na zysk. Tego zresztą oczekuje minister skarbu państwa, który w stosunku do spółek medialnych pełni funkcje właścicielskie. Z drugiej jednak strony polskie media publiczne poddano ustawie o radiofonii i telewizji, w której opisano interes publiczny (misję) [ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r.]. Od wielu lat kolejne rządy próbują rozwiązać tę kwadraturę koła, ale na ogół kończy się to na zapowiedziach i przejęciu wpływów nad mediami publicznymi. K. Jakubowicz mówi wręcz o kryzysie prawomocności istnienia mediów publicznych. W badaniach odbiorcy deklarują potrzebę ich istnienia, a z drugiej strony są rozczarowani praktyką ich działania [Jakubowicz, 2007, s. 252].

Uwagi końcowe

Media są istotną częścią rozmaitych dziedzin opisywanych przez socjologię, politologię, ekonomię i wiele innych. Jednym z istotnych zagadnień badawczych związanych z tym obszarem jest zarządzanie mediami. Należałoby je rozumieć zarówno w ujęciu szerszym, dotyczącym mediów pojmowanych jako dziedzina odnosząca się do zjawisk społecznych, politycznych i gospodarczych, oraz w ujęciu węższym, rozumianym jako zarządzanie przedsiębiorstwem medialnym funkcjonującym w określonym otoczeniu. Badanie tych zagadnień jest o tyle utrudnione, iż jest ono – jak dotąd – słabo rozpoznane i wymaga stworzenia określonego aparatu pojęciowego, odpowiednich narzędzi badawczych, ustalenia zagadnień paralelnych i odrębnych w stosunku do zarządzania klasycznego.

Bibliografia

1. Ackoff R.L., (1973), *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” nr 2, za: S. Sokołowska, (2009), *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
2. Albarran A.B., Chan-Olmsted S.M., Wirth M.O. (eds.), (2006), *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, New York.
3. Beliczyński J., (2005), *Radio jako obiekt zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
4. M. Bielski, (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (eds.), (1996), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London.
6. *The Future Funding of the BBC. Report of the Independent Review Panel*, (1999), Department for Culture, Media and Sport, London.
7. D. Hallin, P. Mancini, (2007), *Trzy modele mediów w ujęciu porównawczym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
8. Jakubowicz K. (2007), *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
9. Jędrzejewski S., (2003), *Radio w komunikacji społecznej*, Wydawnictwo Profi-Press, Warszawa.
10. Kast F.E., J.E., Rosenzweig, (1972), *Organization and Management. Environment and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” vol. 17, no. 3, za: A.K. Koźmiński, *Organizacja*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 30.
11. Kowalski T., (1998), *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Przedsiębiorstwo Handlowe TEX, Warszawa.
12. Kowalski T., (2008), *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

13. Kowalski T., Jung B., (2006), *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
14. Koźmiński A.K., (2004), *Organizacja*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), (2004), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
16. Mierzejewska B.I., Hollifeild C.A., (2006), *Theoretical Approaches in Media Management Research*, [w:] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (eds.), *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, New York, s. 40–57.
17. B. Nierenberg, (2007), *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
18. B. Nierenberg, (2006), *Strategia publicznego przedsiębiorstwa medialnego*, Wydawnictwo Radio Opole, Opole.
19. B. Nierenberg B., (2011), *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
20. K. H. Roberts, M. Grabowski, (1996), *Organizations, technology and structuring*, [w:] S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, Sage, London, s. 409–423.
21. Picard, R., (1989), *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, London.
22. Piotrowski W., (2004), *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
23. Pringle P.K., Starr M.F., (2006), *Electronic Media Management*, Focal Press, Burlington–Oxford.
24. *Review of Public Broadcasting Around the World*, (2004), McKinsey Company, London.
25. Sokołowska S., (2000), *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole, s. 64.
26. Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz. U. z 1993 r. Nr 7, poz. 34 z późn. zm.).

Bibliografia elektroniczna

1. <http://www.krrit.gov.pl/bip/Portals/0/sprawozdania/spr2008/inf2008.pdf>, [21.08.2008].

Media management – concepts and research methods

Summary

This article provides the basic concepts of media management looking into the historical background and contemporary concepts of specific media management. The Author has considered media management in wider (social, political and economic phenomena) and narrower terms, that relates only to management in media companies.

The study of these issues is difficult, because it requires the creation of a specific conceptual apparatus and appropriate research tools.

