



**UNIWERSYTET
SZCZECIŃSKI**

mgr Izabela Osek

**Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach
medialnych pod wpływem zjawiska konwergencji mediów**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Promotor: dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US

Recenzentki: dr hab. Agata Sudolska, prof. UMK
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

dr hab. Anna Wziętek-Staško, prof. UJ
Uniwersytet Jagielloński

dr hab. Agata Opolska-Bieleńska
Uniwersytet Warszawski

Szczecin 2024

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu	2
2. Problem, cele i hipotezy badawcze.....	4
3. Układ pracy.....	7
4. Metodyka badań.....	9
4. Wyniki badań.....	15
6. Wnioski końcowe.....	23
7. Rekomendacje.....	27

1. Uzasadnienie wyboru tematu

Problematyka zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) od lat pozostaje w obrębie zainteresowań badaczy z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, ale nie tylko. Także właściciele przedsiębiorstw i osoby zarządzające organizacjami mają świadomość istotności tego zagadnienia we współczesnym, wysoce konkurencyjnym otoczeniu rynkowym. To właśnie ludzie, ich zdolności, predyspozycje, talenty decydują o tym, które przedsiębiorstwo będzie posiadało przewagę rynkową nad innymi podmiotami. Czynniki ludzki w organizacji jest więc nie do przecenienia. Stąd tak istotnym jest to, aby skutecznie nim zarządzać.

Zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi złożony i wieloetapowy proces. Obejmuje cały szereg części składowych i posiada zróżnicowaną paletę narzędzi do wykorzystania. Proces ów powinien być prowadzony przez osoby świadome jego wagi i wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jak również posiadające do tego stosowne przygotowanie. Od tego, w jaki sposób w organizacjach prowadzone będą działania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim zależeć będzie bowiem jakość zgromadzonego w nich kapitału ludzkiego.

Organizacje medialne, podobnie jak inne organizacje funkcjonujące na rynku, potrzebują skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim. Pracownicy organizacji medialnych (dziennikarze i menedżerowie medialni) posiadają jednak pewną specyfikę, która może niejako utrudniać procesy związane z ZKL. Rodzi to szereg implikacji dla osób zarządzających organizacjami medialnymi.

Dla niniejszej dysertacji rozpatrywana była problematyka zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych, pozostających pod wpływem konwergencji mediów. Przeprowadzono więc analizę literatury przedmiotu, zarówno tej dotyczącej zarządzania kapitałem ludzkim, jak i organizacji medialnych oraz konwergencji mediów.

Wyniki przeglądu literaturowego dowiodły, że wprawdzie literatura przedmiotu dotycząca kapitału ludzkiego jest bogata, aczkolwiek nie można stwierdzić tego samego w odniesieniu do literatury na temat organizacji medialnych i zjawiska konwergencji mediów. Są to bowiem obszary badawcze, których zakres tematyczny wciąż pozostaje zbadany w niewielkim stopniu.

W ramach pracy nad rozprawą doktorską dokonana została analiza literatury przedmiotu, która umożliwiła wyodrębnienie luki badawczej. Analiza literatury przedmiotu została dokonana w sposób tradycyjny, tzn. polegający na przeglądaniu i analizowaniu czasopism i książek z ostatnich lat (głównie po 2000 r.). Jednocześnie uwzględniono także klasyczne dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości pozycje. Ponadto przeszukane zostały także bazy zasobów należące do najważniejszych czasopism branżowych z dyscypliny zarządzania mediami, ekonomiki mediów oraz mediów i komunikacji społecznej, jak np. „Journal of Media Business Studies”, „IMM The International Journal on Media Management”, czy „Convergence: The International Journal of Research Into New Media Technologies”. Zostało także przeprowadzone wyszukiwanie przy wykorzystaniu Google Scholar. Na potrzeby niniejszej rozprawy przeszukano także strony polskich czasopism związanych z mediami, komunikacją społeczną oraz zarządzaniem mediami, jak np. „Studia Medioznawcze” i „Zarządzanie Mediami”. W toku tej analizy znaleziono pozycje na temat konwergencji mediów, strategii organizacji medialnych wobec konwergencji mediów, przemian jakie konwergencja mediów wywołała w zawodzie dziennikarza czy też procesów zarządzania organizacjami medialnymi, aczkolwiek w opracowaniach tych marginalizowana lub całkowicie pomijana była perspektywa menedżerska. Przeprowadzona analiza wykazała, iż brakuje opracowań, które ukazywałyby proces zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych w kontekście osób, które tym kapitałem zarządzają. Nie dotarto do publikacji, które traktowałyby o kapitale ludzkim w organizacjach medialnych jako głównym temacie. Dominują badania przeglądowe, opisujące zgromadzony dorobek badawczy. Pośród poruszanych tematów badań najczęściej znajdowały się strategie, jakie obierane są przez nadawców mediów tradycyjnych, przemiany w zachowaniach odbiorców oraz wpływ konwergencji mediów na różne branże rynku i obserwowane na nim uwarunkowania. W związku z powyższym – stwierdzono niedostatek w obszarze holistycznej analizy tego,

w jaki sposób konwergencja wpływa na kapitał ludzki w mediach i na procesy zarządcze, jakie mają miejsce we współczesnych mediach i za które odpowiedzialni są menedżerowie organizacji medialnych. Działania te umożliwiły wyłonienie luki badawczej, dotyczącej zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych pozostających pod wpływem konwergencji mediów.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych stanowi temat, który nie został do tej pory gruntownie zbadany. Przegląd literatury wykazał, że prowadzone rozważania były jedynie fragmentaryczne, natomiast żadne z nich nie obejmowało przyjętej w niniejszej dysertacji perspektywy badawczej, bazującej na połączeniu obszaru zarządzania kapitałem ludzkim z organizacjami medialnymi i zjawiskiem konwergencji mediów. Dzięki temu ukonstytuował się zakres badawczy, który nieczęsto stanowił przedmiot badań zarówno światowych, jak i polskich badaczy.

Za istotnością badawczą podjętej problematyki przemawia fakt, że konwergencja mediów jest zjawiskiem, które jeszcze przez wiele lat będzie kształtowało polski, jak i światowy rynek medialny (zakończy się w momencie, gdy cała medialna zawartość dostępna będzie jedynie w formie cyfrowej). Jest to proces, który jest odpowiedzialny za organizację pracy w redakcjach, za podział i zakres obowiązków, jakie spoczywają na pracownikach mediów (dziennikarzach i innych pracownikach kreatywnych), za kształt mediów, jakie znamy i tych, które staną się udziałem przyszłości. Praca w konwergujących się redakcjach wymaga od menedżerów dużego zakresu umiejętności. Umiejętności nie tylko tych teoretycznych, o których traktują podręczniki o zarządzaniu, ale także (a być może – co nawet ważniejsze) posiadania całego wachlarza kompetencji miękkich, takich jak umiejętność radzenia sobie ze stresem, motywowania innych do pracy, współpracy w grupie czy delegowania zadań. Jest to więc temat, który z pewnością wart jest kompleksowego zbadania.

Ocena faktycznego stanu wiedzy w obszarze ZKL w organizacjach medialnych doby konwergencji mediów wyznaczyła najbardziej relewantne kierunki badań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w skonwergowanych mediach, a także wykazała istnienie aktualnych i interesujących z naukowego punktu widzenia luk poznawczych.

2. Problem, cele i hipotezy badawcze

Przytoczone powyżej kwestie umożliwiły sformułowanie **celu głównego pracy**, którym jest **identyfikacja, zbadanie i ocena przemian, jakie zachodzą w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych pod wpływem konwergencji mediów**. Jego realizacji

posłużą przyjęte w dysertacji **cele szczegółowe**, które ujęte zostały w przedstawionych poniżej czterech grupach celów, tj.:

1. Cele poznawcze:

- 1.1 zintegrowanie dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych;
- 1.2 przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z kapitałem ludzkim, konwergencją mediów, systemem medialnym;
- 1.3 konceptualizacja zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych;
- 1.4 konceptualizacja konwergencji mediów.

2. Cele metodyczne:

- 2.1 opracowanie empirycznego podejścia właściwego dla oceny poziomu wpływu na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych wywieranego przez konwergencję mediów;
- 2.2 ocena wykorzystania metod badawczych dla zbadania, jaki wpływ na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych wywiera konwergencja mediów;
- 2.3 opracowanie autorskich narzędzi badawczych w postaci kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu pogłębionego.

3. Cele empiryczne:

- 3.1 ocena wpływu konwergencji mediów na organizacje medialne;
- 3.2 identyfikacja etapów konwergencji mediów w organizacjach medialnych;
- 3.3 identyfikacja strategii konwergencyjnych w organizacjach medialnych;
- 3.4 identyfikacja i ocena wpływu konwergencji mediów na elementy zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych;
- 3.5 identyfikacja i ocena wpływu konwergencji mediów na narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim stosowane w organizacjach medialnych;
- 3.6 identyfikacja osób odpowiedzialnych za ZKL w organizacjach medialnych;
- 3.7 ocena wyzwań dla kadry menedżerskiej w kontekście kapitału ludzkiego w organizacjach medialnych będących pod wpływem konwergencji mediów.

4. Cele uylitarne:

- 4.1 sformułowanie rekomendacji dla kadry zarządzającej organizacjami medialnymi, dotyczących sposobów zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych pozostających pod wpływem konwergencji mediów.

W pracy zdecydowano się także na postawienie problemów badawczych: głównego problemu badawczego i szczegółowych problemów badawczych w następującej postaci:

Główny problem badawczy: W jaki sposób konwergencja mediów wpłynęła na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych?

Szczegółowe problemy badawcze:

- Jaki wpływ konwergencja mediów wywiera na organizacje medialne?
- Na jakich etapach znajduje się konwergencja mediów w organizacjach medialnych?
- Jakie strategie konwergencyjne przyjmowane są w organizacjach medialnych?
- Jaki wpływ konwergencja mediów wywiera na elementy ZKL?
- Jaki wpływ konwergencja mediów wywiera na narzędzia ZKL?
- Kto jest odpowiedzialny za zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych pod wpływem konwergencji mediów?
- Jakie wyzwania stoją przed menedżerami medialnymi w obliczu konwergencji mediów?

Przy uwzględnieniu założonych celów badawczych sformułowano **hipotezę główną** rozprawy oraz **hipotezy szczegółowe**:

Hipoteza główna: zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych pozostaje pod wpływem konwergencji mediów.

- **Hipoteza szczegółowa 1:** Etapy konwergencji mediów na jakich znajdują się w organizacje medialne różnią się od siebie istotnie w zależności od branży medialnej (radio, prasa, TV).
- **Hipoteza szczegółowa 2:** Etapy konwergencji mediów na jakich znajdują się w organizacje medialne różnią się od siebie istotnie w zależności od formy własności organizacji medialnych (prywatna, publiczna).
- **Hipoteza szczegółowa 3:** Znajomość i implementacja strategii konwergencyjnych przez menedżerów medialnych różni się istotnie statystycznie w zależności od branży medialnej (radio, prasa, TV).
- **Hipoteza szczegółowa 4:** Znajomość i implementacja strategii konwergencyjnych przez menedżerów medialnych różni się istotnie statystycznie w zależności od formy własności organizacji medialnych (prywatna, publiczna).

- **Hipoteza szczegółowa 5:** Wpływ konwergencji mediów na ZKL w organizacjach medialnych różni się istotnie w zależności od branży medialnej (prasa, radio, TV).
- **Hipoteza szczegółowa 6:** Wpływ konwergencji mediów na ZKL w organizacjach medialnych różni się istotnie w zależności od formy własności (prywatna, publiczna).
- **Hipoteza szczegółowa 7:** Wpływ konwergencji mediów na poszczególne elementy ZKL w organizacjach medialnych różni się istotnie w zależności od branży medialnej (radio, prasa, TV).
- **Hipoteza szczegółowa 8:** Wpływ konwergencji mediów na poszczególne elementy ZKL w organizacjach medialnych różni się istotnie w zależności od formy własności organizacji medialnych (prywatna, publiczna).
- **Hipoteza szczegółowa 9:** Ponoszenie odpowiedzialności za zarządzanie ZKL w organizacjach medialnych różni się od siebie istotnie w zależności od branży medialnej (prasa, radio, TV)
- **Hipoteza szczegółowa 10:** Ponoszenie odpowiedzialności za zarządzanie ZKL w organizacjach medialnych różni się od siebie istotnie w zależności od formy własności organizacji medialnych (prywatna, publiczna).
- **Hipoteza szczegółowa 11:** Obszary stanowiące wyzwania dla menedżerów medialnych różnią się od siebie istotnie w zależności od branży medialnej (radio, prasa, TV).
- **Hipoteza szczegółowa 12:** Obszary stanowiące wyzwania dla menedżerów medialnych różnią się od siebie istotnie w zależności od formy własności organizacji medialnych.

3. Układ pracy

Struktura pracy składa się ze wstępu, czterech rozdziałów teoretycznych, jednego metodologicznego, jednego empirycznego oraz zakończenia. **Rozdział pierwszy** traktuje o kapitale ludzkim i zarządzaniu nim. Na początku omówione zostały kwestie teoretyczne, związane z kapitałem ludzkim. Następnie opisane zostało zarządzanie kapitałem ludzkim oraz jego elementy: planowanie zatrudnienia, dobór, szkolenie i rozwój, wynagradzanie i motywowanie, a także kontrola i ocena pracownicza.

W **rozdziale drugim** opisano problematykę dotyczącą kapitału ludzkiego w organizacjach medialnych. Przybliżone zostały opisy dziennikarzy i osób zarządzających, czyli menedżerów medialnych. Dalej poruszone zostały kwestie związane z przywództwem

w mediach. Omówiono również specyfikę, jaka właściwa jest organizacjom medialnym, jak również zaprezentowano przegląd badań, dotyczących kapitału ludzkiego w mediach.

Rozdział trzeci poświęcony został konwergencji mediów. Opisane zostały założenia teoretyczne i wpływ konwergencji mediów na organizacje medialne, jak również zawarty w nich kapitał ludzki. Przedstawiono definicje, przyczyny, typologię i fazy analizowanego zjawiska. Dalej omówiono wpływ konwergencji mediów na media tradycyjne i „nowe media”. Przybliżone zostały również zagadnienia właściwe dla konwergentnej organizacji medialnej. Kolejna część tego rozdziału poświęcona została wpływowi konwergencji mediów na kapitał ludzki w organizacjach medialnych. Najpierw omówiono zmiany w zawodzie dziennikarza, a następnie w zawodzie menedżera medialnego. Ostatnia część rozdziału trzeciego zawierała przegląd badań dotyczących problematyki konwergencji mediów.

Rozdział czwarty poświęcono charakterystyce polskiego systemu medialnego i organizacji medialnych. Na początku przedstawiono ujęcie teoretyczne systemu medialnego. Dalej omówiono kwestie związane z podziałem rynku mediów w Polsce: charakterystykę mediów publicznych, mediów komercyjnych i mediów, określanych jako „inne”. W tym rozdziale omówiona została także struktura grup medialnych, jakie funkcjonują w polskim systemie medialnym, jak również szczegółowa charakterystyka organizacji medialnych.

W **rozdziale piątym** podjęte zostały kwestie, związane z podstawami metodycznymi i koncepcją badań. Od założeń badawczych autorka przeszła przez omówienie aktualności podejścia teoretycznego i empirycznego, do celów pracy, hipotez i problemów badawczych. Następnie omówione zostały metody, techniki i narzędzia badawcze. Ostatnia część rozdziału opisywała organizację i przebieg badań.

Wyniki badań własnych (ilościowych, jak i jakościowych) zostały omówione w **rozdziale szóstym**. W treści tego rozdziału poruszono takie kwestie, jak wpływ konwergencji mediów na organizacje medialne, etapy konwergencji mediów i strategie konwergencyjne przyjmowane przez organizacje medialne. Opracowany został wpływ konwergencji mediów na elementy i narzędzia ZKL w organizacjach medialnych. Podjęta została także problematyka wyzwań, jakie stoją przed kadrą zarządzającą organizacjami medialnymi w kontekście zatrudnionego w tych organizacjach kapitału ludzkiego. W treści rozdziału szóstego sformułowano także główne wnioski z badań. Ostatnim elementem rozdziału były rekomendacje dla kadry zarządzającej organizacjami medialnymi.

Dysertacja zamknięta została zakończeniem, zawierającym główne konkluzje oraz potencjalne dalsze kierunki badań. Ze względu na ograniczoną objętość rozprawy doktorskiej i konieczność zawężenia przyjętego pola badawczego badania te mogą stanowić jedynie

przyczynę do dalszej eksploracji problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych pozostających pod wpływem konwergencji mediów.

4. Metodyka badań

Charakter problemu badawczego, jak również jego interdyscyplinarna natura przemawia za wykorzystaniem podejścia badawczego, które nie będzie ściśle przyporządkowane do jednej metody, techniki czy narzędzia badawczego. W rozprawie posługiwano się metodyką badań, jaka właściwa jest dla łączenia ilościowych i jakościowych metod badawczych, wynikającą zarówno z paradygmatów dominujących, jak i alternatywnych, przyjmując jednocześnie założenia zgodne z postulatami eklektyzmu metodologicznego i podejścia nomotetycznego.

W niniejszej rozprawie przyjęto wykorzystanie **mieszanych metod badawczych**, zaś za podejście właściwe uznano sekwencyjną strategię eksplanacyjną.

Zdecydowano się również przyjąć jako techniki badawcze ankietę i wywiady. W rozprawie podjęto decyzję o wykorzystaniu w ramach badań ilościowych techniki badawczej opartej na ankiecie internetowej – CAWI (z ang. *Computer Assisted Web Interviewing*). Do przeprowadzenia ankiet wykorzystany został formularz Google Forms. Zastosowana w rozprawie technika badawcza w przypadku metod jakościowych to indywidualne wywiady pogłębione (tzw. IDI, z ang. *individual in-depth interview*) w formie wywiadu swobodnego, z zarysowanym scenariuszem badania. Są to wywiady niestandardyzowane.

W przypadku wykorzystanych w badaniach **narzędzi** podjęto decyzję o oparciu się na **kwestionariuszu ankiety** (badania ilościowe) i **kwestionariuszu wywiadu** (badania jakościowe).

Kwestionariusz ankiety wykorzystany do badań ilościowych składał się z 20 pytań oraz 20 pytań w formie metryczki. Zastosowano 20 pytań zamkniętych w treści kwestionariusza ankiety oraz 11 pytań zamkniętych i 8 pytań otwartych w metryczce. Respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do stwierdzeń poprzez zaznaczenie jednej (w ich ocenie najwłaściwszej) odpowiedzi. Zastosowano skalę Likerta. W procesie gromadzenia danych ankietowych wykorzystany został kwestionariusz ankiety udostępniony za pomocą poczty elektronicznej w formularzu Google. Wersja internetowa kwestionariusza ankiety została zabezpieczona przed ingerencją poprzez ustawienia formularza w wersji „wyślij formularz”.

Do badań jakościowych wykorzystano kwestionariusz wywiadu pogłębionego składający się z czterech części. Pierwsza część stanowiła jedynie wprowadzenie, w którym

osoba badana przedstawiała się i opowiadała o dotychczasowym doświadczeniu medialnym. Każda z pozostałych trzech części zawierała po pięć pytań otwartych, dotyczących konkretnego obszaru tematycznego.

Przeprowadzony przegląd literatury, wykazanie aktualności podejścia teoretycznego i empirycznego oraz zidentyfikowanie luki badawczej stało się podstawą do zaprojektowania procesu badawczego. Strukturę etapów przyjętego procesu badawczego ujęto w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura etapów procesu badawczego

Etap	Rodzaj etapu	Zastosowane metody i narzędzia	Cel	Umiejscowienie w rozprawie doktorskiej
<p style="text-align: center;">I</p> <p>Konceptualizacja, operacjonalizacja i eksplikacja celu pracy</p> <p style="text-align: center;">Cel główny</p>	teoretyczny	studia literaturowe	<p>cel poznawczy 1.1</p> <p>cel poznawczy 1.2</p> <p>cel poznawczy 1.3</p> <p>cel poznawczy 1.4</p>	rozdziały I, II, III, IV
<p style="text-align: center;">II</p> <p>Założenia metodyczne, koncepcja badań</p>	metodyczno-koncepcyjny	<p>studia literaturowe</p> <p>wnioskowanie dedukcyjno-indukcyjne</p>	<p>cel metodyczny 2.1</p> <p>cel metodyczny 2.2</p> <p>cel metodyczny 2.3</p>	rozdział V
<p style="text-align: center;">III</p> <p>Identyfikacja i ocena wpływu konwergencji mediów na organizacje medialne</p>	empiryczny	<p>autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1)</p> <p>wywiad pogłębiony (załącznik 2)</p>	cel empiryczny 3.1	rozdział VI

Etap	Rodzaj etapu	Zastosowane metody i narzędzia	Cel	Umiejscowienie w rozprawie doktorskiej
<p style="text-align: center;">IV</p> <p>Identyfikacja etapów konwergencji mediów w organizacjach medialnych, identyfikacja strategii konwergencyjnych przyjmowanych przez organizacje medialne</p>	empiryczny	<p>autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1)</p> <p>wywiad pogłębiony (załącznik 2)</p>	<p>cel empiryczny 3.2</p> <p>cel empiryczny 3.3</p> <p>HS1</p> <p>HS2</p> <p>HS3</p> <p>HS4</p>	rozdział VI
<p style="text-align: center;">V</p> <p>Identyfikacja i ocena wpływu konwergencji mediów na: zarządzanie kapitałem ludzkim, elementy ZKL, stosowane narzędzia ZKL</p>	empiryczny	<p>autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1)</p> <p>scenariusz wywiadu pogłębionego (załącznik 2)</p>	<p>cel empiryczny 3.4</p> <p>cel empiryczny 3.5</p> <p>HS5</p> <p>HS6</p> <p>HS7</p> <p>HS8</p>	rozdział VI
<p style="text-align: center;">VI</p> <p>Identyfikacja odpowiedzialności za ZKL w organizacjach medialnych, identyfikacja osób predestynowanych do ZKL w organizacjach medialnych</p>	empiryczny	<p>autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1)</p> <p>scenariusz wywiadu pogłębionego (załącznik 2)</p>	<p>cel empiryczny 3.6</p> <p>HS9</p> <p>HS10</p>	rozdział VI

Etap	Rodzaj etapu	Zastosowane metody i narzędzia	Cel	Umieszczenie w rozprawie doktorskiej
VII Identyfikacja i ocena wyzwań dla osób zarządzających kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych będących pod wpływem konwergencji mediów	empiryczny	autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1) scenariusz wywiadu pogłębionego (załącznik 2)	cel empiryczny 3.7 HS11 HS12	rozdział VI
VIII Sformułowanie rekomendacji	empiryczny	autorski kwestionariusz ankietowy (załącznik 1) scenariusz wywiadu pogłębionego (załącznik 2)	cel utylitarny 4.1	rozdział VI

Źródło: opracowanie własne.

W rozprawie zdecydowano się na przeprowadzenie badań z wykorzystaniem metod ilościowych oraz jakościowych, przy czym wychodząc od analizy ilościowej, jej wyniki zdecydowano się uzupełnić wynikami analizy jakościowej.

W przypadku badań ilościowych po przygotowaniu narzędzia badawczego przeprowadzone zostało badanie pilotażowe. Przeprowadzenie ankiet z ośmioma wybranymi podmiotami pozwoliło ustalić, czy pytania jakie zadawano rozmówcom były dla nich jasne i czytelne, czy lista pytań była kompletna oraz czy istnieje potrzeba modyfikacji opracowanych narzędzi badawczych. Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w dniach 6-27 czerwca 2022 r. Zostali nim objęci menedżerowie organizacji medialnych ze Szczecina. Dobór do próby miał charakter subiektywny. Skorzystano z kontaktów, jakie autorka posiada w związku z doświadczeniem w pracy z szczecińskich organizacjach medialnych. Następnie dokonano

korekty narzędzia badawczego, po której możliwym było przystąpienie do badań właściwych, które przeprowadzono pomiędzy 29 czerwca a 7 grudnia 2022 r. Podmioty do badań z wykorzystaniem ilościowych metod badawczych zostały natomiast wytypowane na podstawie doboru celowego (nieprobablistycznego).

W momencie projektowania, a następnie prowadzenia badań nie istniał żaden spis, który zawierałby wszystkie organizacje medialne, funkcjonujące w polskim systemie medialnym. Jest to niezwykle trudne do sklasyfikowania ze względu na to, że za organizację medialną uznaje się zarówno dużą stację telewizyjną, funkcjonującą w stolicy kraju, jak i małą, lokalną redakcję gminnego tygodnika. W związku z tym w niniejszej rozprawie zdecydowano się podjąć próbę oszacowania liczby podmiotów do badań na podstawie liczebności grup medialnych w Polsce. Liczba grup medialnych nie jest stała. Dodatkowo zaznaczyć należy, że po okresie pandemii wirusa Covid-19 działalność zakończyło wiele organizacji medialnych. W związku z powyższym, na podstawie wykazu grup medialnych i podmiotów wchodzących w ich skład ustalono za populację organizacji medialnych 550 podmiotów. Ankieta została rozesłana do 90% spośród nich. Wysyłanie ankiet zostało czterokrotnie powtórzone. Zwrotność wyniosła zaledwie blisko 10%, co jest charakterystyczne dla badań organizacji medialnych. Dodatkowo, podkreślić należy, że nie sposób sprawdzić także tego, czy każdy wydawany przez grupę medialną tytuł prasowy czy każdy program telewizyjny (w rozumieniu np. Polsatu) stanowią odrębne komórki organizacyjne, w niniejszej rozprawie klasyfikowane jako organizacje medialne.

Ostatecznie w badaniu ilościowym wzięły udział 42 osoby, będące reprezentantami organizacji medialnych. Były to osoby zarządzające wybranymi organizacjami medialnymi, posiadające wieloletnie doświadczenie praktyczne i duży zasób wiedzy teoretycznej. Większość respondentów stanowili mężczyźni (64,3%). Największy odsetek respondentów znajdował się w przedziałach wiekowych 31-40 lat (33,3%) i 41-50 lat (28,6%), a ich wykształcenie najczęściej było na poziomie wyższym magisterskim (76,2%). Większość badanych była zatrudniona na stanowiskach menedżerskich (33,3%) oraz redaktora naczelnego (33,3%). Ogólny staż pracy ankietowanych w danej organizacji medialnej najczęściej wynosił powyżej 10 lat (54,8%), z kolei staż pracy na obecnym stanowisku najczęściej wynosił od 1 roku do 5 lat (42,9%). Organizacje, w których zatrudnieni byli respondenci najczęściej zatrudniały od 1 do 10 pracowników (31,0%) oraz od 11 do 50 pracowników (33,3%). Badani najczęściej reprezentowali media prasowe (71,4%) oraz organizacje niepubliczne (60,5%). Szczegóły, dotyczące próby badawczej przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej (N, %)

Zmienna	Odpowiedź	N	%
Płeć	kobiety	15	35,7
	mężczyźni	27	64,3
Wiek	od 18 do 30 lat	7	16,7
	od 31 do 40 lat	14	33,3
	od 41 do 50 lat	12	28,6
	powyżej 50 lat	9	21,4
Wykształcenie	średnie	3	7,1
	wyższe zawodowe (licencjackie lub inżynierskie)	4	9,5
	wyższe magisterskie	32	76,2
	inne	3	7,1
Stanowisko pracy	dziennikarz	10	23,8
	redaktor naczelny	14	33,3
	kadra zarządzająca (menedżer)	14	33,3
	inne	4	9,5
Staż pracy w danej organizacji medialnej	do 1 roku	1	2,4
	od 1 roku do 5 lat	13	31,0
	od 6 do 10 lat	5	11,9
	powyżej 10 lat	23	54,8
Staż pracy na obecnym stanowisku	do 1 roku	5	11,9
	od 1 roku do 5 lat	18	42,9
	od 6 do 10 lat	9	21,4
	powyżej 10 lat	10	23,8
Liczba osób zatrudnionych w organizacji	od 1 do 10	13	31,0
	od 11 do 50	14	33,3
	od 51 do 250	7	16,7
Branża mediów	powyżej 251	8	19,0
	prasowa	30	71,4
	radiowa	7	16,7
	telewizyjna	5	11,9
Forma własności	organizacja medialna prywatna	23	60,5
	organizacja medialna publiczna	15	39,5

Źródło: badania własne.

W przypadku badań jakościowych proces badawczy rozpoczęto od analizy wyników przeprowadzonych badań ilościowych. Po przygotowaniu narzędzia badawczego przeprowadzone zostało badanie pilotażowe.

Przeprowadzenie wywiadu pogłębionego z dwoma wybranymi respondentami umożliwiło sprawdzenie czy pytania zadawane rozmówcom były dla nich czytelne, a lista pytań wyczerpująca. Zrewidowano to, czy istniała potrzeba modyfikacji opracowanego narzędzia badawczego. Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone w dniach 10-15 grudnia 2022 r. Udział w nim wzięli menedżerowie organizacji medialnych ze Szczecina. Dobór do próby miał charakter subiektywny. Następnie dokonano korekty narzędzia badawczego, po której możliwym było przystąpienie do właściwych badań jakościowych.

Badania jakościowe przeprowadzono pomiędzy 9 stycznia, a 17 marca 2023 r. Podmioty do badań jakościowych wytypowano w wyniku procedury doboru celowego. Stanowią wyjątkowo ciekawe przypadki, zarządzane przez wyrazistych menedżerów medialnych.

Analizą objętych zostało ostatecznie jedenaście osób zarządzających organizacjami medialnymi. Do badania zaproszono przedstawicieli tej profesji, pracujących zarówno w mediach publicznych, jak i prywatnych; reprezentujących prasę, radio i telewizję. Badaniem objęci zostali dziennikarze pełniący różne funkcje: redaktorzy naczelni, sekretarze programowi, wydawcy, a także dyrektorzy i członkowie zarządu. Zgodnie z przyjętym założeniem badani stanowili różnorodną grupę zarówno pod względem doświadczenia zawodowego, jak i zaawansowania w procesy konwergencyjne podczas codziennej pracy. Celem autorki było także ukazanie w równym wymiarze kobiecego i męskiego punktu widzenia, czego niestety nie udało się tego dokonać, gdyż kilka kobiet odmówiło wzięcia udziału w badaniu, a odsetek kobiet na stanowiskach zarządczych w organizacjach medialnych ciągle jest niższy niż odsetek mężczyzn. Jednocześnie autorka zadbała o to, aby respondenci – osoby zarządzające – pochodziły z różnych grup medialnych i reprezentowały nie tylko różne organizacje medialne, ale przede wszystkim odmienne modele biznesowe.

4. Wyniki badań

W toku prowadzonych w dysertacji badań analizie poddany został **wpływ konwergencji mediów na organizacje medialne**. Konwergencja mediów w oczywisty sposób zmienia rynek mediów, poszczególne branże mediów i pojedyncze organizacje medialne. Wpływ ów bywa jednak w odbiorze przez poszczególne podmioty neutralny, pozytywny bądź negatywny w zależności od stopnia zaawansowania technologicznego, dojrzałości organizacyjnej, struktury zatrudnionego kapitału ludzkiego czy nawet kompetencji osób zarządzających. Nie sposób więc jednoznacznie określić wpływu konwergencji mediów na organizacje medialne, natomiast z przeprowadzonych badań wynika, że wpływ ten oceniany jest najczęściej jako neutralny. Osoby biorące udział w badaniach jakościowych potwierdziły, że konwergencja mediów wywiera także wpływ na struktury organizacyjne (np. usuwanie działów i zastępowanie ich działami zajmującymi się „nowymi mediami”), treści medialne (inne kanały dystrybucji, takie jak internet wymagają treści zaprojektowanych w odmienny sposób) oraz sposoby interakcji z odbiorcami mediów (sprzężenie zwrotne i natychmiastowy feedback od użytkowników mediów). Ponadto, badania wykazały także, że konwergencja mediów wywiera wpływ na rynek medialny. Dzieje się to np. poprzez pojawianie się nowych

form dystrybucji produktów medialnych lub też konieczność poszukiwania nowych modeli biznesowych przez osoby zarządzające organizacjami medialnymi.

Wyniki badań pokazały, że osoby zarządzające organizacjami medialnymi w zdecydowanej większości zdają sobie sprawę z tego, że konwergencja mediów jest obecna na rynku medialnym, a nawet tego, na jakim etapie tego procesu znajduje się zarządzana przez nie organizacja. Jest to niezwykle istotne w kontekście odpowiedniej diagnozy stanu faktycznego i przygotowania organizacji medialnej do związanych z tym wyzwań. Sprawdzone zostało również **na jakim etapie konwergencji mediów znajdowały się organizacje medialne**, w których zatrudnieni byli respondenci. Wyniki badań pokazały, że znaczna część organizacji medialnych przeszła już całą drogę do organizacji konwergentnej i znajduje się na ostatnim etapie konwergencji mediów, czyli etapie pełnej konwergencji. W toku badań podjęto także decyzję o sprawdzeniu zróżnicowania branżowego i zróżnicowania ze względu na formę własności mediów.

W kontekście konwergencji mediów istotnym dla przyjętej perspektywy badawczej było także zrewidowanie, **w jaki sposób osoby zarządzające organizacjami medialnymi podchodzą do znajomości i implementacji strategii konwergencyjnych przez menedżerów medialnych** oraz **jakie strategie konwergencyjne przyjmowane były przez współczesne organizacje medialne**. Zdaniem blisko połowy przebadanych respondentów menedżerowie medialni powinni znać i stosować strategie konwergencyjne, a ani branża, ani forma własności czy wielkość organizacji medialnej nie różnicowała w tym przypadku odpowiedzi respondentów.

Analiza wykazała, że najczęściej stosowanymi strategiami konwergencyjnymi w organizacjach medialnych są: multiplikacja technicznych środków dotarcia do odbiorcy i umacnianie pozycji medium na rynku przekazów. Najrzadziej natomiast organizacje medialne decydują się na wprowadzenie strategii infiltracji, połączeń poziomych oraz strategii dywersyfikacji koncentrycznej. Oznacza to, że organizacje medialne najczęściej decydują się na wprowadzenie prostszych form współpracy z innymi organizacjami medialnymi, najczęściej skupionymi w ramach jednej grupy medialnej.

Omówiono także wyniki badań, dotyczące **wpływu konwergencji mediów na ZKL w organizacjach medialnych**. Punkt wyjścia stanowiło pytanie o ocenę wpływu konwergencji mediów na ZKL w organizacjach medialnych. Respondenci z branży prasowej najczęściej oceniali ten wpływ jako raczej pozytywny, z branży radiowej i telewizyjnej jako ani pozytywny, ani negatywny. Osoby zarządzające prywatnymi organizacjami medialnymi wskazywały, że wpływ konwergencji mediów na ZKL jest najczęściej ani pozytywny, ani

negatywny, a organizacjami medialnymi publicznymi, że jest on raczej pozytywny. Jednocześnie zbadano także wpływ konwergencji mediów na elementy ZKL w organizacjach medialnych. Zróznicowanie branżowe odnośnie do wpływu konwergencji mediów na elementy ZKL w organizacjach medialnych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wpływ konwergencji mediów na elementy ZKL w organizacjach medialnych – zróznicowanie branżowe

Zmienna		Branża prasowa		Branża radiowa		Branża telewizyjna		χ^2	p	df	Vc
		N	%	N	%	N	%				
Rekrutacja pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12,17	0,058	6	0,38
	Niski wpływ	2	6,7	0	0,0	1	20,0				
	Umiarkowany wpływ	5	16,7	2	28,6	4	80,0				
	Wysoki wpływ	11	36,7	2	28,6	0	0,0				
	Bardzo wysoki wpływ	12	40,0	3	42,9	0	0,0				
Selekcja pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	0	0,0	0	0,0	1	20,0	20,64	0,008	8	0,50
	Niski wpływ	3	10,0	0	0,0	0	0,0				
	Umiarkowany wpływ	6	20,0	1	14,3	3	60,0				
	Wysoki wpływ	10	33,3	6	85,7	1	20,0				
	Bardzo wysoki wpływ	11	36,7	0	0,0	0	0,0				
Szkolenie (rozwój) pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13,67	0,034	6	0,40
	Niski wpływ	1	3,3	2	28,6	1	20,0				
	Umiarkowany wpływ	1	3,3	1	14,3	2	40,0				
	Wysoki wpływ	9	30,0	2	28,6	0	0,0				
	Bardzo wysoki wpływ	19	63,3	2	28,6	2	40,0				
Motywowanie pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	1	3,3	0	0,0	0	0,0	15,34	0,053	8	0,43
	Niski wpływ	5	16,7	1	14,3	1	20,0				
	Umiarkowany wpływ	6	20,0	3	42,9	4	80,0				
	Wysoki wpływ	4	13,3	3	42,9	0	0,0				
	Bardzo wysoki wpływ	14	46,7	0	0,0	0	0,0				
Kontrolowanie i ocenianie pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	2	6,7	0	0,0	1	20,0	7,63	0,470	8	0,30
	Niski wpływ	2	6,7	0	0,0	0	0,0				
	Umiarkowany wpływ	3	10,0	2	28,6	2	40,0				
	Wysoki wpływ	12	40,0	4	57,1	1	20,0				
	Bardzo wysoki wpływ	11	36,7	1	14,3	1	20,0				

Źródło: badania własne.

Zróznicowanie ze względu na formę własności w odniesieniu do wpływu konwergencji mediów na elementy ZKL przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Wpływ konwergencji mediów na elementy ZKL – zróznicowanie ze względu na formę własności

Zmienna		Organizacja medialna prywatna		Organizacja medialna publiczna		χ^2	p	df	Vc
		N	%	N	%				
Rekrutacja pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	0	0,0	0	0,0	2,47	0,872	6	0,17
	Niski wpływ	2	8,7	1	6,7				
	Umiarkowany wpływ	7	30,4	3	20,0				

	Wysoki wpływ	5	21,7	6	40,0				
	Bardzo wysoki wpływ	9	39,1	5	33,3				
Selekcja pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	0	0,0	1	6,7				
	Niski wpływ	2	8,7	0	0,0				
	Umiarkowany wpływ	5	21,7	4	26,7	5,60	0,692	8	0,26
	Wysoki wpływ	9	39,1	7	46,7				
	Bardzo wysoki wpływ	7	30,4	3	20,0				
Szkolenie (rozwój) pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	0	0,0	0	0,0				
	Niski wpływ	3	13,0	1	6,7				
	Umiarkowany wpływ	2	8,7	2	13,3	8,47	0,205	6	0,32
	Wysoki wpływ	4	17,4	7	46,7				
	Bardzo wysoki wpływ	14	60,9	5	33,3				
Motywowanie pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	1	4,3	0	0,0				
	Niski wpływ	3	13,0	2	13,3				
	Umiarkowany wpływ	7	30,4	5	33,3	9,49	0,303	6	0,32
	Wysoki wpływ	2	8,7	5	33,3				
	Bardzo wysoki wpływ	10	43,5	3	20,0				
Kontrolowanie i ocenianie pracowników organizacji medialnych	Brak wpływu	1	4,3	1	6,7				
	Niski wpływ	1	4,3	0	0,0				
	Umiarkowany wpływ	3	13,0	4	26,7	11,70	0,165	8	0,37
	Wysoki wpływ	8	34,8	8	53,3				
	Bardzo wysoki wpływ	10	43,5	2	13,3				

Źródło: badania własne.

Zarówno uczestnicy badań ilościowych, jak i jakościowych przyznali, że konwergencja mediów przekształca elementy zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych. Uczestnicy badań ilościowych byli najczęściej zdania, że konwergencja mediów wywiera silny wpływ na szkolenie i rozwój pracowników, natomiast najmniejszy na motywowanie i wynagradzanie. Analiza wykazała **istotne statystycznie różnice pomiędzy poszczególnymi branżami mediów a wpływem konwergencji mediów na element zarządzania kapitałem ludzkim jakim była selekcja pracowników organizacji medialnych i szkolenie (rozwój) pracowników organizacji medialnych.**

Kolejna część badań dotyczyła **najczęściej stosowanych narzędzi ZKL w organizacjach medialnych.** Analiza wykazała, że zdaniem respondentów, w organizacjach medialnych najczęściej stosowanymi narzędziami zarządzania kapitałem ludzkim są regulaminy pracy i zarządzanie wynagrodzeniami, natomiast najrzadziej assessment center, planowanie kariery zawodowej i badanie przywództwa.

Niemalże wszystkie osoby biorące udział w wywiadach pogłębionych wskazywały natomiast, że każdy element zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych został przekształcony przez konwergencję mediów, natomiast nie wypowiadały się na temat narzędzi ZKL stosowanych przez organizacje medialne.

W niniejszej dysertacji zbadano także **odpowiedzialność za zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych**.

Analizę odpowiedzialności za ZKL w organizacjach medialnych rozpoczęto od sprawdzenia, kto w organizacjach medialnych, w których zatrudnieni byli respondenci odpowiedzialny jest za ZKL. Najczęściej wskazywany był właściciel organizacji medialnej oraz dział HR, natomiast najrzadziej dziennikarz najstarszy stażem i zatrudniony z zewnątrz profesjonalny menedżer. W dalszym toku sprawdzono, czy przynależność do branży medialnej bądź forma własności różnicują odpowiedzi respondentów. Respondenci z branży prasowej byli zdania, że w ZKL organizacją medialną najlepiej sprawdzi się profesjonalny menedżer, a respondenci z branży radiowej najczęściej byli zdania, że lepszy będzie w tym profesjonalny menedżer. Zróznicowanie branżowe w odniesieniu do odpowiedzialności za zarządzanie organizacją medialną przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Odpowiedzialność za zarządzanie organizacją medialną – zróznicowanie branżowe

Zmienna		Branża prasowa		Branża radiowa		Branża telewizyjna		χ^2	p	df	Vc
		N	%	N	%	N	%				
W zarządzaniu organizacją medialną lepiej sprawdzi się profesjonalny menedżer	Zdecydowanie nie	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11,47	0,025	6	0,41
	Raczej nie	2	6,7	0	0,0	1	20,0				
	Ani tak, ani nie	10	33,3%	1	14,3	1	20,0				
	Raczej tak	4	13,3	5	71,4	0	0,0				
	Zdecydowanie tak	14	46,7	1	14,3	3	60,0				
Zarządzanie organizacją medialną powinno być powierzone najstarszemu stażem redaktorowi	Zdecydowanie nie	13	43,3	2	28,6	3	60,0	13,52	0,095	8	0,40
	Raczej nie	7	23,3	0	0,0	0	0,0				
	Ani tak, ani nie	4	13,3	5	71,4	1	20,0				
	Raczej tak	4	13,3	0	0,0	1	20,0				
	Zdecydowanie tak	2	6,7	0	0,0	0	0,0				
Zarządzanie organizacją medialną powinno być powierzone redaktorowi naczelnemu	Zdecydowanie nie	1	3,3	0	0,0	0	0,0	5,31	0,724	8	0,25
	Raczej nie	8	26,7	0	0,0	1	20,0				
	Ani tak, ani nie	9	30,0	3	42,9	3	60,0				
	Raczej tak	8	26,7	2	28,6	1	20,0				
	Zdecydowanie tak	4	13,3	2	28,6	0	0,0				

Źródło: badania własne.

W odniesieniu do formy własności: respondenci odpowiadali w organizacjach medialnych prywatnych, że za ZKL odpowiedzialny jest dział HR, natomiast w publicznych, że jest to właściciel organizacji medialnej. Zróznicowanie ze względu na formę własności w odniesieniu do odpowiedzialności za zarządzanie organizacją medialną przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Odpowiedzialność za zarządzanie organizacją medialną – zróżnicowanie ze względu na formę własności

Zmienna		Organizacja medialna prywatna		Organizacja medialna publiczna		χ^2	p	df	Vc
		N	%	N	%				
		W zarządzaniu organizacją medialną lepiej sprawdzi się profesjonalny menedżer	Zdecydowanie nie	0	0,0				
Raczej nie	1		4,3	1	6,7				
Ani tak, ani nie	3		13,0	8	53,3				
Raczej tak	7		30,4	2	13,3				
Zdecydowanie tak	12		52,2	4	26,7				
Zarządzanie organizacją medialną powinno być powierzone najstarszemu stażem redaktorowi	Zdecydowanie nie	17	73,9	1	6,7	34,65	<0,001	8	0,64
	Raczej nie	5	21,7	1	6,7				
	Ani tak, ani nie	1	4,3	7	46,7				
	Raczej tak	0	0,0	5	33,3				
	Zdecydowanie tak	0	0,0	1	6,7				
Zarządzanie organizacją medialną powinno być powierzone redaktorowi naczelnemu	Zdecydowanie nie	1	4,3	0	0,0	6,53	0,589	8	0,28
	Raczej nie	6	26,1	3	20,0				
	Ani tak, ani nie	10	43,5	3	20,0				
	Raczej tak	4	17,4	6	40,0				
	Zdecydowanie tak	2	8,7	3	20,0				

Źródło: badania własne.

Respondentom zadano także pytanie o to, **kto lepiej sprawdzi się w roli osoby zarządzającej kapitałem ludzkim w organizacji medialnej**. Respondenci z branży prasowej i radiowej najczęściej byli zdania, że ZKL powinno zostać powierzone profesjonalnym menedżerom, natomiast z branży radiowej twierdzili, że w ZKL jedynie raczej najlepiej sprawdzi się profesjonalny menedżer. Także w przypadku formy własności **odnotowano istotne statystycznie różnice**: respondenci z prywatnych organizacji medialnych na stanowisku osoby odpowiedzialnej za ZKL widzieli najczęściej najstarszego stażem dziennikarza, natomiast z publicznych wskazywali profesjonalnego menedżera. Wyniki badań dotyczące tej części rozważań przedstawiono w tabelach 7 i 8.

Tabela 7. Odpowiedzialność za ZKL w organizacji medialnej – zróżnicowanie branżowe

Zmienna		Branża prasowa		Branża radiowa		Branża telewizyjna		χ^2	p	df	Vc
		N	%	N	%	N	%				
		Kto w organizacji, w której Pani/Pan pracuje jest odpowiedzialny za wdrażanie zarządzania kapitałem ludzkim?	Dział HR	5	16,7	2	28,6				
Dziennikarz najstarszy stażem	1		3,3	1	14,3	0	0,0				
Inna osoba	4		13,3	2	28,6	0	0,0				
Redaktor naczelny	6		20,0	1	14,3	0	0,0				
Właściciel organizacji medialnej	11		36,7	1	14,3	1	20,0				
Zatrudniony z zewnątrz	3		10,0	0	0,0	0	0,0				

profesjonalny
 menedżer

Źródło: badania własne.

Tabela 8. Odpowiedzialność za ZKL w organizacji medialnej – różnicowanie ze względu na formę własności

Zmienna		Organizacja medialna prywatna		Organizacja medialna publiczna		χ^2	p	df	Vc
		N	%	N	%				
		Kto w organizacji, w której Pani/Pan pracuje jest odpowiedzialny za wdrażanie zarządzania kapitałem ludzkim?	Dział HR	9	39,1				
	Dziennikarz najstarszy stażem	0	0,0	2	13,3				
	Inna osoba	3	13,0	1	6,7				
	Redaktor naczelny;	4	17,4	3	20,0				
	Właściciel organizacji medialnej	7	30,4	5	33,3				
	Zatrudniony z zewnątrz profesjonalny menedżer	0	0,0	2	13,3				

Źródło: badania własne.

W toku badań empirycznych respondenci zostali zapytani także o **wyzwania w codziennej pracy**. Wyzwania te zostały wytypowane na podstawie przeglądu literatury i obejmowały zarządzanie zmianą, zarządzanie ryzykiem, posiadanie cech przywódczych oraz konieczność poszukiwania przez menedżerów medialnych nowych modeli biznesowych. Analiza wykazała, że największy odsetek badanych był zdania, że menedżer medialny zdecydowanie powinien posiadać cechy przywódcze, zdecydowanie powinien potrafić zarządzać ryzykiem i zmianą. Zdaniem respondentów menedżerowie medialni zdecydowanie są także zmuszeni do poszukiwania nowych modeli biznesowych. Okazało się zatem, że według badanych największym wyzwaniem dla menedżera medialnego było posiadanie cech przywódczych, natomiast najmniejszym, poszukiwanie nowych modeli biznesowych. Podobnie, jak w przypadku pozostałych części badania zostało także sprawdzone różnicowanie branżowe i ze względu na formę własności mediów. Różnicowanie branżowe wyzwań dla menedżerów medialnych przedstawiono w tabeli 9, natomiast różnicowanie pod względem formy własności w tabeli 10.

Tabela 9. Wyzwania dla menedżerów medialnych – różnicowanie branżowe

Zmienna		Branża prasowa		Branża radiowa		Branża telewizyjna		χ^2	p	df	Vc
		N	%	N	%	N	%				
		Menedżer medialny powinien potrafić zarządzać zmianą	Zdecydowanie nie	0	0,0	0	0,0				
	Raczej nie	2	6,7	0	0,0	0	0,0				
	Ani tak, ani nie	3	10,0	1	14,3	0	0,0				

	Raczej tak	7	23,3	3	42,9	2	40,0				
	Zdecydowanie tak	18	60,0	3	42,9	2	40,0				
Menedżer medialny powinien potrafić zarządzać ryzykiem	Zdecydowanie nie	0	0,0	0	0,0	1	20,0				
	Raczej nie	1	3,3	0	0,0	0	0,0				
	Ani tak, ani nie	3	10,0	1	14,3	0	0,0	8,59	0,378	8	0,32
	Raczej tak	7	23,3	2	28,6	1	20,0				
	Zdecydowanie tak	19	63,3	4	57,1	3	60,0				
Menedżer medialny powinien posiadać cechy przywódcze	Zdecydowanie nie	0	0,0	0	0,0	1	20,0				
	Raczej nie	0	0,0	0	0,0	0	0,0				
	Ani tak, ani nie	3	10,0	1	14,3	0	0,0	11,2	0,082	6	0,37
	Raczej tak	7	23,3	0	0,0	0	0,0				
	Zdecydowanie tak	20	66,7	6	85,7	4	80,0				
Menedżer medialny jest zmuszony do poszukiwania nowych modeli biznesowych	Zdecydowanie nie	0	0,0	0	0,0	0	0,0				
	Raczej nie	0	0,0	1	14,3	0	0,0				
	Ani tak, ani nie	9	30,0	0	0,0	3	60,0	9,92	0,128	6	0,34
	Raczej tak	6	20,0	2	28,6	1	20,0				
	Zdecydowanie tak	15	50,0	4	57,1	1	20,0				

Źródło: badania własne.

Tabela 10. Wyzwania dla menedżerów medialnych – zróżnicowanie pod względem formy własności

Zmienna		Organizacja medialna prywatna		Organizacja medialna publiczna		χ^2	p	df	Vc
		N	%	N	%				
Menedżer medialny powinien potrafić zarządzać zmianą	Zdecydowanie nie	0	0,0	1	6,7	15,98	0,043	8	0,35
	Raczej nie	0	0,0	2	13,3				
	Ani tak, ani nie	2	8,7	2	13,3				
	Raczej tak	3	13,0	7	46,7				
	Zdecydowanie tak	18	78,3	3	20,0				
Menedżer medialny powinien potrafić zarządzać ryzykiem	Zdecydowanie nie	0	0,0	1	6,7	10,41	0,237	8	0,35
	Raczej nie	0	0,0	1	6,7				
	Ani tak, ani nie	1	4,3	3	20,0				
	Raczej tak	4	17,4	5	33,3				
	Zdecydowanie tak	18	78,3	5	33,3				
Menedżer medialny powinien posiadać cechy przywódcze	Zdecydowanie nie	0	0,0	1	6,7	8,57	0,199	6	0,32
	Raczej nie	0	0,0	0	0,0				
	Ani tak, ani nie	1	4,3	3	20,0				
	Raczej tak	2	8,7	4	26,7				
	Zdecydowanie tak	20	87,0	7	46,7				
Menedżer medialny jest zmuszony do poszukiwania nowych modeli biznesowych	Zdecydowanie nie	0	0,0	0	0,0	9,21	0,162	6	0,33
	Raczej nie	1	4,3	0	0,0				
	Ani tak, ani nie	4	17,4	8	53,3				
	Raczej tak	5	21,7	2	13,3				
	Zdecydowanie tak	13	56,5	5	33,3				

Źródło: badania własne.

Pogłębiając analizy zbadano, w jaki sposób do poszczególnych wyzwań podchodzili menedżerowie w każdej z branż medialnych. Najpierw sprawdzono, jak respondenci odpowiadali na pytanie o to, czy menedżer medialny powinien potrafić zarządzać zmianą.

Respondenci z branży prasowej byli zdania, że zdecydowanie powinien on to potrafić, z branży radiowej i telewizyjnej podobnie. Kolejną zmienną była umiejętność zarządzania ryzykiem. Respondenci odpowiadali w tym kontekście, że raczej lub zdecydowanie menedżer powinien to potrafić w każdej z trzech omawianych branż.

Przeprowadzona analiza wykazała **istotne statystycznie różnice pomiędzy poszczególnymi formami mediów a tym, czy menedżer medialny powinien potrafić zarządzać zmianą**. Wyniki badań pokazały, że respondenci z organizacji prywatnych najczęściej byli zdania, że menedżer medialny zdecydowanie powinien potrafić zarządzać zmianą, natomiast respondenci z organizacji publicznych najczęściej byli zdania, że menedżer medialny raczej powinien potrafić zarządzać zmianą.

W kontekście przywództwa w mediach poświęcono uwagę zróżnicowaniu branżowemu odpowiedzi respondentów. Na rangę cech przywódczych wskazywali respondenci z każdej z analizowanych branż. Najwyższy wskaźnik odpowiedzi, że menedżer medialny zdecydowanie powinien posiadać cechy przywódcze odnotowano w branży radiowej, aczkolwiek w każdej z branż wskaźnik odpowiedzi raczej lub zdecydowanie tak był wysoki.

W odniesieniu do konieczności poszukiwania przez menedżerów medialnych nowych modeli biznesowych warto również zwrócić uwagę na zróżnicowanie branżowe. Odpowiedzi, że poszukiwanie nowych modeli biznesowych zdecydowanie stanowi wyzwanie dla menedżerów medialnych najczęściej udzielali respondenci z branży radiowej.

Dla powyższych wyzwań sprawdzono także zróżnicowanie pod kątem formy własności mediów, aczkolwiek analiza **nie wykazała istotnych statystycznie różnic**. Pośród odpowiedzi respondentów (zarówno z prywatnych, jak i publicznych organizacji medialnych) dominowały odpowiedzi, że wszystkie z wymienionych wyzwań powinny być przez menedżerów medialnych wzięte pod rozwagę. Obszary stanowiące wyzwania dla menedżerów medialnych różnią się więc istotnie w zależności od branży mediów i formy własności organizacji medialnej.

6. Wnioski końcowe

Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych stanowi złożony proces. Badanie zachodzących w jego obrębie zależności wymaga objęcia zakresem wielu aspektów tematycznych. Całościowe opracowanie zagadnienia potrzebuje formy znacznie szerszej niż rozprawa doktorska. Niemniej jednak w niniejszej dysertacji zbadano kilka istotnych aspektów analizowanego zagadnienia. Poruszono kwestie kapitału ludzkiego skupionego w organizacjach medialnych, wpływu konwergencji mediów na media tradycyjne i te,

określane jako „nowe media” oraz dokonano charakterystyki organizacji konwergentnej. Ponadto podjęto próbę identyfikacji zmian, jakie konwergencja mediów wywiera na organizacje medialne i zarządzanie kapitałem ludzkim w tychże organizacjach. Zbadano także etapy i strategie konwergencyjne, przyjmowane przez organizacje medialne. Ponadto zidentyfikowano osoby odpowiedzialne za zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych. Sprawdzono także, jaki jest stosunek menedżerów medialnych do tych przekształceń i jakie w tym kontekście stoją przed nimi wyzwania.

Zawarte w dysertacji treści pozwoliły na realizację postawionych celów poznawczych, metodycznych, empirycznych i utylitarnych. W ramach realizacji celów poznawczych zintegrowano dotychczasowy dorobek nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych, dokonano przeglądu i usystematyzowania pojęć związanych z kapitałem ludzkim, konwergencją mediów i systemem medialnym oraz konceptualizacji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych i konceptualizacji konwergencji mediów.

W toku dysertacji zrealizowane zostały również cele metodyczne: ustalono empiryczne podejście właściwe dla oceny wpływu na procesy zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych, jaki wywierany jest przez konwergencję mediów oraz dokonano oceny wykorzystania metod badawczych dla zbadania, jaki wpływ na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych wywiera konwergencja mediów. Ponadto opracowano autorskie narzędzia badawcze w postaci kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu pogłębionego.

Zrealizowano również cele empiryczne w postaci oceny wpływu konwergencji mediów na organizacje medialne, identyfikacji etapów konwergencji mediów w organizacjach medialnych, identyfikacji strategii konwergencyjnych w organizacjach medialnych, identyfikacji wpływu konwergencji mediów na elementy zarządzania kapitałem ludzkim stosowane w organizacjach medialnych, identyfikacji wpływu konwergencji mediów na stosowane narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim stosowane w organizacjach medialnych, identyfikacji osób odpowiedzialnych za ZKL w organizacjach medialnych pod wpływem konwergencji mediów oraz oceny wyzwań dla kadry menedżerskiej w kontekście kapitału ludzkiego w organizacjach medialnych pod wpływem konwergencji mediów.

Jednocześnie zrealizowane zostały cele utylitarne. Przedstawione wyniki badań umożliwiły sformułowanie rekomendacji dla kadry zarządzającej organizacjami medialnymi, dotyczących sposobów zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych pozostających pod wpływem konwergencji mediów.

Na podstawie analiz wyników badań empirycznych zweryfikowano postawione w rozprawie hipotezy badawcze – hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe.

Wyniki badań ilościowych pokazały, że w organizacjach medialnych konwergencja mediów najczęściej znajduje się na ostatnim etapie, czyli etapie pełnej konwergencji, więc proces stawania się przez organizacje medialne organizacjami konwergentnymi w większości organizacji medialnych zmierza ku końcowi. W toku badań podjęto także decyzję o sprawdzeniu zróżnicowania branżowego i zróżnicowania ze względu na formę własności mediów. Stwierdzono, jednakże, że ani branża mediów, ani też forma własności nie wpłynęły istotnie statystycznie na etap konwergencji mediów w badanych organizacjach medialnych. **Hipotezy szczegółowe 1 i 2 zostały więc zweryfikowane negatywnie.** Ponadto w części tej rozprawy na drodze poszukiwań badawczych rozwiązano następujący problem badawczy: Na jakich etapach znajduje się konwergencja mediów w organizacjach medialnych?

Istotnym dla przyjętej perspektywy badawczej było także zweryfikowanie, w jaki sposób osoby zarządzające organizacjami medialnymi podchodzą do znajomości i implementacji strategii konwergencyjnych oraz jakie strategie konwergencyjne przyjmowane były przez organizacje medialne. Sprawdzone, czy branża i forma własności mediów różnicują to, czy organizacje medialne stosujące strategie konwergencyjne lepiej radzą sobie z wyzwaniami konwergencyjnymi, aczkolwiek w toku prowadzonych analiz nie stwierdzono występowania istotnie statystycznie różnic, zatem **hipotezy szczegółowe 3 i 4 zostały zweryfikowane negatywnie.** Dodatkowo w świetle wyników badań doprowadzono do rozwiązania następującego problemu badawczego: Jakie strategie konwergencyjne przyjmowane są w organizacjach medialnych?

Zbadano także wpływ konwergencji mediów na ZKL w organizacjach medialnych. W wyniku analizy wyników badań empirycznych **zweryfikowano negatywnie hipotezę szczegółową 5. Zweryfikowana negatywnie została także hipoteza szczegółowa 6.**

Przeprowadzone w rozprawie badania pokazały, że zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych ulega zmianom. Konwergencja mediów powoduje także przemiany w elementach i narzędziach zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych. **Hipoteza szczegółowa 7 została zweryfikowana częściowo pozytywnie (w odniesieniu do selekcji i szkoleń).** Analiza wykazała istotne statystycznie różnice pomiędzy poszczególnymi branżami mediów w zakresie odpowiedzi na pytania o to, jaki wpływ zdaniem badanych miała konwergencja mediów na obszar zarządzania kapitałem ludzkim jakim była selekcja pracowników organizacji medialnych i szkolenie (rozwój) pracowników organizacji medialnych. **Natomiast hipoteza szczegółowa 8 została**

zweryfikowana negatywnie – nie wykazano istotnych statystycznie różnic w zakresie, jaki dotyczył szkoleń i rozwoju. W tej części pracy dokonano także rozwiązania problemu badawczego: Jaki wpływ konwergencja mediów wywiera na elementy ZKL stosowane w organizacjach medialnych?

Uczestnikom badań zadano również pytanie o to, komu powinno zostać powierzone ZKL w organizacji medialnej. Respondenci z branży prasowej i radiowej najczęściej byli zdania, że ZKL powinno zostać powierzone profesjonalnym menedżerom, natomiast z branży radiowej twierdzili, że w ZKL jedynie raczej najlepiej sprawdzi się profesjonalny menedżer. W przypadku formy własności organizacji medialnej respondenci z prywatnych organizacji medialnych na stanowisku osoby odpowiedzialnej za ZKL widzieli najczęściej najstarszego stażem dziennikarza, z publicznych organizacji medialnych wskazywali natomiast profesjonalnego menedżera. Zweryfikowano tu dwie hipotezy szczegółowe: 9 i 10.

Hipoteza szczegółowa 9 została zweryfikowana częściowo pozytywnie (w odniesieniu do profesjonalnego menedżera jako osoby zarządzającej organizacją medialną), **hipoteza szczegółowa 10 została natomiast zweryfikowana częściowo pozytywnie** w odniesieniu do najstarszego stażem dziennikarza na stanowisku zarządczym. W świetle dokonanych w tej części rozprawy analiz znaleziono także rozwiązanie problemu badawczego w następującej postaci: Kto jest odpowiedzialny za zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych pod wpływem konwergencji mediów?

Ponadto poprzez część empiryczną zbadano, z jakimi wyzwaniami osoby zarządzające organizacjami medialnymi mierzą się w codziennej pracy. Analiza wykazała, że największy odsetek badanych był zdania, że menedżer medialny zdecydowanie powinien potrafić zarządzać zmianą i ryzykiem, zdecydowanie powinien posiadać też cechy przywódcze. Wyniki badań ilościowych pokazały także, że menedżerowie medialni są zmuszeni do poszukiwania nowych modeli biznesowych.

Dla powyższych wyzwań sprawdzono również zróżnicowanie pod kątem branży i formy własności mediów. Pogłębiając analizy zbadano, w jaki sposób do poszczególnych wyzwań podchodzili menedżerowie w każdej z branż medialnych. Wyniki badań, dotyczące tej części rozważań pozwoliły na weryfikację hipotezy szczegółowej 11 i 12.. **Hipoteza szczegółowa 11 została zweryfikowana negatywnie, natomiast hipoteza szczegółowa 12 została zweryfikowana częściowo pozytywnie.** W treści przytoczonych w tej części wyników badań rozwiązany został również problem badawczy: Jakie wyzwania stoją przed menedżerami medialnymi w obliczu konwergencji mediów?

Sprawdzone zostały również związki pomiędzy formą własności mediów (prywatne vs. niepubliczne), a także wielkością organizacji medialnej a wpływem konwergencji mediów na ZKL w organizacjach medialnych. Analiza przeprowadzona na podstawie wyników badań ilościowych wykazała istotne statystycznie różnice pomiędzy poszczególnymi formami mediów w zakresie odpowiedzi na pytania o to, czy menedżer medialny powinien potrafić zarządzać zmianą, a także w zakresie zdania na temat tego czy zarządzanie organizacją medialną powinno być powierzone najstarszemu stażem redaktorowi.

Analiza wyników badań ilościowych nie wykazała natomiast istotnych statystycznie związków pomiędzy wielkością organizacji medialnej a wpływem konwergencji mediów na zarządzanie kapitałem ludzkim, wyzwania menedżerów medialnych i identyfikację osób zarządzających kapitałem ludzkim. Oznacza to, że zmiana wielkości organizacji nie korelowała ze zmianą zdania badanych na temat zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych pod wpływem konwergencji mediów.

Na podstawie badań empirycznych stwierdzono, że zarządzanie kapitałem ludzkim pozostaje pod wpływem zjawiska konwergencji mediów. **Hipoteza główna rozprawy została więc zweryfikowana pozytywnie.** Przeprowadzone analizy umożliwiły jednocześnie **rozwiązanie głównego problemu badawczego.** Sprawdzono bowiem, w jaki sposób konwergencja mediów wpłynęła na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych.

Problematyka zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych stanowi jednakże złożone zagadnienie badawcze. Wymaga rozważenia wielu perspektyw i zweryfikowania dużej liczby zmiennych. Nie jest więc możliwym, by tak obszernie zagadnienie zawrzeć w ograniczonej objętości rozprawy doktorskiej. Badania poczynione w ramach niniejszej rozprawy doktorskiej mogą jednak stanowić punkt wyjścia dla dalszych rozważań.

W treści tej pracy doktorskiej wskazywano na obszary, które są niejako „badawczo zaniedbane”, jak np. przywództwo w organizacjach medialnych. Z uwagi na trudności w badaniu organizacji medialnych, powodowane m.in. niechęcią ze strony osób zarządzających nimi do udostępniania informacji o przedsiębiorstwie osobom postronnym, takich obszarów z pewnością można by zidentyfikować znacznie więcej. Rozprawa ta może więc stanowić diagnozę stanu faktycznego i punkt wyjścia dla dalszych eksploracji tematyki ZKL we współczesnych, skonwergowanych organizacjach medialnych.

7. Rekomendacje

Siłę współczesnych organizacji medialnych, podobnie jak w przypadku organizacji z innych sektorów rynku, stanowi zgromadzony w nich kapitał ludzki. Konwergencja mediów wywiera istotny wpływ na obie z tych grup. Dla dziennikarzy oznacza m.in. więcej obowiązków (także ich nowe rodzaje i zakresy), konieczność stałego podnoszenia posiadanych kompetencji, czy też redukcje etatów. Wobec tego dla osób zarządzających organizacjami medialnymi istotnym powinno być, aby w ramach ZKL brać pod uwagę skutki wpływu konwergencji mediów na zawód dziennikarza. Podobnie jest w przypadku menedżerów medialnych. Konwergencja mediów zmusza ich m.in. do poszukiwania nowych modeli biznesowych lub docenienia roli szkoleń pracowników organizacji medialnych. Nie powinni oni więc bagatelizować implikacji, jakie właściwe są dla konwergencji mediów.

Dodatkową kwestią dotyczącą kapitału ludzkiego jest to, że w organizacjach medialnych doby konwergencji mediów częstokroć ścierają się różne pokolenia pracowników. Współczesne organizacje medialne jak nigdy wcześniej uzależnione są od technologii, natomiast starsi dziennikarze miewają problemy z adaptacją do tych przemian. Wyznają także zasady związane z etosem pracy dziennikarskiej, które nie są ważne dla młodych adeptów sztuki dziennikarstwa. Rolą i zadaniem praktyków zarządzających organizacjami medialnymi jest więc pogodzenie tych sprzecznych sił i wypracowanie kompromisu w duchu zarządzania międzypokoleniowego.

Wpływ konwergencji mediów na współczesne organizacje medialne najczęściej oceniany jest jako neutralny. Duże znaczenie ma w tym kontekście, aby osoby zarządzające organizacjami medialnymi dążyły do tego, by wpływ negatywny neutralizować, a nawet próbować przekształcić we wpływ pozytywny. Przy znaczącym ugruntowaniu konwergencji mediów w praktyce medialnej organizacje medialne z każdej branży mediów, niezależnie od formy własności mediów, powinny więc zmierzać do traktowania konwergencji mediów w kategoriach wyzwania, z którym mierzą się od lat i które nadal będzie wpływało na ich codzienną pracę. Nie sposób więc nie próbować odnaleźć w tej sytuacji źródeł potencjalnych korzyści, jakie niesie ze sobą rozwój konwergencji mediów, a także jej efekty.

Przeprowadzone w ramach niniejszej rozprawy doktorskiej badania empiryczne dowiodły, że konwergencja mediów w większości organizacji medialnych zmierza już do ostatniego etapu, nazywanego pełną konwergencją. Oznacza to, że organizacje medialne skupione w ramach grup medialnych podejmują wspólny wysiłek i realną współpracę w procesie pozyskiwania, gromadzenia oraz dystrybuowania treści medialnych. Świadomość uwarunkowań i zależności, jakie są charakterystyczne dla tego etapu konwergencji mediów staje się kluczowa w przypadku przyjmowania odpowiednich strategii konwergencyjnych. Te

zaś są niezbędne dla pozostania przez organizacje medialne konkurencyjnymi na współczesnym rynku medialnym. Osoby zarządzające organizacjami medialnymi powinny więc nie tylko wiedzieć, na jakim etapie konwergencji mediów znajduje się zarządzana przez nie organizacja medialna, lecz także jakie strategie konwergencyjne będą najwłaściwymi dla konkretnego etapu.

Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi obecnie kluczowy czynnik determinujący konkurencyjność organizacji, także tych z rynku mediów. ZKL składa się z elementów, które tworzą harmonijną całość i tylko odpowiednie podejście do każdego z nich może przełożyć się na wymierne wyniki. Osoby zarządzające organizacjami medialnymi powinny znać elementy składowe ZKL, jak również determinujące je właściwości. Badania empiryczne wykazały, że konwergencja mediów wywiera wpływ zwłaszcza na rekrutowanie i szkolenie pracowników organizacji medialnych. Menedżerowie w organizacjach medialnych powinni więc nie tylko znać poszczególne elementy ZKL, lecz także potrafić wskazać, co w tym zakresie zmieniło się pod wpływem konwergencji mediów. Pozwoli to na skuteczniejsze przygotowanie się do zarządzania poszczególnymi elementami ZKL w organizacjach medialnych oraz procesem ZKL jako holistyczną całością. Do skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim niezbędne są także odpowiednie narzędzia. Przeprowadzone w ramach badań empirycznych analizy wykazały, że osoby zarządzające organizacjami medialnymi rzadko stosują narzędzia ZKL. Ich paleta jest współcześnie niezwykle różnorodna, a zastosowanie ich w organizacji medialnej może przełożyć się na wymierne korzyści, jak na przykład zmniejszenie rotacji pracowników. Warto więc, aby menedżerowie medialni wzięli to pod rozwagę.

Część badań empirycznych, poświęcona odpowiedzialności za zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach medialnych dowiodła, że rzadko zajmuje się tym zatrudniony z zewnątrz profesjonalny menedżer. Jednocześnie analiza wykazała, że osoby zarządzające organizacjami medialnymi przyznają, że w zarządzaniu organizacjami z tej części rynku mogłby lepiej sprawdzić się właśnie profesjonalny menedżer. Medialni decydenci częstokroć obawiają się, że osoba niezwiązana z rynkiem mediów nie sprosta wyzwaniom, jakie niesie ze sobą specyfika organizacji medialnych. Niewykluczone jednak, że w wysoce konkurencyjnym otoczeniu rynkowym na stanowisku zarządczym w organizacji medialnej i tym samym jako osoba odpowiedzialna za ZKL mogłby lepiej sprawdzić się profesjonalista. Osoby z wykształceniem kierunkowym i odpowiednim doświadczeniem mogą bowiem znacząco poprawić sytuację rynkową danej organizacji, także tej medialnej.

W przygotowaniu się do wyzwań, związanych z codziennym rynkowym funkcjonowaniem danej organizacji, niezwykle istotna jest odpowiednia diagnoza stanu faktycznego. Identyfikacja wyzwań, przed jakimi w skonwergowanej rzeczywistości medialnej stają menedżerowie medialni może stanowić dobry punkt wyjścia do wprowadzenia działań naprawczych lub ulepszających. Współcześni menedżerowie medialni powinni potrafić zarządzać zmianą, ponieważ dynamika i nieprzewidywalność to jedne z konstytutywnych cech organizacji medialnych. Zarządzanie ryzykiem to kolejna umiejętność kluczowa w wysoce konkurencyjnym otoczeniu biznesowym, jakim z pewnością jest rynek mediów. Ponadto, organizacje medialne potrzebują silnych liderów, posiadających charyzmę i potrafiących współpracować z dziennikarzami i innymi pracownikami kreatywnymi. Menedżerowie medialni zdecydowanie powinni więc posiadać zdolności przywódcze. Ostatnim z wyzwań w tej kategorii jest konieczność poszukiwania przez menedżerów medialnych nowych modeli biznesowych. Rynek mediów jest silnie uzależniony od technologii, która obecnie zmienia się i rozwija w niespotykanym wcześniej zakresie i tempie. Zmieniają się kanały dotarcia do odbiorców przekazów medialnych, czy też forma produktów medialnych. Oczywistym jest więc, że przemianom ulegają także modele biznesowe, a rolą menedżera medialnego jest to, aby poszukiwać nowych i bardziej skutecznych, a także dobrze dopasowanych modeli biznesowych dla reprezentowanych organizacji medialnych. Część z opisanych wyzwań bazuje na kompetencjach miękkich, które są obecnie uznawane za najtrudniejsze w imitacji, a nawet kluczowe na rynku pracy. Menedżerowie medialni mogą nabywać lub doskonalić te umiejętności w ramach profesjonalnych szkoleń. Istotnym jest także późniejsza adaptacja nabytych zdolności do medialnej rzeczywistości.

Konwergencja mediów generuje cały szereg przekształceń, zarówno w odniesieniu do całego rynku medialnego, jak i pojedynczych organizacji medialnych. Turbulentne otoczenie konwergencyjne rodzi także szanse, ale i zagrożenia. Zarządzanie kapitałem ludzkim w takich uwarunkowaniach bywa wymagające. Stąd też w założeniu niniejszej rozprawy doktorskiej znalazła się potrzeba sformułowania rekomendacji dla osób, które zarządzają organizacjami medialnymi. W związku z przytoczonymi rekomendacjami zaleca się więc:

- uważność i docenienie roli pracowników organizacji medialnych;
- uwzględnienie w zarządzaniu zasad zarządzania międzypokoleniowego;
- poszukiwanie pozytywnych aspektów wpływu konwergencji mediów;
- świadomości na temat tego, na jakim etapie konwergencji mediów znajduje się organizacja;

- stosowania strategii konwergencyjnych;
- znajomości elementów ZKL, co umożliwi skuteczne ZKL;
- znajomości i stosowania narzędzi ZKL przez organizacje;
- powierzanie zarządzania kapitałem ludzkim profesjonalnym menedżerom medialnym;
- identyfikację wyzwań, przed jakimi stoi organizacja w obliczu konwergencji mediów;
- skupieniu na kwestiach związanych z zarządzaniem zmianą i ryzykiem, a także poszukiwaniu nowych modeli biznesowych dla organizacji medialnych,
- nabywanie tzw. kompetencji miękkich.

Po zapoznaniu się z zawartymi w rozprawie rekomendacjami osoby zarządzające organizacjami medialnymi w założeniu będą bardziej świadome tego, co w praktyce medialnej oznacza konwergencja mediów i jaki wpływ wywiera na organizacje medialne i skupiony w nich kapitał ludzki. Będą potrafiły zidentyfikować jego negatywne aspekty i spróbować przekuć je w pożądane skutki. Ponadto będą świadome, na jakim etapie konwergencji mediów znajduje się zarządzana przez nich organizacja i jakie w związku z tym mogą przyjąć strategie konwergencyjne. Będą także w stanie ocenić wpływ konwergencji mediów na organizacje medialne, ale także na ZKL. Zrewidują także, kto najlepiej sprawdzi się w zarządzaniu daną organizacją medialną oraz poznają główne wyzwania, powodowane procesem konwergencji mediów. Będą więc lepiej przygotowane do ZKL w organizacjach medialnych pod wpływem zjawiska konwergencji mediów.

