

UNIwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania



mgr Wojciech Włodarski
Autoreferat pracy doktorskiej pt.

**Misja publiczna jako determinanta zarządcza w publicznym
przedsiębiorstwie medialnym**

**Promotor rozprawy doktorskiej:
dr hab. Jarosław Korpysa, prof. US**

**Recenzenci rozprawy doktorskiej:
dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ
dr hab. inż. Robert Kucęba, prof. PCz
dr hab. Grzegorz Krzos, prof. UEW**

Szczecin, 2024 r.

Spis treści

Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej	2
Cel, hipoteza oraz sformułowane zadania badawcze	4
Układ pracy	5
Metodyka badań.....	6
Wybrane wyniki badań i rekomendacje zarządcze	11
Podsumowanie, ograniczenia badawcze, przyszłe kierunki badań.....	25
Bibliografia	28

Uzasadnienie wyboru problematyki badawczej

*Gdy kiedykolwiek dochodzi do jakiegoś osiągnięcia,
jest to dziełem – jak się przekonałem – monomaniaka
opanowanego obsesją misji.
(Peter F. Drucker)¹*

Każda celowa ludzka działalność, naukowa, gospodarcza, czy też jakakolwiek inna ma swoją przyczynę. Stwierdzenie to brzmi jak tautologia, ale właśnie przez swą oczywistość wpływa motywująco i porządkująco na ludzkie zamierzenia, również badawcze. Pytanie o *arche*², a więc o przyczynę zainteresowania badawczego problematyką zarządzania w mediach publicznych jest w pewnym stopniu retoryczne. Zwłaszcza we współczesnych okolicznościach, które jak nigdy wcześniej są powiązane z informacją, komunikacją, medialnymi podmiotami gospodarczymi i wielowymiarowym zarządzaniem tymi fenomenami.

Uzasadnienie do podjęcia powyższej problematyki można znaleźć u P. F. Druckera, który stwierdził po pierwsze, że globalna gospodarka zajmuje się obecnie fenomenem pieniądza i informacji, a informacja stanie się podstawowym kapitałem w XXI wieku³. Po drugie dowiódł, że z zasobem tym wiąże się paradoks ekonomiczny stanowiący, że im więcej danej informacji w przestrzeni medialnej, tym jej wartość wzrasta⁴. Kolejnym znaczącym poglądem w zakresie istotności podjętej tematyki jest twierdzenie D. McQuaila o tym, iż media nie są biznesem jak każdy inny, zwłaszcza ze względu na realizowany interes społeczny⁵. W tym kontekście nie bez znaczenia są też słowa E. Aronsona, wzmacniają one bowiem powyższe stanowiska stwierdzeniem, że żyjemy w wieku, który charakteryzuje się masową perswazją: informacyjną, marketingową i poprawnościową⁶.

Motywacje badawcze, autora dysertacji, pobudza również charakterystyka środowiska biznesowego, w którym wytwarzane się wysoce specyficzne produkty medialne. W Polskiej

¹ A. Teler, *Media w konflikcie interesów? Analiza deklaracji misji oraz sytuacji finansowej wybranych stacji radiowych*, Media-Biznes-Kultura. Dziennikarstwo i komunikacja społeczna, (14), (2023), s. 111; P.F. Drucker, <https://cytatybaza.pl/autorzy/peter-drucker.html?cid=9#q1list> [dostęp: 15 stycznia 2024 r.].

² J.M. Garrido Wainer, C. Fardella, J.F. Espinosa Cristia, *Arche-Writing and Data-Production in Theory-Oriented Scientific Practice: The Case of Free-Viewing As Experimental System to Test The Temporal Correlation Hypothesis*, „History and Philosophy of the Life Sciences”, 43(2) (2021), s.70; E. Solska, *Epistemologiczne aspekty dyskursu o uniwersytecie*, Kwartalnik Historii Nauki i Techniki 2022, nr 1, s. 125 i nn.; D. Kowalski, I. Trzcieniecka-Schneider, W. Suchoń, *Filozofia logiczna: pytanie o arché*. Wydawnictwo UJ Kraków 2013. s. 12.

³ A. Skorupka, *Zarządzanie strategiczne a filozofia cywilizacji*, „Zarządzanie i Jakość” 2022, nr 1, t. 4, s.20 i nn.; P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 64.

⁴ Ibidem, s. 104.

⁵ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami, op. cit.*, s. 81.

⁶ E. Aronson, *The jigsaw classroom: A personal odyssey into a systemic national problem*. In *Pioneering perspectives in cooperative learning*, Routledge 2021, s. 146 I nn; E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 62 i n

(choć nie tylko) rzeczywistości, ta sfera jest wyraźnie podzielona na komercyjną i publiczną, a umowną granicę stanowi instytucja misji publicznej⁷. Rynek mediów nie jest też łatwy do prowadzenia działalności, bowiem zarówno jego otoczenie, jak i on sam poddawany jest wielu regulacjom, z których część ma charakter ograniczający, część stymulujący, ale generalnie jest to przestrzeń uznawana za wysoce niedoskonałą. Objawia się to intensywnie zwłaszcza w kontekście równoległego funkcjonowania niepublicznych (komercyjnych) i publicznych (subsidiowanych w ramach realizacji misji) podmiotów medialnych, konkurujących o ograniczone zasoby (audytorium, pieniądze)⁸. Stąd też nie zawsze współistnienie tych dwóch światów jest neutralne. Częściej raczej, z powodu na przykład różnych modeli finansowych, ale nie tylko z tej przyczyny, dochodzi do stanów kolizyjnych. Analizując ten właśnie rynek, na którym funkcjonują podmioty według różnych zasad, trudno się doszukać stanu *ceteris paribus*.

Kolejną przesłanką stanowiącą uzasadnienie dla zainteresowania badawczego problematyką medialną, zwłaszcza radiowego rynku medialnego jest jego wielkość i zdiagnozowane przez Druckera perspektywy rozwojowe. Co ważne, pomimo że analizowane medium ma za sobą ponad stuletnią historię i pomimo dynamicznego rozwoju nowych konkurencyjnych mediów (Internet i związane z nim kanały dystrybucji na przykład media społecznościowe), w dalszym ciągu potrafi ono skupiać uwagę wielomilionowego grona odbiorców-słuchaczy. Szacuje się, że każdego dnia w Polsce radio słucha 19,5 mln osób⁹. W tym miksie radiowym publiczne przedsiębiorstwa medialne zagospodarowują istotną część audytorium. Radiofonia publiczna notuje blisko 15 % udziału¹⁰. To niewątpliwie kolejna istotna okoliczność uzasadniająca potrzebę badań.

Zdaniem autora dysertacji w Polsce mimo upływu ponad 30 lat od momentu ustanowienia rozwiązań prawnych sytuujących media publiczne jednocześnie na rynku komercyjnym i w domenie państwowej, brak jest satysfakcjonującego rozpoznania naukowego wielu obszarów zarządczych.

Konsekwencją prowadzonych obserwacji, wymiany poglądów, następnie studium literaturowego i wnioskowania było stwierdzenie, że zwłaszcza fenomen misji publicznej jako

⁷ B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 8 i n.

⁸ K. Jakubowicz, *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 28 i n.

⁹ *Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2020 r.*, <https://www.gov.pl/attachment/cdda6aa7-0900-4fba-a311-3eede16da1c1> [dostęp: 4 stycznia 2024 r.]

¹⁰ Raport radio 2022. Podsumowanie wyników słuchalności, <https://iloveradio.pl/wp-content/uploads/2023/01/RADIO-2022-raport-I-Love-Radio.pdf> [dostęp: 22 grudnia 2023 r.].

element wpływu na zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym jest zbadany w sposób niedostateczny. Ujawniła się również potrzeba refleksji naukowej nad praktycznym aspektem zarządzania w kontekście misji publicznej. W oczywisty sposób stanowiło to o istnieniu luki badawczej. **Zdiagnozowana luka badawcza dotyczyła: identyfikacji głównej determinanty zarządczej w publicznym przedsiębiorstwie medialnym, relacji między misją publiczną a zarządzaniem publicznym przedsiębiorstwem medialnym oraz modelu radiowego pola sił.** W tym świetle na plan pierwszy wysuwa się więc zagadnienie czynników wpływu- imperatywów, tego więc, co w największym stopniu determinuje praktykę zarządczą w publicznych przedsiębiorstwach medialnych.

Cel, hipoteza oraz sformułowane zadania badawcze

W toku dalszej procedury badawczej, dokonane zostało dookreślenie podmiotu i przedmiotu badania. W zakresie podmiotowym badanie zostało zogniskowane na publicznych przedsiębiorstwach medialnych i prezesach zarządów publicznych rozgłośni regionalnych działających na obszarze całego kraju. W tym względzie można też mówić o homogeniczności badanego zasobu (rozgłośni), ze względu na istotne podobieństwa (podstawy prawne, mechanizm finansowania, zakres działalności i inne) oraz o dużej jednorodności badanej grupy menadżerów. Przedmiotem działalności badawczej ustanowiono zagadnienie misji publicznej realizowanej w publicznych podmiotach medialnych.

W obliczu określonego podmiotu i przedmiotu badań oraz zdiagnozowanej luki dotyczącej braku dostatecznego rozpoznania teoretycznego, jak również zidentyfikowanych niedoskonałości w obszarze działań zarządczych, sformułowany został **cel dysertacji jako rozpoznanie deterministycznego wpływu misji publicznej na praktykę zarządczą, ukierunkowaną na równoległe osiąganie celów misyjnych i rynkowych w publicznym przedsiębiorstwie medialnym.** Realizacja celu pracy wymagała również zdiagnozowania specyficznych subdeterminant regulujących sferę zarządczą w rozgłoszeniach regionalnych. W tym też świetle przyjęto założenie, że są one pochodną potencjału misji publicznej.

Sformułowany cel implikował następujące zadania badawcze tj.:

- krytyczną analizę zagadnienia misji sensu *largo* i *stricto*,
- wielopłaszczyznową analizę polskiego rynku medialnego w wielu wymiarach (na przykład konkurencyjności, interwencjonizmu),

- identyfikację misji publicznej jako praktycznej determinanty zarządczej oraz powiązanych z nią subdeterminant,
- przygotowanie rekomendacji menadżerskich dla zarządów publicznych przedsiębiorstw medialnych.

Przyjęty cel uwarunkował **hipotezę badawczą**, którą sformułowano w następujący sposób: **w publicznym przedsiębiorstwie medialnym najważniejszą determinantą zarządczą jest misja publiczna.**

Układ pracy

Rozprawa zbudowana jest w oparciu o wstęp, cztery rozdziały i zakończenie.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny i w całości poświęcony został przeglądowi dorobku nauki o zarządzaniu. Przyjęto dwa konwencjonalne periody nazwane okresem przednaukowym i naukowym¹¹:

- a) w ramach analizy okresu przednaukowego zaprezentowano ewolucję zjawiska zarządzania w praktyce biznesowej i niebiznesowej oraz konstrukty teoretyczne dotyczące zarządzania, rozproszone w różnych dziedzinach nauk społecznych,
- b) w trakcie opisu okresu naukowego przeprowadzono analizę i prezentację w podziale na kierunki szkoły klasycznej oraz współczesnej.

Wyodrębniono do opracowania kategorię metod zarządczych nazywanych też technikami ze względu na ich zwartą formę i praktyczne zastosowanie zarządcze.

W drugim rozdziale dokonano rozpoznania rzeczywistości medialnej. Szczególnie zaś fenomenu misji publicznej, w szerokiej perspektywie: historycznej, aksjologicznej, prawnej, biznesowej. W tej części pracy wykazano głębokie osadzenie misji w doktrynach filozoficznych jak również w kontekście prawnym i rynkowym. Co istotne dokonano identyfikacji tych stanów w istniejących rozwiązaniach prawnych i finansowych dedykowanych publicznemu przedsiębiorstwu medialnemu. W toku prowadzonego wywodu dokonano analizy dwóch zjawisk w perspektywie zarządczej. Po pierwsze rozpoznano ontologiczną rzeczywistość radia (przedsiębiorstwa medialnego) jako podmiotu zarządzania

¹¹ J. Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2018, t. 37, nr 1, s.36.

(byt) w jego polu sił, po drugie poddano analizie zjawisko misji publicznej i jej wpływu na zarządzanie w wybranych obszarach w kontekście polskiego systemu medialnego (istota)¹².

Kolejny, trzeci rozdział został poświęcony zagadnieniom epistemologicznym i metodycznym przy założeniu, że współcześnie nauka o zarządzaniu ma charakter pluralistyczny, bowiem między innymi zgłębia obszar praktyczny i poznawczy. W takim ujęciu problemu na plan pierwszy wysunięte zostało do analizy pojęcie *arche* i związane z tym zagadnienie przyczynowości jako fundamentu metody krytycznej w nauce. Następnie wykazano uzasadnianie zjawiska zmiany w powiązaniu z zarządzaniem. W dalszej części zaprezentowano zastosowane metody badań naukowych wraz z przebiegiem procesu. Opisano działania przygotowawcze do przeprowadzenia jednorazowego i nieważonego badania ankietowego. Zaprezentowano uzasadnienie zastosowanej techniki PAP doboru respondentów i konstrukcji ankiety. Omówiono również metodykę przeprowadzonej analizy statystycznej.

W ostatnim rozdziale wykonano analizę wyników badania ankietowego między innymi przy wykorzystaniu instrumentów statystycznych. Następnie jako studium przypadku zaprezentowano charakterystykę wybranego publicznego przedsiębiorstwa medialnego w jego najważniejszych aspektach oraz dokonano analizy funkcjonowania subdeterminant zarządczych powiązanych systemowo z misją publiczną. Dopełnieniem całości przygotowane rekomendacje zarządcze adresowane do menadżerów publicznych podmiotów medialnych.

W zakończeniu pracy przedstawiono wyniki badań dotyczące kolejno zrealizowanych zadań badawczych oraz wskazano na perspektywiczny obszar badawczy

Metodyka badań

Mając na względzie obowiązujące w nauce o zarządzaniu i jakości dyrektywy epistemologiczne i metodyczne, w ramach prowadzonych prac zastosowano procedurę badawczą, której proces został zaprezentowany na poniższym rysunku (rys.1).

¹² Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021, s. 163.

Rysunek 1. Przebieg ustalonej procedury badawczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, s. 19 i nn¹³.

Proces badawczy dążący do weryfikacji hipotezy w głównej mierze został oparty na koncepcji obserwacji autorstwa W. J. Goode'a i P. K. Hatta¹⁴. Według niniejszego dyskursu takie podejście pozwalało kontrolować cały przebieg badania.

W pierwszym kroku sformalizowanej procedury dokonano przeglądu dostępnej literatury przedmiotu, przede wszystkim opracowań dotyczących nauk o zarządzaniu i nauki medioznawczej¹⁵. W dalszej kolejności zastosowano krytyczne badanie tekstów literatury krajowej i zagranicznej¹⁶. Z jednej strony poszukując informacji o misji publicznej realizowanej w publicznych przedsiębiorstwach medialnych i jej walorach deterministycznych, z drugiej – krytycznego wywodzenia skutków z przyczyn (na przykład ze źródeł ideowych i prawnych). Istotne znaczenie poznawcze miały również konsultacje z menadżerami podmiotów medialnych biorącymi udział w badaniu. W ten sposób zidentyfikowano obszar słabo (według oceny autora dysertacji) rozpoznany epistemologicznie. Zdiagnozowana luka badawcza dotyczyła zwłaszcza relacji między misją publiczną w radiofonii publicznej a zarządzaniem publicznym przedsiębiorstwem medialnym. Pozwoliło to opracować wspomnianą już główną

¹³ J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011, s. 19 i nn.

¹⁴ W.J. Goode, P.K. Hatt, *Obserwacje*, w: *Metody badań socjologicznych*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1965, s. 45 i nn.

¹⁵ Ibidem, s. 21 i nn.

¹⁶ W. Czakon, *Uwarunkowania badania literatury w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011, s. 48 i nn.

hipotezę badawczą stanowiącą, iż w publicznym przedsiębiorstwie medialnym najważniejszą determinantą zarządczą jest misja publiczna.

W dalszej kolejności dokonano wyboru metod badawczych. W pracy zastosowano podejście triangulacyjne oparte na metodzie desk reserach, metodzie ilościowej (przeprowadzono ankietę oraz wykonano analizę statystyczną) oraz metodzie jakościowej (studium przypadku).

Przygotowując kontekst merytoryczny na potrzeby dysertacji, w szczególności w zakresie danych biznesowych publicznych przedsiębiorstw medialnych zastosowano metodę desk reaserch. Jest ona zaliczana jest do badań niereaktywnych, której zaletą jest niski koszt oraz obiektywizm¹⁷. Postulat wszechstronnego korzystania z baz danych wytworzonych przez: administrację, biznes, podmioty naukowe i instytucje prywatne został zauważony już w latach 50 ubiegłego wieku przez R. C. Angella i R. Freedmana¹⁸. Z perspektywy pracy doktorskiej, szczególnie cenne były źródła, które pozwoliły dokonać krytycznego przeglądu literatury, a także dane dotyczące osadzenia rynkowego publicznych przedsiębiorstw medialnych. Nie bez znaczenia dla całości pracy i formułowania wniosków końcowych, były dane porównawcze wybranych rezultatów rozgłośni regionalnych z podmiotami komercyjnymi np. w zakresie słuchalności.

W nawiązaniu do zastosowanej w dysertacji metody ilościowej, jako technikę badawczą zastosowano ankietę. Wybór ten stanowił w dużej mierze, choć niewyłącznie, konsekwencję stanowiska wyrażonego w doktrynie metodyki nauk o zarządzaniu. Stanowi ona w tym zakresie, iż badania ankietowe kwalifikowane są do zbioru metod empirycznych, a ich najistotniejszą cechą jest koncentracja na rozwiązaniu problemu badawczego w kontekście doświadczeń. Z tym jednak zastrzeżeniem, by starać się w maksymalnym stopniu uchwycić zbliżone do rzeczywistości warunki, co z kolei ma pozwolić badaczowi zgłębić rozpatrywane zagadnienie właśnie od strony nauki¹⁹. W kontekście wielkości próby badawczej - doboru respondentów z grona ekspertów – menadżerów spółek radiofonii publicznej – publicznych przedsiębiorstw medialnych autor wziął pod uwagę koncepcję „opinii sędziów”²⁰. Konstruk

¹⁷ Z. Bednarowska, *Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, Marketing i Rynek 7/2015, Jagiellonian Univeristy Repository, s 18 i nn.

¹⁸ R.C. Angell, R. Freedman *Wykorzystywanie materiałów statystycznych, źródeł historycznych i sprawozdawczych w badaniach*, w: *Metody badań socjologicznych*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1965, s. 27 i n.

¹⁹ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 140.

²⁰ Konstruk ten stanowi, iż eksperci w danie dziecinie w większym stopniu potwierdzają trafność oceny logicznej, zob. W.J. Goode, P.K. Hatt *Metody pomiaru w badanych socjologicznych*, w: *Metody badań socjologicznych*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1965, s. 266.

ten stanowi, iż eksperci w danie dziedzinie w większym stopniu mogą potwierdzić trafność hipotezy. Ponadto przyjąć należy, że próba badawcza $n=14$ ma walor reprezentatywności, z uwagi na ograniczoną do $n=17$ wielkość próby generalnej. W skomplikowanym i sformalizowanym działaniu rozgłośni publicznej to właśnie zbiorowość osób zarządzających jest kluczowym podmiotem analizy²¹. Powyższą zależność popiera także stanowisko A.A. Cammbella i G. Katona. Stanowi ono o tym, że dla badania niewielkich zbiorowości specjalnych można stosować sondaże, bowiem specyficzny i ekskluzywny problem badawczy może zostać właściwie przebadany w małej zbiorowości²². W tym kontekście warto również przywołać pogląd Williama P. Shivelyego, który uznał, że o tym, czy badanie ma charakter jakościowy, czy ilościowy rozstrzyga stopień kwantyfikowalności, a w gruncie rzeczy dyskusja sprowadza się do „elegancji” badań²³.

Biorąc pod uwagę walory badania ilościowego, przygotowano w ramach podejścia lustracyjnego ankietę. W konsekwencji wyłoniono reprezentatywną próbę, zgromadzono wyniki i dokonano ich analizy, co w efekcie potwierdziło hipotezę o deterministycznym walorze misji publicznej. Głównym narzędziem diagnostycznym ustanowiono technikę PAPI (*Paper and Pencil Interviewing*), która polega na przeprowadzeniu wywiadu z respondentem za pomocą klasycznych, papierowych kwestionariuszy i przyborów pisarskich. O wyborze tej właśnie techniki przesądziła ograniczona reprezentacja wyznaczona do próby. Na badanym rynku radiofonii publicznej działa 17 spółek będących publicznymi przedsiębiorstwami medialnym jest więc to zbiór zamknięty. Procedura badawcza prowadzona była w latach 2021–2022. Zastosowany standard postępowania pozwalał osiągnąć efekt lepszego zrozumienia kontekstu badanej problematyki oraz doprowadził do inspirującej wymiany poglądów i doświadczeń (po zakończeniu badania, bez zakłócającego wpływu na wyniki).

Ankieta zbudowana została w oparciu o autorski kwestionariusz na dwóch filarach. Pierwszy stanowiła metryczka zawierająca podstawowe informacje, w której znalazły się dane charakteryzujące badaną zbiorowość w zakresie demograficzno-zawodowym. Drugi filar stanowiący zasadniczą część zawierał pytania merytoryczne, które posłużyły do wyjaśnienia podstawowych problemów badawczych wyprowadzonych z luki badawczej. Przy budowie ankiety w jej właściwej części, przy formułowaniu pytań zastosowano kafeterię zamkniętą

²¹ Ibidem, s. 58 i n.

²² A.A. Campbell, G. Katona, Sondaże ankietowe, w: J. Goode, P.K. Hatt, *Obserwacje*, w: *Metody badań socjologicznych*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1965, s. 365.

²³ W.P. Shively, *Sztuka prowadzenia badań naukowych*, Zysk i s-ka Wydawnictwo, Poznań 1997, s. 36 i n.

i dysjunktywną w oparciu o skalę Likerta. W tej części ankiety oddano do dyspozycji badanej zbiorowości 17 pytań z obszaru zarządzania mediami publicznymi oraz postrzegania misji publicznej w kontekście teorii i praktyki zarządczej.

W dalszej kolejności zaprezentowano zależności między cechami a odpowiedziami w ramach pomiarów statystycznych. Przyjąć należy, że pomiar służy wygenerowaniu wartości lub wielkości, ewentualnie ukazaniu współzależności kategorii. Z tego punktu widzenia wielkości próby nie ma znaczenia i nie powoduje aberracji. Zwłaszcza, że prób została dobrana celowo. Ze względu na fakt, iż baza danych użyta do analizy zawierała wyniki badania ankietowego przeprowadzonego dla 80% rozgłośni regionalnych, badanie można uznać za pełne, wyczerpujące i satysfakcjonujące²⁴. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest brak uzasadnienia dla stosowania metod wnioskowania statystycznego, które polegają na uogólnieniu wyników uzyskanych na podstawie próby na całą populację. Dlatego do opisu otrzymanych wyników badania wystarczy zastosować metody statystyki opisowej²⁵.

W ślad za przyjętym w dysertacji podejściem triangulacyjnym, rozumianym jako stosowanie w realizacji celów badawczych wielu różnorodnych metod i technik, przeprowadzono badania jakościowe, wykorzystując studium przypadku²⁶. Wiąże się to z dyrektywą metodyczną stanowiącą, iż ze względu na skomplikowaną strukturę problemów zarządczych (równoczesne ujęcia naukowe i praktyczne), należy stosować zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe²⁷. Przeprowadzone studium przypadku pozwoliło na analizę praktycznych aspektów realizacji misji publicznej w wybranym publicznym przedsiębiorstwie medialnym. Dokonano oceny najważniejszych dokumentów wewnętrznych tj. karty powinności, planu programowo-finansowego, a także przedstawiono założenia do realizacji specyficznego produktu medialnego jakim jest „bench”, zwracając w szczególności uwagę na zagadnienie ekonomiki uwagi.

Końcowym etapem procedury była krytyczna analiza uzyskanych wyników oraz wnioskowanie na tej podstawie. W konsekwencji pozwoliło to na realizację celu badawczego i weryfikację hipotezy głównej.

²⁴ *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/2692,pojcie.html> [dostęp: 28 października 2023 r.] wyjustuj wszystkie przypisy

²⁵ A.D. Aczel, J. Sounderpandian: *Complete Business Statistics*, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2009, s. 6.

²⁶ W. Pizo, *Studium przypadku jako metoda badawcze w naukach*

Ekonomicznych, Stowarzyszenie Ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu, Roczniki Naukowe 1 tom XI 1 zeszyt 5, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, s. 248.

²⁷ W. Grzegorzczak, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, red. W. Grzegorzczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 9 i n.

Wybrane wyniki badań i rekomendacje zarządcze

Badanie ankietowe stanowiło zasadniczą część procesu empirycznego zorientowanego między innymi na uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące postrzegania przez menadżerów najistotniejszych paradygmatów i determinant zarządczych w publicznych rozgłośniach regionalnych.

W pierwszym kroku badawczym dokonana została analiza danych demograficzno-zawodowych charakteryzujących populację badawczą, dotyczących: płci, wieku, doświadczenia w zarządzaniu, stażu w zarządzaniu publicznym przedsiębiorstwem medialnym oraz wykształcenia w dziedzinie zarządzania i jakości. Grupę tę stanowiła reprezentacja menadżerów sprawujących funkcje prezesów zarządów jednoosobowych spółek skarbu państwa. W tej części procedury na podstawie udzielonych odpowiedzi ustalono, że badana populacja charakteryzuje się następującymi parametrami: płeć (cecha ta została pominięta w badaniu), rozkład wieku badanych respondentów kształtuje się w ten sposób, że największą grupę, 57 procent stanowią osoby w przedziale wieku 50-60 lat, następnie (29 procent) w wieku powyżej 60 lat oraz najmniejszą zbiorowość reprezentują badani w przedziale wieku 40-50 lat. W odniesieniu do kolejnych cech zdecydowana większość osób legitymuje się zarówno wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu- 50 procent w przedziale 10-20 lat, 43 procent powyżej 20 lat, 7 procent w zakresie 5-10 lat oraz doświadczeniem w zarządzaniu branżą medialną, a konkretnie publicznym przedsiębiorstwem medialnym, 79 procent analizowanego zbioru respondentów ma staż zarządczy powyżej 5 lat, natomiast 21 procent menadżerów pracuje w mediach publicznych poniżej 5 lat. W zakresie struktury wykształcenia, to istotna większość (71 procent) posiada wykształcenie w dziedzinie zarządzania i jakości. Są to wskaźniki, które świadczą o bardzo dobrym przygotowaniu do pełnionych funkcji.

Następnym krokiem, w ramach analizy empirycznej, było zdiagnozowanie opinii respondentów dot. istotnych paradygmatów nauk o zarządzaniu oraz zarządzaniu mediami i w mediach²⁸. W grupie badanych zagadnień dotyczących najważniejszych poglądów dotyczących

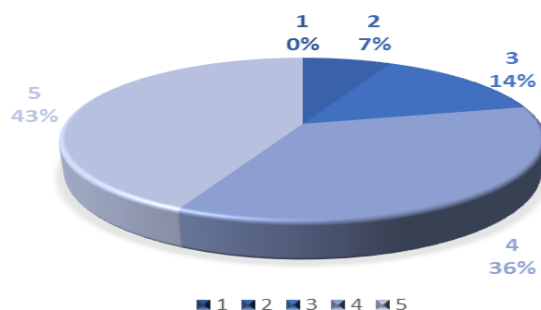
powyższej problematyki, do pomiarów zastosowano skalę Likerta. Przyjęto kafeterię zamkniętą i dysjunktywną, skalowanie progresywne (w zakresie akceptacji postawionej

²⁸ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 201, s. 39 i nn.

w pytaniu hipotezy) tj. od 1 do 5, gdzie 1 – oznacza zdecydowany brak zgody a 5 pełną. Dla puli pytań dotyczących zagadnień związanych z problematyką misji, wybór dostępnych odpowiedzi zredukowano do trzech: tak, nie, nie mam zadania.

W pierwszej kolejności poproszono respondentów o ustosunkowanie się do twierdzenia Druckera o tym, że we współczesnym świecie największym dobrem (równoległe do pieniądza) jest informacja i jej dystrybucja (za pośrednictwem wszelakich mediów). Zagadnienie to jest o tyle istotne, iż stanowi klucz do zrozumienia nie tylko świata mediów, ale również otaczającej nas rzeczywistości jako takiej²⁹. Strukturę odpowiedzi prezentuje poniższa grafika nr 1.

Wykres 1. Ocena ważności istoty medialności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

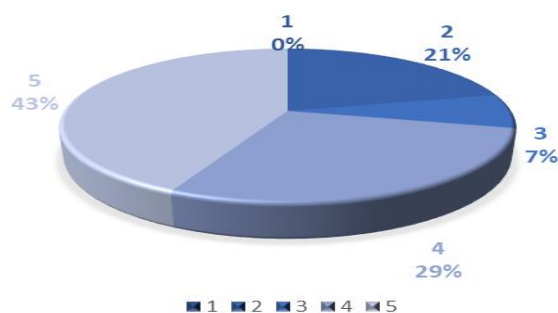
Najwięcej respondentów odpowiedziało bez artykułowania jakichkolwiek wątpliwości (43%) a 36% badanych wyraziło duży poziom akceptacji. W dalszej kolejności grupa (14 %) respondentów uznała, że z tezą zawartą w pytaniu raczej się zgadza. Niewielka zbiorowość (7 %) miała wątpliwości. Zastanawiająca jest jednak nawet niewielka grupa menadżerów medialnych, prezentująca postawę powątpiewającą w kluczowy paradygmat, nie tylko w medioznawstwie.

W kolejnym kroku procedury badawczej empirycznej poddano ocenie twierdzenie autorstwa McQuaila stanowiące, iż media to biznes inny niż wszystkie inne³⁰ (wykres 2).

²⁹ Ibidem, s. 11.

³⁰ D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 227.

Wykres 2. Ocena znaczenia twierdzenia, że media to biznes inny niż wszystkie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Biorąc pod uwagę strukturę odpowiedzi należy stwierdzić, że badany paradygmat znalazł jednoznaczne potwierdzenie u blisko połowy badanych prezesów (43%). Odpowiedzi „raczej tak” stanowiły 29%. Natomiast 21% analizowanej zbiorowości utożsamiała się w badaniu z odpowiedzią „raczej nie”. Populacja 7% badanych nie miała wyrobionego poglądu.

Wśród poruszonych zagadnień, w tej części badania empirycznego, była również kwestia wyjątkowości wiedzy o zarządzaniu mediami, a w konsekwencji pytanie o to, czy może ona już stanowić oddzielną specjalizację w naukach o zarządzaniu i jakości³¹. W tym zbiorze dokładnie połowa opowiedziała się za badaną tezę a kolejna grupa respondentów (36%) wykazała duży stopień akceptacji. Niewielka grupa badanych menadżerów (14%) nie była w stanie dokonać jednoznacznej oceny tego zagadnienia.

Podsumowując, kluczowe, z punktu widzenia zrozumienia specyfiki wiedzy o zarządzaniu mediami i w mediach, paradygmaty znalazły duży poziom akceptacji wśród menadżerów regionalnej radiofonii. Na uwagę zasługuje to, że zanotowano na przykład w odniesieniu do zagadnienia swoistości biznesu medialnego, choć nie tylko w tym zakresie, stanowiska opozycyjne. Co w ocenie autora dysertacji może nawiązywać do kolejnego poglądu Druckera, że 90% problemów, którymi zajmuje się organizacja jest natury ogólnej (niespecyficznej), pozostałe 10% determinowane jest specyfiką organizacji, i te kluczowe 10% może zostać opisane za pomocą misji³². Szczególnie ten właśnie pogląd Druckera stanowi relevantny argument dla podjęcia w ramach dalszej procedury badawczej zagadnień związanych z fenomenem misji i misji publicznej. W poglądzie Druckera zrealizował się więc fundamentalny postulat dotyczący konieczności działania w oparciu

³¹ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami*, op. cit., s. 39 i nn.

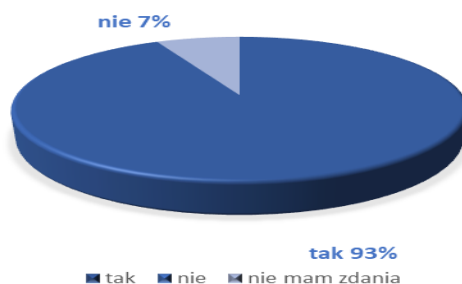
³² P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, MT Biznes, Warszawa 2016, s.7.*

o misję, która definiuje strategię i ostatecznie stanowi o ustroju organizacji, również medialnej³³.

W dalszej części procedury, zredukowano kategorie odpowiedzi do stanu: tak, nie, nie mam zdania. Na tym etapie badawczym sięgnięto do dorobku zarządzania strategicznego w oparciu o koncept J. Beliczyńskiego, który dokonał syntezy zagadnienia misji strategicznej z misją publiczną³⁴.

W pierwszej kolejności zbadany został jeden z dylematów dotyczący roli i znaczenia misji jako elementu ustrojowego publicznego przedsiębiorstwa medialnego³⁵. Zagadnienie dotyczyło aspiracyjnego charakteru misji (również publicznej), zwłaszcza w zakresie określenia rdzeniowych celów podmiotu³⁶. Odpowiedzi zostały zaprezentowane w postaci graficznej (wykres 3).

Wykres 3. Ocena wagi twierdzenia, że misja jest przedmiotem aspiracji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Respondenci, w zdecydowanej większości, uznali, że początek sformalizowanych działań strategicznych ma swe źródło również w sferze emocjonalnej – aspiracyjnej menadżera-przywódcy³⁷, tak zwanej miękkiej³⁸. W tym względzie należy mieć na uwadze, że kwerenda dostępnych materiałów dotyczących działalności publicznych podmiotów medialnych nie potwierdza praktycznego wymiaru złożonych deklaracji. Żaden z podmiotów działających

³³ Ibidem, s. 8 i nn.

³⁴ J. Beliczyński, *Misja i wizja regionalnego radia publicznego*, „Studia Medioznawcze” 2006 s. 33 i n.

³⁵ B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 46.

³⁶ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 180 i n.

³⁷ A.J. Rowe, J.D. Boulgarides, *Managerial Decision Making: A Guide to Successful Business Decisions*, Macmillan, New York 1992, s. 214.

³⁸ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 60.

w oparciu o ustawę o radiofonii i telewizji nie dysponował aktualnym pełnowymiarowym dokumentem strategicznym, stan ten jest niewątpliwie dysonansem poznawczym³⁹.

W dalszym etapie postępowania badawczego dokonano oceny tezy o związku misji ze strategią, uznając, że stanowi ona początek procesu kreowania porządku strategicznego podmiotu medialnego. Koncepcja ta jest wynikiem badań, które poglądy na temat misji wiążą z rozważaniami filozoficznymi, odwołując się do kontekstów moralnych, kulturowych, środowiskowych⁴⁰. W związku z tym respondentów poproszono o dokonanie oceny w zakresie tego, czy prawdziwym jest twierdzenie, że misja jest początkiem definiowania strategii (wykres 4).

Wykres 4. Ocena stanowiska, że misja jest początkiem definiowania strategii



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Również w powyższym przypadku zdecydowana większość respondentów (86%) podzielała dominujące w naukach o zarządzaniu i jakości poglądy na temat związku misji ze strategią i jej fundamentalnym znaczeniu. W pozostałym zakresie 14% prezesów nie miało wyrobionego podglądu. Jednak konsekwentnie rzecz ujmując, w podmiotach zarządzanych przez respondentów nie ma instrumentu misji strategicznej w użyciu, wynika to z tego, że publiczne przedsiębiorstwa medialne nie posiadają aktualnych pełnowymiarowych dokumentów strategicznych⁴¹. Co ciekawe, stan ten nie jest jednak zarezerwowany wyłącznie dla podmiotów publicznych, bowiem przedsiębiorstwa komercyjne, również nie eksponują swojej misji, o ile ją w ogóle sformułowały.

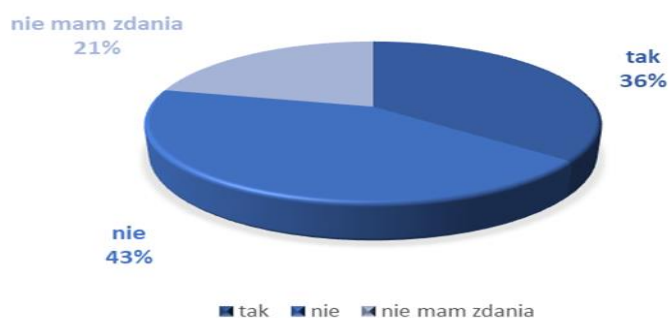
³⁹ Jedynym przedsiębiorstwem, które podjęło działania zmierzające do opracowania i przyjęcia strategii było Polskie Radio Szczecin. Dokument wszedł do obiegu w grudniu 2023 r., <https://radioszczecin.pl/456,0,strategia-polskiego-radia-szczecin-sa> [dostęp: 20 grudnia 2023 r.].

⁴⁰ M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 130 i n.

⁴¹ W tym przypadku chodzi o strategię, tak jak jest ona tworzona zgodnie z metodologią nauk o zarządzaniu strategicznym, a nie w oparciu o kartę powinności, która w pewnych zakresach ma wymiar dokumentu strategicznego.

Na kolejnym etapie badania dokonano analizy dwóch porządków: doktrynalnego, związanego z zarządzaniem strategicznym, oraz prawnego i aksjologicznego związanego z instytucją misji publicznej⁴². Tym samym poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na temat oceny ważności (wykres 5).

Wykres 5. Ocena ważności twierdzenia, że misja publiczna ma walor kreujący porządek strategiczny spółki medialnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Dokonując oceny zaprezentowanych odpowiedzi zauważyć można, że zdecydowana większość (86%) uczestników badania potwierdziła tezę. Brak wyrobionego poglądu zadeklarowało 7% respondentów, natomiast kolejne 7% zanegowało badaną prawidłowość. Biorąc pod uwagę fakt, że każdemu z menadżerów instytucja misji publicznej jest znana z codziennej praktyki, tak wysoki odsetek pozytywnych odpowiedzi dziwić nie może, bowiem żaden inny instrument nie wpływa na ustrukturyzowanie rozgłośni tak, jak misja. Budzić natomiast może zdziwienie istnienie menadżerów, którzy nie dostrzegają porządkującego mechanizmu misji publicznej. Oczywiście można się tu dopuścić spekulacji na temat tego, czy w ocenie tej mniejszości, to uporządkowanie za pomocą misji ma pozytywny wymiar, ale nie sposób odrzucić samej mechaniki zjawiska.

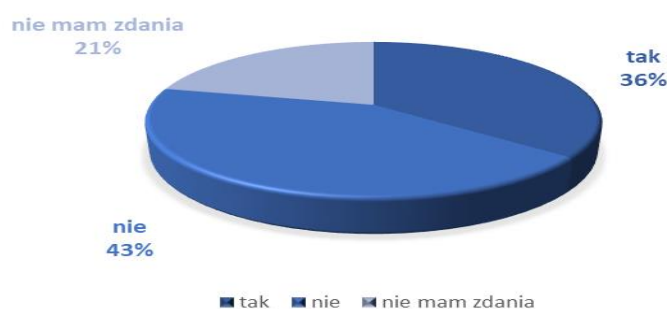
Kolejnym z poruszonych zagadnień jest problem ewentualnego budowania przewagi konkurencyjnej przy zastosowaniu w praktyce zarządczej misji publicznej. Problematyka przewagi konkurencyjnej sprowadza się w gruncie rzeczy do dostosowania się podmiotów gospodarczych do środowiska zewnętrznego, które nosi znamiona rynku konkurencyjnego⁴³.

⁴² R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications 2013, s. 88.

⁴³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 63 i n.

Dokonując oceny pozytywnego wpływu misji publicznej na przewagę konkurencyjną, zadano respondentom pytanie dotyczące, tego czy misja publiczna ma powyższy walor (wykres 6).

Wykres 6. Ocena istotności założenia, że misja publiczna buduje przewagę konkurencyjną rozgłośni



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Niewielką przewagę (43%) uzyskało radykalnie negatywne stanowisko respondentów, którzy zakwestionowali kreatywną rolę misji publicznej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku. Potwierdzenie roli misji jako dźwigni zarządczej (instrumentu wspierającego) uzyskano u 36 % badanych przypadków. Brak wyrobionego poglądu zadeklarowało 21 % menadżerów. Z pewnym zdziwieniem należy skomentować powyższy obraz. Zwłaszcza w kontekście tego, że konieczność realizacji misji wiąże się z dość stabilnym mechanizmem i poziomem finansowania rozgłośni regionalnych ze środków publicznych, dając tym samym zarządzającym duży poziom bezpieczeństwa ekonomicznego. Trudno również abstrahować od tego, że misja publiczna, która przybiera formę sformalizowaną (plany, ramówka i inne) porządkuje działalność rozgłośni na poziomie operacyjnym, co może być pomocne w trakcie realizacji wyznaczonych celów, ich kontroli i ewentualnej korekty.

Kluczowym zagadnieniem prowadzonej procedury badawczej było rozpoznanie deterministycznego wpływu misji publicznej na praktykę zarządczą w publicznym przedsiębiorstwie medialnym. W celu weryfikacji powyższego zagadnienia zadano respondentom pytanie o to, czy misja publiczna jest determinantą zarządczą. Ocena badanych w tym zakresie przedstawiona została na grafie nr 7.

Wykres 7. Ocena istotności twierdzenia, że misja publiczna jest determinantą zarządczą



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wśród badanych menadżerów zdecydowanie większa część (93%) uznała, że misja publiczna jest takową determinantą. Jest więc sprawczym czynnikiem zewnętrznym, ale i generatorem wewnętrznych subdeterminant w procesie zarządzania rozgłośnią regionalną. Ma też największy wpływ na kluczowe obszary decyzyjne. Negatywne stanowisko wyartykułowała mniejszość (7%). Co prawda główna teza dysertacji została pozytywnie zweryfikowana, jednak odpowiedzi (również wcześniejsze dotyczące postrzegania misji w kontekście rynkowym) zbudowały obraz niekonsekwentnych postaw dotyczących pojmowania i stosowania misji publicznej. W przypadku omawianej kluczowej kwestii – misji publicznej jako determinanty zarządczej w publicznym przedsiębiorstwie medialnym, nawet tak niewielki odsetek odpowiedzi negatywnych budzić może zdziwienie. Odwołując się w tym miejscu do najważniejszego przepisu ustrojowego mianowicie art. 21 ustawy o radiofonii i telewizji, menadżer publicznego przedsiębiorstwa medialnego nie mieć w tym względzie nawet cienia wątpliwości. Obowiązek realizacji i stosowania się do dyrektyw deterministycznych misji publicznej w publicznych przedsiębiorstwach medialnych jest oczywisty. Co więcej zoperacjonalizowanie tego abstraktu prawnego dokonuje się w dokumencie quasistrategicznym to znaczy w karcie powinności, której przygotowanie i ścisła realizacja jest obowiązkiem menadżera. Nie ma też wątpliwości co do codziennej realizacji misji publicznej w praktyce zarządczej. Wykonywanej na podstawie planu programowo-finansowego, ramówki i chociażby operacyjnym zarządzaniu muzyką i innymi kategoriami. Podsumowują w tym zakresie niedopuszczalne są jakiegokolwiek niejednoznaczności.

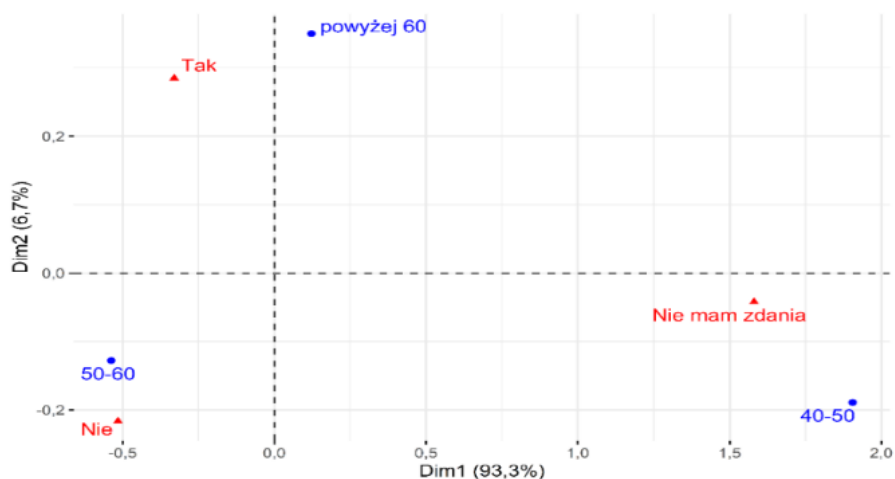
W dalszej części postępowania badawczego, przeprowadzono analizę statystyczną przy użyciu współczynnika korelacji Kendalla⁴⁴. Obliczenia niezbędne do wygenerowania biplotów,

⁴⁴ R.B. Nelsen, *Kendall Tau Metric*, *Encyclopedia of Mathematics*, EMS Press, 2001, s.48.

wykonano w programie R⁴⁵ z wykorzystaniem pakietów: *factoextra*⁴⁶, *FactoMineR*⁴⁷ oraz *greybox*⁴⁸. Badania asocjacji polegały na określeniu współzależności między wybranymi stwierdzeniami a trzema cechami demograficznymi (wiek, doświadczenie w zarządzaniu i staż zarządczy w rozgłośni). Najsilniejszy dodatni współczynnik korelacji ujawnił się pomiędzy doświadczeniem w zarządzaniu (0,42) a stwierdzeniem, że medialność jest najważniejszym wyznacznikiem współczesnego świata. W odniesieniu do ujemnej wartości współczynnika Kendalla, to najsilniejszy związek występował między parametrem doświadczenia w zarządzaniu a stwierdzeniem, że polskie publiczny system medialny jest kombinacją celów publicznego i komercyjnego (-0,364).

W kolejnym kroku przeprowadzono badanie za pomocą analizy korespondencji. Do badania wybrane zostały zagadnienia wykazujące wyraźnie współzależności (tab. 4.11 na s. 159 dysertacji) oraz dwóch cech (wieku, doświadczenia w zarządzaniu). Badanie wykazało, że tylko w przypadku pytania o to, czy misja buduje przewagę konkurencyjną rozgłośni występowała równoległa współzależność wieku i doświadczenia. (wykres 8).

Wykres 8. Zależność pomiędzy wiekiem respondentów a twierdzeniem, że misja publiczna buduje przewagę konkurencyjną rozgłośni



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

⁴⁵ R. Core Team, *A Language and Environment for Statistical Computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, <https://www.R-project.org/> [dostęp: 18 marca 2023 r.].

⁴⁶ A. Kassambara, F. Mundt, *Factoextra: Extract and Visualize the Results of Multivariate Data Analyses*. R. package version 1.0.7, <https://CRAN.R-project.org/package=factoextra>.

⁴⁷ S. Le, J. Josse, F. Husson, *FactoMineR: An R Package for Multivariate Analysis*, „Journal of Statistical Software” 2008, v. 25, nr 1, s. 1–18.

⁴⁸ I. Svetunkov, *greybox: Toolbox for Model Building and Forecasting*, R package version 1.0.8, <https://CRAN.R-project.org/package=greybox> [dostęp: 20 sierpnia 2023 r.].

Powyższy graf eksploracyjny ukazuje, że respondenci w wieku powyżej 60 lat na ogół odpowiadali na to pytanie twierdząco. W wieku od 40 do 50 lat najczęściej nie mieli zdania na ten temat, natomiast respondenci w wieku od 50 do 60 lat najczęściej się z tym stwierdzeniem nie zgadzali. Podobna współzależność wystąpiła w przypadku analizy korespondencji tego pytania w związku z doświadczeniem w zarządzaniu, najwyższe poparcie notowane było w grupie najbardziej doświadczonych menadżerów.

W ramach podejścia jakościowego, dla zobrazowania procesu realizacji instytucji misji publicznej w jej naturalnym środowisku, wybrano Polskie Radio Szczecin. Rozgłośnia ta jest publicznym przedsiębiorstwem medialnym. Radio Szczecin jest na mapie regionalnych rozgłośni swoistym fenomenem. W podmiocie tym do wielu lat jakość zarządzania, w kontekście determinanty jaką jest misja publiczna, stoi na bardzo wysokim poziomie. Świadczą o tym zarówno wyniki ekonomiczne jak i misyjne. Punktem wyjścia do realizacji nowego podejścia zarządczego były idee jakościowe Z. Kosiorowskiego i A. Rudawskiego, przekształcone przez tych menadżerów w praktykę zarządczą⁴⁹. Z punktu widzenia realizacji głównego celu badawczego, szczególnie cenne były dane dotyczące zarządzania muzyką. Kategoria ta w pracy doktorskiej została uplasowana jako jedna z ważniejszych subdeterminant zarządczych. Można przyjąć, że zarządzanie tą właśnie sferą najlepiej obrazuje mechanizm równowagi zarządczej. Od strony wymagań misyjnych (utwory słowno-muzyczne w języku polskim w określonym czasie) cel ten jest wykonywany z nadwyżką, co nie wywołuje negatywnych dywergencji, a wręcz przekłada się na bardzo dobre wyniki słuchalności. Na uwagę zasługuje również specyficzny produkt medialny jaki produkuje rozgłośnia, to znaczy „bench”. Założenia tej produkcji odwołują się z jednej strony do koncepcji „*dayparting*” (urządzenie ramówki w rytmie dobowym odbiorcy) i ekonomiki uwagi (stałe spozycjonowanie w ramówce, krótki czas absorbowania uwagi słuchacza), z drugiej do podjęcia treści misyjnych.

Na etapie tworzenia rekomendacji zarządczych zintegrowano wynik wszystkich wykonanych badań, zarówno ilościowych i jakościowego. Duże znaczenie dla konstrukcji modelu miała również wymiana doświadczeń z prezesami rozgłośni regionalnych. Od strony doktrynalnej dla lepszego zrozumienia wielowymiarowej rzeczywistości, w której funkcjonuje publiczne przedsiębiorstwo medialne, koniecznym jest prezentacja radiowego pola sił. Autorstwo teorii pola i działających w jego obszarze potencjałów przypisywane jest

⁴⁹ Z. Kosiorowski, *Radiofonia publiczna*, Stowarzyszenie Radia Publicznego w Polsce, współwydawca Książnica Pomorska w Szczecinie, Szczecin 1999, s. 35 i n.

J.M. Levinowi⁵⁰. Dokonał on w ramach teoretycznych rozważań syntezy zjawisk przyrodniczych (sił, potencjałów) oraz fenomenów społecznych (prawo, ekonomia, polityka, technologia i inne). Z kolei według poglądu P. Bourdieu, w polu nie działają wyłącznie siły deterministyczne mające wektory o tym samym zwrocie i autonomiczne podmioty (biernie reagujące na bodźce), ale dochodzi w nim do zjawiska współzależności, które jest wręcz kluczowe dla zrozumienia mechaniki pola⁵¹. W jego paradygmacie pojawiają się relacje, a zadaniem nauki jest ich poznanie, zrozumienie i opis.

Biorąc pod uwagę powyższe dyrektywy epistemologiczne dotyczące pola sił, należy założyć, że każdy rodzaj działalności charakteryzuje się właściwym sobie pod względem konstrukcji polem i wewnętrzną mechaniką zjawisk. W polu mamy też do czynienia z ośrodkami potencjałów i obiektami poddawanych ich presji. Wobec tego należy przyjąć, iż publiczne przedsiębiorstwo medialne jest osadzone w swoistym polu, ze wszystkimi specyficznymi i niepowtarzalnymi uwarunkowaniami.

Uwzględniając wnioski płynące ze spotkań z prezesami rozgłośni, iż w strefie determinant zewnętrznych nie są tworzone relacje dwukierunkowe o charakterze sprzężeń zwrotnych. Wynika to zwłaszcza z tego, iż ich waga jest zbyt duża, by czynniki działające w strefie wewnętrznej mogły wywierać zasadniczy wpływ na ewentualne zmiany (idei, praw, polityki i innych). Oczywiście w dłuższej perspektywie czasu naturalnie występujące napięcia między obiema strefami (na przykład teoria versus praktyka) mogą więc przyczynić się do pewnych korekt⁵².

Po stronie egzogennej, biorąc pod uwagę moc oraz trwałość poszczególnych determinant w czasie, na centralnym miejscu zaprezentowano sferę rynkową. Przyjęto, że ma ona największy potencjał czynnościowy, a w zakresie podstawowych zasad, na których jest oparta, jest niezmienna od momentu powstania (konkurencja, alokacja zasobów, konwersja kapitałów)⁵³. Założyć też należy, że jej geneza jest starsza niż czas tworzenia norm stanowionych właściwych dla rynku medialnego. Ta konstatacja nie unieważnia

⁵⁰ J.L. Martin, *Co to jest teoria pola?*, w: *Nowe perspektywy teorii socjologicznej*, red. A. Manterys, J. Mucha, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2010, s. 375 i nn.

⁵¹ M. Mielczarek, *Czym jest poradnicze pole i jak je badać?* <http://studiaporadownicze.pl/ojs/index.php/sp/article/view/51> [dostęp: 8 stycznia 2024 r.].

⁵² Taki mechanizm korekty/zmiany wykładni przepisu prawa miał miejsce w obszarze zmian interpretacji tego co stanowi tak zwany koszt misyjny. Przed zmianą nakłady ponoszone na infrastrukturę techniczną nie były zaliczane do kosztu misji. Takie stanowisko regulatora znacząco utrudniało rozliczenia tak zwanego kosztu misji netto i generowało ryzyko zwrotu wypracowanego zysku, pomimo, że został on zainwestowany np. w remonty lub rozwój technologiczny. Autor dysertacji przygotował pakiet argumentów, który w konsekwencji zmienił interpretację przepisów wykonawczych prawa medialnego.

⁵³ R. Cameron, L. Neal, *Historia gospodarcza...*, op. cit., s. 30 i nn.

zweryfikowanej już tezy o pewnych specyficznych właściwościach tego rynku: dualności (w przypadku Polski mamy do czynienia z rynkiem publicznym i niepublicznym), paradoksie wzrostu wartości wraz ze wzrostem ilości produktu (informacji) i innych. W bliskim sąsiedztwie strefy rynkowej umieszczono w modelu domenę prawną. Jest na bardziej niestała i podatna na zmiany, chociażby w związku z funkcjonowaniem mechanizmów demokratycznych i alternacją władzy. Zamiana polityczna może generować nowe prawa. W analizowanym w dysertacji krajowym ujęciu rozwiązania prawne bazują na umiarkowanej koncepcji ideowej (została omówiona w rozdziale 2.), a więc zrównoważonej roli państwa, na tej też podstawie tworzone są normy prawne. Analizując status czynnika politycznego należy zauważyć, że pod względem trwałości może być on realizowany w jeszcze krótszej perspektywie niż prawo, jest bowiem powiązany z cyklem wyborczym, ale w skrajnych przypadkach zmiana polityki jako determinanty może się odbyć nawet w trakcie kadencji. Jego labilność polega również na tym, że nawet bez zmiany norm prawnych można, w świetle przyjętych nowych koncepcji politycznych lub kompromisów, dokonać zmiany wykładni przepisów i/lub doktryny medialnej. W zakresie potencjału tej determinanty i jej wpływu na bieżące zarządzanie, dużo zależy od przyjętego do realizacji programu politycznego sprawujących władzę. Podobną trwałość i siłę wykazuje determinanta ideowa, nie ma ona zakotwiczenia w systemie stanowionym i może podlegać zmianie ze względu na bieżące cele państwowe. Najmniej trwałe są jednak czynniki technologiczne, są one całkowicie autonomiczne i zasadniczo niepowiązane z wyżej wymienionymi elementami pola sił, a ich wewnętrzna dynamika powiązana jest z dynamiką obszaru badań i rozwoju. Rozwój technologii determinuje planowanie i realizację procesów inwestycyjnych w infrastrukturę oraz kapitał ludzki.

Ważnym aspektem, który został zaprezentowany w modelu jest ustanowienie linii demarkacyjnej. Rozgranicza ona obszar zewnętrznych oddziaływań o właściwościach jednokierunkowych i kreacyjnych od obszaru wewnętrznego, w którym odbywają się wzajemne relacje między osadzonymi w polu elementami, to znaczy: misją publiczną, subdeterminantami i w konsekwencji wytworzonym produktem medialnym. Obie strefy, pomimo funkcjonowania granicy, oddziałują na siebie wzajemnie (endogenna słabo) za pośrednictwem bramki systemowej jaką jest misja publiczna regionalnej rozgłośni radiowej. W tym ujęciu misja publiczna prócz roli determinanty (kluczowej) oraz oddziałującej/komunikacyjnej (między determinantami makro i sub/nano) spełnia również funkcje sworzni kreacyjnego na subdeterminant, a w konsekwencji produktu medialnego.

Przechodząc do analizy obszaru endogenego pola regionalnej rozgłośni radiowej – pierwszoplanowa rola została przypisana czynnikowi normatywnemu – prawu wewnętrznemu. Kolejne elementy pola mają już charakter ściśle branżowy. Są one uszeregowane według kryterium istotności i trwałości, poczynwszy od aktu ustanowienia formatu rozgłośni, następnie skonstruowania ramówki, skończywszy na bieżącym zarządzaniu na przykład muzyką (stanowi ona blisko 40% czasu pracy podmiotu medialnego). Ostatnim z wymienionych czynników są cele zarządcze (zgodnie z przyjętą dla spółek skarbu państwa praktyką korporacyjną muszą mieć charakter mierzalny), takie ich spozycjonowanie wynika z tego, iż mają one jednoroczny czas obowiązywania, są więc stosunkowo krótkotrwałe.

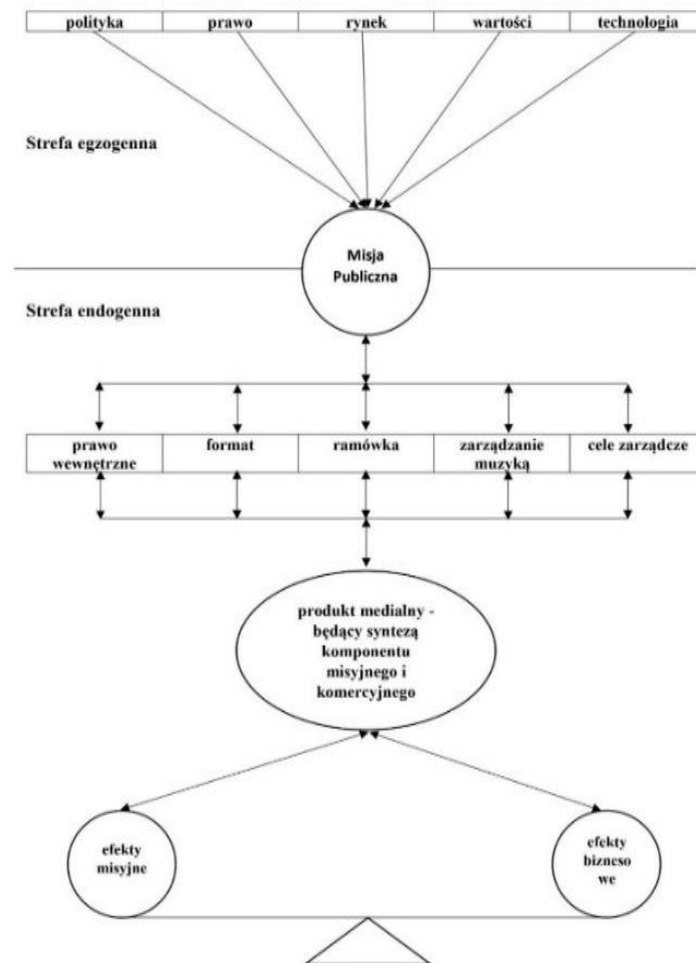
W omawianym modelu, na kolejnym poziomie analizy zaprezentowany jest najważniejszy skutek działania zarządczego, mianowicie produkt medialny. Jego tworzenie odbywa się poprzez zsyntetyzowanie wszystkich elementów składowych, to znaczy misyjnych i biznesowych. Jest on emanacją działań zarządczych realizowanych w konwencji strategicznej. Proces ten charakteryzuje się więc tym, że jest zaplanowany, kontrolowany i korygowany w cel wytworzenia zrównoważonego produktu medialnego.

Zawartość zbioru komponentów misyjnych wynika wprost z aktów normatywnych. Ma ona z jednej strony charakter jakościowy, realizujący się na przykład w idei pluralizmu, tożsamości, bezstronności, innowacyjności i integralności przekazu, z drugiej strony – ilościowy, konkretyzujący się w produkcji określonej ilości minut nadawania produktów medialnych w zakresie: informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu⁵⁴. Aspekty jakościowe mają generalnie charakter oceny subiektywnej, natomiast ilościowe są skwantyfikowane w dokumentach korporacyjnych i podlegają obiektywnej ocenie. Aspekty biznesowe ujęte są natomiast w formie celów zarządczych.

W przypadku mediów publicznych aspekty biznesowe mają skomplikowaną naturę. Co prawda w doktrynie zarządzania humanistycznego, która w przypadku analizowanego rynku może mieć zastosowanie, elementy biznesowe rozumiane są na przykład jako generowanie zysków i jako takie są pożądane, służyć bowiem mogą przetrwaniu organizacji i jej rozwojowi, to w praktyce biznesowej części podmiotów medialnych kwestia wyniku finansowego (który jest ostatecznym miernikiem sprawności zarządczej) jest jednak czasem marginalizowana, czy wręcz deprecjonowana (eksponowana i waloryzowana jest wyłącznie misja).

⁵⁴ A. Niewęglowski, *Ustawa o radiofonii...*, op. cit., s. 321 i nn.

Rysunek 2. Konceptualizacja horyzontalnego radiowego pola sił w konwencji oddziaływań wzajemnych tylko ten rysunek i lepiej opisany



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowując stwierdzić należy po pierwsze, że jednym z kluczowych warunków osiągnięcia sukcesu jest **wdrożenie zarządzania strategicznego i uwzględnienie aspektów misyjnych**. Po drugie, że **misja publiczna w wymiarze praktycznym w publicznym przedsiębiorstwie medialnym jest zjawiskiem dynamicznym, determinuje ona działalność podmiotu, jest podatna na korektę w wyniku sygnałów regulacyjnych i rynkowych**.

Podsumowanie, ograniczenia badawcze, przyszłe kierunki badań

W toku badań zrealizowano cel pracy, jakim było **rozpoznanie deterministycznego wpływu misji publicznej na praktykę zarządzania, ukierunkowaną na równoległe osiągnięcie celów misyjnych i rynkowych w publicznym przedsiębiorstwie medialnym. W tym aspekcie zrealizowano cztery zadania badawcze.**

Pierwszym zadaniem badawczym zrealizowanym w trakcie prowadzonych rozważań, była krytyczna analiza zagadnienia misji sensu *largo i stricto*. W toku pracy przeanalizowano i zdekodowano najważniejsze pojęcia oraz zagadnienia związane z misją strategiczną i publiczną. Z punktu realizacji celu dysertacji ważnym było ustalenie źródeł misji publicznej oraz towarzyszących temu zjawisku innych pojęć, mianowicie dobra wspólnego, dóbr publicznych i innych. W wyniku zrealizowanych prac badawczych został potwierdzony pomostowy charakter takich zjawisk takich jak: strategia, misja, zarządzanie humanistyczne między teorią i praktyką zarządzania a sferą mediów. Co istotne, udało się dowieść, że instytucja misji publicznej czerpie inspiracje, prócz rozproszonych źródeł aksjologicznych i prawnych, również z doktryny zarządzania strategicznego. Dowiedziono doktrynalnego związania karty powinności (jako dokumentu quasi-strategicznego) z minimami deterministycznymi Tillesa⁵⁵, sformułowanymi dla strategii sensu *largo*.

Drugim zadaniem badawczym dysertacji była prezentacja i wielopłaszczyznowa analiza zagadnień związanych bezpośrednio ze sferą mediów. W tym kontekście, przy użyciu narzędzi analizy historycznej i antropologicznej, ukazano przebieg procesu powstania nowego medium – radia, oraz scharakteryzowano główne archetypy aksjologiczne i biznesowe związane z powstaniem mediów państwowych, następnie publicznych oraz ewolucję kształtowania się fenomenu misji publicznej. Ponadto rozpoznany został aspekt presji prywatnych podmiotów medialnych na skodyfikowanie, w bardzo kazuistycznym trybie, misji publicznej.

Trzecim zadaniem badawczym była identyfikacja misji publicznej jako głównej determinanty zarządczej. W ramach tego zadania przeanalizowano w wielu aspektach radio jako podmiot zarządzania. Począwszy od aspektów prawnych, poprzez strukturalne i ekonomiczne, by w końcowym efekcie dokonać rozpoznania zarządczego wymiaru misji publicznej, w szczególności zaś, właściwej sobie deterministycznej mechaniki oddziaływania

⁵⁵ P. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 134.

misji na sferę zarządczą rozgłośni. Przeanalizowano również działanie misji w konkretnych obszarach zarządczych radia publicznego (karta powinności, plan programowo-finansowy, format muzyczny, ramówka). W efekcie, w ramach zastosowanego trybu badawczego, zweryfikowano w ujęciu teoretycznym czynnościowy status misji publicznej.

Czwartym zadaniem badawczym było sformułowanie rekomendacji zarządczych. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury, oglądu polskiego rynku medialnego przez pryzmat doktrynalny, jurystyczny i faktyczny, oraz przy uwzględnieniu wyników przeprowadzonego badania ankietowego, sformułowana została rekomendacja. W istocie sprowadza się ona do następującej konstatacji: biorąc pod uwagę wszystkie czynniki działające w polu sił, zwłaszcza egzogennym, na które menadżer nie ma zasadniczego wpływu, jedynym mechanizmem gwarantującym mierzalny sukces rynkowy jest utrzymywanie stanu równowagi między siłami związanymi z misją publiczną a sygnałami rynkowymi. Produkty medialne ukształtowane w takiej właśnie konwencji, dają gwarancję (a co najmniej szansę) na pozytywną odpowiedź audytorium (ryнку)- mierzalny sukces.

Rekapitulując stwierdzić należy, że pozytywnie zweryfikowano **hipotezę główną zakładającą, że w publicznym przedsiębiorstwie medialnym najważniejszą determinantą zarządczą jest misja publiczna.**

Jako swoiste novum, na uwagę zasługuje autorski model publiczno-medialnego pola sił. Może on stanowić dla badaczy oraz osób zarządzających mediami publicznymi pomoc naukową oraz praktyczny instrument wspomagający proces zarządzania w publicznym przedsiębiorstwie medialnym. Kluczowym w sferze wiedzy i działań zarządczych jest pojęcie kompromisu zarządczego. Tym samym realizuje się postulat użyteczności. Stan ten może zostać osiągnięty poprzez jednoczesne zbadanie aktualnego pola sił w zakresie czynnościowym, rozpoznanie właściwości determinanty misyjnej oraz potrzeb klientów. Powyższa synteza stanowi fundament pod wytworzenie produktu medialnego, który będzie sukcesem rynkowym.

Warto zauważyć, że na etapie analizy wyników i przygotowywania rekomendacji stwierdzono ograniczenia badawcze. W szczególności dostrzeżono konieczność uwzględnienia w przyszłych badaniach kluczowych pracowników odpowiedzialnych za praktyczną realizację misji publicznej w publicznych przedsiębiorstwach medialnych. Taki podejście przyczyni się do zwiększenia populacji badawczej i może dać ciekawe nowe wyniki i rekomendacje zarządcze.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że podjęta tematyka nie została w pełni wyczerpana. Uchwycono pewien wycinek rzeczywistości. Stale jednak trzeba mieć na uwadze fakt,

że otoczenie jest w ruchu i poddawane jest ciągłym zmianom (prawnym, politycznym, faktycznym, demograficznym, technologicznym). Oddziałuje to w czasie modyfikująco na zagadnienie determinant, tak co do ilości, jak i jakości (siły). Z dużym prawdopodobieństwem, biorąc pod uwagę presję rynku, a w wyniku tego zmiany prawne i faktyczne w sferze medialnej, kolejnym obszarem badawczym, który się zarysowuje może być zagadnienie rozproszonej misji publicznej. Zjawisko to polega na dopuszczeniu sektora niepublicznego do środków abonamentowych i punktowej realizacji zadań misyjnych. Medioznawca B. Colinns sugeruje, że w końcowym efekcie może to przypominać „pojedyncze produkty misyjne rozrzucone jak rodzynki w cieście”⁵⁶. Niewątpliwie zaprezentowane wnioski mogą być użyteczne we wszystkich organizacjach, w których zarządzanie nosi znamiona zarządzania humanistycznego. Pierwszym z wyboru obszarem jawi się system ochrony zdrowia. zarządczego. Doświadczenia ostatnich 30 lat pokazują, że pomimo wielu zmian systemowych i podniesienia poziomu finansowania ochrony zdrowia, branża ta cyklicznie popada w stan głębokiego kryzysu organizacyjnego i ekonomiczno-finansowego. Zasadnym byłoby przygotowanie modelu pola sił publicznego przedsiębiorstwa medycznego oraz sformułowanie na poziomie ustawowym misji publicznej w ochronie zdrowia. Uszczegółowienie jej na poziomie celów, kryteriów jakościowych i ilościowych (między innymi w zakresie ilości podmiotów finansowanych ze środków publicznych, ilości: personelu, ośrodków kształcenia, miejsc na studiach itd.). Przy tym założeniu menadżerowie podmiotów leczniczych otrzymaliby, analogicznie jak w przypadku podmiotów medialnych, jasne dyrektywy w zakresie równoległego realizowania celów misyjnych i ekonomiczno-finansowych. Jednak by to skutecznie zrealizować, bezwzględnie należałoby ustanowi linię demarkacyjną (z nielicznymi bramkami) pomiędzy systemem komercyjnym a publicznym. Konieczne na poziomie osób wykonujących zawody medyczne. Kolejnym rozwiązaniem systemowym powinno być uwolnienie potencjału wykonawczego podmiotów leczniczych (umownie publicznych) w zakresie działalności komercyjnej (dziś jest on ograniczony w zakresach zakontraktowanych z płatnikiem publicznym).

Konkludując, użytkowość sformułowanych rekomendacji przejawia się w postulacie sformułowania misji publicznej i stosowania zrównoważonego podejścia do celów/efektów misyjnych i komercyjnych.

⁵⁶ Jakubowicz, *Media publiczne...*, op. cit., s. 24.

Bibliografia

- Aczel A.D., Sounderpandian J., *Complete Business Statistics*, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2009.
- Angell R.C., Freedman R., *Wykorzystywanie materiałów statystycznych, źródeł historycznych i sprawozdawczych w badaniach*, w: *Metody badań socjologicznych*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1965.
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Gdynia 2002. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.
- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 2002.
- Aronson E., The jigsaw classroom: A Personal Odyssey into a Systemic National Problem. in *Pioneering Perspectives in Cooperative Learning*, Routledge 2021.
- Arriaza Ibarra K., Nowak E., Kuhn R., (Eds.). *Public Service Media in Europe: A Comparative Approach*. New York 2015.
- Bednarowska Z., *Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, *Marketing i Rynek* 7/2015, Jagiellonian University Repository.
- Beliczyński J., *Misja i wizja regionalnego radia publicznego*, „*Studia Medioznawcze*” 2006.
- Beliczyński J., *Radio jako obiekt zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Beliczyński J., *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, „*Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*” 2018, t. 37, nr 1. Campbell A.A., Katona G., Sondaże ankietowe, w: J. Goode, P.K. Hatt, *Obserwacje*, w: *Metody badań socjologicznych*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1965. Core R. Team, *A Language and Environment for Statistical Computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, <https://www.R-project.org/> [dostęp: 18 marca 2023 r.].
- Czakon W., *Uwarunkowania badania literatury w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011.
- Drucker P.F., <https://cytatybaza.pl/autorzy/peter-drucker.html?cid=9#qlist> [dostęp: 15 stycznia 2024].
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, *MT Biznes*, Warszawa 2016.
- Duda-Staworko E., *Publiczna radiofonia i telewizja*, w: *Ustawa o Radiofonii i Telewizji. Komentarz*, red. n. A. Niewęglowski.
- Garrido Wainer J. M., Fardella C., Espinosa Cristia J. F., *Arche-writing and data-production in theory-oriented scientific practice: the case of free-viewing as experimental system to test the temporal correlation hypothesis*, *History and Philosophy of the Life Sciences*, 43(2) (2021).
- Goode W.J., Hatt P.K., *Obserwacje*, w: *Metody badań socjologicznych*, red. Nowak S., PWN, Warszawa 1965.
- Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R., *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications 2013. *Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2020 r.*, <https://www.gov.pl/attachment/cdda6aa7-0900-4fba-a311-3eede16da1c1> [dostęp: 4 stycznia 2024 r.].
- Jakubowicz K., *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007
- Kassambara A., F. Mundt, *Factoextra: Extract and Visualize the Results of Multivariate Data Analyses*. R. package version 1.0.7, <https://CRAN.R-project.org/package=factoextra> [dostęp: 18 marca 2023 r.]. *Kiedy warto wybrać metodę badawczą PAPI?*, <https://fieldstat.pl/blog/kiedy-warto-wybrac-metode-badawcza-papi/> [dostęp: 23 października 2023 r.].

- Kowalski T., *Media i pieniądze*, Przedsiębiorstwo Handlowe TEX, Warszawa 1998.
- Kowalski T., *Media na rynku*, Wydawnictwo Profesjonalne i Akademickie, Warszawa 2006.
- Koźmiński P., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
- Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Wałbrzych 2008.
- Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1996.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
- Le S., Josse J., Husson F., *FactoMineR: An R Package for Multivariate Analysis*, „Journal of Statistical Software” 2008, v. 25, nr 1. [dostęp: 18 marca 2023 r.]
- Likert R., Lippitt R., Twierdzenia, pojęcie, wskaźniki, w: *Metody badań socjologicznych*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1965.
- Mamos-Gawryś E., *Finansowanie mediów publicznych*, <https://www.polskieradio.pl/51/638/artykul/605781,finansowanie-mediow-publicznych> [dostęp: 11 września 2023 r.].
- Martin J.L., *Co to jest teoria pola?*, w: *Nowe perspektywy teorii socjologicznej*, red. A. Manterys, J. Mucha, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2010.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, PWN, Warszawa 2007.
- M. Mielczarek, *Czym jest poradnicze pole i jak je badać?* <http://studiaporadoznawcze.pl/ojs/index.php/sp/article/view/51> [dostęp: 8 stycznia 2024 r.].
- Moszkowicz M., *Misja – doktryna przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 1.
- Nelsen R.B., *Kendall tau Metric*, Encyclopedia of Mathematics, EMS Press, 2001.
- Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu w: Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. Czakon W., Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Niewęglowski A., *Ustawa o radiofonii i telewizji. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2007. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006. Raport radio 2022. Podsumowanie wyników słuchalności, <https://iloveradio.pl/wp-content/uploads/2023/01/RADIO-2022-raport-I-Love-Radio.pdf> [dostęp: 22 grudnia 2023 r.]
- Rowe A.J., Boulgarides J.D., *Managerial Decision Making: A Guide to Successful Business Decisions*, Macmillan, New York 1992.
- Shively W.P., *Sztuka prowadzenia badań naukowych*, Zysk i s-ka Wydawnictwo, Poznań 1997.
- Skorupka A., *Zarządzanie strategiczne, a filozofia cywilizacji*, *Management & Quality/Zarządzanie i Jakość*, 4(1) (2022).
- Solska E., Epistemologiczne aspekty dyskursu o uniwersytecie. *Kwartalnik Historii Nauki i Techniki*, (1) (2022).
- Sudół S. *Delficka metoda badawcza*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2016, nr 3.
- Sudół S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
- Sudół S., Zarządzanie jako dyscyplina naukowa, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 4.
- Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2021. Svetunkov I., *greybox: Toolbox for Model Building and Forecasting*, R package version 1.0.8, <https://CRAN.R-project.org/package=greybox> [dostęp: 20 sierpnia 2023 r.].

- Sztabiński P.B., *Ankieterzy i ich respondenci. Od kogo zależą wyniki badań ankietowych*, IFiS PAN, Warszawa 1997.
- Teler A., *Media w konflikcie interesów? Analiza deklaracji misji oraz sytuacji finansowej wybranych stacji radiowych*, Media-Biznes-Kultura. Dziennikarstwo i komunikacja społeczna, (14), (2023).
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.