

Angelica Pegani*

Politechnika Gdańska

ORCID: 0000-0003-3736-4089

Dylematy zarządzania adaptacyjnego projektem w przedsiębiorstwie mediowym

Wprowadzenie

Przedmiotem badań są dylematy i problemy dotyczące zarządzania adaptacyjnego projektem w przedsiębiorstwie mediowym. Jako problem badawczy przyjęto: jak usprawnić zarządzanie projektem w przedsiębiorstwie świadczącym usługi mediowe przed błędami oraz pojawiającymi się dylematami, wykorzystując rozwiązania oparte na adaptacyjnym zarządzaniu projektami. Dylematy, wynikające z praktyki zarządzania projektem mediowym powodują, że konieczne staje się poszukiwanie takich metod, które pozwalają na osiągnięcie jeszcze bardziej wiarygodnych wyników badań. Zatem jako metodę badawczą przyjęto indywidualny wywiad pogłębiony polegający na analizie kluczowych aspektów postępowania menedżerów w przedsiębiorstwie. Decyzja o posłużeniu się tą metodą jakością lub triangulacji wymaga opracowania szczegółowego planu badań, aby uniknąć pomyłek czy błędów. Założeniem badawczym, czyli hipotezą w artykule było stwierdzenie, czy poprzez wyjaśnienie oraz rozwiązanie dylematów w ZAPM¹ można polepszyć jego skuteczność.

W artykule wykorzystano narzędzie indywidualnego wywiadu pogłębionego, który został przeprowadzony na potrzeby zdiagnozowania ich wiedzy, możliwości i zagrożeń, a przede wszystkim dylematów związanych z adaptacyjnym zarządza-

* EMBA, DBA – Absolwentka Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej (2018) oraz studiów menedżerskich dla kadry kierowniczej wyższego szczebla Executive Master of Business Administration (2021). Jej zainteresowania naukowo-badawcze to zarządzanie mediami oraz marketingiem w podmiotach z branży energetyczno-paliwowo-gazowej, zarządzanie międzynarodowymi zespołami, przywództwo oraz rola lidera w przedsiębiorstwie. Członkini prestiżowych międzynarodowych organizacji branżowych w tym: Society of Professional Journalists z siedzibą w Indianapolis, USA (2016–2019), Polskiego Stowarzyszenia Public Relations (2014–2015) IAA Polska. Międzynarodowego Stowarzyszenia Reklamy (2021–2022), Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej (2022) oraz Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu (2022–obecnie).

¹ ZAPM – *Zarządzanie adaptacyjne projektem mediowym*.

niem projektem mediowym. Przedstawione poniżej dylematy były tymi, najczęściej sygnalizowanymi przez menedżerów oraz dyrektorów, co świadczy o ich istotności. Można było spodziewać się luki badawczej w wykorzystaniu zarządzania adaptacyjnego projektem w branży mediowej. Mogło być to spowodowane interdyscyplinarnością tematu lub względnie nową nauką o mediach o nazwie „medioznawstwo” w Polsce oraz innych krajach Europejskich. Zarządzanie adaptacyjne projektem czy rozwojem produktu także jest młodą subdyscypliną, która ma potencjał badać nie tylko najpopularniejszą dotychczas branżę IT ale także branżę mediową. Świadczy to także o potrzebie rozwoju i pewnego rodzaju reorientacji tej branży w kierunku implementacji rozwiązań bardziej skupionych na współpracy z klientem, oczekującej jeszcze bardziej efektywnej współpracy i zapewnienia potrzeb klientów ze strony przedsiębiorstw.

Przegląd literatury

Dziedzina mediów oraz komunikacji społecznej powstała w Polsce, w okolicach 1995 roku, gdy Rada Główna Szkolnictwa Wyższego uznała po raz pierwszy kierunek studiów pod nazwą dziennikarstwo i komunikacja społeczna. Ze względu na jej dynamiczny rozwój, ta dyscyplina naukowa charakteryzuje się szerokimi możliwościami dalszych badań, która sprawia, że ta względnie młoda dziedzina posiada potencjał do jej praktycznego zastosowania w przedsiębiorstwach². Istotą nauk o mediach są środki masowego przekazu czy też środki społecznego przekazu, a badania powinny być zogniskowane właśnie wokół tych pojęć, krążąc wokół polemik dziennikarskich. Jak wskazywał T. Goban-Klas: Dynamiczny rozwój badań w dziedzinie medioznawstwa jest spowodowany „autonomiczną siłą ich oddziaływania w każdym systemie społeczno-polityczno-ekonomicznym”³. O ich istotności pisał także A. Komorowski, który wskazał, że media jako branża stała się, tuż po przemyśle farmaceutycznym, jednym z bardziej istotnych i dochodowych sektorów gospodarki we współczesnym świecie⁴.

W obliczu coraz bardziej popularnego użycia słowa *media* nasuwa się pytanie o jego znaczenie⁵. Należy zatem traktować produkt mediowy i wyodrębnić pojęcia

² Zob. Jak wskazuje T. Goban-Klas, to studia medioznawcze są jednymi z najszybciej rozwijających się dziedzin, które łączą w sobie wiedzę humanistyczną oraz społeczną, jednakże warto dodać do tego także wiedzę ekonomiczną jeśli mowa o zarządzaniu mediami [w:] T. Goban-Klas, *Emergencja nowej dyscypliny: nauki o mediach i komunikacji społecznej*, „Studia Medioznawcze” 4 (39) 2009, s. 13–14.

³ Tamże, s. 15.

⁴ A. Komorowski, *Media za granicą*, [w:] Z. Bauer, E. Chudziński (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Kraków 2008, s. 235–236.

⁵ J. W. Adamowski, *O pilnej potrzebie formalnego powołania w Polsce nauki o komunikowaniu i mediach społecznych jako dyscypliny naukowej*, „Studia Medioznawcze” 4 (39) 2009, s. 20.



na trzech płaszczyznach, o których będzie mowa poniżej. Ze względu na interdyscyplinarność przedmiotu nauk o mediach oraz rozwoju technologicznego można starać się połączyć je z innymi dyscyplinami jak zarządzanie mediami czy zarządzanie projektem mediowym⁶. O skorzystaniu z adaptacyjnego zarządzania projektem mówi E. C. Conforto, który wskazuje na skorzystanie z tej subdyscypliny w branżach innych niż tylko w rozwoju oprogramowania⁷. Bardzo często wymienia się właśnie elastyczność oraz adaptację jako odpowiedź na dynamiczne projekty przeprowadzane w zmiennym środowisku projektowym⁸. O efektywności zarządzania adaptacyjnego wskazuje brak badań empirycznych w innych branżach i projektach (poza oprogramowaniem). Adaptacyjne zarządzanie projektem jest zdefiniowane jako koncepcja, która szybko dostosowuje się do zmian, zachowuje regularną współpracę z klientem projektu oraz ogranicza dokumentację projektu do minimum. Jak wskazuje A. Stare, praktyki zwinnego zarządzania projektem mogą być stosowane w projektach o typowo tradycyjnym podejściu⁹. Właśnie te wymienione powyżej to jedne z najtrudniejszych wyzwań kierowników projektów.

Materiał, metoda oraz próba badawcza

Celem przeprowadzenia badania było zidentyfikowanie dylematów w funkcjonowaniu projektów mediowych oraz możliwość eliminacji błędów poprzez udoskonalenie istniejących w przedsiębiorstwie rozwiązań, które mogą być oparte na wykorzystaniu adaptacyjnego zarządzania projektami. Zgromadzony materiał do analizy opierał się w szczególności na przeprowadzonych kwestionariuszach osobowych z kadrą zarządzającą przedsiębiorstwami, w których realizowane są szeroko pojęte projekty mediowe. Charakterystyka respondentów została przedstawiona w tabeli poniżej (Tab.1).

⁶ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami*, „Portal Czasopism Naukowych E-Journals EU” 2020 (8) 11.

⁷ E. C. Conforto, *Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?*, „Project Management” 2014, Vol. 45, Nr 3, s. 21.

⁸ S. Biazzo, *Flexibility, structuration, and simultaneity in new product development*, „Product Innovation Management” 2009, 26 (3), s. 336–353.

⁹ A. Stare, *Agile Project Management in Product Development Projects*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 119 (2014), s. 295–304.



Tabela 1.

Charakterystyka respondentów.

Charakterystyka demograficzna	Ilość			
	Płeć:	N		%
• Kobieta	34		47.22%	
• Mężczyzna	38		52.77%	
Wiek:	K	M	K	M
• 18–23	1	1	2.94%	2.63%
• 24–34	6	6	17.64%	15.78%
• 35–44	15	19	44.11%	50.00%
• 45–54	8	10	23.52%	26.31%
• 55–64	3	2	8.82%	5.26%
• 65+	1	-	2.94%	-
Wykształcenie:	K	M	K	M
• podstawowe	-	-	-	-
• średnie	2	4	5.88%	13.15%
• wyższe	32	34	94.11%	89.47%
Razem	34	38	100.00%	100.00%
Suma	72		100.00%	100.00%

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie zostało wykonane na terenie Polski w czasie od 1 marca do 12 kwietnia 2020 roku za pomocą kwestionariusza osobowego przesyłanego pocztą elektroniczną (CAWI). Celowy dobór próby z populacji składał się z 72 osób, w tym 34 kobiet i 38 mężczyzn w wieku od 18–65+ lat, które kierują pośrednio lub bezpośrednio projektem mediowym w małym, średnim lub dużym przedsiębiorstwie. Były to osoby pełniące stanowisko koordynatorów, szefów biur, menadżerów lub dyrektorów w przedsiębiorstwie. Później przedstawiono wnioski z badań i zaprezentowano ich wyniki w treści pracy.

Dylematy związane z zarządzaniem adaptacyjnym projektem mediowym

Na wstępie rozważań nad projektem mediowym należałoby wyjaśnić czym jest produkt mediowy. Może on przyjąć postać usługi, która jest oferowana odbiorcom przez wydawców. O konwergencyjności mediów pisało wielu medioznawców (McLuhan)¹⁰. O dobru mediowego produktu może świadczyć fakt, że występuje na

¹⁰ M. McLuhan, L. H. Lapham, *Understanding Media: The Extensions of Man*, Massachusetts 2014, s. 7–10; G. Gow, *Marshall McLuhan and the End of the World as We Know It*, „ESC English Studies” Canada 2011, s. 20–21.



rynku jednocześnie w obu powyższych formach. Może to świadczyć o jego odrębności i braku możliwości porównania z innymi produktami¹¹. Należałoby wskazać trzy główne płaszczyzny, na których produkty mediowe występują. Pierwszą z nich będzie ujęcie ekonomii rozumiane jako produkt, który podlega wymianie na rynku dóbr i usług¹² czy jak wskazuje A. Jupowicz-Ginalska, jest to kupowanie pewnego dobra czy usługi pod wpływem jakiegoś impulsu, który jest dostępny na rynku mediowym¹³. Produkt mediowy na drugiej płaszczyźnie będzie rozumiany z perspektywy zarządzania: czyli jak zarządzać produktem mediowym, a w tym jak planować, monitorować i analizować projekt mediowy. Z punktu widzenia inżynierii na trzeciej płaszczyźnie to produkt który jest skonstruowany z minimum dwóch elementów, którymi stają się: przekaznik i zawartość. Owym nośnikiem produktu stanie się papier (w przypadku prasy), w przypadku telewizji będzie to odbiornik telewizyjny, a radia – radioodbiornik. Jeśli mowa jest o Internecie to każdy sprzęt, który „umożliwi połączenie z siecią” czyli komputer stacjonarny, laptop lub komórka, jak wskazuje A. Jupowicz-Ginalska, będzie nośnikiem. Warto zaznaczyć, że nośnik nie jest zależny od nadawcy czy wydawcy tylko odbiorcy, czyli osoba która korzysta z produktu mediowego na wybranym przez siebie nośniku. Zarządzanie adaptacyjne projektem rozwinęło się w odpowiedzi na potrzebę zwinnego oraz elastycznego zarządzania projektem czy chociażby rozwojem produktów innowacyjnych. Przykładowym celem takiego projektu jest przede wszystkim osiągnięcie efektów biznesowych¹⁴.

Tabela 2.

Aspekty projektu na różnych jego poziomach.

Poziom I. Planowanie	Przygotowanie planu projektu aby zostały zrealizowane jego wszystkie części
Poziom II. Wpływ otoczenia	Podejście menedżerów projektu powinno być adaptacyjne. W pracy (zadaniach) podejście jest nieprzewidywalne (zmiennie)
Poziom III. Kontrola	Rozpoznaje zmiany i dopasowuje do nich kolejne cele
Poziom IV. Styl kierowania	Charakteryzuje się elastycznością, ponieważ jeden styl nie może pasować do każdego zespołu, a projekty adaptacyjne różnią się między sobą (zarządzanie powinno odbywać się w sposób kompleksowy)
Poziom V. Kultura projektu	Ciągłe doskonalenie wiedzy oraz jej wzajemna wymiana pośród członków zespołu
Poziom VI. Inne aspekty	Uniformizacja narzędzi i działań projektowych; centralne planowanie i alokacja zasobów

Źródło: Opracowanie własne.

¹¹ Tamże. s. 1–2.

¹² J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Kraków 1997, s. 114.

¹³ A. Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Warszawa 2010, s. 12–20.

¹⁴ Tamże; J. M. Lichtarski, *Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI/5 II, s. 7–16, s. 14.



Przedstawione dylematy są, co warto zaznaczyć, tylko tymi najważniejszymi z perspektywy kadry zarządzającej, spośród wielu innych. Aby umożliwić sprawną realizację projektów, menedżerowie oraz dyrektorzy muszą mieć świadomość o ich istnieniu oraz szukaniu innowacyjnych rozwiązań. Przedstawione dylematy na poziomie zarządzania projektami dotyczą przede wszystkim takich kwestii jak zakresu: czasu, kosztu i jakości, czyli tak zwanego trójkąta ograniczeń. Nie jest zatem możliwe usprawnienie (optymalizacja) tych wszystkich zmiennych, co powoduje konieczność dokonania priorytetyzacji między tymi materiałami. Do najważniejszych dylematów adaptacyjnego zarządzania projektem mediowym zaliczyć można między innymi te ujęte w tabeli poniżej (Tab. 3)¹⁵.

Tabela 3.

Najważniejsze dylematy ZAPM.

D ¹⁶	Wyjaśnienie	LR - K	LR - K %	LR - M	LR - M %	Razem	
D1	problem elastycznego dokonywania zmian oraz brak możliwości przewidywania kolejnych warunków działania przez klienta	7	20.58%	6	15.78%	13	18.05%
D2	mniejsze znaczenie szczegółowego planowania ponieważ nie odgrywa tak istotnej roli dla końcowego sukcesu projektu	6	17.64%	7	18.42%	13	18.05%
D3	specyficzna organizacja pracy, która jest nieprzewidywalna (niepewna)	5	14.70%	7	18.42%	12	16.66%
D4	podjęcie menedżerów do projektu jest adaptacyjne/zmienne oraz brak w nim „sztywnych ram”	4	11.76%	5	13.15%	9	12.50%
D5	otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne ma bardzo istotne znaczenie dla samego procesu projektu, które może wywierać silniejszy lub słabszy wpływ na uczestników oraz lidera projektu	3	8.82%	4	10.52%	7	9.72%
D6	wszystkie projekty różnią się między sobą, zatem za każdym razem adaptacja jest inna; zmienia się zgodnie z kierunkiem rozwoju projektu	3	8.82%	3	7.89%	6	5.55%
D7	realizacja działań przebiega w sposób niestereotypowy (zmienny)	1	6.66%	3	7.89%	4	5.55%

¹⁵ J. Highsmith, *Agile Project Management – Creating Innovative Products*, Boston 2004, s. 10–30; R. Kozłowski, *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami*, Łódź 2010, s. 18–20; B. Grucza, K. Ćwik, *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Warszawa 2013, s. 100–107.

¹⁶ D – dylematy.



D8	brak możliwości „uniwersalizacji” stosowanych narzędzi ze względu na zmieniające się otoczenie	5	14.70%	3	7.89%	8	11.11%
S	Razem (kobiety + mężczyźni)	34	47.22%	38	52.77%	72	100.00%
SK	Suma końcowa	72				100.00%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Auksztol¹⁷.

Zadaniem kadry zarządzającej jest dokonywać analizy bieżącej sytuacji oraz próba wdrażania takich rozwiązań, które mogą pomóc liderom projektów w jeszcze bardziej skutecznym i sprawnym działaniu przy zarządzaniu projektami. Dyskusyjnym stanie się zarządzanie i adaptacja całego obszaru zmian: od zróżnicowanych projektów oraz niespotykanej dynamiki, które zachodzą w otoczeniu organizacji.

Wybrane wyniki badań oraz dyskusja

W tym fragmencie zostały przytoczone wyniki badań, które ukazują kilka dylematów adaptacyjnego zarządzania projektem mediowym. Poniższe badania dotyczyły przede wszystkim ogólnych aspektów związanych z ZAP¹⁸ na każdym etapie oraz jego wyróżnione dylematy. Próba badawcza obejmowała 72 osoby (kobiety i mężczyzn) w wieku od 18 do 65+ z wykształceniem podstawowym, średnim oraz wyższym. Wszyscy menadżerowie oraz dyrektorzy mają do czynienia bezpośrednio lub pośrednio z zarządzaniem projektami mediowymi. Rozmówcy, ze względu na swoje doświadczenie zostali zbadani w formie kwestionariusza osobowego (CAWI). Poszczególne dylematy, w tym przypadku sformułowane jako obawy zostały zaznaczone w nawiasach kwadratowych, tj. [O1,2,3...etc.] z podziałem na liczbę respondentów, w tym kobiety oraz mężczyzn.

Tabela 4.

Wyniki badań własnych.

T.O ¹⁹	Wyjaśnienie	LR.K	LR.K%	LR.M	LR.M %	Razem	
1.O	„Na pierwszym etapie definiowania projektu pojawiają się dylematy związane z samym celem. Często, cel ten jest płynnie modyfikowany chociaż cel finansowy jest osiągnięty.”	2	5.88%	2	5.26%	4	5.55%

¹⁷ J. Auksztol, P. Balwierz, M. Chomuszek, *SAP – Zrozumieć System ERP*, Warszawa 2012, s. 33–34.

¹⁸ ZAP – zarządzanie adaptacyjne projektem.

¹⁹ T.O – typ opinii.



2.O	„Podstawowe założenia projektu zmieniają się, dlatego tak ważna jest owa „zwinność”, „elastyczność” oraz „adaptacja do zmian”.	4	11.76%	2	5.26%	6	8.33%
3.O	„Często na etapie planowania nie są jasno określone odpowiedzi na pytania: „jak?”, „gdzie?” i „kiedy?”, stąd pojawiają się pierwsze problemy ponieważ w trakcie projektu już rozpoczętego, trzeba wracać do zadania podstawowych pytań”.	3	8.82%	2	5.26%	5	6.94%
4.O	„Zdarza się również, że osoba, która jest wybierana na lidera zespołu jest zmieniana w trakcie projektu, co niestety powoduje zamieszanie w tym, kto będzie dalej delegował zadania oraz kto, przejmie tą rolę lidera”.	10	29.41%	9	23.68%	19	26.38%
5.O	„Ważnym jest zatem zbudowanie takiego zespołu oraz przeprowadzanie treningów, aby w razie sytuacji kryzysowej można zastąpić osobę na stanowisku lidera, inną, ale równie kompetentną.”	2	5.88%	3	7.89%	5	6.94%
6.O	„Ze względu na zróżnicowane umiejętności interpersonalne w zespole, niektórzy pracownicy wolą realizować większe zadania, tak jak jest to bardziej popularne w podejściu tradycyjnym niż adaptacyjnym (iteracje).”	3	8.82%	2	5.26%	5	6.94%
7.O	„Czasami należy przekonywać cały zespół, żeby nie korzystać z metody tradycyjnej tylko zwinnej. Jednak może dotyczyć to przedsiębiorstw z innych branż IT oraz tych, mniej zaawansowanych, którzy w swojej kulturze organizacji nie zostali zapoznani z podejściem zwinnym.”	4	11.76%	6	15.78%	10	13.88%
8.O	„Na etapie realizacji projektu można spotkać się z „przeskakiwaniem” niektórych zadań, a nie krok po kroku. Tak istotny jest tutaj harmonogram zadań oraz osoby odpowiedzialne za wykonywanie powierzonych zadań.”	2	5.88%	5	13.15%	7	9.72%



9.O	„W branży mediów bardzo często, gdy zarządza się projektem, jego lider nie kontroluje projektu w trakcie jego realizacji, a to powoduje, że micro błędy czy jakiegokolwiek dysfunkcje wychodzą na ostatnim etapie, gdy jest już bardzo ciężko je poprawić.”	2	5.88%	4	10.52%	6	8.33%
10.O	„Ważna jest chęć do działania, kwalifikacje użytkowników (pracowników) oraz wewnętrzna motywacja, stąd brak ciągłej kontroli kierownika czy menedżera projektu. Staje się rzadkością, że cały zespół jest zmotywowany osiąganiem wyznaczonych celów w projekcie. Potrzeba kierownika-lidera, a nie kierownika-policjanta.”	2	5.88%	3	7.89%	5	6.94%
S	Razem (kobiety/mężczyźni)	34	100.00%	38	100.00%	72	100.00%
SK	Suma końcowa	72				100.00%	

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wskazali moi rozmówcy, już na pierwszym etapie czyli definiowania projektu mogą wystąpić pewne problemy. Zbudowanie silnej koncepcji projektu odgrywa bardzo istotną rolę. O jej istotności świadczą późniejsze cykle. Rozdzielenie zakresu pracy na ich poszczególnych członków oraz odpowiednio nadanie jednej osobie statusu lidera projektu wiąże się z doświadczeniem menedżera projektu. Podstawowe pytania mają na celu pomóc liderowi projektu oraz jego użytkownikom tak, aby jak najodpowiedniej zrealizować projekt z jasno określonymi założeniami ze strony klienta w porozumieniu z kierownikiem projektu.

Iteracyjne podejście charakteryzuje adaptacyjne zarządzanie projektem dlatego tak ważne jest podzielenie projektu na mniejsze części, aby w ramach zmiany planu, mieć możliwość szybkiej i zwinnej poprawki lub usunięcia przeszkody. Stąd nasuwa się pytanie czy planowanie projektu na samym początku nie odgrywa największej roli. Poza tym, przez odejście od autorytarnej roli kierownictwa naczelnego, rola kierownika sprowadza się do eliminacji drobnych przeszkód, błędów oraz zastoju w projekcie. To podejście zwinne zakłada, że każdy z jego członków jest odpowiednio zmotywowany, posiada poziom decyzyjności oraz przede wszystkim chęci do działania. Zatem w eliminacji błędów może pomóc jeden z członków zespołu lub właśnie, w tym przypadku lider – kierownik. Współpraca oraz efektywna komunikacja pozwala menedżerowi projektu na ciągłe doskonalenie przez monitorowanie projektu na każdym jego etapie. Od definiowania, przez planowanie, aż po zamykanie projektu.



Proponowane rozwiązania dylematów służące usprawnieniu zarządzania adaptacyjnym projektem mediowym

W celu wyeliminowania opisanych wyżej dylematów, a tym samym ograniczenia potencjalnych problemów jak i wskazania obszarów krytycznych, wypracowano rozwiązania w zakresie zarządzania adaptacyjnego projektem mediowym, które przede wszystkim mają usprawnić jego działanie. Aktualne propozycje rozwiązań są nawiązaniem do wcześniejszych badań i opracowań autorów z zakresu ZAP. Obecnie wskazywane obszary jako najważniejsze są ściśle z nimi powiązane.

Tabela 5.

Obszary projektu mediowego.

Obszar 1 (O1)	Definiowanie projektu mediowego
Obszar 2 (O2)	Planowanie projektu mediowego
Obszar 3 (O3)	Realizowanie projektu mediowego
Obszar 4 (O4)	Monitorowanie i kontrolowanie projektu mediowego
Obszar 5 (O5)	Zamykanie projektu mediowego

Źródło: Opracowanie własne.

Aktualnie proponowane rozwiązania usprawniające przedstawiono poniżej:

1.1. W obszarze definiowania projektu mediowego, czyli przy tworzeniu zespołu należy wziąć pod uwagę ewentualny brak kompetencji poszczególnych jego członków dlatego należy dobierać zespół projektowy poprzez szczegółowy proces rekrutacji. Na tym etapie trzeba szczególnie zwrócić uwagę, czy aby podejście zwinne będzie zasadne ponieważ raczej dotyczy zespołów nie większych niż kilka osób, co pozwoliłoby uzyskać następujące korzyści:

Tabela 6.

Korzyści w obszarze definiowania projektu.

K1	Wykwalifikowani członkowie zespołu
K2	Mały i dobrze funkcjonujący zespół
K3	Każdy z pracowników jest świadomy swoich obowiązków
K4	Zespół projektowy posiada zadania nie wychodzące poza zakres ich kwalifikacji i doświadczenia

Źródło: Opracowanie własne.

1.2. W obszarze planowania projektu mediowego, gdzie istotną rolę odgrywają także aspekty prawno-formalne czy zarządzania kosztami, a w tej metodzie takie kwestie są często pomijane. Większe znaczenie odgrywa dostarczenie gotowego



produktu do klienta. Mniejsze znaczenie ma szczegółowe planowanie ponieważ nie odgrywa tak istotnej roli dla końcowego sukcesu projektu. Ten obszar zawiera następujące dotąd nieokreślone wcześniej funkcjonalności:

Tabela 7.

Funkcjonalności na etapie planowania.

F 1	Oprócz zespołu projektowego powinny być powołane osoby odpowiedzialne za: aspekty prawno-formalne, księgowości i finansów, logistyki działające w tej samej przestrzeni przedsiębiorstwa
F 2	Dla kierowników projektu współpraca z powyższymi działami w razie nieprawidłowości zgłaszanych przez klienta projektu stanie się pomocne
F 3	Zmniejszy dystans między kierownikami działów w obszarze planowania projektu mediowego

Źródło: Opracowanie własne.

1.3. W obszarze realizowania projektu mediowego, w którym występuje bardzo niski poziom kontroli przy realizacji poszczególnych prac, pojawia się także kwestia elastycznego dokonywania zmian, co pozwoli uzyskać następujące korzyści:

Tabela 8.

Korzyści przy organizacji pracy przy projekcie.

K1	Większa kontrola lidera projektu co przełoży się na bardziej efektywną realizację projektu
K2	Kolejne zadania na etapie projektu będą szybciej wykonane co zwiększy czas na naniesienie ewentualnych poprawek

Źródło: Opracowanie własne.

1.4. W obszarze monitorowania i kontrolowania projektu mediowego, istotne znaczenie odgrywa rola kierownika, który z góry zakłada, że jego zespół jest wystarczająco zmotywowany do działań nad projektem. Otoczenie wewnętrzne zatem wpływa na kierownika zespołu, który porozumiewa się z klientem (otoczenie zewnętrzne) stąd muszą ze sobą ściśle współpracować. Podejście menedżerów może być zmienne, co pozwoli uzyskać następujące korzyści:

Tabela 9.

Korzyści w obszarze monitorowania i kontrolowania projektu.

K1	Indywidualni uczestnicy projektu będą bardziej zmotywowani gdy lider będzie z nimi w stałej komunikacji
K2	Współpraca członków zespołu polepszy się ponieważ będą mieli świadomość, że lider projektu ofiarowuje swoje wsparcie

Źródło: Opracowanie własne.



1.5. Obszar zamykania projektu mediowego to etap końcowy, w którym lider zespołu powinien przygotować raport dla menedżera ze zrealizowanymi zadaniami zadaniami. Ewentualne poprawki zostaną naniesione zanim skontaktuje się lider z menedżerem zespołu i przekaze gotowy projekt do rąk klienta. Realizacja tychże działań może przebiegać w sposób niestereotypowy i nie ma tutaj możliwości tak zwanej „uniwersalizacji” stosowanych narzędzi, co pozwoli uzyskać następujące korzyści:

Tabela 10.

Korzyści w obszarze zamykania projektu.

K1	Brak „sztywnych” ram narzuconych przez lidera projektu spowoduje większą kreatywność uczestników projektu
K2	Wachlarz możliwości i stosowanych narzędzie przez członków zespołu jest dobrowolny
K3	Przygotowanie zwięzłego oraz skonkretyzowanego raportu dla kierownika projektu, który przekaze go dla klienta pozwoli na jak najszybszą eliminację błędów

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystanie metody ZAPM (zarządzania adaptacyjnego projektem mediowym) niesie za sobą wiele korzyści ale również kilka dylematów. Model adaptacyjnego zarządzania projektami sprawdza się w takich projektach, gdzie tworzy się elastyczne i innowacyjne produkty. Nie opiera się tylko na wykonywaniu zadań przez zespół, pomijając całkowicie inne etapy jak planowanie (jest równie istotne ale w mniejszym stopniu). Rozpoczyna się od stworzenia wizji, planowania adaptacyjnego, eksploracji, adaptacji oraz zamknięciu projektu. Jak wskazywał E. C. Confronto²⁰, model ZAP może być stosowany w branżach innych niż oprogramowanie, z którego oryginalnie pochodzi. Jednak może to powodować pewne dyskusje, jak np. w których branżach jest możliwe jego zastosowanie, a w których niemożliwe do zastosowania. Dotychczas nie mają one na tyle rozwiniętego eksploracyjnego charakteru, a mogłoby przyczynić się to do rozwoju dalszych badań i sprawniejszego zarządzania adaptacyjnego różnorodnymi projektami. Kierunek badań tego typu jest bardziej rozwinięty w Stanach Zjednoczonych (może świadczyć to o szybszej eksploracji oraz wskazania nauki o mediach, jako przedmiot do badań). Dalszy rozwój problematyki połączenia dwóch dyscyplin czy subdyscyplin naukowych, w tym adaptacyjnego zarządzania projektem z nauką o mediach jest możliwe. Najpierw należy sprawdzić czy środowisko byłoby korzystne i przychylne dla tego typu kierunku rozwoju dalszych badań.

²⁰ E. C. Conforto, *Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?*, “Project Management Journal” 2014, Vol. 45, Nr 3, s. 21–34.



7. Zakończenie

Wskazywanie na różne dylematy, złożone problemy oraz nowatorskie rozwiązania to kwestie wpisane w zarządzanie projektami. Wszelkie działania, które są podejmowane przez kadrę zarządzającą w celu polepszenia jakości zarządzania projektem mają kluczowe znaczenie. Powodują znaczący wzrost skuteczności projektów na tle całego przedsiębiorstwa. Podjęcie takich działań, aby zlikwidować bariery w sprawnym i efektywnym zarządzaniu projektami to przede wszystkim stworzenie odpowiedniego środowiska, czyli warunków do rozwoju, a tym samym ciągłego doskonalenia. W artykule przedstawiono tylko wybrane dylematy oraz problemy dotyczące adaptacyjnego zarządzania projektami, które były najczęściej wskazywane przez menedżerów i dyrektorów przedsiębiorstw. Jednakże autorka jest w pełni świadoma istnienia i znaczenia innych problemów związanych z kwestiami: technicznymi lub personalnymi w zarządzaniu projektami. Wskazywana objętość artykułu nie pozwala na bardziej obszerną analizę zatem wymuszają na pewnego rodzaju selektywność, która obejmuje tylko niektóre elementy wszystkich dylematów.

* * *

Dilemmas of Adaptive Project Management in Media Enterprises

(summary)

This article addresses the issue of dilemmas in the functioning of a media company and the possibility of their elimination by improving existing solutions in the company whilst implementing the adaptive project management. The aim of the study was to analyze irregularities in the project management after conducting the research to determine the possibilities of solving emerging dilemmas. The results of interviews were diverse when it comes to media industry and projects. In order to eliminate the dilemmas described in the article and to limit the potential problems in the most critical zones, the answers have been prepared. The article is therefore a response to the dynamic development of media in business including adaptive project management, which is dynamically developing as a subdiscipline of management sciences and as an area of management practice. The publication with interdisciplinary features can also be a response to the activity of growing needs of the media management market in a theoretical and practical context.



Wykaz literatury:

- Adamowski J. W., *O pilnej potrzebie formalnego powołania w Polsce nauki o komunikowaniu i mediach społecznych jako dyscypliny naukowej*, „Studia Medioznawcze” 2009, nr 4 (39).
- Altcorn J., *Podstawy marketingu*, Kraków 1997.
- Biazzo S., *Flexibility, structuration, and simultaneity in new product development*, „Product Innovation Management” 2009, nr 26 (3).
- Conforto E. C., *Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?*, „Project Management Journal” 2014, Vol. 45, Nr 3.
- Gow G., *Marshall McLuhan and the End of the World as We Know It*, „ESC English Studies” Canada 2011.
- Grucza B, Ćwik K., *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Warszawa 2013.
- Highsmith J., *Agile Project Management – Creating Innovative Products*, Boston 2004.
- Jupowicz-Ginalska A., *Marketing Medialny*, Warszawa 2010.
- Komorowski A., *Media za granicą*, [w:] Z. Bauer, E. Chudziński (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Kraków 2008.
- Kozłowski R., *Wykorzystanie zaawansowanych technologii w zarządzaniu projektami*, Łódź 2010.
- Lichtarski J.M., *Determinanty zarządzania projektami i procesami w organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI/5 II.
- McLuhan M., Lapham L. H., *Understanding Media: The Extensions of Man*, Massachussets 2014.
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami*, „Portal Czasopism Naukowych E-Journals EU” 2020, nr (8) 11.
- Stare A., *Agile Project Management in Product Development Projects*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, nr 119 .

