

Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002): 135–151  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0408>

# Wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi – analiza polskojęzycznych ofert internetowych firm konsultingowych

Challenges in Contemporary HRM – An Analysis of Polish-Language Online Offers of Consulting Firms

**Janusz Strużyna**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Zarządzania Relacjami Organizacji, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, e-mail: [janusz.struzyna@ue.katowice.pl](mailto:janusz.struzyna@ue.katowice.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4918-4926>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 (CC BY 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Sugerowane cytowanie: Strużyna J. (2023), *Wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi – analiza polskojęzycznych ofert internetowych firm konsultingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(1002), 135–151, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0408>.

## STRESZCZENIE

**Cel:** Określenie wyzwań dla nauki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), które wyłaniają się z analizy treści ofert firm konsultingowych zajmujących się doskonaleniem ZZL.

**Metodyka badań:** Analizę treści ofert internetowych polskich firm konsultingowych oparto na ogólnych wytycznych do badań jakościowych, sformułowanych przez J. Saldanę (2011), K. Charmaz (2009) i D. Silvermana (2007).

**Wyniki badań:** Na podstawie analizy treści ofert internetowych polskich firm konsultingowych zajmujących się doskonaleniem ZZL wyodrębniono pięć kategorii i cztery wymiary, które odzwierciedlają zagadnienia uznawane przez konsultantów za kluczowe dla praktyków. Wyniki te w oryginalny sposób porządkują i rozszerzają zagadnienia ZZL.

**Wnioski:** Łączne uwzględnienie zidentyfikowanych kategorii i wymiarów pozwala wskazać trzy tematy, które stanowią wyzwanie dla tzw. nowej normalności ZZL, zarówno dla praktyków,

jak i teoretyków. Są nimi: 1) naturalizacja języka ZZL, 2) ukryta logika procesu doskonalenia i jej konsekwencje, 3) wyzwania poznawcze, które przekraczają prosty mechanizm adaptacji teorii do praktyki.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Przedstawione wyniki badań wzbogacają wiedzę o aktualne informacje na temat kluczowych, zdaniem konsultantów, elementów doskonalenia ZZL. Zidentyfikowane kategorie i wymiary, porządkujące treść ofert, są odmienne od prezentowanych w innych pracach poświęconych problematyce ZZL. Na podstawie badań określono dwa główne wyzwania badawcze. Pierwsze dotyczy kierunku metod analizy rzeczywistości organizacyjnej i zarządczej. Proponuje się w tym zakresie myślenie oparte na analogii kalejdoskopu. Jest ono odmienne od postulatu wielowymiarowości, złożoności i interdyscyplinarności. Drugie wyzwanie odnosi się do waloryzacji wiedzy teoretycznej poprzez mechanizm rynkowy firm konsultingowych. Zagadnienia te nie zostały dostatecznie opisane w literaturze.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), luka pomiędzy teorią i praktyką, konsulting, wyzwania poznawcze i metodyczne.

**Klasyfikacja JEL:** M12.

## ABSTRACT

**Objective:** To identify the challenges theorists of HRM face. Such challenges are hidden in the content of HRM consulting firm offers.

**Research Design & Methods:** The analysis of the content of online offers of Polish consulting firms was based on general guidelines for qualitative research formulated by Saldana (2011), Charmaz (2009), and Silverman (2007).

**Findings:** The analysis of the content of the offers revealed five categories and four dimensions considered by consultants to be of key importance to practitioners. These results organise and extend HRM issues in an original way.

**Implications/Recommendations:** The synthesis of the categories and dimensions identified points to three topics that are emerging as a challenge for the “new normal” in HRM: 1) naturalisation of the language used in HRM, 2) the hidden logic of the improvement process and its consequences, 3) cognitive challenges that go beyond the concept of the simple mechanism of adapting theory to practice.

**Contribution:** The research results contribute to the knowledge base on key challenges consultants see for improving HRM. The categories and dimensions of HRM improvement uncovered in the study differ from those discussed in other studies. Two new challenges for practitioners and researchers have emerged. The first concerns how to go about improving methods of analysing organisations and their management. In this respect, kaleidoscope-like thinking is recommended. Such an approach differs from thinking based on multidimensionality, complexity, and interdisciplinarity. The second challenge concerns improving theoretical knowledge by considering the practice of consulting companies working on the market. These issues have not been sufficiently described in the literature.

**Article type:** original article.

**Keywords:** Human Resources Management (HRM), theory-practice gap, consulting, cognitive and methodological challenges.

---

## 1. Wprowadzenie

Problem praktyczności teorii zarządzania i jego subdziedzin, w tym zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL, HRM), jest systematycznie podejmowany w opracowaniach naukowych (Rynes i in. 2001, Jabłoński 2016, Roegman i Woulfin 2019). Wynika to nie tylko ze zmieniającego się kontekstu zastosowań nauki, ale również z samej jej natury. Nawet jeżeli uzna się, że wyróżniki naukowości ZZL współgrają z charakterem teorii średniego zasięgu (Merton 1968), to takie przyporządkowanie nie jest równoznaczne z aktualnym w danej chwili praktycznym zastosowaniem wskazań teoretycznych, a jedynie empiryczną naturą dowodu. Epistemologia praktyczności nauki jest złożona i wymaga głębokiego namysłu (Realin 2007). Efektem takiej refleksji może być propozycja jednocząca lub trwale separująca obie sfery: dążenie do arbitrażu lub transferu teorii do praktyki i odwrotnie (Van De Ven i Johnson 2006). Jeszcze inną możliwością jest uczynienie z praktyki przedmiotu teorii, która ma pomagać menedżerom z większą jasnością dostrzec i zrozumieć codzienne czynności (Feldman i Worline 2016, s. 305).

W artykule podjęto wysiłek włączenia się do dyskusji, która ma pomóc w tworzeniu teorii ZZL w powiązaniu z wyzwaniami praktyki. Wybierając spośród wskazanych przez A.H. Van De Vena i P.E. Johnsona (2006) propozycji, skupiono się na kwestii transferu wiedzy. Odbywa się on poprzez działalność wielu podmiotów, takich jak szkoły, wydawnictwa, stowarzyszenia profesjonalne i inne. W niniejszych badaniach szczególną uwagę skierowano na konsulting, poszukując odpowiedzi na pytanie: Jakie wyzwania dla nauki zarządzania zasobami ludzkimi ukryte są w treści polskojęzycznych ofert firm konsultingowych pracujących na rzecz doskonalenia praktyki ZZL?

Celem badań jest identyfikacja wyzwań dla nauki ZZL, które wyłaniają się z analizy treści tych ofert. Realizacja celu pozwoliła w dalszej kolejności na: 1) ocenę tych wyzwań w kategoriach nowej normalności oraz 2) wypracowanie sugestii, które mogą przybliżyć problematykę badań naukowych do wskazywanych przez konsultantów oczekiwań praktyki. Przyjęto przy tym, że nowa normalność to stan, w którym „aktualna sytuacja, zwyczaj społeczny itp., różniący się od tego, czego doświadczyliśmy, lub od tego, co istniało wcześniej, staje się oczekiwany w przyszłości jako zwykły lub typowy” (Dictionary.com 2022, tłum. J.S.). Sytuacja ta „kiedyś była niezwykła, ale teraz jest tym, czego należy się spodziewać” (Oxford Learner’s Dictionaries 2022, tłum. J.S.).

W pierwszej części artykułu zaprezentowano wyniki narracyjnego przeglądu literatury dotyczącej roli konsultingu w zarządzaniu. Do studiów wybrano opracowania przekrojowe i przeglądy systematyczne. Ustalono, że sama analiza ofert nie była dotąd prowadzona. W następnej części zaprezentowano założenia metodyczne badania, opisano otrzymane wyniki i przedstawiono wnioski. Opracowanie zamyka dyskusja i opis głównych wyzwań. Autor może udostępnić zainteresowanym materiał źródłowy.

## 2. Zarys roli konsultingu w łączeniu teorii z praktyką

Historia firm konsultingowych w doskonaleniu organizacji rozpoczyna się wcześniej niż uznany czas narodzin naukowej organizacji pracy (Ludwicki 2016), a przykłady twórczej aktywności takich firm jak Boston Consulting Group czy McKinsey są uważane za znaczące przez wiele środowisk zarządzania. Tak zwana wielka czwórka korzysta z dostępu do danych i doświadczeń z całego świata, co daje jej przewagę konkurencyjną. Stąd też oferta tych firm różni się od oferty mniejszych konkurentów, ale regionalni dostawcy również są obecni na rynku. Ich oferta składa się na nową normalność. Na usługi „wielkiej czwórki” stać największe organizacje, ale praktyka konsultingu tworzona jest też przez mniej znanych konsultantów.

Sam konsulting można definiować z perspektywy funkcjonalnej, atrybutowej, strukturalnej oraz cech specyficznych procesu (Kubr 2002, rozdz. 1). W zarządzaniu organizacją konsulting oznacza coś więcej niż dawanie rad, gdyż realizuje cele o różnym charakterze. Można je ułożyć w piramidę: od dostarczania informacji po doskonalenie organizacji i zarządzania (Turner 1982). Konsulting opiera się na bezpośrednim zaangażowaniu w działalność konkretnej organizacji. Do form aktywności konsultantów należy udzielanie fachowych porad i wsparcia oraz dostarczanie różnych usług. Aktywność ta jest ukierunkowana na osiągnięcie pozytywnie oceniane przez praktyków (*Whats...* 2023). Szkolenia czy treningi pełnią w konsultingu funkcję pomocniczą, a nie kluczową. Konsultanci odgrywają rolę pośrednika w przepływie wiedzy pomiędzy praktyką i nauką – wprowadzają do organizacji wiedzę po to, aby kierować jej procesami i je wzmacniać (Szeiner i in. 2020). Tę grupę zawodową mogą tworzyć zarówno akademicy, jak i praktycy. Każdy konsultant musi posiadać szczególne kompetencje i może występować w roli *tertius iungens* (łączącego) lub *tertius gaudens* (korzystającego) (Bouwmeester, Heusinkveld i Tjemkes 2021). Zadania konsultantów mogą wykonywać także osoby, które nie są ani akademikami, ani praktykami (np. osoby po studiach, prowadzące doradztwo na podstawie wiedzy nabytej na studiach). Konsultanci, bez względu na swoje odmienne cechy, zwiększają lub zmniejszają lukę pomiędzy teorią i praktyką.

Praca konsultantów musi być akceptowana przez rynek, ma charakter biznesowy, zatem kluczowym jej aspektem jest komunikacja z potencjalnym klientem (Bellaaj 2014). Jedną z jej form jest oferta internetowa w tym zakresie, mająca swoje

cechy regionalne i branżowe. Przeszukiwanie baz danych w celu zidentyfikowania wyników naukowych analiz internetowych ofert firm konsultingowych działających w domenie ZZL nie przyniosło wartościowych rezultatów. Stąd też uznano, że przeprowadzenie badania dotyczącego tego problemu może dostarczyć oryginalnych informacji, pozwalających na zainicjowanie pełniejszego rozpoznania wyzwań, jakie dla nauki i praktyki stwarza konsulting w zakresie ZZL.

### 3. Podstawowe założenia metody badania

Celem badań było ustalenie kluczowych kategorii i tematów, które wyłaniają się z analizy treści polskojęzycznych ofert internetowych firm konsultingowych z zakresu ZZL. Analizy prowadzono zgodnie ze wskazówkami, jakie zaproponowali J. Saldana (2011), K. Charmaz (2009) i D. Silverman (2007). Postępowanie badawcze składało się z kilku etapów. Po pierwsze, w treści zebranych ofert poszukiwano słów i fraz, które symbolicznie streszczają i ewidentnie oddają istotę danego fragmentu oferty. W procesie otwartego kodowania identyfikowano przede wszystkim kody rzeczowe odczasownikowe (Glaser 1978). Jednostką analizy były fragmenty tekstu, które pozwalały na odnalezienie ukrytego w ich treści znaczenia. W kolejnych etapach organizowano opracowany wstępnie materiał, uporządkowano subkody i skoncentrowano kody wokół wyłaniających się kategorii i ich własności (Van Maanen 1979). Dalej podniesiono abstrakcję poziomu pojęciowego w celu uchwycenia kwestii konstrukcyjnych i relacyjnych i w ten sposób dokonano spostrzeżeń teoretycznych (Charmaz 2009). Tak przygotowany materiał został przeanalizowany pod kątem wysiłku badawczego, który powinien zostać podjęty w przyszłości (wyzwań), aby luka między nauką a praktyką ZZL nie rosła. W procesie kodowania nie udało się zachować ścisłej metodyki proponowanej przez poszczególnych twórców podstaw badań jakościowych. Ograniczenie dla wnioskowania stanowiła również wiedza autora, która wpływała na etykiety kodów, a dalej ich uogólnienia. Autor jednak starał się unikać schematu porządkowania według kodów teoretycznych zarządzania.

Materiał do analizy był gromadzony przez sformułowanie następujących zapytań w przeglądarce Google: „wyzwani\* ZZL”; „wyzwani\* zarządzani\* zasobami ludzkimi”. Te wstępne zapytania prowadziły także do oferty usług określanych frazami „płacowo-kadrowe”, „zarządzanie talentami, beneficjami” itp. Dlatego też zrezygnowano z osobnego zadawania szczegółowych pytań z zakresu poszczególnych zagadnień ZZL. Badania zawężono do stron polskojęzycznych. Liczba przeglądanych adresów była ograniczona i zależała od aktualnych zasad działania przeglądarki. Obecnie maszyna sama dokonuje wyboru adresów na podstawie historii zainteresowań użytkownika. Dodatkowo uznano, że porządek wyświetleń jest ważną informacją o wadze rynkowej danej oferty. Przyjęto także, że interesujące są oferty zamieszczone z datami od 2019 r. Różne zapytania powodowały, że należało usunąć

powtórzenia z pierwszego otrzymanego zbioru. Kolejne kryterium selekcji materiału wynikało z włączenia do badań jedynie oferty firm konsultingowych, a nie prac naukowych, blogów itp. Już na tym etapie wyłoniło się pierwsze wyzwanie dla badaczy, które związane jest z pytaniem o zależność pomiędzy różnymi kanałami rozpowszechniania wiedzy naukowej wśród praktyków.

Po etapie wstępnej selekcji tekstów przekopiowano teksty każdego z oferentów do jednego dokumentu, a następnie poddano je kodowaniu i kolejnym zadaniom analitycznym. Przy kodowaniu i kategoryzowaniu zastosowano zasadę cofania się do wcześniejszych ustaleń.

Badania przebiegały w następujących krokach:

1. Zadanie zapytań.
2. Wstępna selekcja polegająca na poszukiwaniu oferty firm konsultingowych w materiale zwróconym po zapytaniach.
3. Eliminacja powtórzeń.
4. Przekopiowanie treści oferty bez grafiki do jednego dokumentu.
5. Kodowanie, ustalanie kategorii i tematów w cyklu zapętleń analizy.
6. Ustalenie końcowych wyników prac analitycznych.
7. Ocena wyników z perspektywy wyzwań i nowej normalności – konfrontacja wyłonionej wiedzy z pozyskaną wcześniej przez autora wiedzą o teorii ZZL.

Tabela 1. Etapy procesu badawczego – kroki, na podstawie których formułowano wnioski

Kroki	Efekty procesu tworzenia danych i wnioskowania
Otwarte kodowanie – identyfikacja aktywności proponowanych w ofercie	Przykłady wyprowadzonych kodów: identyfikacja firmy, automatyczne wyświetlanie, automatyczne ostrzeżenie, przypomnienie, rejestracja czasu pracy
Identyfikacja wątków drugiego rzędu opisujących fragmenty oferty z uwzględnieniem wyłaniających się zagadnień i wiedzy badacza	Przykłady: intencjonalne uwidacznianie, automatyczna akcja/reakcja, automatyczne zbieranie danych
Abdukcja – wnioskowanie oparte na porównaniu materiału uzyskanego wcześniej z wiedzą badacza	Kategoryzacja materiału zgodnie z wiedzą o zarządzaniu i wiedzą z nauk pokrewnych pozyskaną przez badacza Przykład uogólnień: tworzenie cyfrowego środowiska, tworzenie projektu ZZL, zarządzanie bazą wiedzy
Sformułowanie wyzwań dla badaczy w kategoriach nowej normalności i wzbogacenia teorii ZZL	Przykłady zagadnień: językowa wieloznaczność, ukryta logika, metoda akceptująca różnorodność

Źródło: opracowanie własne na podstawie (O'Mahoney, Heusinkveld i Wright 2013, s. 214).

W punktach 6 i 7 wykorzystano abdukcję. Autor świadomie poszukiwał dopasowań danych empirycznych do wiedzy teoretycznej. To zestawianie pomaga w wyjaśnieniu i porządkowaniu otrzymanych wyników. Abdukcja zakłada uprzednią wiedzę teoretyczną i iteracyjny proces, w którym dane empiryczne są wprowadzane do kodów, a kodowanie jest porównywane z istniejącymi teoriami (O'Mahoney, Heusinkveld i Wright 2013). Istotę tego postępowania w przeprowadzonym badaniu przedstawia tabela 1.

W celu ukierunkowania poszukiwań i uporządkowania wyników kodowania postawiono pytania pomocnicze: „Co jest oferowanym efektem konsultingu?” oraz „W jaki sposób zamierza się ten efekt osiągnąć?”.

#### 4. Wyniki

Wpisane zapytania przyniosły łącznie 173 adresy stron zawierających sformułowane frazy. W zbiorze pierwszych 100 wyświetlonych adresów był tylko jeden adres prowadzący do oferty konsultingowej. Na kolejnych stronach częstość występowania ofert była większa. Łącznie otrzymano tekst złożony blisko z 14 tysięcy wyrazów. Z analiz wyłączono obrazy, strukturę i układ składowych treści oferty. Do analizy zakwalifikowano 11 ofert (tabela 2).

Tabela 2. Zbiór analizowanych firm

Marka oferenta	Adres internetowy
All for one Group	<a href="https://www.all-for-one.pl/pl/oferta/system-hr/">https://www.all-for-one.pl/pl/oferta/system-hr/</a>
Asseco Business Solution	<a href="https://assecobs.pl/erp/system-hr/">https://assecobs.pl/erp/system-hr/</a>
Comarch	<a href="https://kotrak.com/pl/oferta/comarch-hrm/">https://kotrak.com/pl/oferta/comarch-hrm/</a>
DMZ	<a href="http://dmz.pl/">http://dmz.pl/</a>
4Value	<a href="https://www.4value.com.pl/">https://www.4value.com.pl/</a>
Hrappka	<a href="https://hrappka.pl/">https://hrappka.pl/</a>
PeopleForce	<a href="http://www.peopleforce.io/pl">http://www.peopleforce.io/pl</a>
Optimakers™	<a href="https://optimakers.pl/uslugi/hr-business-partner-w-produkcji/">https://optimakers.pl/uslugi/hr-business-partner-w-produkcji/</a>
Symfonia Hsys	<a href="https://www.hsys.pl">https://www.hsys.pl</a>
TomHRM	<a href="https://tomHRM.com/">https://tomHRM.com/</a>
Zalaris	<a href="https://zalaris.pl/uslugi/obsługa-procesow-hr/">https://zalaris.pl/uslugi/obsługa-procesow-hr/</a>

Źródło: opracowanie własne.

W analizie treści ofert zidentyfikowano ponad 450 kodów opisowych. Zarys sposobu analizy i porządkowania wyników przedstawia tabela 3, zaś końcowy efekt prac zamieszczono w tabeli 4.

Tabela 3. Przykładowe wyniki związane z zapytaniem o oferowane efekty

Wybrane wyniki otwartego kodowania	Kody opisowe (przykłady uogólnione)	Przykłady wykorzystywanych słów w treści ofert
Ustalanie istotności	Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu Wyznaczanie celów (metoda OKR) Porządkowanie celów Budowanie świadomości biznesowej pracowników Spojrzenie z lotu ptaka Tworzenie list kontrolnych Podział czasu pracy	„Odkryj kluczowe czynniki sukcesu” „Filtrowanie celów” „Zarządzaj celami dla pracowników, działów i całej firmy” „Umożliwia pracownikom i kierownictwu skupienie się na celach i odpowiednich działaniach z pozycji «lotu ptaka»”

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Zestawienie wyników kodowania

Propozycja uogólnienia kodów	Kategoria
Ustalanie założeń projektu	Kontynuowanie tworzenia projektów dotyczących ZZZ
Ukierunkowanie systemu	
Definiowanie, conceptualizacja i zespaland elementów projektu	
Definiowanie i konfigurowanie procesów	
Zmianianie, rozwój projektu	
Nabywanie wprawy i doświadczenia w realizacji procesu	Urealnianie i podtrzymywanie rozwiązań projektowych
Stabilizowanie procesu	
Stabilizowanie zależności	
Podtrzymywanie wzorów	
Wdrożenie rozwiązań/narzędzi wspierających	
Tworzenie cyfrowego środowiska	Tworzenie środowiska funkcjonowania pracownika
Tworzenie warunków współpracy	
Tworzenie przestrzeni pracy	
Publikowanie komunikatów	Stymulowanie do postaw i zachowań oraz zinstytucjonalizowanych (organizacyjnych) reakcji
Dążenie do wyzwiania reakcji/akcji, zmian, wzrostu wiedzy u konkretnych podmiotów	
Tworzenie bazy	Zarządzanie bazą wiedzy o zdarzeniach z zakresu ZZZ
Wykorzystanie zasobów bazy	
Powiększanie bazy	

Źródło: opracowanie własne.



Przeprowadzone badania pozwoliły wskazać pięć kategorii ofert konsultingowych w zakresie ZZL. Są nimi:

1) kontynuowanie tworzenia projektów dotyczących ZZL, które odnosi się do proponowanych prac nad projektem, zapowiedź efektów, a także sugerowanych cech projektowanego rozwiązania oraz możliwości dalszego rozwoju (np. „rozbudować o dodatkowe funkcje”);

2) urealnianie i podtrzymywanie rozwiązań projektowych, czyli procesy, poprzez które projekt zostaje utrwalony w codziennych pracach i w których zostają wypracowane odpowiednie narzędzia służące do jego prowadzenia;

3) tworzenie środowiska funkcjonowania pracownika, będące efektem prac, które tworzą i materializują środowisko cyfrowe i społeczne oraz przestrzeń pracy;

4) stymulowanie do postaw i zachowań oraz zinstytucjonalizowanych (organizacyjnych) reakcji, czyli dostarczanie bodźców pasywnych (afordancja) i aktywnych, które tworzą nacisk na działanie lub tylko wzbogacają wiedzę;

5) budowanie i wykorzystanie baz wiedzy, które dotyczą konstruowania uwarunkowań i procesów identyfikowania, zbierania, przetwarzania, udostępniania, analizy, organizowania, zmieniania danych, informacji, wiedzy oraz cech i funkcji bazy.

Badanie treści ofert pozwoliło także wyłonić cztery kategorie wymiarów, które można opisać poprzez opozycje:

I. Automatyzacja – intelektualna refleksja.

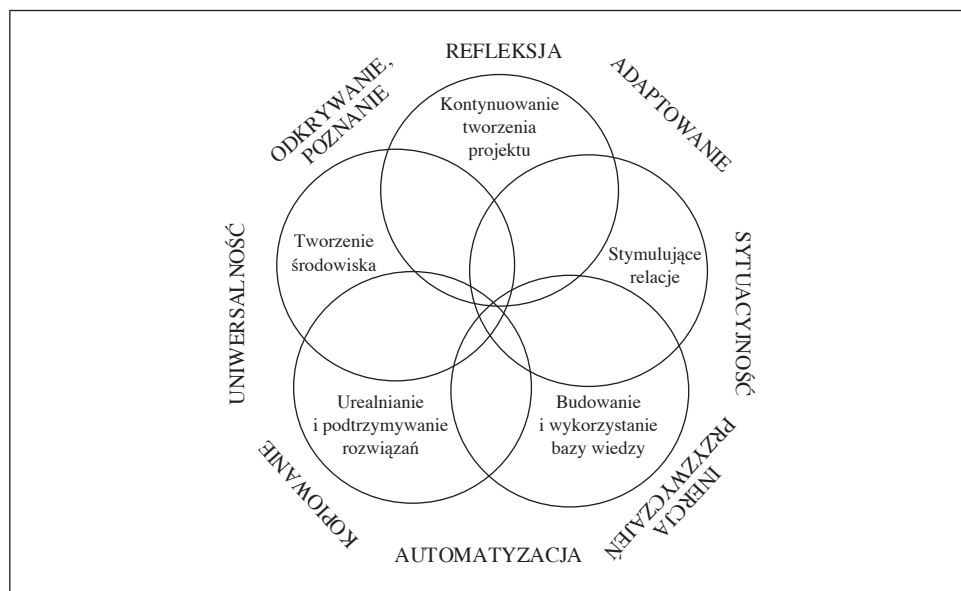
II. Ukierunkowanie poznawcze – inercja przyzwyczajzeń.

III. Kopiowanie – adaptowanie.

IV. Uniwersalne rozwiązania – sytuacyjne rozwiązania.

Zapisy kodów pozwalających wyodrębnić kategorię „kontynuowanie tworzenia projektów” sugerują tendencję w kierunku intelektualizacji procesu. Jednak w ramach tej kategorii można również wskazać czynności automatyczne, np. „aktualizujemy nasze aplikacje dla HR do najnowszych zmian w prawie z odpowiednim wyprzedzeniem”. Taka aktualizacja najniższego wynagrodzenia wywołuje konsekwencje dla systemu wynagrodzeń, ale jest mechaniczną korektą. Ukierunkowanie poznawcze można było odczytać z takich kodów, które zawierały słowa: „definiowanie”, „konfigurowanie”, „ustalanie”, zaś nieświadome ukrywanie sugerowały zapisy: „obsługa negatywnej i pozytywnej rejestracji czasu pracy”, bez jakiegokolwiek informacji o zasadzie podziału. Konstrukcja wymiaru „kopiuj – adaptuj” opiera się na analizie zapisów w rodzaju „oparcie się na gotowych wzorcach” i „dopasowany do wszystkich potrzeb twojego biznesu”.

Wymiary uniwersalizacji i sytuacyjności egzemplifikuje zapis: „tworzenie uniwersalnych procesów” i „dopasujesz do specyfiki twojej firmy”.



Rys. 1. Obraz głównych kategorii i wymiarów ZZZL

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wymiarów w parę opozycji pozwala na dialektyczną syntezę prowadzącą do wypracowania nowej jakości ZZZL. Ta możliwość nie została jeszcze w literaturze opisana. Główne kategorie i wymiary ZZZL, które wyłoniono na podstawie badań, zaprezentowano na rys. 1.

## 5. Interpretacja wyników w perspektywie nowej normalności

Przedstawiony na rys. 1 obraz nie sugeruje, że nową normalność będą tworzyć przełomowe zdarzenia z zakresu ZZZL. Warto na ten wynik spojrzeć przez wcześniej opisaną specyfikę konsultingu. Konsultanci używają języka zakorzenionego w praktyce. Powierzchnowa analiza ofert pozwala stwierdzić, że nowa normalność będzie kontynuacją tego, co ugruntowane w praktyce. Jednak pogłębiona refleksja zmusza do wskazania istotnych dla przyszłości konsekwencji takiej kontynuacji. Poniżej przedstawiono je w formie trzech różnych tematów.

### *Temat 1. Ku naturalności języka ZZZL*

Mimo że język ofert w ogólnym sensie jest podobny do języka podręczników, to w każdym sformułowaniu są używane uszczegółowienia, w innym miejscu stawiane są też akcenty, które wymagają doprecyzowania w kontakcie z oferentem. Przykładowo, etykiety związane z oczywistą (pozornie) kwestią „czasu pracy”, są różne, np. „ewidencja”, „śledzenie”, „monitoring”, „podgląd”. Śledzenie stanowi przejaw

innego stylu kierowania niż ewidencja. Doprecyzowania wymagają też sformułowania: „przechwytnij dane ze spotkań”, „pomoże ci zbliżyć się do pracowników”, „zaawansowany wgląd w ludzi i raportowanie”.

Osobnym zidentyfikowanym zagadnieniem jest komunikacja za pośrednictwem botów (np. „telegram bot”, „samoobsługowa strona”) oraz wprowadzanie możliwości wyrażania emocji w kontakcie cyfrowym. Przyjmując, że język maszyn kształtuje zwyczaje komunikacji w organizacji, należy zapytać, jakie zwyczaje społeczne wyzwoli konkretne rozwiązania techniczne, np. nacisk na monitoring *versus* śledzenie. Zebrane informacje, a także przestudiowana literatura nie dostarczają na to pytanie satysfakcjonującej odpowiedzi.

Stwierdzone na podstawie analizy niedoprecyzowanie i algorytmizacja kontaktu za pośrednictwem urzędzeń prowadzą dodatkowo do wniosku, że język praktyki ZZL w coraz większym zakresie może być podobny do języka naturalnego (kształtowanego obecnie również przez multimedia i boty). W konsekwencji do zrozumienia języka organizacji i poziomu jego zgodności z teorią ZZL potrzebne są kompetencje wymagane w badaniach nad językiem naturalnym i formalnym jednocześnie. To szczególnie przejaw nowej normalności. Radzenie sobie z wieloznacznością języka naturalnego i maszynową komunikacją jest ponadto uwikłane w specyfikę komunikacji mediów społecznościowych. Transfer wiedzy z praktyki do teorii i odwrotnie nie jest już zdominowany przez zbiory pojęć teoretycznych, ale współtworzony w procesach, które wymagają rozpoznania. Stąd też nowe zadanie ZZL stanowi porządkowanie języka w danej organizacji. Jednocześnie, paradoksalnie, na poziomie uogólnień teoretycznych wysiłki porządkujące język (np. tworzenie słowników) nie przyniosą oczekiwanego poziomu ujednolicenia znaczeń. Słowotwórstwo akademików i popularyzatorów nauki jest szybsze niż zdolność do porządkowania nowych słów. Możliwe jest natomiast odtworzenie języków lokalnych, ale wówczas nową normalnością staje się problem przeniesienia wiedzy uniwersalnej na poziom lokalny. Propozycja weryfikująca otrzymane wyniki badań w ramach tematu 1 brzmi następująco:

*Propozycja 1.* Stopień nieprecyzyjności używanego w praktyce języka ZZL będzie się zwiększał.

#### *Temat 2. Ukryta logika procesu doskonalenia*

Wyniki analizy pozwoliły na wskazanie istniejących i określenie nowych sformułowań, które sugerują logikę oferowanego procesu doskonalenia. Proponowane reguły dotyczą różnych aspektów praktycznych ZZL: od zapominania („zapomnij o...”), przez koncentrowanie („wszystko w jednym miejscu”), do dopasowania („dopasowane do...”). Prawie każda oferta zawiera zapowiedź końcowego efektu i szczegółowych reguł doskonalenia. Jednak na wysokim poziomie uogólnienia oferty są do siebie podobne.

Można wskazać dwa zasadnicze typy logiki doskonalenia. Pierwszy opisywany jest przez deklaracje typu: funkcjonalność, wygoda, automatyzacja, porządek, przejrzystość, ujednoczenie, łatwość dostępu, szybkość, mobilność, optymalizacja, oszczędność czasu, bezpieczeństwo, współdzielenie, wielokanałowość komunikacji, szybka reakcja, sprawność, korzystanie z dobrodziejstw cyfryzacji i najlepszych praktyk oraz narzędzi, integracja, gotowość do szybkiego uruchomienia, komfortowość, przyjazność środowiska pracy. Ta lista świadczy o stosowanej regule usuwania uciążliwości.

Drugi typ logiki doskonalenia ilustruje zbiór takich kodów, jak: kompleksowość, angażowanie, wsparcie rozwoju, analizowanie, przekraczanie granic administrowania, dopasowanie, definiowanie, symulowanie, dbałość, wszechstronność, dostosowywanie, indywidualizacja i zorientowanie na każdego pracownika, tworzenie kultury. Te zapisy są zorientowane na szersze zagadnienia o skomplikowanej naturze. Sformułowania mają tu mniej precyzyjny charakter niż w pierwszym zbiorze. Wymagają intelektualizacji, choć może ona wynikać z wymagań stawianych przez maszynę (np. okienko wyboru).

Usuwanie uciążliwości pracy tworzy szansę na zwiększenie sprawności operacji. Natomiast mniejsza precyzja kodów mieszczących się w drugim zbiorze może ograniczać głębsze zrozumienie istoty ZZL, a dalej procesu jego ufatwiania. Transfer wiedzy pomiędzy wskazówkami upraszczającymi i pogłębiającymi jej zrozumienie wymagać będzie nowych kompetencji. Aby je określić, należy sprostać wyzwaniu nowej normalności, polegającemu na prowokowaniu do intelektualnej refleksji nad logiką doskonalenia w warunkach rozwoju systemów upraszczających działania ZZL. W celu potwierdzenia takiego wniosku można sformułować trzyskładnikową propozycję.

#### *Propozycja 2*

1. W opiniach pracowników cyfryzacja ZZL skutkuje wzrostem napięć społecznych.
2. W organizacjach o wysokim poziomie wykorzystania urządzeń cyfrowych do realizacji praktyk zarządzania ludźmi dyskusja o fundamentalnych założeniach ZZL ma ograniczony zasięg tematyczny i podmiotowy.
3. Wraz z cyfryzacją operacyjnej działalności ZZL zauważany przez pracowników rozdźwięk pomiędzy deklaracjami naczelnego kierownictwa dotyczącymi wartości zasobów ludzkich a odczuciami pracowników będzie się pogłębiał.

#### *Temat 3. Nowe wyzwanie poznawcze*

Przedstawione na rys. 1 kategorie ZZL wzajemnie się nakładają. Wiele kodów można połączyć z różnymi kategoriami. Interesujący jest domniemany obszar wspólny wszystkich zakresów kategorii. Jego wyróżnienie nie prowadzi jedynie do znanego spostrzeżenia: „wszystko łączy się ze wszystkim”. W badaniu nie udało się odnaleźć kodów, które lokowały się w tym wspólnym obszarze. Również symu-

lacja intelektualna w tej kwestii nie dała efektu. Trudno jednak przyjąć, że obszar środkowy przypomina „czarną dziurę”. Te możliwości nie sugerują rozwiązania pojawiającego się problemu części wspólnej. Gdyby jednak problem ten sprowadzić do zagadnienia osi obrotu złożonego modelu, to pojawia się możliwa i intrygująca interpretacja tej kwestii. Istnienie osi skłania do analizowania całości ze zmieniających się perspektyw i dopuszcza taką możliwość. Wybór każdej perspektywy jest uprawniony i równie wartościowy. Taka propozycja analizy modelu przedstawionego na rys. 1 przypomina posługiwanie się kalejdoskopem. Na mocy tej analogii logika zmniejszania uciążliwości nadaje kontynuowanej twórczości wymiar rutyn zmieniania (dopasowywania). Jednak w przypadku logiki dopuszczającej komplikowanie znaczeń (wzrost uciążliwości), twórczość ma charakter niepowtarzalny.

Analogia kalejdoskopu jest przy tym różna od idei interdyscyplinarności i wieloaspektowości, wielowymiarowości (Piórkowska 2016). Stawia również mniejsze rygory metodyczne. Podejście multidyscyplinarne wymaga kompetencji w zakresie syntezy, łączenia wiedzy i umiejętności z różnych dziedzin, próby zerwania z dominacją własnej wiedzy i wartości. W kalejdoskopie określa się samodzielnie, ale w ramach okoliczności, wybraną perspektywę. Istotna jest świadomość takiego uproszczenia, a nie dążenie do poszerzania skali analizy i wszechogarniających syntez. Proponowana analogia daje też inne ułatwienie – zmniejsza rygor postulatu spójności efektów analiz. Spójność jest wówczas konsekwencją wyboru, a nie ponadśrodkowym, pozornie obiektywnym ustaleniem. Wyzwanie zespolenia wieloaspektowości to dążenie do budowy teorii bliskiej teorii metasytemu. Logika kalejdoskopu przekonuje do obniżenia poziomu doskonałości metody badań i praktyki, ale nie zwalnia z jej ukazania. W tym kontekście wyzwaniem nowej normalności będzie odkrywanie przez naukowców stosowanej przez praktyków konsultantów perspektywy analiz i świadome jej kształtowanie. Wówczas identyfikacja niedoskonałości i ograniczeń metody odkrywania i uświadamiania staje się istotniejsza od spójnego projektu metodyki odkrywania.

### *Propozycja 3*

1. Prace nad odkrywaniem praktykowanej w organizacji perspektywy analiz ZZZL nie są prowadzone w organizacjach.

2. Dominująca w praktyce organizacji perspektywa urealniania projektów i podtrzymywania rozwiązań skutkuje specyficznymi typami ograniczeń twórczości i innowacyjności organizacyjnej.

## **6. Dyskusja i postulaty dotyczące przyszłych badań**

Dostrzeganymi przez badaczy cechami współczesnego ZZZL są: niejasność co do konstrukcji systemów HR na różnych poziomach, niezgodność z fundamentalnym założeniem synergii między praktykami HR, coraz większa liczba różni-

cych się koncepcji, wzrost trudności i stopnia złożoności pomiaru ZZL, a także spóźnione w stosunku do potrzeb decyzyjnych wyniki analiz (Boon, Den Hartog i Lepak 2019). Przeprowadzone badanie nie pozwala wskazać istnienia przesłanek zmiany tych cech. Nowa normalność będzie te własności podtrzymywać, a może wręcz je rozwijać. Otrzymana odpowiedź na pierwsze pytanie pomocnicze („Co jest oferowanym efektem konsultingu?”) wskazuje, że precyzyjniej są opisywane usprawnienia, a mniej konkretnie – dążenie do wydobywania istoty ZZL oraz zasad konstruowania projektów. Badanie ofert firm konsultingowych pozwala zauważyć, że obecnie kładzie się w nich nacisk na sprawność proceduralną, zatem może być tak, iż będzie ona ważniejszym elementem nowej normalności niż intelektualizacja ZZL. Przewaga myślenia rachującego nad myśleniem rozważającym w życiu społecznym została dostrzeżona wiele lat temu (Heidegger 1994). Nową cechą współczesności staje się sprowadzenie myślenia rozważającego do adaptacji. Z analizy ofert wynika, że znana opozycja „kup–zrób” przesuwa się w kierunku myślenia: „kup–dostosuj”. Tę normę normalności wzmacnia również nurt najlepszych praktyk. W efekcie odpowiedź na drugie pytanie pomocnicze („Jak ten efekt osiągnąć?”) dotyczy również sposobu powielania. Wyzwaniem nowej normalności jest w związku z tym wzmocnienie krytycznego spojrzenia na ZZL (Thompson 2011, Webster 2021) lub, co najmniej, wzmocnienie potrzeby uwzględniania zmiennych mediujących i kontekstowych (Iqbal 2019), ale nie przez adaptowanie, lecz w procesie określania istoty ZZL. Być może podejmując to wyzwanie, należy powrócić do badania wartości praktycznej myślenia menedżerskiego (Piórkowska i in. 2022).

Przeprowadzone badania pozwalają sformułować dwa ogólne wnioski i jednocześnie wskazać wyzwania badawcze. Pierwszy dotyczy zmiany metody analizowania rzeczywistości. Nowe metody nie powinny pomijać równoprawności odmiennych perspektyw stosowanych w praktyce ZZL. Realizacja tego wyzwania nie musi odbywać się kosztem obniżenia rygorów metodycznych (Gioia, Corley i Hamilton 2012, Webster 2021, Feldman i Worline 2016) i z całkowitym odrzuceniem uniwersalizacji. Na przykład dążenie do platformizacji usług konsultingowych (Crişan i Marincean 2023) ma charakter powszechny i trudno byłoby ten proces zatrzymać. Czym innym jest jednak uniwersalne narzędzie komunikacji, a czym innym – uniwersalna treść komunikatu. Uniwersalność narzędzia może rzutować na treść, ale wyzwaniem jest nadanie tej treści intencjonalnego, a nie uniwersalnego znaczenia i formy. Badania wskazały, że nowa normalność może być charakteryzowana przez: kontynuację dotychczasowych cech ZZL (pozytywnie i negatywnie waloryzowanych przez akademików), naturalność języka, wielość perspektyw, ukryte procesy stanowienia o istocie oraz nacisk na sprawność operacyjną. Wyzwanie, jakie się z tym wiąże, dotyczy zaś wprowadzenia metod nie tylko sprawnego działania, ale też poszukiwania istoty ZZL w danej organizacji.

Warto rozważyć, czy przesunięcie akcentu badań z wymiaru, który można określić pytaniem: „Jak się działa?”, na wymiar: „Co jest istotą i jak się ją odnajduje?”, nie przyczyniłoby się do trafniejszego opisu i wyjaśnienia działań w zakresie ZZL. W świecie akademików takie przesunięcie akcentów sugeruje zwrot w kierunku np. fenomenologii lub podejścia krytycznego. W sferze praktyki stanowi ono poważne wyzwanie – krytyczne spojrzenie na ZZL w firmie może być bowiem traktowane jako zagrożenie władzy.

Zrozumienie tego, jak i co jest identyfikowane jako ZZL, wymaga zwrócenia uwagi na drugie wyzwanie. Jest ono związane z waloryzacją różnorodnych możliwości teoretycznych w procesie rynkowego ofertowania. Zagadnienie wartościowania w transferze wiedzy i samego transferu nie jest szerzej opisane w literaturze. Przeprowadzona analiza wykazała, że waloryzacja może przebiegać w kilku krokach. Najpierw oferent dokonuje wyboru atrakcyjnych i oczekiwanych przez klienta kwestii. Następnie oceniany jest sposób przekazania ich potencjalnemu klientowi. Kolejny etap stanowi wybór oferty przez organizację. Dalej oferent i beneficjent waloryzują prace wdrożeniowe, eksploatacyjne i posprzedażowe. Wszystkie etapy kończą się budowaniem wiedzy partnerów rynkowych, ale niekoniecznie wiedza ta przenosi się do środowiska teoretyków. Przedstawiona kolejność etapów wymaga potwierdzenia w badaniach.

Należy również zastanowić się nad tym, czy rozbudowa sieci zależności organizacyjnych pozwala na opanowanie różnorodności i złożoności wariantów decyzyjnych i kryteriów ocen. Pewne sugestie praktyczne na temat czynników ważnych dla eksploatacji takiej sieci sformułowano już w sferze budowania relacji między całymi firmami (Mitręga 2023). Na przykład wartość marki pracodawcy może pomagać w budowaniu odpowiednich twórczych i opiniujących relacji, ale równolegle wpływa na wybory rynkowe.

Na zakończenie warto zauważyć, że badanie ofert konsultantów może jedynie sugerować określony zbiór propozycji badawczych. Zaprezentowane w artykule badania nie dotyczyły ZZL w konsultowanych organizacjach, a jedynie odzwierciedlenia tego zarządzania w percepcji ważnej, ale jednej z grup tworzących nową normalność zarządzania.

## Literatura

Bellaaj M. (2014), *Gestion de la relation client et internet: Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME*, „Revue Française De Gestion”, vol. 238.

Boon C., Den Hartog D.N., Lepak D.P. (2019), *A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement*, „Journal of Management”, vol. 45(6), <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.

Bouwmeester O., Heusinkveld S., Tjemkes B. (2021), *Intermediaries in the Relevance-gap Debate: A Systematic Review of Consulting Roles*, „International Journal of Management Reviews”, June, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12267>.

Charmaz K. (2009), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Crişan E.L., Marincean A. (2023), *The Digital Transformation of Management Consulting Companies: A Review*, „Information Systems and e-Business Management”, <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00624-4>.

Dictionary.com (2022), <https://www.dictionary.com/browse/new-normal> (data dostępu: 17.11.2022).

Feldman M., Worline M. (2016), *The Practicality of Practice Theory*, „Academy of Management Learning & Education”, vol. 15(2), <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0356>.

Gioia D., Corley G.C., Hamilton A.L. (2012), *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*, „Organizational Research Methods”, vol. 16(1), <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.

Glaser B.G. (1978), *Theoretical Sensitivity*, The Sociology Press, Mill Valley.

Heidegger M. (1994), *Bycie i czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Iqbal A. (2019), *The Strategic Human Resource Management Approaches and Organisational Performance: The Mediating Role of Creative Climate*, „Journal of Advances in Management Research”, vol. 16(2), <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2017-0104>.

Jabłoński A. (2016), *Longitudinalne badania modeli biznesu przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 6(954), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0954.0606>.

Kubr M. (2002), *Management Consulting. A Guide to the Profession*, 4th ed., International Labour Office, Geneva.

Ludwicki T. (2016), *Wkład firm doradczych w rozwój teorii zarządzania (w:) Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> (data dostępu: 2.02.2023).

Merton R.K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York.

Mitręga M. (2023), *SME Networking Capabilities in Export Markets and Contingencies Related to Power Asymmetry and Brand Assets*, „Industrial Marketing Management”, vol. 110, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.001>.

O'Mahoney J., Heusinkveld S., Wright C. (2013), *Commodifying the Commodifiers: The Impact of Procurement on Management Knowledge*, „Journal of Management Studies”, vol. 50(2), <https://doi.org/10.1111/joms.12008>.

Oxford Learner's Dictionaries (2022), <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> (data dostępu: 17.11.2022).

Piórkowska K. (2016), *Badania naukowe w zarządzaniu strategicznym – refleksje nad wielowymiarowością konstruktyw, pluralizmem metod i badaniami wielopoziomowymi*, „Zeszyty



Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 6(954), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0954.0607>.

Piórkowska K., Lichtarski J.M., Mazurek E., Witek-Crabb A. (2022), *Myśliciel strategiczny – pomiar cech i profilowanie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(998), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0998.0406>.

Realin J.A. (2007), *Toward an Epistemology of Practice*, „Academy of Management Learning & Education”, vol. 6(4), <https://doi.org/10.5465/amle.2007.27694950>.

Roegman R., Woulfin S. (2019), *Got Theory?: Reconceptualizing the Nature of the Theory-practice Gap in K-12 Educational Leadership*, „Journal of Educational Administration”, vol. 57(1), <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2018-0002>.

Rynes S.L., Bartunek J.M., Daft R.L. (2001), *Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics*, „Academy of Management Journal”, vol. 44(2), <https://doi.org/10.2307/3069460>.

Saldana J. (2011), *Fundamentals of Qualitative Data Analysis*, Sage, Thousand Oaks.

Silverman D. (2007), *Analiza danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Szeiner Z., Mura L., Horbulák Z., Roberson M., Poor J. (2020), *Management Consulting Trends in Slovakia in the Light of Global and Regional Tendencies*, „Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)”, vol. 7(2), <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i2.390>.

Thompson P. (2011), *The Trouble with HRM*, „Human Resource Management Journal”, vol. 21(4), <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00180.x>.

Turner A.N. (1982), *Consulting Is More Than Giving Advice*, „Harvard Business Review”, vol. 60(5), <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice> (data dostępu: 1.03.2023).

Van De Ven A.H., Johnson P.E. (2006), *Knowledge for Theory and Practice*, „The Academy of Management Review”, vol. 31(4), <https://doi.org/10.2307/20159252>.

Van Maanen J. (1979), *The Fact of Fiction in Organizational Ethnography*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 24(4), <https://doi.org/10.2307/2392360>.

Webster J. (2021), *A Critique of Best Practice Approaches: Build Better, Don't Chase Phantoms*, „Practicus”, 8 listopada, [https://www.linkedin.com/pulse/critique-best-practice-approaches-build-better-dont-jon/?trk=organization-update-content\\_share-article](https://www.linkedin.com/pulse/critique-best-practice-approaches-build-better-dont-jon/?trk=organization-update-content_share-article) (data dostępu: 20.03.2023).

*What Is Management Consulting?* (2023), Bright Network, <https://www.brightnetwork.co.uk/> (data dostępu: 13.03.2023).