



JANUSZ STRUŻYNA

University of Economics in Katowice,
Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0002-4918-4926

**RDZEŃ PROCESU
ROZPOWSZECHNIANIA PRZEZ
KONSULTANTÓW WZORÓW
DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA
ZASOBAMI LUDZKIMI**

**THE CORE PROCESS OF
DISSEMINATING HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IMPROVEMENT
PATTERNS EMERGING FROM THE
CONSULTANTS' OFFERS**

ABSTRACT

Objectives:

1. identification of the core of the title process and its comparison with known types of patterns of improving management,
2. elaboration on the proposals and topics that enrich knowledge about the processes of HRM improvement, including the problem of institutional isomorphism.

Material and methods:

Literature studies allowed us to identify patterns of organizational improvement change. The subject of empirical research was the content of Polish-language offers posted on websites for consulting companies improving Human Resources Management. The analysis was conducted based on content analysis guidelines. The obtained analysis results were compared with theoretical patterns of changes. In this way, the features of the examined core were identified.

Results:

The identified core of dissemination consists of four phases and three processes with different logic. The interaction of processes can create inconsistency in the entire solution. The dominance of behaviors securing and facilitating HRM operations over other types of managerial behaviors was found. There are no methods of dealing with this asymmetry in the offers.

Conclusions:

The inconsistencies between the core processes of pattern dissemination should encourage practitioners to determine their level of acceptance of the heterogeneity of patterns. For this, it is necessary to develop practical competencies in managing contradictions. Future research should provide a more complete understanding of the specificity of different sources of patterns, the nature of operations performed on patterns, and the identification of inconsistencies in the processes of pattern dissemination. It is also valuable to draw attention to the specific forces of institutional isomorphism that shape the similarity of patterns and ways of disseminating them.

STRESZCZENIE

Cel pracy:

1. identyfikacja rdzenia tytułowego procesu oraz jego porównanie ze znanymi typami wzorów zmian doskonalących zarządzanie,
2. wypracowanie propozycji i tematów, wzbogacających wiedzę o procesach doskonalenia ZZL, w tym procesach izomorfizmu instytucjonalnego.

Materiał i metody:

Studia literatury pozwoliły określić wzory zmian doskonalących zarządzanie. Przedmiotem badań empirycznych była treść polskojęzycznych ofert, zamieszczonych na stronach WWW firm konsultingowych, doskonalących Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Analizę prowadzono w oparciu o wytyczne analiz treści i metod jakościowych badań. Otrzymane wyniki analizy zestawiono z wzorami teoretycznymi zmian. W ten sposób zidentyfikowano cechy badanego rdzenia.

Wyniki:

Zidentyfikowany tytułowy rdzeń tworzą cztery fazy i trzy procesy o odmiennej logice. Wzajemne oddziaływanie procesów może tworzyć niespójność całego rozwiązania. Stwierdzono dominację zachowań zabezpieczających i ułatwiających operacje ZZL nad innymi typami zachowań menedżerskich. Sposobów radzenia sobie z tą asymetrią w ofertach nie podano.

Wnioski:

Stwierdzone niespójności procesów doskonalących, powinny zachęcać praktyków do określenia poziomu ich akceptacji dla heterogeniczności wzorów doskonalenia. Do tego zaś niezbędne jest rozwijanie praktycznych kompetencji w zarządzaniu sprzecznościami. Przyszłe badania naukowe powinny, z kolei, przynieść pełniejsze rozpoznanie specyfiki różnych źródeł wzorców, charakteru operacji wykonywanych na wzorach przez różne podmioty, identyfikacja niespójności procesów rozpowszechniania wzorów. Wartościowe jest także zwrócenie uwagi na specyfikę sił izomorfizmu instytucjonalnego, które kształtują podobieństwo wzorów i sposobów ich rozpowszechniania. W celu ukonkretnienia przyszłych zamierzeń badawczych w pracy sformułowano trzy, konkretne propozycje badawcze.

KEYWORDS: *Human Resource Management, management improvement patterns, isomorphism, consulting, the process of pattern dissemination*

SŁOWA KLUCZOWE: *zarządzanie zasobami ludzkimi, wzory doskonalenia zarządzania, izomorfizm, konsulting, proces rozpowszechniania wzorów*

WPROWADZENIE

Jednym z składników procesu ciągłego doskonalenia zarządzania jest stała refleksja nad wzorami zmian i nad tym, kto, co jest ich źródłem (Singh & Singh, 2015). Wśród podmiotów rozpowszechniających wzory są także konsultanci. W opracowaniu poszukiwano odpowiedzi na pytanie: jaką charakterystykę ma rdzeń procesu rozpowszechniania wzorów doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), który proponują konsultanci na stronach internetowych swoich firm? Odkrywanie rdzenia procesu to także identyfikacja logiki procesu. Jej znajomość jest niezbędna dla zarządzających. Całość podjętych dalej studiów i badań miała na celu:

1. identyfikację rdzenia tytułowego procesu oraz jego porównanie ze znanymi typami wzorów zmian doskonalących zarządzanie,
2. wypracowanie propozycji i tematów, wzbogacających wiedzę o procesach doskonalenia ZZL, w tym procesach izomorfizmu instytucjonalnego.

Dla realizacji celów wykorzystano narracyjny przegląd literatury (Baumeister & Leary, 1997), który pozwolił na opis różnych wzorów zmian doskonalących zarządzanie. W części badawczej zastosowano analizę treści ofert opublikowanych na stronach internetowych firm konsultingowych działających w domenie ZZL. Zidentyfikowany rdzeń tytułowego procesu porównano z wzorami zmian doskonalących i na tej podstawie sformułowano propozycje oraz tematy badawcze, rozwijające wiedzę o sposobach rozpowszechniania wzorów doskonalenia ZZL. Przyjętemu sposobowi realizacji celów odpowiada struktura opracowania.

1. POTRZEBA IDENTYFIKOWANIA WZORÓW DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA

W ogólnym znaczeniu *wzór* to *regularny sposób, w jaki coś się dzieje lub jest zrobione* (Oxford Learner's Dictionary, 2023), ciąg symboli wyrażający prawa, skład, budowę (Słownik Języka Polskiego, 2023). Wzory doskonalenia ZZL, to regularne sposoby działania, utrwalone często w postaci symboli, wsparte strukturami i narzędziami, które intencjonalnie zmieniają zarządzanie.

Są on szczególnym rodzajem wzorów zmian organizacyjnych. Różnorodność opisanych w teorii zmian organizacyjnych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Różne wzory zmian organizacyjnych

Wybrane kryteria porównania	Przykłady różnych wzorów zmian organizacyjnych
Założenia bazowe koncepcji	Nieuchronność zmian wynika z transakcyjnego charakteru relacji pomiędzy członkami organizacji (Bowen & Nath, 1978). Zmiany są konsekwencją i jednocześnie przyczyną konfliktów i napięć społecznych w organizacji, (Greiner, 1972). Warunki środowiskowe i konieczność adaptacji prowadzi do zmian organizacyjnych (Hannan & Freeman 1984).
Przebieg zmian	Liniowe następstwo etapów w skończonej sekwencji (Lewin, 1947; Cummings, et al. 2016) Cykliczna powtarzalność (Quinn & Cameron, 1983) Nieliniowe lub wręcz chaotyczne zmiany (Chia, 1999)
Skali zmian	Zmiany fragmentaryczne Zmiany osobnicze, np. rozwój zawodowy pracownika Zmiany w części organizacji, np. procesach dostaw Zmiany całych organizacji, branż, regionalnej, krajowej, globalnej gospodarki Zmiany systemowe w skali Świata lub nawet o nieznanych granicach rozprzestrzeniania się
Możliwość ingerencji zarządzających	Możliwość znaczna, planowana i konsekwentnie realizowana. Możliwość ograniczona, taka jak w zmianie wyłaniająca się, inkrementalne, zmianie, jako konsekwencji wykorzystania szans lub przeciwdziałania zagrożeniom (Pina et al. 2003; Greiner 1972) Samoistna zmiana o charakterze ewolucji, ingerencja ograniczona do adaptacji. Bardzo niewielka możliwość lub wręcz jej brak, tak jak w zmianach wywołanych kataklizmami środowiskowymi, w długotrwałych zmianach kulturowych lub biologicznych.
Źródła zmian	Źródła wewnętrzne organizacji, w tym napięcia społeczne, nierówności strukturalne (Kanter, 1977), wzrost samoświadomości np. zrozumienie modelu biznesu (Pigneur, & Osterwalder, 2021) Źródła ulokowane na styku organizacji i otoczenia (Zhao & Anand, 2013) Źródła w otoczeniu organizacji, zmiany na rynku, polityczne, prawne itp.
Efekt zmian	Doskonalenie Podtrzymanie stanów Niszczenie Odnowa Rekonfiguracja, restrukturyzacja
Charakter procesu	Planowy, deterministyczny Żywiotowy Częściowo porządkowany Autopojetyczny

Źródło: Opracowanie własne

Porównanie procesów doskonalenia ZZL z wzorami zmian organizacyjnych może być prostsze lub bardzo skomplikowane. Na przykład, wiedza o TQM, Lean Manufacturing, Lean Six Sigma and Six Sigma (Gutierrez-Gutierrez and Antony, 2019) pozwala domniemywać planowy i rekonfiguracyjny wzór zmian ZZL. Trudniejszym przypadkiem jest zarządzanie dynamicznymi zdolnościami (Teece et al. 1997). Nawiązuje ono do ewolucji, ale nie odrzuca sprawczej roli menedżerów. Sytuacje bardzo trudne do interpretacji są związane z łączeniem przez praktyków sprzecznych ze sobą wzorów zmian doskonalących. Ma to miejsce np. w zwinnym zarządzaniu (zmiana planowa i inkrementalna). Źródłem powstawania niezgodności wzorów zmian doskonalących są również opory wobec zmian (Pardo Del Val & Martínez Fuentes, 2003). Możliwość mieszania, splatania się, hybrydyzacji wzorów uzasadnia potrzebę monitorowania procesów doskonalenia ZZL. Bez takiego monitoringu ryzyko żywołości procesów rośnie.

2. ZAŁOŻENIA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Identyfikowanie wzorów doskonalenia ZZL jest możliwe poprzez odkrywanie podobieństw pomiędzy praktycznie realizowanymi lub oferowanymi procesami, w tym analizę sił upodabniających. DiMaggio i Powell (2006) podkreślili szczególną rolę trzech z nich, a mianowicie przymusu, mimetyki. norm. Wiedza o siłach upodabniającej, daje szansę na pełniejsze zrozumienie charakterystyki rozpowszechniania wzoru doskonalenia zarządzania. Podobnie wiedza o podmiotach rozpowszechniających wzory. Takim istotnym i aktywnym podmiotem są konsultanci (Actimo, 2021; Thoman & Lloyd, 2018). Spełniają oni specyficzne funkcje (Kubr, 2002), realizowane w określonych granicach działania (Turner, 1982). Wobec konsultantów są również formułowane specjalne oczekiwania i wymagania (What is..., b.d.). Mimo tego, w praktyce, jakość efektów pracy konsultantów jest jednak różna. Wstępną ocenę efektów można w tym przypadku oprzeć na analiza treści ofert firm konsultingowych. Analiza tych ofert poprzedza współpracę i pozwala zabezpieczać się przed niespodziankami.

Zgodnie z powyższymi założeniami podjęto badania nad identyfikacją wzorów doskonalenia, które są opisane w treści ofert konsultantów, zajmujących się doskonaleniem ZZL. Kluczową rolę w porządkowaniu wyników poszukiwań odegrało pojęcie *rdzeń procesu*, czyli w części lub w pełni ukryta w treściach ofert, w miarę stabilna (w sensie *powtarzająca się w ofertach*) logika (kolejność, struktura, uzasadnienie) przedsięwzięcia doskonalącego ZZL.

Analizę treści ofert oparto na wytycznych formułowanych w ramach nurtu analiz jakościowych (Washington & Ventresca, 2004). W celu zebrania materiału przeszukano zasoby Internetu poprzez filtr fraz: *wyzwani* ZZL; wyzwani* zarządzani* zasobami ludzkimi*. Uznano, że wyzwania sugerują potrzebę i gotowość do doskonalenia. Na tym etapie badań ograniczono się do ofert polskojęzycznych. W efekcie usunięcia powtórzeń i nietrafnych adresów otrzymano 10 adresów stron internetowych firm konsultingowych. Po przekopiowaniu treści ofert (bez grafiki) do jednego dokumentu rozpoczęto proces kodowania, a następnie ustalania kategorii. Jednostką analizy były fragmenty treści, które charakteryzował oferowany proces. Treść ofert analizowano w kolejności, od pierwszej wyświetlonej przez przeglądarkę, aż do ostatniej. Pracę prowadzono z uwzględnieniem potrzeby stałej refleksji nad wcześniej otrzymanym materiałem i z zamiarem nasycenia wyłaniających się kategorii (Saldana, 2011; Charmaz, 2009; Silverman, 2007). Istotę badań prezentuje przykład zawarty w tabeli 2.

Tabela 2. Przykład opracowania materiału

Fragment treści oferty	Kod	Kategoria	Zagadnienie/ temat
<i>Poznaj poziom zaangażowania [...], aby podejmować decyzje...</i>	Następstwo liniowe dwu faz (poznaj – decyduj)	Przebieg i logika serii działań	Proces, jako seria aktywności

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3. zawiera, z kolei, przykład materiału analitycznego oraz sposobu kodowania. Niektóre z zamieszczonych w niej sformułowań wprost wskazują na aktywności (np. kod procesu *zarządzanie*). Są jednak i takie, które ze względu na specyfikę języka polskiego, jedynie sugerują aktywność, np. wzrost wydajności.

Tabela 3. *Przykład opracowania materiału analitycznego*

Oferent	Kody opisujące fazy i elementy procesu w języku oferentów (przykłady) ^{*)}
Pierwszy/	Zarządzanie , przeprowadzenie cyfrowej rewolucji, wykraczanie poza administrowanie, obsługa, rekrutacja , [...], rozliczanie, nabór, planowanie , drukowanie, <i>zgłaszanie, dokumentowanie [...]</i> .

*) Pogrubienia i kursywa wskazują na przykłady kodów składających się na różne kategorie.

Źródło: Opracowanie własne

3. WYNIKI BADAŃ

Treść wszystkich ofert składała się z ponad 13 tysięcy wyrazów. Analiza fragmentów pozwoliła zidentyfikować trzy charakterystyczne wzory procesów doskonalenia ZZZ i cztery fazy składające się na rdzeń procesu.

3.1. TRZY LOGIKI ROZPOWSZECHNIANIA WZORÓW DOSKONALENIA ZZZ

Przeprowadzona analiza wyłoniła trzy typy procesu rozpowszechniania wzorów doskonalenia ZZZ, które mają inną logikę. Są nimi:

1. proces rozpowszechniania wzoru nazw składających się na terminologię ZZZ;
2. proces rozszerzania wzoru zabezpieczeń operacji ZZZ;
3. proces promowania wzorców ukierunkowujących zmiany w ZZZ.

Użyte w opisie pierwszego procesu słowo *nazw* nie jest przypadkowo wybrane. W treści ofert wykorzystywano nazwy spotykane w podręcznikach ZZZ. Wyniki analizy nie pozwalają jednak twierdzić, że za słowami kryła się głęboka, naukowa wiedza o terminach fachowych. Okazało się, że im wyższy poziom szczegółowości opisu, tym większa swoboda słowotwórcza autorów ofert. Kreatywność autorów ofert powoduje wręcz zamieszanie terminologiczne. Zupełnie niejasne są zwroty typu: *zaawansowany wgląd w ludzi*. Oferty również selektywnie akcentują niektóre z działań. Sugerują np. *integrowanie systemów*, ale nie precyzują zasady powiązań. Można przypuszczać, że jest ona typu liniowego, ale wyraźnych deklaracji w kwestii wzoru oferowanej zmiany nie zamieszczono. W jednej z ofert zaskakuje użycie sformułowania *rewolucja*, która oznacza nieciągłość zmiany, ale dalsza część tej oferty wskazuje, że nazwy

tej użyto do określenia zmiany liniowej, planowej. Można przypuszczać, podobieństwa pomiędzy treściami ofert wynikają z nacisku normatywnego. Oferty rozpowszechniają nazwy, których użycie świadczy o fachowości i utrwalają fachowy słownik, ale nie rozpowszechnia naukowego znaczenia terminów.

W drugim ze zidentyfikowanych procesów, rozpowszechniany jest wzór zabezpieczeń operacji ZZL. Logikę i treść tego procesu wyznacza przymus instytucjonalny. W treści ofert wyraźnie i jednoznacznie wskazuje się normy prawa, których przestrzeganie jest doskonałe we współpracy z konsultantami. Ten fragment ofert jest rozbudowany, czytelnie uporządkowany i dokładnie informujący o zapewnieniu bezpieczeństwa prawnego. Doskonalenie dotyczy *legalizacji [zatrudnienia], przedłużania dokumentów, archiwizacji, ochrona danych osobowych*. Poziom podobieństwa rozwiązań oferowanych przez różne firmy jest wysoki.

Trzeci ze zidentyfikowanych procesów rozpowszechniania dotyczy ukierunkowań doskonalenia ZZL, a konkretnie zagadnienia strategii i podnoszenia sprawności operacji. Doskonalenie w zakresie strategii opisywane jest w ofertach przy wykorzystaniu ogólników, w rodzaju: *możliwości rozbudowy, przeprowadzenia cyfrowej rewolucji, wykraczanie poza administrację, wypracowywanie optymalnych, tworzenie przyjaznego środowiska*. Brak precyzji w podawanych zapisach ma być kompensowany współpracą z kierownictwem firmy. Do opisu strategiczne ukierunkowania oferenci stosują różną stylistykę, odwołują się do różnych przedmiotów, zakresów, wskazują na różną dynamiką proponowanych działań. Zapisy to mieszanka rozsądku (np. *porządkuj [informacje]*) i emocjonalnych deklaracji (*zapomnij*). Rozpowszechniany wzór strategicznego doskonalenia ZZL jest wypowiedzią autorską, składającą się z niedoprecyzowanych sformułowań. Na tle niedopowiedzeń w zakresie doskonalenia strategicznego ZZL, doskonalenie zarządzania operacyjnego można traktować, jako jednoznacznie opisane. Kategoriami ukierunkowującymi są: *usuwanie uciążliwości i zwiększenie sprawności operacji, ujednolicenie, oszczędność czasu* i omówione wcześniej bezpieczeństwo operacji.

Porównując oferowane wzory doskonalenia operacyjnego i strategicznego, można zauważyć, że mała precyzja wzorów strategicznego ukierunkowania, nie współgra z jednoznacznością kierunków doskonalenia zarządzania operacjami. W związku z tym trudno wskazać znane siły nacisku upodabniającego rozpowszechnianie wzorów. Nie jest to przymus prawa. Być może specyficzny nacisk normatywny (patrz pierwszy proces) i szczególna mimetyka, o czym dalej.

3.2. WYMIARY KATEGORII PROCESÓW

Przeprowadzona analiza pozwoliła także na identyfikację wymiarów zaproponowanych kategorii trzech procesów rozpowszechniania. Są nimi: automatyzacja vs. intelektualna refleksja; ukierunkowanie poznawcze vs. inercja przyzwyczajęń; kopiowanie vs. adaptowanie; uniwersalność vs. sytuacyjność. W tabeli 4 przedstawiono przykłady kodów, które zainspirowały do wyróżnienia danego wymiaru.

Tabela 4. *Wymiary trzech procesów rozpowszechniania wzorów doskonalenia*

Wymiary	Przykłady kodów
Automatyzacja Intelektualna refleksja	<i>przypominaniem przez kalendarz, planowanie, tworzenie</i>
Ukierunkowanie poznawcze Inercja przyzwyczajęń	<i>raportowanie, analizowanie wykorzystanie szablonów komunikatów,</i>
Kopiowanie Adaptowanie	<i>możliwość kopiowania, powielanie, dopasowanie,</i>
Uniwersalność Sytuacyjność	<i>wykorzystywanie uniwersalnego rozwiązania możliwość zdefiniowania zgodnie z potrzebami</i>

Źródło: Opracowanie własne

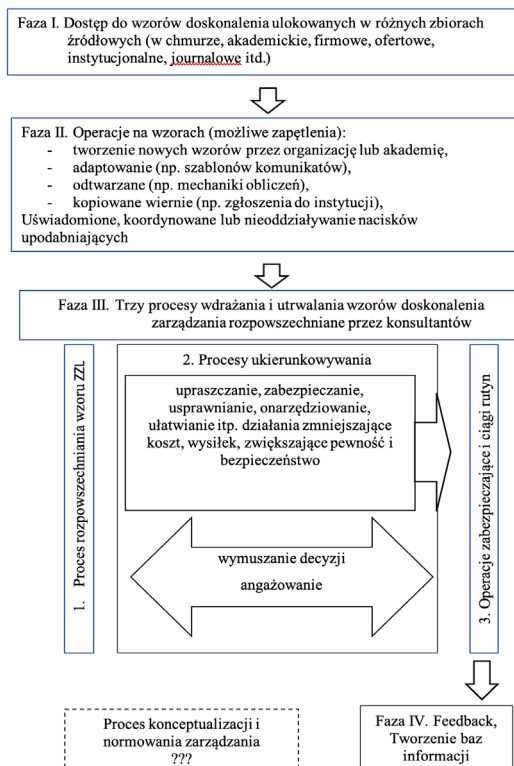
Zgodnie z podanymi wymiarami proces zabezpieczeń i podnoszenia sprawności operacji charakteryzuje automatyzacja, kopiowanie, korzystania z wzorów uniwersalnych, inercja przyzwyczajęń. Proces upowszechniania nazw opisuje kopiowanie i w pewnym zakresie uniwersalność. Strategicznemu ukierunkowaniu ZZL odpowiadają intelektualizacja, poznanie, sytuacyjność.

3.3. RDZEŃ PROCESU ROZPOWSZECHNIANIA WZORÓW DOSKONALENIA

Wyłaniający się z badań obraz rdzenia procesu rozpowszechniania wzorów doskonalenia ZZL prezentuje rysunek 1. Pierwsze dwie fazy procesu układają się według logiki liniowych następstw, w fazie trzeciej trzy podprocesy bieżą równolegle. Każdy z tych procesów jest stymulowany innym rodzajem nacisku izomorficznego: pierwszy normatywnym naciskiem, trzeci, przymus, drugi, zaś jest efektem trudnych do uporządkowania zgodnie z propozycją DiMaggio i Powell'a (2006). Całość tych trzech procesów jest być może kształtowana przez nowy typ mimetyki pasywnej. Siła ta upodabnia do środowiska, ale to

upodobnienie nie jest wyrazem aktywności zarządzających w obszarze strategii. Decydenci pasywnie oczekują na wyniki działań taktycznych i operacyjnych, a nawet ich nie interpretują. Decyzje menedżerskie dotyczą jedynie spraw wynikających z konieczności ochrony prawnej i postępującej digitalizacji relacji między różnymi podmiotami. Dla odwzorowanie takiej możliwości efektów niejasnego doskonalenia ukierunkowania strategicznego ZZL, na rysunku 1 umieszczono moduł o konturze linii przerywanej i zawierający znaki zapytania.

Rysunek 1. Obraz rdzenia procesu rozpowszechniania wzorów doskonalenia ZZL



Źródło: Opracowanie własne

Otrzymany obraz rdzenia procesu rozpowszechniania wzorów doskonalenia ZZL sugeruje niespójność logiki procesów go tworzących. Niespójność ta występuje, co najmniej, w trzech pierwszych fazach procesu.

W fazie I. opisuje ją możliwa niezgodność wzorów rekomendowanych przez teoretyków z tymi opisanymi w ofertach. Tabela 5 ilustruje tę odmienność.

Tabela 5. Porównanie wzorów

Ogólna charakterystyka akademickich wzorów doskonalenia ZZL	Odkryta w badaniach procesy rozpowszechniania charakterystyka wzorów doskonalenia ZZL
Nieuchronność i duże tempo zmian.	Nadzieja na porządek i stabilną adaptację.
Złożoność świata i wielość metod odkrywania oraz zmieniania.	Funkcjonalna perspektywa upraszczania poprzez digitalizację i fokus na bezpieczeństwie.
Wielowymiarowość, dynamiczna natura systemowości.	Fragmentaryzacja, powiązania informacyjne, niedomówienia.
Różnorodność podmiotów zmian i wzajemnych relacji pomiędzy nimi. Potrzeba kooperacji i pełnego zaangażowania.	Feedback, zbieranie pomysłów, dopasowanie do wcześniej wdrożonych rozwiązań. Sygnalna pomoc konsultantów.
Sofistyczny i holistyczny opis procesu zmian.	Patchwork adaptacyjny, naśladownictwo dostarczonych wzorów. Zakotwiczony w dotychczasowych praktykach.
Rozbudowywanie narzędzi analitycznych. Sztuczna inteligencja.	Wymuszanie decyzji, definiowania, tworzenie baz informacji do potencjalnego wykorzystania. Dopasowanie do istniejącego oprogramowania.

Źródło: Opracowanie własne

W fazie II na rysunku 1. niespójność może być wynikiem wielości i odmienności operacji wykonywanych przez różne podmioty na wzorach. Naukowcy kładą nacisk na pozytywistyczne metody badań. W konsultingu sposobem na sprzedaż może być manipulacja wzorem, W praktyce wzory mogą być przekształcane w oparciu o nieświadomione założenia. Wyniki badań pokazały, że w analizowane oferty w najmniejszym stopniu przekształcają wzory, których źródłem jest prawo i technologia cyfrowa, a w największym procesy intelektualizacji zarządzania, Niezgodności fazy III zostały już opisane powyżej (patrz 3.1). Zebrany materiał nie pozwala na szersze omówienie fazy IV. Treści ofert wskazują jedynie na różne ścieżki przebiegu informacji zwrotnej (np. *przesyłaj swoje pomysły. zbieranie feedbacku z onboardingu*) i wydaje się dotyczyć jedynie kwestii operacyjnych (stąd asymetryczna lokalizacja strzałki na rys. 1). Brakuje w ofertach informacji na temat tego, co dalej się dzieje z zebrany materiał zwrotnym.

4. KONKLUZJE

Badania ukazały, że istotnym problemem jest niespójność logiki rozpowszechniania wzorów doskonalenia ZZL. Stąd też można wyprowadzić, co najmniej jeden wniosek skierowany do praktyków i kilka wniosków do rozważenia przez badaczy. Praktycy powinni, przed skorzystaniem z oferty konsultantów, zdefiniować oczekiwany poziom homogeniczności wdrażanych wzorów doskonalenia oraz dopasować do niego analitykę ZZL i nauczyć się zarządzania sprzecznościami (to nie to samo co zarządzanie konfliktem). To zadanie zabezpiecza przed problemami żywiołowego rozwoju procesów doskonalenia.

Z kolei, naukowcy na tym etapie wiedzy o procesach rozpowszechniania wzorów doskonalenia muszą skierować swoje zainteresowanie na wszystkie fazy zidentyfikowanego w rdzenia. Zgodnie z jego charakterystyką, nie tylko tworzenie nowych wzorów jest istotne, ale źródła ich powstawania, sposób dostępu do nich, operacje na wzorach i sposób rozpowszechniania są równie istotne. Dopiero po rozpoznaniu tych kwestii, a następnie ich syntezie możliwe będzie stworzenie obrazu całości procesu.

Przy obecnym stanie wiedzy, wyniki przeprowadzonych badań pozwalają sformułować 3 szczegółowe propozycje badawcze, które potwierdzą skalę ewentualnych problemów z niedostatkami wiedzy o całości procesu. Pierwsza dotyczy relacji pomiędzy procesami, tworzącymi fazę III na rysunku 1. Klarowność procesu wzoru zabezpieczeń i podnoszenia sprawności operacyjnej, może osłabiać intelektualizację ZZL. Dla oceny trafności takiego wniosku można sprawdzić:

Propozycja 1.

Doskonalenie, koncentrujące się na digitalowym zabezpieczeniu procesów ZZL, zmniejsza skalę działań konceptualizujących i intelektualizujących ZZL.

Badanie może porównywać czas poświęcony przez specjalistów na intelektualizację i konceptualizację ZZL przed i po podniesieniu poziomu digitalizacji ZZL.

W zakresie oddziaływania sił nacisku, interesujące wydaje się sprawdzenie zaproponowanej idei mimetyki pasywnej.

Propozycja 2.

Aktualny kierunek digitalizacji ZZL wzmacnia rolę mimetyki pasywnej.

W badaniu można porównywać podobieństwo ZZL w organizacjach, obsługiwanych przez tych samych konsultantów, dostarczających oprogramowanie cyfrowe.

Konsekwentnie do propozycji 2 warto również sprawdzić propozycję.

Propozycja 3.

Tendencja do doskonalenia ukierunkowanego na zabezpieczenia ZZL oraz na operacyjną sprawność osłabia wpływ środowiska akademickiego na tworzenie norm profesjonalnych.

Badanie sprawdzające może koncentrować się na sprawdzaniu znajomości bogactwa wiedzy naukowej w organizacjach o niskim i wysokim stopniu digitalizacji ZZL.

5. DYSKUSJA

Badania treści ofert pozwoliły na identyfikację i scharakteryzowanie rdzenia procesu rozpowszechniania wzorów doskonalenia ZZL na tle wiedzy o worach zmian organizacyjnych i siłach izomorfizmu. Wyniki skłaniają do zainteresowania się, trzema wątkami tematycznymi, dotąd słabo rozpoznanymi. Dotyczą one podobieństwa wzorów doskonalenia ulokowanych w różnych źródłach wiedzy, a także przyczyn ewentualnej dominacji jednego ze źródeł nad innymi. Ten wątek wpisuje się w ogólne zagadnienie luki *teoria-praktyka* (Feldman & Worline, 2016). Drugi wyłaniający się temat, dotyczy operacji na wzorach czerpanych z różnych źródeł. Trzeci, hybrydowych procesów doskonalenia. Sformułowane wnioski, propozycje badawcze i tematy są efektem analizy ograniczonej do polskojęzycznych ofert konsultantów. W przyszłości potrzebne jest rozszerzenie badań na inne regiony geograficzne i grupy praktyków, popularyzatorów nauki, edukatorów i naukowców. Zastosowana w tym badaniu metoda analizy jakościowa treści, może nie współgrać z oczekiwaniami badaczy o nastawieniu pozytywistycznym. Liczy się jednak na to, że sprawdzenie sformułowanych trzech propozycji, może ułatwić komunikację z badaczami o innej orientacji metodycznej.

BIBLIOGRAFIA

- Actimo. (2021). *Management trends for 2022: All about People-First Culture*. Dostęp 14.04.2023 z <https://www.actimo.com/blog/people-first-culture-management-trends/>
- Baumeister, R. F., Leary, M. R. (1997). *Writing narrative literature reviews*, 1(3) , 311–320. *Review of General Psychology*. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Bowen, D.D., Nath, R. (1978). *Transactional Analysis in OD: Applications within the NTL Model*. 3(1), 79-89, *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/257579>
- Charmaz, K. (2009) *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chia, R. (1999). *A 'rhizomic' model of organizational change and transformation: perspective from metaphysics of change*. 10(3), 209-227, *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00128>
- Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K. G. (2016). *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. 69(1), 33–60, *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- DiMaggio, P.J., Powell W.W. (2006). Nowe spojrzenie na żelazną klatkę: instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych. Tłum. A. Lompart. w: A. Jasińska-Kania, L. M. Nijakowski, J. Szacki i M. Ziółkowski (red.) *Współczesne teorie socjologiczne. Tom 2*, , 600–612, Scholar, Warszawa.
- Feldman, M., Worline M. (2016). *The practicality of practice theory*. 15(2), 304-324, *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0356>
- Greiner, L.E. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, 50(4), 37-46, *Harvard Business Review*.
- Groom, N. (2005). *Pattern and meaning across genres and disciplines: An exploratory study*, 4(3), 257-277, *Journal of English for Academic Purposes*. <https://doi.org/10.1016/j.jeap.2005.03.002>
- Gutierrez-Gutierrez, L., Antony, J. (2019). *Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development: A systematic literature review*, 11 (1), 125–149 *International Journal of Lean Six Sigma*. <https://doi:10.1108/IJLSS-07-2018-0071>
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1984). *Structural inertia and organizational change*, 49(2), 149-164, *American Sociological Review*. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Kanter, R. M. (1977). *Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women* 82(5), 965-990. *American Journal of Sociology*. <http://www.jstor.org/stable/2777808>
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting. A guide to the profession*. Fourth Edition. International Labour Office, Geneva, rozdz. 1.
- Lewin, K. (1947). *Group decision and social change*. w: Newcomb, T.M., Hartley, E.L. (red.) *Readings in social psychology*. Henry Holt, New York, s. 330–344

- May, R. (1975). *The courage to create*. Norton&Company, New York, Dostęp 30.03.2023 z <https://archive.org/details/the-courage-to-create/page/n3/mode/1up?view=theater&q=pattern>
- Oxford Learner's Dictionary*, (2023). Dostęp 01.04.2023 z https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/pattern_1?q=pattern
- Pardo Del Val, M., Martínez Fuentes, C. (2003). *Resistance to change: a literature review and empirical study*, 41, 148–155, *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Pigneur, Y., Osterwalder, A. (2021). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Onepress, Gliwice.
- Pina, E., Cunha, M., Vieira Da Cunha, J. (2003). *Organizational improvisation and change: two syntheses and a filled gap*, 16 (2), 169–185, *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/09534810310468143>.
- Quinn, R. E., Cameron, K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, 29(1), s. 33–51, *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of qualitative data analysis*. Sage, Thousand Oaks.
- Silverman., D. (2007). *Analiza danych jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Singh, J., Singh, H. (2015). *Continuous improvement philosophy – literature review and directions*, 22(1), 75–119, *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038>
- Słownik Języka Polskiego*, (2023). PWN. Dostęp 03.04.2023 z <https://sjp.pwn.pl/>.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, 18(7), 509–533, *Strategic Management Journal*. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Thoman, D., Lloyd, R. (2018). *A review of the literature on Human Resource Development: leveraging HR as strategic partner in the high performance organization*, 5(9), 147–160, *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*. <http://doi.org/10.58809/POPQ1755>
- Turner, A.N. (1982). *Consulting is more than giving advice* 60(5), 120–129, *Harvard Business Review*.
- Washington, M. and Ventresca, M. J. (2004). *How organizations change: The role of institutional support mechanisms in the incorporation of higher education visibility strategies, 1874–1995*. 15(1), 82–97, *Organization Science*. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1030.0057>
- What is Management Consulting?* (b.d). Bright Network. Dostęp 13.03. 2023 z <https://www.brightnetwork.co.uk/>.
- Zhao, Z. J., Anand, J. (2013). *Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge*. 34(13), 1513–1530, *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2080>