Paradoks automatyzacji i ludzki koszt Maszyny: analiza pracy w customer service Booking.com na podstawie książki Stijn Bronzwaera The Machine

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje zjawisko paradoksu automatyzacji na przykładzie platformy Booking.com. Autor wskazuje, że technologia nie eliminuje pracy ludzkiej, lecz zmienia jej charakter, usuwając rutynowe czynności i pozostawiając pracownikom jedynie najtrudniejsze, konfliktowe przypadki. Customer service staje się tym samym „warstwą odpornościową" systemu, wymagającą od ludzi wysokich kompetencji poznawczych i emocjonalnych w sytuacjach kryzysowych. Mimo kluczowej roli w zapobieganiu stratom i dbaniu o reputację firmy, praca ta jest często niedoceniana ekonomicznie i traktowana jako centrum kosztów. Tekst zwraca również uwagę na powstającą asymetrię prestiżu między specjalistami IT a personelem obsługi klienta, co prowadzi do symbolicznej i przestrzennej hierarchizacji wewnątrz organizacji.

The article analyzes the phenomenon of the automation paradox using the Booking.com platform as an example. The author indicates that technology does not eliminate human labor but changes its character, removing routine tasks and leaving employees with only the most difficult and conflict-ridden cases. Customer service thus becomes the system's 'resilience layer,' requiring high cognitive and emotional competencies from people in crisis situations. Despite its key role in preventing losses and maintaining the company's reputation, this work is often economically undervalued and treated as a cost center. The text also draws attention to the emerging prestige asymmetry between IT specialists and customer service staff, leading to symbolic and spatial hierarchization within the organization.

Artykuł analizuje mechanizm funkcjonowania nowoczesnych organizacji cyfrowych na przykładzie Booking.com, stawiając tezę, że automatyzacja nie eliminuje pracy ludzkiej, lecz radykalnie zmienia jej charakter i dystrybucję. Autor wskazuje na istnienie 'paradoksu automatyzacji': im sprawniejszy jest system, tym bardziej rzadkie, ale jednocześnie trudniejsze i bardziej obciążające emocjonalnie stają się przypadki trafiające do pracowników obsługi klienta. Tworzy to niebezpieczną asymetrię – zarówno w wymiarze prestiżu (podział na twórców systemu i operatorów wyjątków), jak i nadzoru. Podczas gdy inżynierowie cieszą się autonomią, pracownicy front-line stają się zakładnikami rygorystycznych mierników wydajności (KPI), które często ignorują rzeczywistą złożoność ich pracy. Tekst dowodzi, że customer service pełni w rzeczywistości kluczową funkcję 'sensora organizacji' i warstwy odpornościowej firmy; jednak traktowanie go wyłącznie jako centrum kosztów i poddawanie ścisłej metryzacji niszczy właśnie te ludzkie kompetencje – empatię i profesjonalny osąd – które są niezbędne do zarządzania skalą w świecie, gdzie algorytmy zawsze napotykają swoje granice.

SŁOWA KLUCZOWE

paradoks automatyzacji | ludzki koszt Maszyny | customer service | algorithmic management | ironia automatyzacji | praca emocjonalna | cyfrowy nadzór | model Job Demands-Resources | prawo Goodharta | tacit knowledge | alienacja w gospodarce cyfrowej | metryzacja pracy | asymetria prestiżu organizacyjnego | human in the loop | zarządzanie algorytmiczne

Automatyzacja nie eliminuje pracy, lecz koncentruje w niej trudne wyjątki

Człowiek po drugiej stronie ekranu: customer service, praca emocjonalna i algorytmiczna dyscyplina Maszyny

Każda opowieść o cyfrowej automatyzacji zawiera pewne złudzenie optyczne. Użytkownik widzi system coraz prostszy: kilka pól wyszukiwarki, mapę, zdjęcia, ocenę, cenę i przycisk rezerwacji. Im skuteczniejsza technologia, tym mniej widoczny staje się wysiłek niezbędny do jej podtrzymania. Za

kilkusekundową transakcją kryją się jednak systemy płatnicze, bazy danych, centra przetwarzania, relacje z hotelarzami, zespoły bezpieczeństwa, tłumaczenia, moderacja treści i rozwiązywanie sporów oraz tysiące sytuacji, których oprogramowanie nie potrafiło przewidzieć. Booking.com dotarł w ten sposób do paradoksu właściwego dla dojrzałej automatyzacji: im bardziej doświadczenie klienta przypominało kontakt z bezosobową Maszyną, tym większej organizacji ludzi potrzeba było do obsługi przypadków, w których Maszyna przestawała wystarczać. Pod koniec drugiej dekady XXI wieku skala tej struktury była ogromna.

W czerwcu 2019 roku Booking Holdings informował, że samo Booking.com zatrudniało ponad 17 500 osób w ponad 190 biurach na świecie. Cały holding pod koniec 2019 roku liczył około 26 400 pracowników, z czego ponad 22 tysiące operowało poza Stanami Zjednoczonymi; spółka zaznaczała przy tym, że korzysta z zewnętrznych wykonawców wspierających customer service, tłumaczenia i systemy techniczne. W dokumentacji finansowej wskazano, że wzrost zatrudnienia w Booking.com napędzała między innymi rozbudowa IT oraz customer service niezbędny do obsługi rosnącej liczby transakcji. Cyfrowa platforma nie eliminowała więc pracy ludzkiej w prostym znaczeniu tego słowa – zmieniała jedynie jej strukturę, miejsce i widzialność.

Zjawisko to można określić mianem paradoksu automatyzacji. Automatyzacja usuwa znaczną część rutynowych czynności, pozostawiając ludziom przypadki nietypowe, konfliktowe i trudne. Im lepszy system, tym bardziej specyficzny staje się przeciętny problem trafiający do człowieka. Customer service nie otrzymuje bowiem telefonów od większości użytkowników, dla których rezerwacja przebiegła prawidłowo. Trafiają tam przede wszystkim anulowania, błędy płatności, overbooking, niezgodność oferty ze stanem faktycznym, zmiany terminów, bariery językowe, spory z obiektami czy zgłoszenia klientów znajdujących się w obcym kraju i oczekujących natychmiastowego rozwiązania.

Automatyzacja nie usuwa zatem trudności, lecz w znacznej mierze koncentruje ją w pracy osób obsługujących wyjątki. Lisanne Bainbridge w klasycznej analizie „ironii automatyzacji” zwracała uwagę, że im więcej czynności przejmuje system, tym bardziej wymagające stają się zadania pozostawione operatorowi. Człowiek ma interweniować właśnie wtedy, gdy standardowy proces zawiódł, co wymaga większej wiedzy, elastyczności i osądu. W Booking.com podobna prawidłowość nabrała charakteru organizacyjnego. Najbardziej powtarzalne rezerwacje odbywały się praktycznie bez kontaktu z pracownikiem; customer service stawał się natomiast zapleczem dla zdarzeń wykraczających poza idealny model cyfrowej transakcji. Im większa była skala platformy, tym więcej pojawiało się takich przypadków, nawet jeśli stanowiły one niewielki procent wszystkich rezerwacji. Właśnie dlatego dział obsługi klienta należy uznać nie za margines modelu Booking.com, ale za jego warstwę odpornościową. Oprogramowanie działa sprawnie w przestrzeni

zdefiniowanych reguł; człowiek przejmuje sprawę, gdy te reguły się zderzają. Hotel twierdzi, że rezerwacji nie otrzymał, klient posiada potwierdzenie, system płatniczy wskazuje coś innego, a regulamin nie przewidział szczegółów konkretnej sytuacji.

Wówczas organizacja potrzebuje pracownika zdolnego rekonstruować stan faktyczny, komunikować się z dwiema stronami konfliktu, interpretować procedury i podjąć decyzję wystarczająco dobrą pod presją czasu. W języku teorii systemów customer service pełni funkcję sprzężenia zwrotnego oraz amortyzatora zakłóceń. Ekonomiczny status takiej pracy jest jednak ambiwalentny. Dział sprzedaży może wykazać przychód, zespół eksperymentalny wzrost konwersji, a account manager nową podaż hotelową. Customer service często produkuje rezultat kontrfaktyczny: zapobiega utracie klienta, eskalacji sporu, zwrotowi płatności albo uszkodzeniu reputacji.

Jego sukces polega często na tym, że nic złego się nie wydarzyło. W rachunkowości zarządczej łatwiej dostrzec koszt wynagrodzeń niż wartość uniknięcia problemu. Powstaje strukturalna pokusa traktowania obsługi jako centrum kosztów, choć może ona być warunkiem utrzymania wartości całej sieci. Źródłowa rekonstrukcja przedstawia właśnie takie napięcie.

Asymetria prestiżu i cyfrowy nadzór w obsłudze klienta

Tekst opisuje powstanie symbolicznej i przestrzennej hierarchii między wysoko cenionymi specjalistami technologicznymi a pracownikami customer service, których umieszczono w innych lokalizacjach Amsterdamu i postrzegano jako mniej prestiżową część organizacji. W innym fragmencie materiał mówi wprost o traktowaniu customer service jako zaplecza kosztowego, co kontrastuje z uprzywilejowaną pozycją specjalistów od danych i technologii. Są to interpretacje źródła, a nie neutralne pomiary struktury prestiżu, lecz prowadzą one do istotnego problemu socjologicznego: gospodarka wiedzy nie znosi hierarchii klasowych wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz może tworzyć ich nowe formy.

W tradycyjnej fabryce hierarchia była widoczna fizycznie: biuro zarządu, hala produkcyjna, stanowisko brygadzisty i robotnik przy maszynie. W przedsiębiorstwie cyfrowym podział przebiega raczej między tymi, którzy projektują system, a tymi, którzy obsługują konsekwencje jego działania. Programista zmienia kod; agent customer service działa w ramach interfejsu zaprojektowanego przez innych. Data scientist może tworzyć model przewidujący zachowanie klienta, podczas gdy pracownik infolinii mierzy się z człowiekiem, którego zachowania model nie przewidział. Powstaje strukturalna asymetria pomiędzy twórcami reguł a wykonawcami przypadków brzegowych. Pierre

Bourdieu pozwala interpretować tę różnicę przez nierówną dystrybucję kapitału kulturowego i symbolicznego.

W globalnej firmie technologicznej kompetencje programistyczne, statystyczne i związane z uczeniem maszynowym są rzadkie, wysoko wynagradzane oraz kulturowo utożsamiane z innowacją. Obsługa klienta może wymagać biegłości językowej, odporności psychicznej, zdolności negocjacyjnych i ogromnej wiedzy proceduralnej, ale kapitał ten jest gorzej rozpoznawany przez dominującą narrację sektora technologicznego. Jedna grupa "buduje przyszłość", druga "odbiera telefony", choć rzeczywista złożoność pracy nie daje się tak łatwo uporządkować. Harry Braverman, rozwijając krytyczną analizę procesu pracy, zwracał uwagę na tendencję zarządzania do oddzielania projektowania pracy od jej wykonywania. Taylorowski scientific management rozbijał złożone zadania na mierzalne czynności, przenosząc wiedzę o organizacji procesu z robotnika do zarządzającego systemem. Współczesne cyfrowe centrum obsługi może reprodukować podobną logikę bez stopera trzymanego przez brygadzistę. Oprogramowanie rejestruje czas rozmowy, okres oczekiwania, liczbę spraw, dostępność pracownika, rezultat kontaktu oraz satysfakcję klienta.

Nadzór zostaje wbudowany w infrastrukturę techniczną. Należy jednak precyzyjnie odróżnić zarządzanie za pomocą mierników od patologicznego nadzoru. Call center z natury wymaga informacji o liczbie przychodzących kontaktów, średnim czasie obsługi, zapotrzebowaniu kadrowym oraz poziomie usług; bez tych danych nie da się ustalić grafików ani przewidzieć kolejek. Problematyczność zaczyna się wtedy, gdy pomiar służący zarządzaniu przepływem zostaje przeniesiony na mikrokontrolę jednostki i staje się dominującą podstawą oceny jej wartości. Bronzwaer relacjonuje właśnie zarzuty dotyczące bardzo szczegółowego rozliczania czasu w customer service, aż po przypadki interpretowane przez pracowników jako kontrolowanie przerw osobistych. Nie znaleźliśmy niezależnego źródła pozwalającego potwierdzić każdy z tych szczegółów jako oficjalną politykę przedsiębiorstwa, dlatego należy je traktować jako opis doświadczeń i zarzutów pracowniczych, a nie jako ustalony regulamin korporacyjny. Istnieją jednak publicznie dostępne wypowiedzi byłych pracowników z tego okresu zgodne przynajmniej z ogólnym obrazem pracy silnie metryzowanej. Recenzje pracowników customer service z 2019 i 2020 roku wspominają wysokie tempo, presję na liczbę obsługiwanych telefonów, ścisłe mierniki oraz harmonogram dnia kontrolowany z dużą szczegółowością; jedna z holenderskich relacji mówiła również o bardzo ograniczonym czasie przeznaczonym na przerwy.

Są to anonimowe świadectwa z serwisów pracowniczych, a więc źródła o ograniczonej wartości dowodowej, które nie pozwalają generalizować wniosków na całą organizację. Pokazują one jednak, że doświadczenie intensywnej kontroli wynikowej nie występuje wyłącznie w późniejszej syntezie

książkowej. Zarazem materiał dowodowy nie uprawnia do przedstawienia Booking.com jako jednoznacznie patologicznego pracodawcy.

W tych samych serwisach można znaleźć opisy dobrej atmosfery, atrakcyjnych świadczeń, wielokulturowych zespołów, wartościowych szkoleń i satysfakcjonującego środowiska pracy. Sam Booking.com współcześnie przedstawia wyniki badań zaangażowania wskazujące wysokie poczucie przynależności i bezpieczeństwa psychologicznego, choć są to oczywiście dane publikowane przez pracodawcę i dotyczą organizacji po wielu późniejszych zmianach. Naukowa analiza nie powinna więc zamieniać zbioru konfliktów w twierdzenie, że wszyscy pracownicy doświadczali firmy jednakowo. Przedmiotem badania jest strukturalne napięcie między modelem pomiaru a rodzajem wykonywanej pracy, a nie tworzenie zbiorowej diagnozy psychologicznej tysięcy osób.

Szczególnie użytecznym narzędziem jest tutaj model Job Demands-Resources rozwijany przez Evangelinę Demerouti, Arnolda Bakkera i współpracowników. Zakłada on, że środowisko pracy można analizować poprzez relację między wymaganiami zawodowymi a zasobami umożliwiającymi im sprostanie. Wymagania – job demands – obejmują między innymi presję czasową, obciążenie emocjonalne, konflikt ról, intensywność poznawczą i trudne kontakty interpersonalne. Zasoby – job resources – to autonomia, wsparcie przełożonych, informacja zwrotna, kompetencje, możliwość odpoczynku, sprawiedliwość i perspektywa rozwoju. Wysokie wymagania nie muszą prowadzić do wypalenia, jeśli towarzyszą im odpowiednie zasoby. Ryzyko rośnie wtedy, gdy intensywność żądań pozostaje chronicznie wysoka, a zdolność pracownika do regulowania własnej pracy niska.

Wielowymiarowa złożoność pracy w obsłudze klienta

Customer service internetowej platformy podróżniczej kumuluje kilka rodzajów wymagań jednocześnie. Pracownik musi szybko przetwarzać informacje, poruszać się pomiędzy systemami, interpretować polityki firmy i hotelu, często używać języka innego niż ojczysty, radzić sobie z konfliktem oraz utrzymywać odpowiedni ton wobec klienta, który może znajdować się w stresującej sytuacji.

Psychologiczny koszt braku autonomii i uznania

Do tego dochodzi presja liczby oczekujących spraw. Jeśli system jednocześnie ogranicza możliwość samodzielnego regulowania tempa, relacja demands-resources może stać się niekorzystna nawet przy dobrym wynagrodzeniu i atrakcyjnych świadczeniach socjalnych. Model Roberta Karaska wprowadza do tej analizy drugi wymiar: relację między wymaganiami a kontrolą nad sposobem

wykonywania pracy. Największe obciążenie psychiczne generują zadania łączące wysokie wymagania z małą autonomią decyzyjną. To właśnie dlatego dwie prace o podobnej intensywności mogą być odbierane zupełnie inaczej.

Chirurg wykonujący skomplikowaną operację znajduje się pod ogromną presją, ale dysponuje wysokim stopniem kontroli profesjonalnej. Pracownik centrum telefonicznego może doświadczać mniejszej odpowiedzialności obiektywnej, lecz jednocześnie wiążą go ściśle określone procedury, kolejka połączeń i ograniczona możliwość decydowania o rytmie dnia. Psychologiczny koszt pracy zależy więc nie tylko od ilości zadań, ale przede wszystkim od tego, kto kontroluje sposób i tempo działania. Kolejną warstwę wyjaśnia model nierównowagi wysiłek-nagroda Johannesa Siegrista. Człowiek jest skłonny akceptować znaczne obciążenie, o ile postrzega wymianę jako sprawiedliwą: wysiłkowi odpowiadają wynagrodzenie, bezpieczeństwo, uznanie i perspektywy rozwoju. Poczucie niesprawiedliwości narasta jednak wtedy, gdy pracownik widzi, że jego praca jest niezbędna operacyjnie, a jednocześnie sytuuje go ona nisko w hierarchii prestiżu organizacyjnego. W przedsiębiorstwie technologicznym różnica między statusem inżyniera a agenta customer service nie jest zatem wyłącznie kwestią płac.

Może ona stać się komunikatem określającym, który rodzaj wkładu organizacja uznaje za inteligentny, strategiczny i przyszłościowy. Właśnie hierarchia uznania może być jednym z najbardziej niedocenianych kosztów organizacyjnych. Axel Honneth rozwijał filozofię uznania jako warunku pełnego uczestnictwa społecznego; podobne intuicje w psychologii organizacyjnej odnajdujemy w badaniach nad sprawiedliwością interakcyjną i proceduralną. Pracownik łatwiej zaakceptuje niekorzystny rezultat, jeśli uzna procedurę za uczciwą i doświadczy szacunku. Przeciwnie – nawet korzystne warunki materialne nie zawsze kompensują poczucie traktowania instrumentalnego. Organizacja dokonuje więc redystrybucji nie tylko pieniędzy, lecz także godności, uwagi i znaczenia. Źródłowy obraz "The Bank" przeciwstawionego peryferyjnemu customer service jest właśnie taką opowieścią o nierówności symbolicznej. Nawet fizyczna lokalizacja działów może wzmacniać te granice. Socjologia przestrzeni organizacyjnej pokazuje, że architektura nie jest neutralna: centrum i peryferia, zamknięte piętro i open space, dostęp do kierownictwa oraz jakość środowiska biurowego komunikują status. Gdy grupy zawodowe przestają dzielić tę samą przestrzeń, maleje również liczba spontanicznych kontaktów, które pozwoliłyby jednej grupie zrozumieć problemy drugiej.

Customer service jako sensor organizacji i pułapka metryzacji

Inżynier, który nigdy nie słyszy rozmowy sfrustrowanego klienta, może definiować jakość systemu zupełnie inaczej niż agent, dla którego jeden błędny element interfejsu oznacza kilkadziesiąt dodatkowych, trudnych rozmów dziennie. Tu pojawia się problem kluczowy dla organizacji opartych na danych: nie wszystkie informacje docierają do centrum decyzyjnego w postaci liczb. Michael Polanyi pisał o wiedzy ukrytej – tacit knowledge – której człowiek używa, choć nie potrafi jej w pełni sformalizować. Pracownik customer service gromadzi taką wiedzę w ogromnych ilościach.

Wie on, które sformułowania regulaminu są systematycznie rozumiane błędnie, który komunikat interfejsu wywołuje panikę, jakie rodzaje sporów hotelarskich się powtarzają i które procedury, choć wyglądają rozsądnie na ekranie projektanta, zawodzą w praktyce. Jeśli organizacja nie posiada mechanizmu przekształcania tych doświadczeń w wiedzę projektową, traci jedno z najcenniejszych źródeł informacji o własnym produkcie. Customer service powinien więc być rozumiany jako sensor organizacji, a nie wyłącznie urządzenie do pochłaniania reklamacji. Każdy nietypowy kontakt sygnalizuje rozbieżność między modelem systemu a rzeczywistością. Gdy tysiące klientów pytają o tę samą rzecz, problemem może nie być ich niewiedza, lecz błąd w projekcie. Jeśli hotelarze regularnie kwestionują określoną procedurę, może to sygnalizować konflikt bodźców. Z kolei gdy agenci wielokrotnie wykonują ręcznie tę samą sekwencję działań, organizacja odkrywa obszar do automatyzacji. W instytucji, która naprawdę się uczy, front line jest laboratorium błędów modelu.

Chris Argyris i Donald Schön rozróżniali uczenie jednopętlowe i dwupętlowe. W pierwszym organizacja koryguje działania tak, aby lepiej realizować istniejące cele; w drugim – kwestionuje same reguły i założenia. Customer service może uczestniczyć w obu tych procesach. Można szkolić agentów, by szybciej zamykali sprawy, co jest ulepszeniem wewnątrz istniejącej reguły. Można jednak również zapytać, dlaczego dana kategoria spraw w ogóle występuje i czy produkt wymaga przeprojektowania. Organizacja obsesyjnie skupiona na wydajności pierwszej pętli może skutecznie skracać czas rozmowy, ale nie usunie powodu, dla którego klient musi dzwonić. Właśnie tutaj problem metryzacji staje się szczególnie subtelny.

Wskaźnik przeciętnego czasu obsługi bywa użyteczny przy planowaniu zasobów. Jeśli jednak stanie się celem pracownika, może zachęcać do szybszego kończenia kontaktu nawet wtedy, gdy rozwiązanie problemu wymaga dłuższej rozmowy. Liczba zamkniętych spraw może premiować przypadki proste kosztem tych trudnych, a ocena satysfakcji klienta może obciążać agenta za elementy niezależne od niego, jak polityka zwrotów czy zachowanie hotelu. Prawo Goodharta

powraca więc na poziomie operacyjnym: gdy pomiar jakości staje się podstawą indywidualnej presji, pracownik zaczyna racjonalnie optymalizować pomiar, a niekoniecznie samą jakość. Donald Campbell formułował analogiczną zasadę w odniesieniu do wskaźników społecznych: im bardziej określona miara ilościowa służy do podejmowania decyzji, tym większa presja na jej korumpowanie i tym większe prawdopodobieństwo zniekształcenia procesu, który miała monitorować. Nie wymaga to oszustwa – pracownik po prostu uczy się systemu bodźców.

Jeśli oceniana jest liczba połączeń, skraca rozmowy. Jeśli liczy się zadowolenie po interakcji, unika działań koniecznych, lecz niepopularnych. Jeżeli najważniejsza staje się punktualność statusów w systemie, energia przesuwa się ku zarządzaniu statusem. Jest to racjonalna adaptacja jednostki do zaprojektowanej funkcji celu.

Algorytmiczne zarządzanie jako cyfrowa klatka biurokracji

Właśnie dlatego Frederick Taylor pozostaje zaskakująco aktualny w epoce platform cyfrowych. Taylor dążył do zastąpienia arbitralności kierowników „naukowym" pomiarem ruchów i czasu; współczesne systemy potrafią jednak mierzyć znacznie więcej, a robią to bez widocznej obecności nadzorcy. Michel Foucault opisywał panoptyzm jako formę dyscypliny, w której możliwość stałej obserwacji zostaje zinternalizowana przez obserwowanego. W środowisku cyfrowym pracownik nie musi widzieć przełożonego – wystarczy świadomość, że system rejestruje każdą aktywność i przekuwa ją w mierniki. Nadzór staje się elementem interfejsu.

Nie oznacza to automatycznie totalitarnej kontroli. Rejestrowanie działań pełni wiele prawomocnych funkcji: od ochrony klientów i zapewnienia jakości, przez zapobieganie nadużyciom, aż po prognozowanie obsady czy szkolenia. Problem tkwi jednak w proporcjonalności i asymetrii. Gdy przedsiębiorstwo wie niemal wszystko o każdej minucie pracy, a pracownik ma znikomą wiedzę o tym, jak algorytm interpretuje jego zachowanie, powstaje asymetria informacyjna podobna do tej, którą opisaliśmy w relacji platforma-konsument. Maszyna potrafi obserwować jednostkę dokładniej, niż jednostka potrafi obserwować Maszynę.

Współczesna literatura określa takie praktyki mianem algorithmic management: wykorzystaniem danych i systemów automatycznych do rozdzielania pracy, monitorowania, oceniania oraz kształtowania zachowań pracowników. Choć najbardziej wyraziste przykłady pochodzą z platform przewozowych i dostawczych, ta sama logika przenika do tradycyjnych przedsiębiorstw. Grafik generowany jest na podstawie prognozy obciążenia, sprawy automatycznie trafiają do agentów,

dashboardy obrazują efektywność, a system klasyfikuje wszelkie odstępstwa. Granica między oprogramowaniem wspierającym pracownika a oprogramowaniem zarządzającym pracownikiem staje się płynna.

Booking.com stanowi tu szczególnie ciekawy przypadek, gdyż kultura produktu już wcześniej nauczyła organizację traktować zachowanie jako materiał do pomiaru i optymalizacji. Choć nie ma dowodów na to, że metody zarządzania personelem zostały wprost skopiowane z Experiment Tool, łączy je wspólna racjonalność organizacyjna: przekonanie, że sprawne zarządzanie wymaga mierzenia zachowań, identyfikowania odchyleń i systematycznej poprawy wyniku.

To, co w przypadku strony internetowej jest znakomitą metodą inżynieryjną, w relacji z człowiekiem napotyka wymiar etyczny. Człowiek nie jest interfejsem, którego jedynym celem jest maksymalizacja KPI. W tym miejscu kluczowa staje się teoria samostanowienia Edwarda Deciego i Richarda Ryana, wskazująca na trzy podstawowe potrzeby psychologiczne niezbędne dla autonomicznej motywacji: autonomię, kompetencję i relacyjność. System pracy może oferować wysokie wynagrodzenie, a jednocześnie niszczyć motywację, jeśli człowiek staje się jedynie wykonawcą sterowanym przez zewnętrzny wskaźnik. Przeciwnie – odpowiedzialna autonomia wzmacnia zaangażowanie, gdy pracownik rozumie cel, posiada kompetencje i może dokonywać rzeczywistych wyborów w sposobie jego osiągania.

Tu zarysowuje się konflikt pomiędzy standaryzacją a profesjonalnym osądem. Customer service potrzebuje procedur, by firma mogła gwarantować klientom jednolity poziom ochrony w różnych krajach, jednak każda procedura ma swoje granice. Max Weber dostrzegał właśnie tę ambiwalencję biurokracji: formalne reguły zwiększają przewidywalność i równość traktowania, ale mogą prowadzić do „żelaznej klatki", gdy środek racjonalizacji staje się celem samym w sobie. Agent potrafiący rozwiązać nietypowy problem może zostać zmuszony do działania zgodnie z procedurą, nawet jeśli ta pogarsza rezultat. Maszyna chroni przed arbitralnością, ale jednocześnie może blokować zdrowy rozsądek.

Jeszcze ważniejszą kategorią jest praca emocjonalna opisana przez Arlie Russell Hochschild. Pracownik usług nie sprzedaje bowiem wyłącznie informacji czy technicznego rozwiązania.

Praca emocjonalna i wiedza frontowa jako strategiczny zasób

System reguluje również sposób wyrażania emocji. Pracownik musi zachować spokój wobec rozgniewanego klienta, okazać zainteresowanie i przeprosić za sytuację, której sam nie

spowodował; ma reprezentować organizację nawet wtedy, gdy nie zgadza się z jej decyzjami. Pomiędzy autentycznym przeżyciem a emocją wymaganą przez rolę powstaje dysonans. Długotrwałe wykonywanie takiej pracy zwiększa obciążenie psychiczne, szczególnie gdy możliwości rzeczywistego rozwiązania przyczyny konfliktu są znikome. W customer service Booking.com praca emocjonalna nabiera dodatkowego, transnarodowego wymiaru. Klient może dzwonić z lotniska w Azji do agenta mówiącego w jego języku w Amsterdamie czy Barcelonie. Agent musi nie tylko rozwiązać problem, ale odczytać normy komunikacyjne, akcenty i oczekiwania zakorzenione w różnych kulturach. Globalizacja platformy wymusza tym samym globalizację kompetencji emocjonalnej.

Oficjalne materiały Booking Holdings podkreślały wielokulturowość zatrudnienia: w 2018 roku grupa liczyła około 24 500 pracowników reprezentujących ponad 150 narodowości. Różnorodność ta jest zasobem gospodarczym, lecz tworzy jednocześnie skomplikowane środowisko zarządzania i integracji. Tu ujawnia się kolejny paradoks kapitalizmu platformowego: technologia pozwala standaryzować produkt w skali globalnej, ale sama ta skala zwiększa liczbę wyjątków, którymi muszą zająć się ludzie. Prawo konsumenckie, zwyczaje hotelarskie, język, waluta czy społeczne oczekiwania różnią się w zależności od jurysdykcji. Globalna Maszyna jest przez to jednolita na poziomie interfejsu i głęboko heterogeniczna na poziomie wykonania. Customer service znajduje się dokładnie na styku tych dwóch rzeczywistości. Jeśli pracownicy operujący na tej granicy są traktowani wyłącznie jako koszt, firma traci kluczowy element zdolności adaptacyjnej.

Karl Weick analizował organizacyjną odporność przez pryzmat zdolności do wyłapywania słabych sygnałów, zanim przerodzą się one w katastrofę. Pracownicy frontowi widzą właśnie takie sygnały: nową formę oszustwa, powtarzającą się niejasność komunikatu czy reakcję hotelarzy na zmianę polityki. Ich wiedza może być niesformalizowana, lecz jest strategicznie wartościowa. Organizacja, która wymusza jedynie szybsze zamykanie zgłoszeń, ryzykuje przypadkowe usuwanie informacji, której sama potrzebuje.

W ten sposób praca customer service łączy się bezpośrednio z koncepcją bezpieczeństwa psychologicznego Amy Edmondson. Organizacja uczy się tylko wtedy, gdy ludzie mogą sygnalizować problemy bez obawy, że zostaną uznani za ich źródło. W przedsiębiorstwie silnie nastawionym na wynik istnieje pokusa karania posłańca: negatywna informacja przeszkadza w narracji sukcesu. Bezpieczeństwo psychologiczne nie oznacza komfortu ani braku odpowiedzialności. Oznacza możliwość stwierdzenia, że system nie działa, procedura szkodzi klientowi lub cel jest nierealistyczny — zanim koszt milczenia stanie się większy niż koszt krytyki.

Kultura danych jako narzędzie selektywnej kontroli

Bronzwaer opisuje kulminację napięć w 2019 roku, wskazując na list pracowników customer service skierowany do Gillian Tans oraz późniejsze spotkanie z kierownictwem jako momenty otwartego konfliktu. Wspomniana w źródłach śmierć samobójcza jednego z pracowników stała się w wewnętrznej narracji symbolem kryzysu. Nie należy jednak wykorzystywać tego wątku do formułowania związku przyczynowego między warunkami pracy a śmiercią konkretnej osoby; dostarczone materiały nie dowodzą takiej zależności, a niezależna kwerenda nie pozwala jej ustalić. Z perspektywy naukowej dopuszczalne jest jedynie stwierdzenie, że źródło przedstawia to zdarzenie jako element ówczesnego kryzysu kulturowego.

Taka ostrożność jest istotna również ze względu na precyzję pojęciową. W publicystyce wypalenie zawodowe bywa utożsamiane z ogólnym zmęczeniem lub niezadowoleniem, podczas gdy w ujęciu badawczym – np. według Christiny Maslach czy WHO – wymaga ono konkretnych kryteriów: wyczerpania, cynizmu oraz obniżonego poczucia skuteczności. Sam fakt intensywnej pracy nie dowodzi zatem wypalenia, podobnie jak pojedyncza skarga nie definiuje stanu całej organizacji. Choć książka wskazuje na falę skarg i określa część kryzysu mianem wypalenia, termin ten należy traktować jako hipotezę dotyczącą środowiska pracy, a nie zbiorową diagnozę kliniczną.

Oficjalne sprawozdania Booking Holdings z tego samego okresu kreśliły odmienny obraz. W raportach za lata 2018 i 2019 spółka deklarowała, że relacje z pracownikami są dobre. Nie musimy jednak wybierać między twierdzeniami korporacji a świadectwami krytycznymi, jakby tylko jedna wersja mogła być prawdziwa. Organizacja zatrudniająca kilkanaście tysięcy osób może równocześnie posiadać zespoły o wysokiej satysfakcji i obszary intensywnego konfliktu. Agregat "relacje z pracownikami są dobre" nie obala lokalnej patologii; analogicznie, lokalna skarga nie dowodzi patologii całego przedsiębiorstwa.

W tym miejscu zasadne jest odwołanie do socjologicznej koncepcji organizacji jako zbioru subkultur. Joanne Martin wskazywała, że kultura firmy nie musi być jednolitym systemem wartości; można ją analizować przez pryzmat integracji, zróżnicowania i fragmentacji. Inżynierowie, customer service, account managerowie, prawnicy i zarząd mogą pracować pod tym samym logo, ale funkcjonować w odmiennych światach znaczeń. To, co dla zespołu data science jest kulturą wysokiej autonomii i eksperymentowania, dla agenta obsługi może oznaczać pracę ściśle sterowaną procedurami. Jedna firma może więc być jednocześnie bardzo autonomiczna i bardzo kontrolująca – zależnie od miejsca w strukturze. Podważa to postrzeganie „kultury firmy” jako jednego parametru: Booking.com mógł posiadać kulturę eksperymentalną w produkcie, entrepreneurial culture w zespołach biznesowych oraz kulturę standaryzacji w customer service.

Organizacja nie jest osobą psychologiczną o jednym charakterze, lecz systemem instytucjonalnym, w którym różne funkcje otrzymują odmienne stopnie autonomii i prestiżu. Dlatego pełna analiza Maszyny musi pytać nie tylko „jaka była kultura Booking.com?", lecz komu przyznawano autonomię, kogo mierzono, czyj osąd uznawano za wiedzę i czyj błąd traktowano jako koszt. W tym świetle hasło „data trumps opinion" nabiera nowego znaczenia.

W zespole produktu może ono działać emancypacyjnie: młody programista za pomocą eksperymentu potrafi zakwestionować opinię dyrektora. W pracy operacyjnej ta sama supremacja danych działa odwrotnie – dashboard wydajności zyskuje większą władzę niż relacja pracownika o trudnościach konkretnej sprawy. Dane mogą więc demokratyzować jedną część organizacji i dyscyplinować drugą. Nie istnieje neutralna „kultura danych"; jej polityczny sens zależy od tego, kto tworzy metryki, kto je interpretuje i kto jest przez nie oceniany.

Alienacja i pułapka metryk w obsłudze wyjątków

Ta asymetria prowadzi bezpośrednio do problemu alienacji. Marksowska teoria alienacji dotyczyła świata przemysłowego, jednak jej podstawowa intuicja o oddzieleniu człowieka od kontroli nad własną pracą pozostaje użyteczna w gospodarce cyfrowej – o ile nie przenosimy dziewiętnastowiecznych kategorii mechanicznie. Pracownik doświadcza alienacji, gdy jego aktywność zostaje podporządkowana zewnętrznej logice, której nie może współkształtować, a sam jest postrzegany głównie jako środek do osiągnięcia celów organizacji. W call center takim porządkiem są kolejki, skrypty, KPI i automatycznie przydzielane zadania. Człowiek nie obsługuje wtedy klienta w oparciu o własny profesjonalny osąd, lecz "realizuje proces".

Jednocześnie nie należy idealizować całkowitej autonomii. Globalna firma obsługująca miliony klientów potrzebuje standaryzacji; bez niej podobne sprawy rozwiązywano by arbitralnie, co prowadziłoby do nierówności i nieprzewidywalności. Problem nie polega więc na wyborze między procedurą a wolnością, lecz na wyznaczeniu właściwej granicy dyskrecjonalności. Rutynowy przypadek powinien być obsługiwany sprawnie przez procedurę, natomiast sprawa nietypowa musi mieć ścieżkę eskalacji pozwalającą człowiekowi wyjść poza schemat bez obawy, że dłuższy czas obsługi zostanie uznany za brak wydajności.

Jest to analogiczne do projektowania systemów sztucznej inteligencji z mechanizmem human in the loop: automat obsługuje przypadki o wysokiej pewności, człowiek przejmuje te niepewne. Taki model działa jednak tylko wtedy, gdy pracownik posiada realne kompetencje i czas niezbędny do interwencji. Jeśli najbardziej złożone sprawy trafiają do człowieka, a jego KPI zaprojektowano na podstawie średniego czasu obsługi prostych zgłoszeń, organizacja de facto karze tych, którzy

wykonują najtrudniejszą pracę. Metryka ignorująca złożoność spraw wypacza zatem zarówno zachowania, jak i poczucie sprawiedliwości.

Praca na granicy systemu ma jeszcze jedną właściwość: jej produktywność jest częściowo funkcją jakości samego produktu. Jeżeli serwis popełnia błąd lub komunikat o anulowaniu jest niejasny, call center zostaje przeciążone. Jeśli nowe rozwiązanie zwiększa konwersję, ale jednocześnie generuje więcej problematycznych rezerwacji, BPD może wzrosnąć, podczas gdy koszt operacyjny zostaje przeniesiony na customer service. Lokalnie zwycięski eksperyment produktowy może więc generować negatywny efekt zewnętrzny w innym dziale. To korporacyjna odmiana problemu kosztów zewnętrznych Arthura Pigou – zespół podejmujący decyzję nie ponosi pełnego kosztu jej konsekwencji, gdyż część z nich zostaje przerzucona na inną jednostkę.

Nadmierna metryzacja niszczy zasoby niezbędne do obsługi skali

Gdy KPI produktu obejmuje konwersję, pomijając liczbę późniejszych interwencji, system może systematycznie wybierać rozwiązania optymalne dla produktu, lecz suboptymalne dla całej firmy. Pełniejsza funkcja celu powinna uwzględniać nie tylko początkową transakcję, ale także anulowania, kontakty, refundacje, fraudy, satysfakcję, ponowne zakupy oraz obciążenie pracowników. W ten sposób customer service okazuje się koniecznym korektywem wobec kultury eksperymentu. Eksperyment A/B mówi nam, co użytkownik zrobił na stronie; agent natomiast potrafi wyjaśnić, co wydarzyło się później i dlaczego klient żałował swojej decyzji. Pierwsza informacja jest łatwa do policzenia, druga trudniejsza do ustrukturyzowania, lecz obie dotyczą jakości produktu. Organizacja prawdziwie empiryczna nie powinna zatem absolutyzować danych łatwo kwantyfikowalnych, lecz integrować dane behawioralne, jakościowe świadectwa front line oraz długoterminowe rezultaty. Ta zasada prowadzi do szerszego wniosku o naturze zarządzania.

Frederick Winslow Taylor dążył do znalezienia „one best way” wykonywania pracy. Współczesna nauka organizacji wykazuje znacznie większą ostrożność. System społeczny opiera się na sprzężeniach zwrotnych, motywacji, uczeniu się, oporze, wartościach i nieprzewidywalności. Człowiek reaguje na miernik nie jak nieruchomy element mechanizmu, lecz jak podmiot rozumiejący system. Zmiana KPI wymusza zmianę strategii pracownika. Zwiększenie monitoringu może poprawić zgodność z procedurami, ale jednocześnie ograniczyć inicjatywę. Odebranie autonomii pozwala zmniejszyć wariancję, lecz kosztuje utratę zdolności reagowania na sytuacje wyjątkowe.

Zarządzanie ludźmi nie jest inżynierią martwego materiału, ponieważ zarządzany człowiek interpretuje sam akt zarządzania. Maszyna Booking.com pod koniec drugiej dekady XXI wieku dotarła więc do kolejnej granicy własnej filozofii. Oprogramowanie można optymalizować poprzez coraz dokładniejsze pomiary, rynek segmentować, reklamę kupować aukcyjnie, a interfejs testować na równoległych populacjach.

Człowieka również można mierzyć, jednak im głębiej organizacja próbuje sprowadzić pracę do zestawu obserwowalnych wskaźników, tym większe znaczenie zyskują zjawiska wymykające się pomiarom: sens, sprawiedliwość, autonomia, zaufanie, emocje i uznanie. Dla Webera nowoczesność oznaczała rozrost racjonalności formalnej – świata organizowanego przez kalkulację, procedurę i przewidywalność. Booking.com stanowi niemal laboratoryjny przykład tej tendencji; jego sukces wynikał z zamiany nieprzejrzystej podróży w mierzalny proces. Jednak człowiek pracujący w takim systemie nie staje się w pełni mierzalny. Można policzyć liczbę rozmów, ale nie całą wartość cierpliwości. Można zmierzyć czas obsługi, lecz nie jakość moralnego osądu. Można odnotować dni nieobecności, ale nie dostrzec w tabeli procesu utraty zaufania do organizacji. Stąd płynie lekcja ważniejsza niż proste oskarżenie firmy o „odczłowieczenie". Każda duża organizacja cyfrowa mierzy się z podobnym dylematem: skala wymaga standaryzacji, lecz nadmierna standaryzacja niszczy ludzkie zdolności niezbędne właśnie do obsługi tej skali. Profesjonalny osąd, empatia, zdolność improwizacji i gotowość zgłaszania niepopularnych informacji nie powstają na rozkaz algorytmu. Wymagają przestrzeni, w której człowiek nie jest wyłącznie parametrem wejściowym funkcji produktywności.

Przełom roku 2019 przyniósł nie tylko personalną zmianę na szczycie Booking.com. Gillian Tans została przewodniczącą spółki, a Glenn Fogel przejął funkcję CEO Booking.com, zachowując jednocześnie kierowanie całym Booking Holdings. Uzasadnieniem nowej struktury była potrzeba większego alignmentu między markami. Firma liczyła już wtedy ponad 17 500 pracowników.

W przedsiębiorstwie tej wielkości problemy kultury, technologii i pracy przestały być odrębnymi tematami. Centralizacja organizacyjna, przebudowa technologiczna, integracja marek i zarządzanie wielotysięczną populacją stały się częściami jednego procesu. Maszyna weszła w okres, w którym pytanie „jak zwiększyć konwersję?" musiało zostać zastąpione pytaniem znacznie szerszym: jak zarządzać instytucją, która stała się zbyt ważna i zbyt złożona, by pozostawać jedynie szybką firmą internetową? Dotychczas autonomia Amsterdamu była uzasadniana wynikami – Booking.com generował główną wartość ekonomiczną grupy, co pozwalało bronić własnych metod przed centralą. Połączenie funkcji CEO holdingu i jego największej spółki zmieniło jednak strukturę władzy. Kwestia autonomii przestała być abstrakcyjnym sporem kulturowym między Holendrami a

Amerykanami; stała się pytaniem o formalną architekturę kontroli. To właśnie tam prowadzi następny etap historii.

Glenn Fogel nie przejmował niedziałającej firmy, lecz wyjątkowo skuteczną Maszynę obciążoną rosnącą liczbą sprzeczności: między autonomią a integracją, starym kodem a nowymi produktami, krótkoterminową optymalizacją a strategiczną eksploracją, prestiżową pracą technologiczną a mniej widzialnym zapleczem operacyjnym. Centralizacja mogła być próbą rozwiązania tych sprzeczności albo zakończeniem specyficznej kultury, która zbudowała Booking.com. W następnej fazie należy potraktować oba stanowiska poważnie, gdyż przejęcie bezpośredniej kontroli przez Fogela było jednocześnie aktem władzy i próbą przebudowania architektury wielkiego systemu.

> Czy można zbudować system tak doskonały, by przestał potrzebować człowieka, czy może każda próba całkowitej standaryzacji jedynie zwiększa liczbę nieprzewidywalnych wyjątków? Paradoksalnie, im bardziej organizacja dąży do stania się bezduszną Maszyną, tym bardziej staje się zależna od tych nielicznych cech ludzkich, których nie potrafi zmierzyć ani zaprogramować. Pytanie brzmi: czy firmy zdołają dostrzec wartość w tym, co niemierzalne, zanim koszt milczenia i wypalenia pracowników przeważy nad zyskiem z optymalizacji konwersji?

Inspiracje

[1] **"The Machine"** Stijn Bronzwaer

2026 | NRC Boeken | ISBN: 9789083629605

Stijn Bronzwaer (ur. 1981) to holenderski dziennikarz śledczy i autor literatury faktu, specjalizujący się w technologii, sztucznej inteligencji i kulturze korporacyjnej. Ukończył komunikację naukową na Uniwersytecie Radboud oraz dziennikarstwo na Uniwersytecie w Utrechcie i Uniwersytecie Amsterdamskim. W 2007 roku dołączył do holenderskiej gazety NRC Handelsblad, gdzie pracował jako reporter ekonomiczny i medialny, a następnie w latach 2016-2019 pełnił funkcję zastępcy redaktora naczelnego. W trakcie swojej pracy redakcyjnej Bronzwaer był współzałożycielem NRC Vandaag, jednego z czołowych holenderskich podcastów informacyjnych. Później powrócił do dziennikarstwa, aby relacjonować wydarzenia z życia znanych firm technologicznych, startupów i innowacji. Bronzwaer jest powszechnie znany jako współautor bestsellera śledczego „The Machine" (pierwotnie „De Machine"), artykułu demaskatorskiego na Booking.com, który zdobył prestiżową holenderską nagrodę dziennikarstwa śledczego „De Loep".

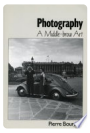
Stijn Bronzwaer *(born 1981) is a Dutch investigative journalist and non-fiction author specializing in technology, artificial intelligence, and corporate culture. He earned degrees in communication science from Radboud University and journalism from Utrecht University and the University of Amsterdam. In 2007, he joined the Dutch national newspaper NRC Handelsblad, working as an economics and media reporter before serving as deputy editor-in-chief from 2016 to 2019. During his editorial leadership, Bronzwaer co-founded NRC Vandaag, one of the Netherlands' flagship daily news podcasts. He later returned to reporting to cover high-profile tech companies, startups, and innovation. Bronzwaer is widely known as the co-author of the investigative bestseller The Machine (originally De Machine), an exposé on Booking.com that earned the prestigious Dutch investigative journalism prize De Loep.*

NRC Handelsblad

Literatura uzupełniająca

Książki

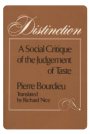
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] **"Photography"**

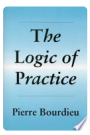
Pierre Bourdieu

Stanford University Press | ISBN: 9780804726894



[2] **"Distinction"**

Pierre Bourdieu



[3] **"The Logic of Practice"**

Pierre Bourdieu

Stanford University Press | ISBN: 9780804720113



[4] **"Labor and monopoly capital; the degradation of work in the twentieth century"**

Harry Braverman

NYU Press | ISBN: 9780853459408

[5] **"http://www.wikidata.org/.well-known/genid/006aecad416a0ea779d54cb3fa57a6a5"**

Frederick Winslow Taylor



[6] **"The Principles of Scientific Management"**

Frederick Winslow Taylor

NuVision Publications, LLC



[7] **"The Struggle for Recognition"**

Axel Honneth

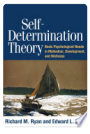
MIT Press | ISBN: 9780262581479



[8] **"The Archaeology of Knowledge"**

Michel Foucault

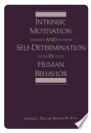
Vintage | ISBN: 9780307819253



[9] **"Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness"**

Edward Deci

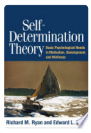
Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[10] "Intrinsic Motivation"

Edward Deci

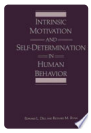
Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489922717



[11] "self-determination theory"

Edward Deci

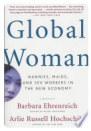
Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[12] "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior"

Richard Ryan

Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489922717



[13] "Global Woman: Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy"

Arlie Russell Hochschild

Macmillan + ORM | ISBN: 9781429963053



[14] "The Managed Heart"

Arlie Russell Hochschild

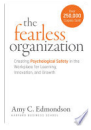
Univ of California Press | ISBN: 9780520054547



[15] "Strangers in Their Own Land: Anger and Mourning on the American Right"

Arlie Russell Hochschild

New Press, The | ISBN: 9781620972267



[16] "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"

Amy Edmondson

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394373352

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Ironies of automation"

Lisanne Bainbridge

1983 | Automatica | DOI: 10.1016/0005-1098(83)90046-8

Źródło

[2] **"Verbal reports as evidence of the process operator's knowledge"**
Lisanne Bainbridge
1999 | International Journal of Human-Computer Studies | DOI: 10.1006/ijhc.1979.0307
Źródło

[3] **"Forgotten Alternatives in Skill and Work-load"**
Lisanne Bainbridge
1978 | Ergonomics | DOI: 10.1080/00140137808931711
Źródło

[4] **"Reproduction in Education, Society and Culture"**
Michael Erben, Pierre Bourdıeu, Jean-Claude Passeron
1979 | British Journal of Sociology | DOI: 10.2307/589547
Źródło

[5] **"Labor and Monopoly Capital"**
Harry Braverman
1974 | Monthly Review | DOI: 10.14452/mr-026-03-1974-07_1
Źródło

[6] **"Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century."**
Dale Tomich, Harry Braverman
1976 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2063071
Źródło

[7] **"The Degradation of Work in the Twentieth Century"**
Harry Braverman
1982 | Monthly Review | DOI: 10.14452/mr-034-01-1982-05_1
Źródło

[8] **"Scientific Management"**
Harry Braverman
2017 | DOI: 10.1002/9781119395485.ch29
Źródło

[9] **"Fundamentals of Scientific Management"**
Frederick Winslow Taylor
2022 | Working in America | DOI: 10.4324/9781003199588-5
Źródło

[10] "Scientific Management (Comprising Shop Management, the Principles of Scientific Management, and Testimony before the Special House Committee)"

Allen C. Bluedorn, Frederick Winslow Taylor

1986 | The Academy of Management Review | DOI: 10.2307/258472

Źródło

[11] "The Principles of Scientific Management."

L. S. Woolf, Frederick Winslow Taylor, Walter Dill Scott, Josephine Goldmark

1912 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2221959

Źródło

[12] "Daily Detachment from Work and Home: The Moderating Effect of Role salience"

Ana Isabel Sanz-Vergel, Evangelina Demerouti, A. B. Bakker, Bernardo Moreno Jiménez

2010 | PsycEXTRA Dataset | DOI: 10.1037/e572992012-058

Źródło

[13] "When Does Job Crafting Generalize To Home Crafting:A Diary Study On The Role Of Work"

Evangelina Demerouti, Sara De Gieter, Verena C. Haun, Rebecca Hewett, Alma Maria Rodríguez-Sánchez

2017 | Research at the University of Copenhagen (University of Copenhagen)

Źródło

[14] "The Job Demands-Resources model: state of the art"

Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti

2007 | Journal of Managerial Psychology | DOI: 10.1108/02683940710733115

Źródło

[15] "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high."

Arnold B. Bakker, Jari J. Hakanen, Evangelia Demerouti, Despoina Xanthopoulou

2007 | Journal of Educational Psychology | DOI: 10.1037/0022-0663.99.2.274

Źródło

[16] "Flow at work and peak performance"

Madelyn Geldenhuys, Crystal Hoole, Arnold B. Bakker

2026 | Repository of the University of Ljubljana (University of Ljubljana)

Źródło

[17] "Empowering leadership and employee work engagement"

Hans-Christian Knevelsrud, Jørn Hetland, Arnold B. Bakker, Tommy Krabberød, Henrik Ottesen Sørlie

2026 | Repository of the University of Ljubljana (University of Ljubljana)

Źródło

[18] "Building Psychosocial Safety Climate:Evaluation of a Socially Coordinated PAR Risk Management Stress Prevention Study"

M Dollard, Robert Allen Karasek

2010 | Research at the University of Copenhagen (University of Copenhagen)

Źródło

[19] "Work stress and overeating coping in the US workforce"

B Choi, P Schnall, Yang, H, Marnie Dobson, P Landsbergis, Robert Allen Karasek

2009 | Research at the University of Copenhagen (University of Copenhagen)

Źródło

[20] "An Analysis of 19 International Case Studies of Stress Prevention Through Work Reorganization Using the Demand/Control Model"

Robert A. Karasek

2004 | Bulletin of Science, Technology & Society | DOI: 10.1177/0270467604269583

Źródło

[21] "Redistribution or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange"

Nancy Wickwire Fraser, Axel Honneth, Joel David Golb, James D. Ingram, Christiane Wilke

2003

Źródło

[22] "The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts"

Thelma McCormack, Axel Honneth

1997 | The Canadian Journal of Sociology | DOI: 10.2307/3341573

Źródło

[23] "The I in We: Studies in the Theory of Recognition"

Axel Honneth

2012

Źródło

[24] "Recognition as Ideology"

Axel Honneth

2007 | Recognition and Power | DOI: 10.1017/cbo9780511498732.013

Źródło

[25] "Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change"

Chris Argyris

1993 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[26] "Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning"

Chris Argyris

1990 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[27] "Organizational Learning II"

Chris Argyris

1996 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[28] "Reasoning, learning, and action : individual and organizational"

Chris Argyris

1982 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[29] "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective"

Ch. Argyris, Donald A. Schön

1997 | Revista Española de Investigaciones Sociológicas | DOI: 10.2307/40183951

Źródło

[30] "Understanding Dennis Robertson: The Man and His Work"

Charles Goodhart

2002 | History of Political Economy | DOI: 10.1215/00182702-34-4-814

Źródło

[31] "Goodhart's Law and Machine Learning: A Structural Perspective"

C. Hennessy, C. Goodhart

2023 | International Economic Review | DOI: 10.1111/iere.12633

Źródło

[32] "Goodhart's Law and Machine Learning"

Christopher A. Hennessy, C. Goodhart

2021 | Social Science Research Network | DOI: 10.2139/ssrn.3639508

Źródło

[33] "Blind variation and selective retentions in creative thought as in other knowledge processes."

Donald T. Campbell

1960 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0040373

Źródło

[34] "Occupational Stressors in Military Service: A Review and Framework"

Donald J. Campbell, Orly Ben-Yoav Nobel

2009 | DOI: 10.1080/08995600903249149

Źródło

[35] "Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977"

Michel Foucault, Colin Gordon

1980

Źródło

[36] "Archaeology of Knowledge"

Michel Foucault

1970 | Social Science Information | DOI: 10.1177/053901847000900108

Źródło

[37] "The archaeology of knowledge ; and, The discourse on language"

Michel Foucault, Alan Sheridan

1972 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[38] "The Archaeology of Knowledge."

F. C. T. Moore, Michel Foucault, Andrew M. Smith

1974 | Man | DOI: 10.2307/2800094

Źródło

[39] "Work"

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

1985 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-1-4899-2271-7_11

Źródło

[40] "Book review Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness"

Richard M. Ryan, E. Deci

2021

Źródło

[41] "The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being."

Kirk Warren Brown, Richard M. Ryan

2003 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.84.4.822

Źródło

[42] "The general causality orientations scale: Self-determination in personality"

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

1985 | Journal of Research in Personality | DOI: 10.1016/0092-6566(85)90023-6

Źródło

[43] "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure"

Arlie Russell Hochschild

1979 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/227049

Źródło

[44] "The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work"

Arlie Russell Hochschild

2018 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780429499821-63

Źródło

[45] "Global Care Chains and Emotional Surplus Value"

Arlie Russell Hochschild

2015 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315633794-21

Źródło

[46] "Can Emotional Labor Be Fun?"

Arlie Russell Hochschild

2013 | So How's the Family? | DOI: 10.1525/california/9780520272279.003.0003

Źródło

[47] "ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT"

Karl E. Weick, Robert E. Quinn

1999 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.psych.50.1.361

Źródło

[48] "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis"

Karl E. Weick

2017 | The Aesthetic Turn in Management | DOI: 10.4324/9781351147965-19

Źródło

[49] "D. Christopher Kayes: Organizational Resilience: How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdowns"

Karl E. Weick

2015 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.1177/0001839215615333

Źródło

[50] "3 Rethinking Organizational Design"

Karl E. Weick

2021 | Managing as Designing | DOI: 10.1515/9780804767439-005

Źródło

[51] "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"

Amy C. Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Źródło

[52] "Methodological fit in management field research"

Amy C. Edmondson, Stacy E. McManus

2007 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2007.26586086

Źródło

[53] "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct"

Amy C. Edmondson, Zhike Lei

2014 | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Źródło

[54] "Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams"

Ingrid M. Nembhard, Amy C. Edmondson

2006 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.413

Źródło

[55] "Burnout: The Cost of Caring"

Christina Maslach

1982

Źródło

[56] "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment"

Michael P. Leiter, Christina Maslach

1988 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.4030090402

Źródło

[57] "Burnout: a Multidimensional Perspective"

Christina Maslach

2017 | Professional Burnout | DOI: 10.4324/9781315227979-3

Źródło

[58] "A Multidimensional Theory of Burnout"

Christina Maslach

1998 | Theories of Organizational Stress | DOI: 10.1093/oso/9780198522799.003.0004

Źródło

[59] "Cultures in Organizations: Three Perspectives"

Dennis K. Mumby, Joanne Martin

1994 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/258841

Źródło

[60] "Cultures In Organizations"

Joanne Martin

1992 | DOI: 10.1093/oso/9780195071634.001.0001

Źródło

[61] "Organizational Culture: Mapping the Terrain"

Joanne Martin

2002 | Sage eBooks | DOI: 10.4135/9781483328478

Źródło

[62] "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories"

Joanne Martin, Martha S. Feldman, Mary Jo Hatch, Sim B. Sitkin

1983 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392251

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: cd9910c4-7668-4748-bd97-691e89d65525