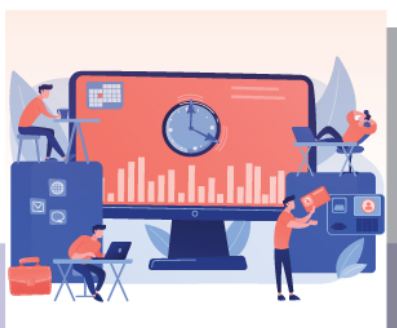


współczesne monitorowanie pracy

podstawy teoretyczne i metody zastosowania

jacek woźniak



Wolters Kluwer

POLECAMY TAKŻE:

Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu
J. Woźniak

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
M. Sidor-Rządkowska

Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji
M. Sidor-Rządkowska

Optymalizacja zatrudnienia. Właściwe praktyki w czasie zmian
J. Marciniak

Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR
P. Pszczółkowski, R. Michalczyk

Candidate experience. Jeszcze kandydat, czy już klient?
M. Gojtowska

Superwizja. Jak chronić się przed wypaleniem zawodowym i utratą zdrowia
B. Mańkowska

Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy
M. Puchalska-Kamińska, A. Ładka-Barańska

HR Business Partner. Koncepcja i praktyka
G. Filipowicz

Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista
G. Filipowicz

jacek woźniak

współczesne monitorowanie pracy

podstawy teoretyczne i metody zastosowania

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2021

Recenzent

Dr hab. Marian Oliński, prof. UWM

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne

Agata Czuj

Łamanie

Fotoedytor

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

©Visual Generation – stock.adobe.com

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność.

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8223-346-9

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wykaz skrótów	7
Wstęp	9
Rozdział 1. Monitorowanie jako obszar badań w zarządzaniu	19
Rozdział 2. Cele i rodzaje monitorowania	50
Rozdział 3. Powody monitorowania pracy i jego rodzaje na przykładzie problemu gapowicza i jego współczesna wersja w pracy w postaci serfowania po sieci	84
Rozdział 4. Tradycyjne i współczesne monitorowanie pracy, czyli o monitoringu elektronicznym	119
Rozdział 5. Sposoby wdrażania monitorowania pracy w różnych kontekstach	161
Zakończenie	195
Literatura	201

Wykaz skrótów

BHP	–	bezpieczeństwo i higiena pracy
CRM	–	Customer Relationship Management
ESMP	–	elektroniczny system monitorowania pracy
HR	–	Human Resources
HRM	–	Human Resource Management
ICT	–	information and communication technologies
TMS	–	transactive memory system

Wstęp

Powstanie tej książki zainspirowała obserwacja z początku 2019 roku, kiedy przygotowywałem numer specjalny dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” poświęcony stosunkowi pracowników do nowych rozwiązań w HR bazujących na ICT. Napisałem wtedy we wprowadzeniu: „Zapraszaliśmy do składania tekstów dotyczących bezpośrednio tematyki wykorzystywania nowych możliwości Internetu, nowych środków dostępu do niego i narzędzi służących analizie bogactwa danych, jakie stale są tworzone [w realizację rozwiązań HRM. Jednak] prezentowany Państwu zestaw tekstów obejmuje szereg obszarów zarządzania ludźmi, choć w niejednakowym zakresie, gdyż cztery z tych tekstów bezpośrednio – bądź pośrednio – dotyczą obszaru rekrutacji internetowej i możliwości jej stosowania na rynku pracy. Można to uznać za wskaźnik zarówno szerszego zakresu praktyk wykorzystujących ICT w tym obszarze, jak i ukierunkowania na ten obszar badań naukowych, a tym samym – wskazanie na potrzebę badań o szerszym zakresie tematycznym” (Woźniak 2019: 1).

Rzeczywiście, pomimo kontaktu z szeroką reprezentacją polskiego środowiska naukowego zajmującego się zarządzaniem ludźmi i stosowaniem rozwiązań bazujących na nowoczesnych technologiach w tym obszarze, w zasadzie wszystkie teksty dotyczyły odbioru różnych aspektów rekrutacji internetowej przez pracowników. Jedyne tekst, jaki został nadesłany na to zaproszenie, który dotyczył częściowo reakcji na wykorzystywanie ICT do monitorowania czegoś w pracy (dotyczył możliwości śledzenia pracy poprzez analizę uderzeń w klawisze komputera, co ankietowani studenci oceniali negatywnie), pochodził od osoby spoza badaczy HR (nie mógł jednak wejść do numeru, ponieważ nie spełniał minimalnych wymogów poprawności tekstu naukowego). Sugerowało to brak polskich badań w obszarze nadzoru nad pracą prowadzonego z wykorzystywaniem technologii ICT, co mogło stanowić odzwierciedlenie polskiej praktyki zarządzania albo jedynie – ukierunkowania polskich badań naukowych. Analiza polskiej literatury z zakresu zarządzania ludźmi pokazała, że niewątpliwie ten drugi aspekt miał znaczenie – w polskich podręcznikach z tego obszaru tematyka monitorowania pracy się nie pojawia, a i analiza szerszej literatury

z czasopism naukowych nie dostarczyła wiele więcej informacji na ten temat. Co do pierwszego, to jak pokazały dalsze wydarzenia, stan praktyki przedsiębiorstw w zakresie monitorowania pracy z przełomu 2018 i 2019 roku szybko utracił na znaczeniu.

Brak zainteresowania specjalistów od zarządzania ludźmi monitorowaniem i jego konsekwencjami dla pracowników i pracy jest tym dziwniejszy, że *call center*, branża, która przoduje na całym świecie w zakresie wykorzystywania nowoczesnych metod monitorowania pracy z wykorzystaniem ICT, nie tylko stanowi w Polsce dobrze znany i rosnący segment gospodarki, ale jej praktyka ma odzwierciedlenie w polskiej literaturze naukowej (Brożyńska 2013; Chojnacki 2013; Pukas 2011). Może to odzwierciedlenie nie jest tak szerokie, jak w literaturze światowej, ale i polskie teksty wskazują na specyfikę pracy pod stałym nadzorem i jej konsekwencje dla pracowników. Polskie badania dotyczą raczej nie tyle postrzegania monitorowania jako takiego, ile są prowadzone w duchu krytycznym – skupiają się na tayloryzacji pracy i potencjalnych konsekwencjach wykorzystywania dostępnych narzędzi monitorowania, ujmowanych jako szkodliwe dla pracownika. Mówiono też jednak w tej literaturze o ułatwieniu produktywności dzięki obliczalności i przewidywalności, ale wśród pozytywnych stron stosowania monitorowania pracy rzadko wskazywano na jej wyższą efektywność oraz – potencjalnie możliwe – pozytywne efekty dla dobrostanu pracowników i ich postaw.

To pytanie, a mianowicie – czy i kiedy monitorowanie pracy z pomocą nowoczesnych technologii może być użyteczne dla zarządzania przedsiębiorstwem nie tylko operacyjnie, poprzez ułatwienie planowania i kontrolowania realizacji zadań, lecz także długoterminowo, czyli służyć zwiększeniu efektywności pracy oraz poprawie zadowolenia pracowników i ich nastawienia do firmy, stanowi pytanie nadrzędne, z którego ta książka wyrosła. W innej publikacji, nad którą pracowałem przez ostatnie kilka lat, a mianowicie *Zarządzanie ludźmi w dobie Internetu*, znajduje się rozdział „Paradoks informatyzacji”, który pokazuje, że na tak postawione pytanie, a mianowicie czy ICT wspomaga organizację, nie ma oczywistej odpowiedzi, a w szczególności – odpowiedzi pozytywnej. Nawet po zawężeniu tego pytania do czysto ekonomicznych korzyści, a więc po pominięciu korzyści (czy raczej – strat) społecznych związanych z dobrostanem pracowników i ich satysfakcją, gdy nie skutkują one bezpośrednio efektami ekonomicznymi, badania naukowe przynoszą odpowiedzi zróżnicowane. Nie przywoływano w tamtej dyskusji argumentu, jaki został sformułowany w tej książce na podstawie badań psychologicznych nad pracą, a mianowicie że sam fakt nadzoru – w pewnych sytuacjach – obniża efekty realizacji zadań, a więc jej produktywność.

W tym znaczeniu książka ta „bawi się” wokół kolejnych wersji tamtego pytania, a mianowicie – kiedy monitorowanie pracy przynosi negatywne

rezultaty, a kiedy pozytywne, a więc tym samym – czy stosowanie współczesnych rozwiązań z obszaru elektronicznych systemów monitorowania, jakie powszechnie wydają się wkraczać w naszą praktykę życia społecznego i gospodarczego, przyniesie nam pozytywne czy negatywne skutki. Książka ta nie jest jednak pisana w ramach nurtu krytycznego w badaniach z obszaru zarządzania – nie twierdzi się w żadnym jej fragmencie, że celem – jawnym bądź ukrytym, czy nawet nieuświadomionym – zarządzających, którzy wprowadzają elektroniczne systemy monitorowania pracy, jest opresjonowanie pracowników czy nadużycie władzy nad nimi, by nieco przerysowując, oddać główne ukryte założenie podejścia krytycznego. Analizy prowadzone w niniejszej publikacji traktują nadzór i monitorowanie jako typową praktykę zarządzania, której cele są prakseologiczne, ale która – z uwagi na nieoczekiwane i nieplanowane konsekwencje wywołane przez połączenie czynnika ludzkiego z technologią – może, a nawet w pewnych warunkach – wywoła negatywne konsekwencje dla ludzi w tę praktykę uwikłanych, a w szczególności dla pracowników, jako słabszej strony w relacji nadzoru. Pytanie stawiane w tej książce ma więc charakter analityczny; autor dąży do sformułowania zaleceń dotyczących sposobu zorganizowania i wdrażania systemu monitorowania w sposób, który byłby korzystny dla wszystkich stron zaangażowanych w tę relację. Absstrahuje się więc tutaj od całego dorobku teorii krytycznej jako paradygmatu w zarządzaniu i wierzy, że analiza badań naukowych i teorii wyjaśniających przedstawiane w nich wyniki, choć nie pozwoli stworzyć procedury taylorowskiej na konstrukcję i wdrożenie systemu monitorowania pracy, a współcześnie – elektronicznych systemów monitorowania pracy – w taki sposób, aby przynosił on tylko pozytywne konsekwencje dla organizacji i pracowników, to jednak pozwoli uwrażliwić zarządzających na błędy, jakie łatwo można popełnić, tworząc i wdrażając taki system. Autor wierzy i stara się to pokazać, wskazując na wyniki szczegółowych badań, że tworzenie i wdrażanie elektronicznych systemów monitorowania pracy jest zawsze sytuacyjne i to uwarunkowania kontekstu organizacyjnego i społecznego, w którym system ma funkcjonować, obok cech pracowników oraz samego systemu wyznaczają skutki jego wdrożenia. Stąd nauki o zarządzaniu mogą jedynie wskazać pewne trudności, z którymi zarządzający praktycy muszą się liczyć, oraz czynniki, jakie powinni oni uwzględniać, aby osiągnąć cele, jakie sobie zakładają. Analizy w tej książce mają więc zamysł prakseologiczny, co oznacza, że dąży się do opisu uwarunkowań skutecznego wdrażania systemów monitorowania wykorzystujących elementy elektronicznych systemów monitorowania pracy. Uważa też, że wskazanie czynników, jakie mogą utrudnić skuteczne wdrożenie, pozwoli zarządzającym uniknąć konsekwencji, jakie spowoduje nieuwzględnienie w dostatecznym stopniu pewnych z nich.

Nowym impulsem do analiz zawartych w niniejszym opracowaniu stało się doświadczenie pandemii, a dokładniej – jej fazy od końca marca do sierpnia 2020 roku. Z mojego osobistego doświadczenia pandemia wiązała się z kilkoma dowodami, że zarządzający monitorowaniem działań osób podlegających ich władzy formalnej cierpią na niedostatek wiedzy i refleksji nad możliwościami monitorowania i narzędzi elektronicznych systemów monitorowania oraz ograniczeń, jakie trzeba uwzględniać przy ich stosowaniu.

Autor wrócił do Polski już po rządowym ogłoszeniu stanu pandemii i zamknięciu granic, a więc podlegał procedurze kwarantanny i używał w niej elektronicznego systemu monitorowania wprowadzonego przez rząd. Dla osób, które nie mają tego doświadczenia, przypomnę jedynie, że rząd podjął decyzję, iż osoby powracające do kraju, niezależnie od zagrożenia epidemiologicznego, jakie stanowią, miały przebywać 14 dni w kwarantannie domowej, która zaczyna się od 24. godziny od przekroczenia granicy. Przez te 14 dni osoby w kwarantannie nie mogły opuszczać domu, co w przypadku autora mieszkającego w lesie i prowadzącego gospodarstwo rolne wielkości 50 hektarów, odległe od najbliższego innego zabudowania o dwa kilometry, stanowiło niewątpliwie nadmierne ograniczenie z perspektywy zagrożenia epidemicznego. Nadzór nad realizacją tego nakazu, którego złamanie zagrożone było karą do 30 000 zł, był oczywiście bardzo trudny praktycznie i zrealizowany w sposób dość kosztowny dla podatnika. Raz dziennie – w godzinach późnopopołudniowych – przyjeżdżali radiowozem z odległego o 15 kilometrów posterunku policjanci, którzy sprawdzali, czy wszyscy kwarantannowani są w domu. Dodatkowo – z nieokreśloną częstotliwością, ale praktycznie raz dziennie, wczesnym wieczorem albo przed południem – aplikacja mobilna wysyłała żądanie, aby w ciągu 30 minut włączyć lokalizację w smartfonie i zrobić sobie selfie. Selfie nie było weryfikowane, a co najmniej zdjęcie misia – jakie załączył raz, przypadkowo, autor – było wystarczająco podobne dla tej aplikacji do twarzy autora. Niezrobienie selfie nie skutkowało bezpośrednią wizytą policji (która przyjechała w typowym terminie po 17 i nie wydawała się świadoma, że autor nie zauważył żądania selfie, jakie aplikacja przesłała o 10 rano).

Przykład ten pokazuje, że nadzór nad respektowaniem nakazanej normy zachowania może być kosztowny i że rządzący mają świadomość, iż koszty te można radykalnie ograniczyć, stosując dostępne już narzędzia elektronicznych systemów monitorowania. Pokazuje również, że bez dobrej woli osób podlegających nadzorowi, koszty skutecznego monitorowania mogą być absurdalnie wysokie, ale znów – nadzór z pomocą elektronicznych systemów monitorowania może je radykalnie ograniczyć, niemal do zera, o ile zostanie wdrożony i przygotowany w adekwatny sposób. Można uznać, że brak poprawnej formuły prawnej, tj. wprowadzenia stanu wyjątkowego i tym samym – uprawnienia władzy do szerszego zakresu nakazów, albo po

prostu nieudolność czy niewiedza o możliwościach, jakie już są dostępne z pomocą elektronicznych systemów monitorowania, spowodowała wiosną 2020 roku w Polsce kosztowne i mało konsekwentne formy nadzoru nad kwarantannowaniem domowym, które dalekie były od Benthamowskiego panopticum.

Drugi przykład nieumiejętnego wykorzystania narzędzia, jakim jest monitorowanie pracy w trakcie pandemii, pochodzi z pewnej polskiej uczelni. Na skutek reformy szkolnictwa wyższego wdrożonej przez ministra Gowi-
na, władza nad sterowaniem uczelniami przeszła w ręce rektorów, którzy poczuili ciężar ogromnej odpowiedzialności i nadmiaru obciążenia. Skłonni stawali się do rozwiązań, które na skróty próbowały zaradzić, mniej lub bardziej uzasadnionym, ich obawom i rozterkom. Przykład opisu jednego takiego „niestandardowego rozwiązania”, wdrożonego przez zarządzających uczelnią w Kazachstanie, przedstawiono w artykule zawartym w numerze 3–4 dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” z roku 2018. Wskazano tam, że dążąc do – zrozumiałego i rozsądnego – podkreślenia wagi publikowania przez pracowników uczelni artykułów naukowych, rektorzy szkoły biznesu, zamiast premiować uzyskiwane osiągnięcia naukowe pracowników, modyfikowali na tej podstawie – tj. jednorazowego sukcesu publikacyjnego pracownika – wynagrodzenie zasadnicze.

Na uczelni, o której teraz będzie mowa, rektor – w obliczu konieczności przejścia placówki na w pełni zdalną pracę nauczycieli akademickich – postanowił przekazać im sygnał, że praca dydaktyczna nie jest ich jedynym zadaniem w trakcie pracy zdalnej. Wprowadził więc nakaz codziennego raportowania, w formie sprawozdań z działań i czasu na nie poświęconego, zadań realizowanych przez pracowników, z dodatkową rubryką w raporcie pt. „Sposób możliwej weryfikacji, że zadanie zostało zrealizowane”. Ten system biurokratycznego podejścia do monitorowania pracy był nadzorowany co do realizacji formalnych czynności, tj. przesyłania sprawozdań codziennie, ale nikt nigdy nie kontaktował się z pracownikami w celu rozmowy o ich pracy, nawiązującej do tak zebranych danych. Ta procedura monitorowania pozostaje dla mnie wyraźnym przykładem bezradności zarządzających, którzy wiedzą, że ich obowiązkiem kierowniczym jest nadzór nad pracą, ale nie umieją go przygotować, komunikować ani wdrożyć tego monitorowania w sposób, który przyniesie korzyści pracownikom i organizacji.

Trzeci przykład praktyczny dotyczył poszukiwania przez mojego brata metod umożliwiających pracę zdalną zespołu programistów. Mój brat zarządza z sukcesem małą firmą, mającą jako jeden z działów zespół programistów tworzących oprogramowanie do cyfrowej archiwizacji dokumentów, ale jego doświadczenia zarządcze dotyczą głównie zarządzania handlowcami. Z perspektywy języka teorii zarządzania stanął przed nim

problem monitorowania pracy programistycznej w zespole wirtualnym i to w sytuacji, gdy zaufanie wzajemne było już zbudowane, a wiedza o silnych i słabych stronach każdego z członków tego zespołu dobrze znana zarządzającym. Ten przykład, który pozwalał na usytuowanie dwóch poprzednich w pewnym języku i tradycji badań nad zarządzaniem, pokazywał rozwiązania, jakie można było wdrażać, ale też i nieprzygotowanie polskich firm do ich wdrażania. Treść tej książki stanowi „reportaż” z poszukiwania przez autora adekwatnej odpowiedzi na te trzy przykłady praktycznego problemu zarządzania, poprzez przegląd literatury teoretycznej i badań empirycznych, analizujących problemy monitorowania, a więc tego, co stanowi ich rozwiązanie, które wydaje się standardową odpowiedzią na wspólną dla tych trzech przykładów potrzebę.

Te przykłady trudności praktycznych, przed jakimi pandemia postawiła nieprzygotowanych zarządzających, stały się więc doświadczeniem współkształtującym lekturę literatury naukowej, z wielu dziedzin z pogranicza psychologii organizacji i zastosowań ICT w zarządzaniu pracą, jaką autor zrealizował na potrzeby przygotowywania tej książki, i ukierunkowały jego myślenie przy jej pisaniu. Trudności w skorzystaniu z wiedzy literaturowej, jakie napotkali zarządzający w tych sytuacjach, wydają się dobrym odbiciem ograniczonego zainteresowania monitorowaniem jako narzędziem zarządzania w polskiej (i nie tylko polskiej) literaturze naukowej i tej bardziej praktycznie zorientowanej. Pomimo powszechnego podkreślania znaczenia kontroli jako podstawowej funkcji zarządzania, która bazuje na wynikach monitorowania pracy, szersze rozumienie specyfiki monitorowania i jego uwarunkowań jest nieobecne w polskiej literaturze. Dobitnie ten brak – w szczególności – ukazał też przegląd polskiego piśmiennictwa z obszaru zarządzania, analizujący pojęcie monitorowania w różnych aspektach życia społecznego, przedstawiony w rozdziale 1 tej pracy. Pokazano w nim, że monitorowanie jako systematyczne zbieranie danych, przechowywanie ich oraz przygotowywanie na ich podstawie prostych raportów dotyczących monitorowanego obszaru rzeczywistości społecznej jest niejednoznacznie rozumiane w polskiej literaturze naukowej. Obecna już w znaczeniu słownikowym terminu „monitorowanie” dwuznaczność, związana z biernym zbieraniem informacji oraz aktywnym nadzorem, który nie tylko zbiera informacje, lecz także wdraża działania sterujące, gdy przebieg monitorowanych zdarzeń odbiega od zamierzonego, okazała się obecna w literaturze naukowej i praktycznej. Dodatkowo przegląd literatury pokazał niejasność, która dotyczyła zakresu tych wdrażanych działań sterujących, a dokładniej – czy są one wypracowywane po zaistnieniu zjawiska niepożądanego, czy w ramach przygotowywania systemu monitorowania. W rozdziale 1 przedyskutowano te różnice, podkreślając, że monitorowanie należy do systemu informacyjnego organizacji, które wykorzystuje jedynie wcześniej

przygotowane interwencje sterujące. Ta cecha odróżnia monitorowanie od kontrolingu, a więc funkcji organizacji bazującej na wynikach monitorowania w celach analitycznych, która jest dużo szerzej analizowana w polskiej literaturze dotyczącej zarządzania.

Po ustaleniu precyzyjnej definicji i szerszego niż jedynie bezpośrednie cele kontroli kontekstu, w jakim funkcjonuje monitorowanie, rozdział 2 poświęcono dyskusji różnicowań wśród systemów i sposobów monitorowania. Skoro punktem wyjścia do przygotowania systemu monitorowania jest założenie pewnego celu, realizacji którego służy zbieranie danych oraz inne działania związane z obserwowaniem i tworzeniem raportów na podstawie tych obserwacji, to różnicowanie wśród systemów monitorowania jest ogromne już z tego punktu widzenia. Odmiennych narzędzi monitorowania oraz obszarów, w których toczą się zjawiska obserwowane, wymagają systemy nastawione na monitorowanie operacyjne, a odmiennych – mające cele strategiczne. Jeśli pomijamy – jak się to czyni w tej pracy – monitorowanie nastawione na zapewnienie organizacji bezpieczeństwa, to prawdziwe jednak różnicowanie w narzędziach oraz systemach monitorowania je wykorzystujących pojawia się nie wtedy, gdy analizujemy ukierunkowanie wykorzystywania danych z monitorowania, ale wtedy, gdy analizujemy różnicowanie wśród obiektów monitorowanych. Klasyczne w literaturze ekonomicznej i dotyczącej zarządzania pracą różnicowanie w systemach sterowania nastawionych na zachowania i na wynik działania kluczowe jest też w analizie różnicowania wśród obiektów, na których obserwowanie nastawione są systemy monitorowania. Analizy zawarte w tym rozdziale pozwalają nie tylko na wprowadzenie różnicowania pomiędzy systemami nastawionymi na obserwację wyników pewnych procesów oraz działań tworzących pewne procesy, lecz także na – niebadane w literaturze ekonomicznej – systemy nastawione na obserwację (czy lepiej – kontrolę, czy stan jest zgodny z oczekiwaniami, jak to jest w kontroli trzeźwości pracowników) stanu monitorowanego obiektu. Rozdział ten przybliży zarządzającym praktykom (którzy – wraz z ludźmi przygotowującymi się do tej roli, czy też badającymi ją od strony naukowej – stanowią podstawową grupę czytelników, do których autor chciał zaadresować tę pracę) podstawową teorię ekonomiczną, którą ta dziedzina wiedzy wykorzystuje do analizy monitorowania pracowników. Nieobecna w wiedzy potocznej teoria agencji, bo o nią tutaj chodzi, jest wyjaśniona czytelnikowi na podstawie zrozumiałego powszechnie przykładu jej wykorzystywania, a mianowicie rozwiązań stosowanych do zarządzania handlowcami pracującymi w terenie. Pozwala to czytelnikowi łatwo uzmysłowić sobie jej zastosowanie do analizy jego konkretnej sytuacji zarządzania monitorowaniem i zrozumieć, skąd wynikają napięcia pomiędzy zakresem nadzoru a jego kosztami oraz co się traci, decydując się na któreś ze skrajnych rozwiązań wyznaczonych przez tę teorię.

W tym rozdziale wprowadzony jest też drugi kluczowy dla monitorowania język teoretyczny, tj. teoria facylitacji społecznej, w którym w ramach badań psychologicznych uzasadnia się, dlaczego monitorowanie wykonywania zadań trudnych obniża efektywność pracy.

Uzbrojeni w te dwa podstawowe dla badań nad monitorowaniem języki teoretyczne próbujemy zobaczyć ich zastosowanie w zarządzaniu, a dokładniej – próbach wyjaśnienia, dlaczego i jak można zapobiegać nadmiernemu serfowaniu po Internecie w trakcie pracy. Ten przykład drobnego na pozór problemu, któremu można względnie prosto próbować zapobiegać poprzez monitorowanie umożliwiające przez współczesne systemy ICT, został wybrany świadomie, w celu pokazania, jak trudno jest w praktyce zarządzania skorzystać bezpośrednio z badań prowadzonych od lat w nauce o zarządzaniu, czy też w naukach podstawowych, z których zarządzanie jako wiedza praktyczna i teoretyczna, dostosowana do rozwiązywania aktualnych problemów praktycznych, korzysta. Problem serfowania po Internecie jest bowiem badany przez psychologów od prawie 30 lat, gdyż stanowi – ich zdaniem – przykład dwóch ważnych podejść obecnych w dwóch działach psychologii, tj. psychologii społecznej i psychologii organizacji. Psychologia społeczna analizuje bowiem od niemal 100 lat z różnych punktów widzenia tzw. problem gapowicza, a więc ograniczania wysiłku własnego przez członka zespołu wykonawców, gdy to ograniczenie jest trudno wykrywalne. Serfowanie po Internecie w godzinach pracy może więc być jednym z przykładów takiego działania oportunistycznego, jak z kolei w psychologii organizacji bliższej ekonomii określa się wycofanie wysiłku, gdy jest ono trudno wykrywalne przez nadzorujących i – z tego punktu widzenia analizuje to ekonomia – zagarnianie niezależnego wynagrodzenia, które ustalone jest, jakby wysiłek był pełen.

Drugi nurt badań, dyskutowany w rozdziale 3, dotyczy zachowań kontrproduktywnych, których – zdaniem psychologów organizacji – jednym ze współczesnych przykładów jest serfowanie po Internecie w godzinach pracy. Przedstawione trudności definicyjne w tym obszarze oraz trzy główne podejścia do wyjaśniania zachowań kontrproduktywnych ukazują, jak trudno na ich podstawie sformułować zalecenia zarządcze względem sposobów monitorowania pozwalających im zapobiegać. Z powodów praktycznych, ale też i obecnego już w literaturze naukowej wątku i wyników sugerujących odmienne niż przed kilku laty stanowisko wobec serfowania po Internecie, pokazano, że zjawisko to obejmuje sobą kilka odrębnych i różnych co do swoich konsekwencji działań. Przedyskutowano też tradycyjny pomysł, aby zapobiegać temu serfowaniu poprzez politykę organizacji względem serfowania oraz systemy monitorowania dostępu do Internetu, które kiedyś postulowano jako sposób na ograniczenie serfowania jako zachowania kontrproduktywnego, oraz alternatywne rozwiązania, jakie wypracowano

w badaniach naukowych. Zaprezentowano również, jak tempo zmian społecznych, wywołanych w szczególności zmianami narzędzi ICT, a w tym przypadku przejście w serfowaniu z komputerów firmowych na prywatne smartfony, zmienia rozumienie tego zjawiska i utrudnia wykorzystanie dorobku wcześniejszych badań naukowych.

Rozdział 4 stanowi wprowadzenie do współczesnych rozwiązań w monitorowaniu, jakie wiedza potoczna wiąże z upowszechnianiem się w organizacjach elektronicznych systemów monitorowania pracy. Rozpoczyna go dyskusja definicyjna dotycząca dwóch nowych zmian związanych z technologiami, tj. Internet rzeczy oraz Big Data. Prezentuje się w niej przykłady pierwszych rozwiązań charakterystycznych dla przyszłościowego zjawiska, jakim jest Internet rzeczy, z których kilka było ilustracją zróżnicowania wśród narzędzi monitorowania, omówionych w rozdziale 2. Tutaj wskazuje się dodatkowo na korzyści, jakie przyniesie upowszechnienie się Big Data i sztucznej inteligencji jako jednego z narzędzi do ich analizy. Oba te wątki służą podkreśleniu, że konieczne niedługo stanie się ponowne prze-myślenie problematyki monitorowania, ponieważ upowszechni się wkrótce nowy sposób zbierania i przetwarzania danych zróżnicowanych rodzajów, jakie wykładniczo narastają, w szczególności z uwagi na początki Internetu rzeczy. W swej części głównej rozdział ten analizuje konsekwencje użycia rozmaitych rozwiązań w zakresie elektronicznych systemów monitorowania pracy, omawiając je według zaprezentowanej niedawno typologii elektronicznych systemów monitorowania pracy (Ravid i in. 2020). Analizuje też następnie oczekiwania, jakie zarządzający wiążą z wdrażaniem w organizacji elektronicznych systemów monitorowania pracy, pokazując w szczególności potencjalne korzyści i możliwe efekty negatywne, jakie na podstawie literatury naukowej można przypisać wprowadzeniu takich systemów. Treść rozdziału 4 stanowi więc przegląd obecnego stanu wiedzy naukowej dotyczącej elektronicznych systemów monitorowania pracy, pokazując, jak zróżnicowanie w ich właściwościach skutkuje – według badań naukowych – odmiennymi konsekwencjami dla organizacji i pracowników.

Rozdział 5 prezentuje zalecenia związane z wprowadzaniem systemów monitorowania pracy, które mają ułatwić zarządzającym osiągnięcie za ich pomocą pozytywnych konsekwencji dla organizacji i pracowników. Pokazuje zastosowanie tych zaleceń oraz dyskutowanych wcześniej wyników badań naukowych do rozwiązania trzech przykładów problemu monitorowania, jakie stały się bodźcem dla autora do uzyskania szerszego wglądu w problematykę i ustalenia naukowe z zakresu monitorowania. Pokazuje, jak ustalenia z badań nad pracą zespołów wirtualnych można zastosować w zarządzaniu pracą w małej firmie oraz jakie dodatkowe rozwiązania technologiczne ułatwiłyby takie zarządzanie. Analizie poddano ten sam problem dla pracy, w której kontrola efektu jest dużo trudniejsza, a mianowicie

pracy pracownika naukowo-dydaktycznego. Przedstawiono, jak nawet bez wdrażania nowych rozwiązań, związanych z Internetem rzeczy, można wykorzystywać wiedzę o faktycznych celach programów „tajemniczy klient” w przywołanej tutaj sytuacji epidemicznej państwa.

W książce zaprezentowano wiele szczegółowych wyników badań naukowych i kilka języków teoretycznych, które w naukach związanych z zarządzaniem są wykorzystywane do wyjaśniania tych wyników. Formalnie rzecz ujmując, można więc powiedzieć, że jej celem jest analiza wybranych problemów związanych z monitorowaniem pracy, a więc z jego definiowaniem, typologią i narzędziami elektronicznymi, które są w nim wykorzystywane. Metodą badawczą jest przegląd współczesnej literatury naukowej z zakresu monitorowania pracy i badań z obszaru psychologii organizacji, aby rozpoznać wyniki wskazujące, jak konkretne zróżnicowania we wskazanych obszarach wpływają na efekty pracy i postawy osób monitorowanych.

Jednak nadrzędny cel książki jest praktyczny, a więc raczej dąży się do pokazania użyteczności praktycznej (i jej ograniczeń) prezentowanych wyników badań naukowych niż analizy szerszych konsekwencji teoretycznych, jakie mogą z nich wynikać. W tym sensie opracowanie – choć referuje obecny (sprzed epidemii) stan wiedzy naukowej – jest pisane dla praktyków zarządzania i ma raczej uzbroić ich w narzędzia pojęciowe do analizy konkretnych zaleceń związanych z monitorowaniem pracy czy rozmowy z ekspertami sugerującymi im jakieś rozwiązania w tym zakresie. W całym tekście mowa o zjawiskach dziejących się w organizacjach i odnoszących się do zarządzania nimi – dla uproszczenia językowego zamiennie używa się słów „organizacja”, „firma” lub „przedsiębiorstwo”, szczególnie tam, gdzie wyraźny jest aspekt efektywności finansowej czy kosztu, o którym się mówi. Książka jest więc adresowana do zarządzających, ale przegląd literatury naukowej z obszaru monitorowania pracy uzupełnia pewną lukę, wyraźną w polskim piśmiennictwie z obszaru zarządzania ludźmi, a zatem może być interesująca dla czytelnika o bardziej naukowym nastawieniu z dyscyplin związanych z zarządzaniem pracownikami, a w szczególności – z psychologią organizacji.

Monitorowanie jako obszar badań w zarządzaniu

Monitoring – znaczenie językowe i dwa sposoby używania w naukach o zarządzaniu. Kontroling tradycyjny i współczesny. Kontroling i monitoring jako różne części informacyjnego systemu zarządzania. Rola monitorowania w informacyjnych systemach zarządzania i kontrolingu. Etapy monitoringu według różnych obszarów zarządzania. Pomiar i instrument pomiarowy. Elementy składowe monitoringu. Monitorowanie w przedsiębiorstwie.

Monitorowanie pracy i jej wyników jest standardowym działaniem menadżerskim, którego źródła sięgają czasów przedprzemysłowych i „obserwacji zza pleców” realizowanych przez osoby nadzorujące pracę wykonawców (Thile i in. 2019). Rozwój technologii teleinformatycznych przyczynił się do powstania wielu nowych sposobów realizowania działań monitorujących, a nowe narzędzia i innowacyjne sposoby obserwacji spowodowały gwałtowny wzrost zainteresowania praktyków i badaczy problematyką monitorowania pracy (Stanton 2000; Tomczak, Lanzo, Aguinis 2018; White, Ravid, Behrend 2020; Ravid i in. 2020). Nowym dodatkowym bodźcem do zainteresowania się monitorowaniem, a szczególnie – monitorowaniem pracy, stały się wyzwania wywołane przez pandemię, a zwłaszcza gwałtowny wzrost zastosowania pracy zdalnej, również w organizacjach, które nie miały z nią wcześniejszych doświadczeń.

Pomimo coraz bardziej powszechnego doświadczenia z monitorowaniem samo pojęcie monitoringu jest w praktyce językowej oraz społecznej rozmaicie rozumiane. Internetowy *Słownik języka polskiego PWN* wyróżnia dwa znaczenia terminu „monitoring” i terminów pochodnych, a mianowicie nakazuje monitoring rozumieć jako „1. stałą obserwację i kontrolę jakichś procesów lub zjawisk oraz 2. stały nadzór nad jakimś obiektem chronionym” (<https://sjp.pwn.pl/sjp/monitoring;2568296.html>). Na pozór oba znaczenia są dość bliskie, choć intuicja językowa sugeruje bardziej aktywną formę, jaką może przybierać nadzór, czego przejawem może być oczekiwanie, że nadzór rodzicielski wymaga interwencji, gdy dziecko zachowuje się niewłaściwie. Ta aktywna strona „nadzoru” jest jednak nieobecna w wyjaśnieniach z tego słownika, w którym termin „nadzór” jest wyjaśniany jako

„kontrolowanie lub pilnowanie kogoś lub czegoś” (<https://sjp.pwn.pl/slowniki/nadz%C3%B3r.html>), podczas gdy obserwacja i kontrola akcentują raczej brak takiego aktywnego prowadzenia przez monitorującego działań interwencyjnych w trakcie obserwacji.

Ta dwuznaczność, a więc rozumienie monitoringu jako nadzoru nad jakimś obiektem (interweniującego, gdy sprawy toczą się niezgodnie z planowanym ich przebiegiem) albo jedynie obserwacji i kontroli procesów lub zjawisk, bywa jeszcze czasem poszerzana w języku potocznym o trzecie rozumienie terminu „monitoring”. Przez monitoring rozumie się czasem również narzędzia służące do tego monitorowania¹, tak jak jest to pokazane w wikisłowniku wyrazów obcych. Tam (<https://pl.wiktionary.org/wiki/monitoring>) wskazuje się, że rzeczownik „monitoring” ma trzy znaczenia: stała obserwacja ochranianego obiektu; stałe nadzorowanie i kontrolowanie poczynań, procesów; system telewizyjny, dzięki któremu prowadzony jest monitoring.

Pozostawiając na razie na boku rozważań narzędzia, za pomocą których (bądź – z pomocą których – co wskazuje na ważną różnicę, która wyjaśniona zostanie dalej w tym rozdziale) monitoring jest prowadzony, podstawowa dwuznaczność zawarta w językowym znaczeniu terminu „monitoring” związana jest z poziomem aktywności obserwatora w sytuacji, gdy przebieg wydarzeń odbiega od założeń. Oba przytoczone powyżej rozumienia terminu „monitoring” wspólnie zakładają prowadzenie obserwacji (i to względnie stałej bądź systematycznej), ale pojęcie nadzoru – w odróżnieniu od samej kontroli – ma wpisany w swoje konotacje większy zakres aktywności, która nie polega jedynie na porównywaniu przebiegu wydarzeń obserwowanych z jakimś wzorcem. Ta różnica językowa, o której czasem twierdzi się, że jest związana z różnym znaczeniem terminu „kontrolować” w języku francuskim i angielskim (Kuc 2005; 2006; 2011), sugeruje, żeby spojrzeć na monitorowanie przez pryzmat rozbudowanych w polskiej literaturze dotyczącej zarządzania dyskusji, jakie dotyczą kontrolowania i kontrolingu.

¹ Monitorowanie jako odrębny termin nie pojawia się w tym słowniku. Natomiast inny słownik internetowy (<https://dobryslownik.pl/slowo/monitorowa%C4%87/29167/>) podaje jako terminy bliskoznaczne dla słowa „monitorować” długą listę terminów: „chronić”; „doglądać”; „dozorować”; „filmować”; „kontrolować”; „nadzorować”; „obserwować”; „ochraniać”; „pilnować”; „przyglądać się”; „przypatrywać się”; „sprawdzać”; „sprawować kontrolę”; „strzec”; „śledzić”; „zabezpieczać”. Jak widać, na liście tej można dostrzec odpowiedniki dwóch głównych znaczeń terminu „monitoring”: „kontrolować” w znaczeniu „obserwować” (co się dzieje i ewentualnie porównywać z jakimś wzorcem) w terminach: „przypatrywać się”, „śledzić”, „sprawować kontrolę”; oraz „nadzorować” w znaczeniu „obserwować i interweniować, gdy pojawiają się rzeczy nieplanowane” („chronić”, „dozorować”, „ochraniać”, „pilnować”, „strzec”). Bliskoznaczny termin „filmować” wskazuje na podstawowe narzędzie do obserwacji (monitorowania w 1. znaczeniu), zaś „doglądać” wydaje się związane z patrzeniem (czyli inne narzędzie do obserwowania). Termin „śledzić” akcentuje długotrwałość obserwacji charakterystyczną dla monitorowania i – częściowo – jej niejawność dla monitorowanych.

Kontrolowanie rozumiane jest zwykle jako czwarta podstawowa funkcja zarządzania. Już w 1916 roku Henri Fayol wyróżnił wśród tego, co dziś nazywamy funkcjami zarządzania, funkcję kontroli, której zadaniem jest czuwanie nad tym, aby wszystko odbywało się zgodnie z ustalonymi przepisami i wydanymi rozkazami. Fayol uważał, że kontrolowanie dotyczy wszystkiego, co dotyczy organizacji – rzeczy, ludzi i działań (za: Bielińska-Dusza 2011: 35).

Współczesne ujęcie kontrolowania, które dotyczy weryfikacji, czy plany są realizowane zgodnie z zamierzeniami, pochodzi z analizy zarządzania przez pryzmat działania celowo racjonalnego, które wprowadził Henry Le Châtelier. Traktował on kontrolowanie jako weryfikowanie osiągniętych wyników poprzez porównanie z zamierzonym celem, wyciągnięcie wniosków z poszczególnych etapów działania i wprowadzenie poprawek dotyczących celów, warunków, planu postępowania oraz jego realizacji i kontroli. Przez lata tworzono różne formy kontroli mające nie tylko konfrontować wszelkie działania, przedsięwzięcia czy procesy z realizacją założonych celów, lecz także zabezpieczać przedsięwzięcie przed wszelkiego rodzaju nadużyciami. Kontrolowanie w tym ujęciu było więc działaniem celowo racjonalnym, które bazowało na wcześniej sformułowanym planie, aby rozpoznać, jakie stany mają podlegać obserwacji i móc je porównać z ustalonym wcześniej wzorcem czy zaplanowanym rezultatem. To, co podlegać ma kontrolowaniu i monitorowaniu jako jego części, wyznaczone jest z góry, w procesie planowania. To, jakie działania zaradcze mają zostać wprowadzone, gdy wynik faktyczny odbiega od zakładanego, bywa włączane w zakres zadań kontrolowania (operacyjnego) bądź traktowane jest jako wymagające szerszych analiz i przekazywane do kontrolingu. Kontroling to rozbudowany obecnie dział zarządzania organizacją, który szeroko wykorzystuje wyniki monitorowania, ale mierzy się z tą samą dwuznacznością terminologii co do zakresu aktywnego sterowania, jaki jest w nim obecny.

Jak podkreślają – w szczególności – Bolesław R. Kuc (2005; 2006; 2011) i Jan Duraj (2003), wieloznaczność utrudniająca definiowanie kontrolingu ma wiele przyczyn, a jedną z nich są te dwa źródła etymologiczne dla polskiego słowa „kontrola”. W języku francuskim czasownik *contrôler* ma znaczenie analogiczne do polskiego biernego „kontrolować”, a więc porównywać stan faktyczny z planowanym, podczas gdy angielski termin *to control* oznacza raczej sterowanie, a więc nie tylko sprawdzanie, jak jest obecnie, lecz także wdrażanie jednocześnie interwencji, które oddziałują na obserwowaną rzeczywistość, nadając kontrolowanym procesom pożądaną kierunek. Te dwa główne źródła etymologiczne słowa „kontrolować” obecne są w praktyce i teorii kontrolingu do dziś. Dla odróżnienia tego pierwszego znaczenia mówi się o „kontrolingu w sensie uproszczonym” (Jędralska, Woźniak-Sobczak 2000) bądź odwołuje się do pojęcia „kontroli