

DELEGOWANIE KIEROWNICZYCH UPRAWNIENÍ PRACODAWCY NA SZTUCZNĄ INTELIGENCJĘ. WYZWANIE TERAŹNIEJSZOŚCI CZY PROJEKCJA PRZYSZŁOŚCI?

SEBASTIAN KOCZUR*

DOI: 10.26399/iusnovum.v20.1.2026.04/s.koczur

STRESZCZENIE

Wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) w stosunkach pracy jest już faktem. W niniejszym artykule autor stawia pytanie, czy możliwe jest sprawowanie przez sztuczną inteligencję kierownictwa wobec zatrudnionych pracowników. Podjęcie merytorycznych rozważań poprzedza ustalenie, czy kierownictwo w stosunku pracy zostało w jakikolwiek sposób prawnie ograniczone wyłącznie do osób fizycznych, czy też przepisy dopuszczają sprawowanie kierownictwa przez sztuczną inteligencję. Pozytywne dla AI rozstrzygnięcie powyższego zagadnienia stanowi punkt wyjścia dla podjęcia jego istoty.

Przeprowadzona analiza została dokonana wielopłaszczyznowo: z jednej strony przyjęto się kwestii warunków, jakie musi spełniać komunikacja interpersonalna, a z drugiej – zanalizowano stan zaawansowania technologicznego sztucznej inteligencji. Autor zwraca uwagę, że nie jest możliwe efektywne kierowanie pracownikami bez uwzględnienia wymiaru emocji jako czynnika determinującego ludzkie aktywności, co może być szczególnie istotne w efektywnym realizowaniu poleceń, otrzymanych przez pracownika. Uznanie istotności emocji w procesach komunikacyjnych prowadzi do konieczności rozstrzygnięcia, na ile – przy obecnym stanie zaawansowania technologii – sztuczna inteligencja umie posługiwać się emocjami w osiąganiu zamierzonych celów, czy można w ogóle mówić o inteligencji emocjonalnej sztucznej inteligencji. Autor przywołuje w rozważaniach technologię Emotional Artificial Intelligence, która ewoluuje w swoim rozwoju.

* dr, Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie (Polska), e-mail: skoczur@wp.pl, ORCID: 0000-0002-2985-0557



Rezultatem przeprowadzonych rozważań jest rozstrzygnięcie, na ile obecny stan EAI pozwala na wypełnienie tytułowego zadania sprawowania kierownictwa wobec zatrudnionych pracowników, przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na korzyści i zagrożenia płynące z szerokiego zastosowania sztucznej inteligencji w analizowanym aspekcie stosunków zatrudnienia.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, inteligencja emocjonalna, kierownictwo pracodawcy, emocje, podporządkowanie

DELEGATING AN EMPLOYER'S MANAGERIAL PREROGATIVE TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE: A CHALLENGE OF THE PRESENT OR A PROJECTION OF THE FUTURE?

ABSTRACT

The use of artificial intelligence (AI) in employment is now a fact. In this article, the author examines whether it is possible for AI to exercise managerial authority over employees. The discussion of the substantive elements of this issue is preceded by an analysis of whether managerial prerogative can only lawfully be exercised by natural persons or whether it can be lawfully exercised by artificial intelligence. If the findings of this analysis indicate that AI can exercise managerial prerogative, this provides the starting point for addressing the substantive issues concerned.

The analysis is conducted on multiple levels: on the one hand, it examines the requirements that interpersonal communication must satisfy; on the other hand, it analyses the current stage of AI's technological advancement. The author recognises that a workforce cannot be managed effectively without accounting for emotional elements as a determining factor in human activity, which may be of particular relevance to the effective implementation of instructions received by employees. Recognition of the importance of emotions means that the extent to which AI is capable, at the current stage of technological development, of using emotions to achieve its intended goals, must be considered, and whether one can at all speak of emotional intelligence with regard to AI. The author examines Emotional Artificial Intelligence technology, which is undergoing evolutionary development.

These reflections determine to what extent EAI currently enables the managerial prerogative described in the title to be exercised over employees, while simultaneously considering the advantages and risks associated with the extensive use of artificial intelligence in the analysed aspect of employment relations.

Keywords: artificial intelligence, emotional intelligence, managerial prerogative, emotions, subordination

WPROWADZENIE

Postępująca cyfrowa ewolucja świata sprawia, że dzisiaj oczywiste jest już zatrudnianie przez sztuczną inteligencję (AI), czego najpełniejszym wyrazem jest zatrudnienie platformowe. Oparta na cyfrowych algorytmach sztuczna inteligencja wspiera pracodawców w realizacji podejmowanych przedsięwzięć, chociażby w zakresie rekrutowania pracowników. Powstaje natomiast istotna do rozstrzygnięcia kwestia, na ile realizowanie funkcji kierowniczych, stanowiących przejaw uprawnień władczych pracodawcy, może być efektywnie wykonywane przez sztuczną inteligencję. Udzielenie wyczerpującej

odpowiedzi na tak postawione pytanie wymaga uprzedniego rozstrzygnięcia dwóch wstępnych zagadnień. Przede wszystkim konieczne jest ustalenie możliwości formalnego zaaplikowania AI do pełnienia funkcji kierowania zespołem, a następnie (o ile rozstrzygnięcie pierwszej kwestii będzie pozytywne) stwierdzenie, czy zważywszy na istotność udziału emocji w zarządzaniu pracownikami, wykonywanie czynności kierowniczych przez sztuczną inteligencję stanowić może efektywne narzędzie w rękach pracodawcy, przynosząc korzyść organizacji i wpływając na dobrostan pracowników. Należy bowiem pochylić się nad zagadnieniem, czy cyfrowy „kierownik” (działający w sposób algorytmiczny), z pominięciem emocji i empatii, czyli cech determinujących relacje międzyludzkie, będzie stanowił efektywne narzędzie zarządzania pracownikami. Kwestia ta podsuwa jeszcze bardziej uprzednią refleksję, a mianowicie, czy zważywszy na profesjonalizację zatrudnienia, wciąż konieczne jest pozostawienie przestrzeni dla ludzkich odruchów, czy wręcz przeciwnie – oderwane od emocji działania AI mogą przyczynić się do zobiektywizowania realizacji uprawnień kierowniczych pracodawcy, tym samym prowadząc wprost do bardziej sprawiedliwego traktowania pracowników.

Triada „sztuczna inteligencja – emocje i empatia – kierownictwo pracodawcy” może budzić zdziwienie, biorąc pod uwagę zwłaszcza przeciwstawność dwóch pierwszych pojęć. Ale właśnie wskazana sprzeczność nasuwa wiele pytań i wątpliwości, które warto rozstrzygnąć u progu ery sztucznej inteligencji, także w stosunkach pracy. Czy profesjonalizacja zatrudnienia determinuje wyeliminowanie ze sfery zarządzania zespołem jakichkolwiek emocji, dając tym samym pole sztucznej inteligencji do zarządzania, czy jednak nie można skutecznie kierować pracownikami bez wzajemnej wymiany emocji i empatii, a tym samym zakres zastosowania sztucznej inteligencji ulegnie zawężeniu, biorąc pod uwagę jej możliwości?

FORMALNE UWARUNKOWANIA ZASTOSOWANIA AI DO SPRAWOWANIA KIEROWNICTWA PRACODAWCY

Przed podjęciem rozważań dotyczących materialnych możliwości efektywnego zastosowania sztucznej inteligencji w realizacji kierowniczych uprawnień pracodawcy, należy rozstrzygnąć „formalną” (bądź „techniczną”) przystawalność AI do pełnienia tej funkcji. *A contrario*, patrząc z perspektywy pracownika, trzeba przesądzić, czy kierownictwo może być realizowane wyłącznie przez przełożonego – człowieka, czy czynności kierownicze mogą być realizowane także przez technologie spełniające oczekiwania pracodawcy. Wskazać przy tym należy, że poza zakresem analizy pozostawiam przedmiotowy zakres czynności, składających się na czynności kierownicze, albowiem ten wątek pozostaje irrelevantny dla dalszej analizy.

Odwołując się do wymiaru normatywnego, należy stwierdzić, że przepisy prawa pracy nie regulują sposobu wykonywania uprawnień kierowniczych¹.

¹ Należy zwrócić uwagę, że art. 3¹ § 1 k.p. wskazuje osobę dokonującą czynności w sprawach z zakresu prawa pracy, które odnoszą się do czynności (zazwyczaj prawnych), delegowanych bezpośrednio przez pracodawcę, podczas gdy czynności dokonywane w ramach realizacji uprawnień kierowniczych obejmują szerszy zakres przedmiotowy (duże znaczenie czynności faktycznych) oraz mogą być realizowane na różnych szczeblu stratyfikacji zakładu pracy. Na

„Określenie kierownictwa w umownym stosunku pracy wymaga uwzględnienia wszystkich środków prawnych służących oddziaływaniu na proces świadczenia pracy”². W literaturze przedmiotu silnie akcentowana jest generalna kompetencja pracodawcy do organizowania procesu pracy oraz doboru środków i metod, pozwalających osiągnąć zakładane cele. Według T. Duraja pracodawca jako podmiot odpowiedzialny za organizację i przebieg procesu pracy musi mieć zagwarantowane prawem uprawnienia kierownicze w przedmiocie konkretyzacji – w drodze wiążących poleceń – obowiązków pracowniczych, które w umowie i przepisach z natury rzeczy ustalone jest dość ogólnie³. W teorii prawa pracy pojęcie podporządkowania jest definiowane i powszechnie akceptowane głównie jako system kontroli pracodawcy nad pracownikami, z różnicami dotyczącymi zakresu i stopnia kontroli. Natomiast autorzy zwracają uwagę na pojęcie autonomii pracownika, które dotychczas nie było przedmiotem zainteresowania teoretyków prawa pracy, choć nabiera znaczenia we współczesnej filozofii moralnej, politycznej i prawnej⁴. Zdaniem G. Wolaka prawo wydawania pracownikowi poleceń stanowi istotę podporządkowania⁵. Również MOP kładzie nacisk na funkcjonalny wymiar kierownictwa, definiując je jako prawo do dowodzenia, czyli władztwa kierowania pracownikiem tak, aby odpowiadał zmieniającym się potrzebom procesu pracy⁶. Guy Davidov kładzie nacisk na empiryczno-społeczny wymiar kierownictwa⁷.

Gwoli ukazania pełnego obrazu, należy zaznaczyć, że Sąd Najwyższy w jednym z wyroków stwierdził, że w istocie kierownictwa pracodawcy chodzi z jednej strony o zakres i częstotliwość ingerencji w sposób realizacji zadań pracowniczych, ale z drugiej – nie mniej ważne jest to, czy taki podmiot istnieje, który funkcje władcze sprawuje, i jaki ma do tego mandat. Według Sądu zwykle powinno dojść do jego spersonifikowania, a pomocny w tym zakresie jest art. 3¹ § 1 k.p.⁸ Należy jednak skonstatować, że Sąd nie przytacza żadnych przekonujących argumentów mających przemawiać za koniecznością owego spersonifikowania osoby pełniącej

temat czynności w sprawach z zakresu prawa pracy zob. m.in.: K. Rączka, *Reprezentacja pracodawcy w sferze dokonywania czynności z zakresu prawa pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2020, nr 12, s. 31–36; A. Piszczek, *Podmiot realizujący uprawnienia kierownicze w stosunku pracy*, „Monitor Prawa Pracy” 2014, nr 9; S. Koczur, *Ustalenie zakresu przedmiotowego wyznaczenia do dokonywania czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w świetle art. 3¹ § 1 Kodeksu pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2022, nr 3, s. 50–62.

² P. Prusinowski, *Kierownictwo pracodawcy i jego znaczenie prawne*, „Studia Prawnoustrojowe” 2008, nr 8, s. 227.

³ T. Duraj, *Granice uprawnień kierowniczych pracodawcy w stosunku pracy*, „Zeszyty Prawnicze” 2013, nr 13.2, s. 102.

⁴ S. Stojkovic Zlatanović, I. Ostojčić I., *Labour Law Status of Platform Workers – Between Autonomy and Subordination*, „Regional Law Review Republic of Serbia” 2021, s. 277.

⁵ G. Wolak, *Podporządkowanie w stosunku pracy. Glosa do wyroku Sądu Najwyższego z 3 października 2018 r., II UK 275/17*, „Kwartalnik Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury” 2019, z. 4 (36), s. 115.

⁶ The Employment Relationship: An annotated guide to ILO Recommendation No. 198, ILO 10 October 2007, s. 35.

⁷ G. Davidov, *Subordination vs Domination: Exploring the Differences*, „International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations” 2017, vol. 33, iss. 3, <https://doi.org/10.54648/ijcl2017016>, s. 369.

⁸ Wyrok Sądu Najwyższego z 3 października 2018 r., sygn. II UK 275/17.

funkcję kierowniczą, a ponadto dochodzi do pomieszania pojęć, poprzez nałożenie na instytucję kierownictwa pracodawcy regulacji zawartej w art. 3¹ k.p., która zarówno przedmiotowo, jak i podmiotowo ustala inny wycinek stosunku pracy.

Analizując istotę kierownictwa pracodawcy w sposób zarysowany powyżej, należy stwierdzić, że zasługą prawa pracy jest brak wyraźnego spersonifikowania kierownictwa pracodawcy, pozostawiając temu ostatniemu dobór środków i metod. Jak zauważa P. Prusinowski, prawo do wydawania poleceń jest nieodzownym atrybutem pracodawcy, charakterystycznym jedynie dla stosunku pracy.

Wykonywanie poleceń jest podstawą i kluczem wzajemnych relacji między stronami stosunku pracy. Uprawnienie to może być realizowane przez pracodawcę w różnej formie, a ich przejawem mogą być nakazy, zakazy czy wskazówki przekazywane na bieżąco pracownikowi w procesie pracy, jak również zarządzenia czy instrukcje, ustne lub pisemne, adresowane do mniejszej bądź większej grupy pracowników⁹.

Należałoby zatem skonstatować, że *de lege lata* prawo pracy nie determinuje konieczności osobowego sprawowania funkcji kierowniczej.

Powyższe prowadzi do konkluzji, że dobór instrumentów zaspokajających potrzeby pracodawcy w zakresie wypełniania zadań kierowniczych należy do decyzji jego samego. W konsekwencji prawo pracy pozwala na osadzenie AI w pozycji realizatora funkcji kierowniczych. Powyższe znajduje potwierdzenie także w wybiegających *pro futuro* stanowiskach doktryny prawa pracy, w których dostrzega się potrzebę nowatorskiego podejścia do ugruntowanych instytucji, zważywszy na ewolucyjne zmiany społeczne, gospodarcze czy technologiczne. Jak zauważa A. Piszczek, „pojęcie podporządkowania ewoluuje z uwagi na zmiany społeczno-gospodarcze, rozwój techniki, zmiany w zakresie organizacji pracy, teleinformatykę”¹⁰. Podporządkowanie rozumiane jako władza kierowania cudzą pracą utraciło zdolność opisu rzeczywistości. Wobec ewolucji podporządkowania pracowniczego, z którą wiąże się rozluźnienie hierarchizacji i odpowiednio zwiększenie autonomii działania pracownika, wątpliwe wydaje się sprowadzenie pracowniczego obowiązku pracy tylko do zachowania polegającego na faktycznym wykonywaniu pracy w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę. Niepewność towarzysząca funkcjonowaniu przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, nowe sposoby komunikowania się na odległość, odpowiednio nowe rodzaje prac, dla których wykonywania obojętne jest miejsce pobytu pracownika, sprzyjają rozszerzeniu spektrum zachowań podejmowanych przez pracownika w celu realizacji ciężącego na nim obowiązku wykonywania pracy¹¹. Zdaniem P. Digennaro: „miarą zdolności kierowania cudzą pracą winien stać się stopień integracji w organizacji domniemanego pracodawcy, który ponosi ryzyko biznesowe lub pozostaje w ekonomicznej zależności”¹². Według A. Todoli podporządkowanie i zależność

⁹ P. Prusinowski, *Kierownictwo...*, op. cit., s. 229.

¹⁰ A. Piszczek, *Odrębności podporządkowania pracownika w nietypowych umownych stosunkach pracy*, Łódź 2016, s. 24.

¹¹ A. Zwolińska, *Obowiązek wykonywania pracy przez pracownika*, Warszawa 2021, s. 15.

¹² P. Digennaro, *Subordination or Subjection? A Study About the Dividing Line Between Subordinate Work and Self-employment in Six European Legal Systems*, „Labour Law Issues” 2020, vol. 6, no. 1, s. 41.

stanowią pojęcia szersze – zalicza się do nich zależność ekonomiczną (niemożność dywersyfikacji ryzyka) i uzależnienie psychiczne¹³. Nowatorskie podejście do istoty kontroli pojawia się także w dorobku orzecznictwym Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. W sprawie dotyczącej platformy zatrudnienia Uber, Rzecznik Generalny w swej opinii wskazał istotę kontroli, przystającą do nowej rzeczywistości. Zdaniem rzecznika tzw. kontrola pośrednia, taka jak ta wykonywana przez Ubera, oparta na zachętach finansowych i zdecentralizowanej ocenie przez pasażerów i wykorzystująca efekt skali, pozwala na zarządzanie w sposób równie – jeśli nie bardziej – skuteczny jak ten oparty na formalnych poleceniach wydawanych przez pracodawcę swoim pracownikom i bezpośredniej kontroli ich wykonania¹⁴.

Wreszcie w najnowszych opracowaniach przedstawiciele nauki prawa pracy już w sposób bezpośredni nawiązują do sztucznej inteligencji w kontekście podejmowania kompetencji pracodawcy w zakresie kierowania zespołem. Jak stwierdza V. De Stefano,

możliwość sprawowania przez platformy kontroli nad pracownikami, w szczególności za pomocą narzędzi technologicznych, takich jak algorytmy, systemy oceniania i urzędzenia do geolokalizacji, stanowi kluczowy element wielu decyzji sądowych i administracyjnych – na całym świecie – dotyczących statusu zatrudnienia pracowników platform¹⁵.

Możliwość zastosowania sztucznej inteligencji w sferze zatrudnienia stała się także przedmiotem regulacji prawa Unii Europejskiej¹⁶. W Rozporządzeniu czytamy, że pojęcie „systemu rozpoznawania emocji”, o którym mowa, należy zdefiniować jako system AI służący do rozpoznawania emocji lub zamiarów osób fizycznych na podstawie danych biometrycznych tych osób, lub wyciągania wniosków odnośnie do tych emocji lub zamiarów. Pojęcie to dotyczy emocji lub zamiarów, takich jak radość, smutek, złość, zdziwienie, obrzydzenie, zakłopotanie, podekscytowanie, wstyd, pogarda, satysfakcja i rozbawienie. Nie obejmuje ono stanów fizycznych, takich jak ból lub zmęczenie; w tym na przykład systemów stosowanych do wykrywania poziomu zmęczenia zawodowych pilotów lub kierowców w celu zapobiegania wypadkom. Nie obejmuje ono również samego wykrywania łatwych do zauważenia form wyrazu, gestów lub ruchów, chyba że wykorzystuje się je do identyfikacji lub

¹³ A. Todolí, *Signes the End of the Subordinate Worker?: Collaborative Economy, On-demand economy, Gig Economy, and the Crowdworkers' Need for Protection*, „International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations” 2017, vol. 33, iss. 2, s. 266.

¹⁴ Opinia Rzecznika Generalnego Macieja Szpunara, przedstawiona w dniu 11 maja 2017 r., sprawa C-434/15, Asociación Profesional Elite Taxi przeciwko Uber Systems Spain SL, ECLI: EU:C:2017:364, s. 52.

¹⁵ V. De Stefano, I. Durri, C. Styliogiannis, M. Wouters, *Platform Work and the Employment Relationship*, „ILO Working Paper” 2021, no. 27, s. 35.

¹⁶ Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828 (akt w sprawie sztucznej inteligencji); OJ L, 12.07.2024. Jak wskazano w motywie 179 do Preambuły, Rozporządzenie należy stosować od dnia 2 sierpnia 2026 r. Biorąc jednak pod uwagę niedopuszczalne ryzyko związane z niektórymi sposobami wykorzystania AI, zakazy oraz przepisy ogólne niniejszego rozporządzenia należy stosować już od dnia 2 lutego 2025 r.

wnioskowania na temat emocji. Te formy wyrazu mogą obejmować podstawowe rodzaje wyrazu twarzy, takie jak grymas lub uśmiech, gesty – ruch rąk, ramion lub głowy, lub cechy głosu danej osoby – podniesiony ton lub szept¹⁷. W Rozporządzeniu wskazuje się, że systemy AI wykorzystywane w obszarze zatrudnienia, zarządzania pracownikami i dostępu do samozatrudnienia, w szczególności do rekrutacji i wyboru kandydatów, do podejmowania decyzji mających wpływ na warunki stosunków pracy, decyzji o awansie i rozwiązaniu umownego stosunku pracy, do spersonalizowanego przydzielania zadań na podstawie indywidualnych zachowań, cech osobowości lub charakteru i do monitorowania lub oceny osób pozostających w umownych stosunkach pracy, należy również zaklasyfikować jako systemy wysokiego ryzyka, ponieważ systemy te mogą w znacznym stopniu wpływać na przyszłe perspektywy zawodowe, źródła utrzymania tych osób i prawa pracownicze. W całym procesie rekrutacji oraz w ramach oceniania, awansowania lub utrzymywania na stanowisku osób pozostających w umownych stosunkach pracy systemy takie mogą utrzymywać historyczne wzorce dyskryminacji, na przykład wobec kobiet, niektórych grup wiekowych, osób z niepełnosprawnościami lub osób o określonym pochodzeniu rasowym lub etnicznym bądź o określonej orientacji seksualnej. Systemy AI wykorzystywane do monitorowania wydajności i zachowania takich osób mogą również podważać ich prawa podstawowe w zakresie ochrony danych i prywatności¹⁸. Rozporządzenie definiuje także granice zastosowania sztucznej inteligencji w sferze emocji, wskazując w artykułe 5.1.f, iż zakazuje się wprowadzania do obrotu, oddawania do użytku w tym konkretnym celu lub wykorzystywania systemów AI do wyciągania wniosków na temat emocji osoby fizycznej w miejscu pracy.

Nie ulega zatem wątpliwości, że prawo pracy pozostawia pracodawcy określone spektrum możliwości wyboru mechanizmu kierowania pracownikami, w tym także korzystanie z możliwości oferowanych przez sztuczną inteligencję. Powyższe oczywiście nie oznacza, że nastąpi masowe przechodzenie na mechanizmy kierowania oparte na AI. Jak zauważa OECD, choć przyszłość może być niepewna, masowe bezrobocie technologiczne wydaje się mało prawdopodobne. OECD szacuje, że 14% stanowisk pracy jest obciążonych wysokim ryzykiem automatyzacji – czyli znacznie mniej, niż twierdzili niektórzy badacze. Co więcej, fakt, że stanowisko pracy mogłoby zostać potencjalnie zautomatyzowane, nie oznacza, że faktycznie tak się stanie: automatyzacja nie zawsze może być opłacalna lub pożądana, może budzić wątpliwości prawne i etyczne, a także będą miały na nią wpływ preferencje ludzi i decyzje polityczne¹⁹.

UDZIAŁ EMOCJI W REALIZACJI KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH

Rozstrzygnięcie formalnych uwarunkowań zastosowania sztucznej inteligencji do realizacji kierownictwa pracodawcy stanowi pozytywną przesłankę do kontynuacji prowadzonych rozważań. Należy jednakże w dalszej części rozważań

¹⁷ Motyw 18 Preambuły.

¹⁸ Motyw 57 Preambuły.

¹⁹ The future of work OECD. Employment Outlook 2019. Highlights, <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>, s. 13.

przeanalizować, w jaki sposób kierownictwo pracodawcy winno być sprawowane, by stanowiło optymalne narzędzie kierowania zespołem. W tej części pracy należy ocenić, czy, a jeżeli tak, to na ile emocje mają swój udział w kierowaniu pracownikami. Najistotniejsza z perspektywy niniejszego opracowania jest synergia pomiędzy emocjami a motywacją do działania, co w prostej linii przekłada się na efektywność wykonywania funkcji kierowniczych. Emocje same w sobie stanowią podstawowy, swoisty kod orientacyjny²⁰, który należy odnosić do wszelkiego rodzaju procesów wartościowania i ustosunkowania do rzeczywistości²¹. Nauki socjologiczne zwracają uwagę na fakt, że każdą wybraną zbiorowość ludzką łączy wytworzona na jej gruncie kultura emocjonalna²². Z psychologicznego punktu widzenia, „emocje sprawują funkcję łączności procesów komunikowania i przekazywania przeżyć psychicznych. Jest ona szczególnie ważna w komunikacji interpersonalnej, gdzie naśladowanie emocji drugiej strony znacząco ułatwia nawiązanie z nią porozumienia”²³. Emocje wyznaczają przyczynowo, wywołują, wzmagają, usuwają, zmieniają różne inne procesy psychiczne (oraz liczne fizjologiczne)²⁴. Jean-Paul Sartre uważał, że najistotniejszy w samej strukturze emocji jest jej intencjonalny charakter odsyłania do tego, co znaczy, czyli w rezultacie – odsyłania do całości stosunków człowieka i świata²⁵. Aspekt emocjonalny czyni nasz dostęp do świata pełniejszym i ułatwia zrozumienie otoczenia²⁶.

W konsekwencji informacje przekatalizowane przez warstwę emocjonalną nabierają pozytywnego lub negatywnego afektywnego znaczenia²⁷. Emocje zmieniają stan gotowości do działania, poprzez nadanie priorytetu działaniu z nimi związanemu²⁸. Zadaniem emocji pozytywnych jest wzbudzanie tendencji do podtrzymywania danej aktywności lub określonego kontaktu (z sytuacjami, przedmiotami), który te emocje wywoływał²⁹. Emocje mogą wpływać nie tylko na intensywność motywacji, ale również na jej ukierunkowanie³⁰. Jak wskazuje M. Sawicka:

²⁰ K. Obuchowski, *Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych*, Warszawa 1970.

²¹ M. Jarymowicz, K. Imbir, *Próba taksonomii ludzkich emocji*, „Przegląd Psychologiczny” 2010, t. 53, nr 4, s. 456.

²² M. Sawicka, *Pojęcie kultury emocjonalnej jako narzędzie analizy socjologicznej*, „Kultura i Społeczeństwo” 2015, nr 1, s. 188.

²³ K. Witek-Mioduszevska, *Emocje oraz ich wpływ na proces podejmowania decyzji. Badanie własne z zakresu prawa rodzinnego*, w: *Emocje i motywacja w prawie. Wybrane aspekty*, red. J. Stanek, Kraków 2022, s. 81.

²⁴ L. Petrażycki, *O emocjach*, „Studia Socjologiczne” 2011, nr 2 (201), przedruk fragmentu za: Leon Petrażycki, *Wstęp do nauki prawa i moralności. Podstawy psychologii emocjonalnej*, oprac. J. Lande, Warszawa 2011, s. 36.

²⁵ R. Abramciów, *Emocja jako odpowiedź na wartość. Psychologiczne aspekty teorii emocji Jeana Paula Sartre’a*, Kraków 2015, s. 62.

²⁶ A. Dąbrowski, *Wpływ emocji na poznawanie*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria” 2021, R. 21, nr 3 (83), s. 332.

²⁷ M. Jarymowicz, K. Imbir, *Próba...*, op. cit., s. 451.

²⁸ A. Michalkiewicz, *Rola emocji i nastroju oceniającego w procesie oceniania pracowników*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, red. Z. Janowska Łódź 2011, s. 384. M. Sawicka, *Emocje w interakcjach współczesnego społeczeństwa polskiego*, Warszawa 2018, s. 10.

²⁹ A. Gałuszka, *Emocje – ich znaczenie i zadania*, „Journal of Education, Health and Sport” 2022, vol. 12 (1), s. 149.

³⁰ P. Chłopek, *Motywowanie przez emocje – trendy XXI wieku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 137, „Nauki o Zarządzaniu” 4, s. 289.

zmienność i zróżnicowanie kultur emocjonalnych należy łączyć ze zdolnością emocji do „wiązań się” z różnymi klasami obiektów kulturowych oraz z przemianami ich umiejscowienia w systemie regulacji ludzkich zachowań, czyli sposobem, w jaki doświadczane przez ludzi uczucia przekładają się na podejmowane przez nich działanie³¹.

W literaturze psychologicznej wyróżnia się trzy główne funkcje emocji: adaptacyjną (wiążącą się z przygotowaniem ciała do działania, co sprawia, że w razie potrzeby jednostka może efektywnie działać), społeczną (polegającą na ułatwieniu interakcji z otoczeniem i pomagającą ludziom przewidywać zachowanie osób znajdujących się wokół) oraz właśnie motywacyjną, wiążącą się z faktem istnienia sprzężenia zwrotnego pomiędzy emocjami i motywacją oraz motywacją a emocjami³².

Przechodząc na grunt kierowania pracownikami, psychologiczny wymiar kierownictwa silnie zostaje zaznaczony. Relacje w pracy można opisywać np. przy pomocy struktury zatrudnienia i zależności służbowych albo rozpatrywać je z perspektywy humanistycznej, jako czynnik wspomagający funkcjonowanie człowieka w pracy, powiązany z jego reakcjami, działaniami i spełnianiem swojej podmiotowości³³. Obecnie coraz więcej firm dostrzega, że zachęcanie pracowników do doskonalenia umiejętności składających się na inteligencję emocjonalną jest istotnym składnikiem filozofii zarządzania³⁴. Jak zauważa M. Kaźmierczak, „w dobie rozwoju gospodarki rynkowej, gdzie podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności firm jest ich wysoka efektywność, świat biznesu zaczyna coraz częściej upominać się o pracowników inteligentnych nie tylko w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, ale także uzdolnionych emocjonalnie”³⁵. Lider opierający się na empatii ma uważność na potrzeby swoje i innych osób. Jednocześnie, będąc świadomym, jak funkcjonują ludzki system nerwowy i mózg, dostosowuje swoje działania tak, by wspierać budowanie relacji z miejsca kontaktu, gdzie obie strony czują się bezpieczne i uwzględnione. Umiejętnie dba o utrzymywanie swojego mózgu w stanie responsywnym, a także podejmuje działania i interwencje, które wspierają współpracowników w uruchamianiu stanu responsywnego i wyłączaniu stanu reaktywnego³⁶. Warto przy tym zwrócić uwagę, że jedną spośród pięciu najważniejszych kompetencji społecznych istotnych z punktu widzenia zarządzania jest właśnie inteligencja emocjonalna. W zintegrowanym modelu umiejętności społecznych w zakresie inteligencji emocjonalnej wyróżnione zostały następujące umiejętności: spostrzegania

³¹ M. Sawicka, *Emocje w interakcjach współczesnego społeczeństwa polskiego*, Warszawa 2018, s. 10.

³² A. Gałuszka, *Emocje...*, op. cit., s. 157.

³³ B. Jakimiuk, *Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2016, vol. XXIX, 4 sectio J, s. 48.

³⁴ P. Chłopek, *Motywowanie...*, op. cit., s. 290.

³⁵ M. Kaźmierczak, *Empatia w strukturach organizacyjnych*, „Roczniki Psychologiczne” 2004, t. VII, nr 2, s. 133.

³⁶ „Tak długo, jak podstawowa potrzeba, którą zarządza dany system, jest zaspokojona, system domyślnie utrzymuje tryb responsywny”, w przeciwnym wypadku, gdy podstawowa potrzeba, którą zarządza dany system, jest niezaspokojona, uruchamia się tryb reaktywny (R. Hanson, *Szczęśliwy mózg*, Gdańsk 2016, s. 54), za: J. Berendt, M. Panas, V. Lorenc, *Przywództwo oparte na empatii w systemowych zmianach w organizacji*, „Coaching Review” 2018, vol. 1 (10), s. 80.

i wyrażania emocji, emocjonalnego wspomagania myślenia, rozumienia i analizowania emocji oraz regulowania emocji³⁷. *A contrario*, w ślad za A. Karczewską, warto podkreślić, że właśnie negatywne emocje nadawcy oraz odbiorcy, takie jak: złość, gniew, frustracja, a także radość, entuzjazm, warunkujące proces odbioru i interpretacji komunikatu przez odbiorcę stanowią jeden z istotnych elementów powstrzymujących lub blokujących skuteczne komunikowanie się w organizacji³⁸. W konsekwencji zatem, w dobie zainteresowania pracą zespołową warto zainwestować w analizę indywidualnego potencjału pracowników, w tym predyspozycji psychologicznych, z pożytkiem dla całej grupy³⁹. Jak bowiem zauważa M. Geryk, stabilny psychologicznie przywódca odgrywa wielką rolę przy odpięciu negatywnego wpływu z zewnątrz⁴⁰.

Powyższe wnioski prowadzą nas wprost do podkreślenia znaczenia inteligencji emocjonalnej w relacjach podporządkowania, a w konsekwencji – do sprawowania kierownictwa pracodawcy w sposób zdeterminowany wysokim jej poziomem. Inteligencja emocjonalna, znana również jako EI, to stan zdolności do rozpoznawania cech behawioralnych własnych i innych osób oraz podejmowania odpowiednich działań. Pierwszym celem jest rozpoznanie, zrozumienie i zarządzanie własnymi emocjami. Drugim – rozpoznawanie, rozumienie i wpływanie na emocje innych. Inteligencja emocjonalna jest lepiej wyposażona niż IQ, ponieważ zajmuje się cechami behawioralnymi. Cechy te biorą udział w podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów, a także wpływają na sposób myślenia (pozytywny i negatywny)⁴¹. Jak stwierdza K. Janik, osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej dobrze się komunikują, dzielą zamiarami, pomysłami, celami i są bardziej pozytywne, a wszystko to jest bardzo ważne dla wyników, które pracownicy osiągają w miejscu pracy⁴². Jak podkreśla autorka, „inteligencja emocjonalna obejmuje zdolności emocjonalne związane z funkcjonowaniem emocjonalnym zarówno jednostki, jak i innych i jest pozytywnie związana z pojawieniem się przywództwa, skutecznymi zachowaniami przywódczymi oraz ogólną skutecznością przywództwa”⁴³. Dzięki zdolności zarządzania emocjami lider może sprawnie zarządzać nie tylko swoim stanem emocjonalnym, ale także stanem swojego zespołu, przez co ma możliwość efektywnie zarządzać konfliktem. Rozumienie emocji powoduje, że

³⁷ M. Grzesiak, *Zintegrowany model kompetencji społecznych w procesie rozwoju osobistego i zawodowego*, Dąbrowa Górnicza 2021, s. 122.

³⁸ A. Karczewska, *Efektywna komunikacja w zarządzaniu pracownikami*, w: A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba, *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Częstochowa 2021, s. 96.

³⁹ K. Stankiewicz, K. Birr, *Doskonalenie procesu zarządzania zespołem w oparciu o zróżnicowanie typów MBTI*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, „Research on Enterprise in Modern Economy – Theory and Practice” 2014, no. 4, s. 41.

⁴⁰ M. Geryk, *Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*, w: *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych*, red. M. Geryk, A. Pławska, Gdańsk 2016, s. 95.

⁴¹ S. Magapu, S. Vaddiparty, *The Study of Emotional Intelligence in Artificial Intelligence*, „International Journal of Innovative Science and Research Technology” 2019, vol. 4, iss. 1, s. 595.

⁴² K. Janik, *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym*, w: *Współczesne trendy w zarządzaniu*, red. M. Mazur, Warszawa 2021, s. 31.

⁴³ *Ibidem*, s. 27.

znane są zarówno przyczyny, jak i skutki wystąpienia emocji, których w konflikcie z pewnością nie da się uniknąć. Wiedza z zakresu emocji pozwala na zrozumienie argumentów drugiej strony i doprowadzenie do kompromisu⁴⁴. Daniel Goleman definiuje kompetencję emocjonalną poprzez wskazanie, że „stanowi ona wymierną umiejętność, wywodzącą się z inteligencji emocjonalnej, której wynikiem są wybitne osiągnięcia w pracy”. Obok samoświadomości, samoregulacji i motywacji, równie istotne znaczenie mają umiejętności społeczne i empatia, na której nadbudowują się określone zdolności relewantne w środowisku pracy. Zdaniem autora „empatia jest umiejętnością będącą fundamentem dla wszystkich kompetencji ważnych w pracy”⁴⁵. Powyższe teoretyczne rozważania znajdują potwierdzenie także w badaniach empirycznych. W przeprowadzonych na przełomie lat 2021/2022 badaniach, zdaniem polskich menedżerów fundamentalne dla zaufania znaczenie ma empatia, okazywana w relacjach w podwładnymi: wrażliwość interpersonalna, wczuwanie się w sytuację innych ludzi, zrozumienie ich emocji, motywów nimi kierujących, źródeł ich decyzji i postaw. W obecnych czasach to między innymi pokazywanie na co dzień, że liderzy rozumieją wyzwania, z jakimi pracownicy borykają się w sytuacji powrotu do biura, uważność i troska oraz pomoc, gdy podwładni przeżywają lęk, odczuwają wypalenie, usiłują poradzić sobie z trudnymi emocjami⁴⁶.

Jak wynika z powyższego, nie jest możliwe „techniczne” kierowanie pracownikami w oderwaniu od przypisanych człowiekowi cech behawioralnych, takich jak emocje i empatia. Jak zostało wskazane, tylko właściwy poziom inteligencji emocjonalnej pozwala na efektywne realizowanie kierowniczych uprawnień pracodawcy. Należy zatem rozstrzygnąć, czy biorąc pod uwagę aktualny poziom rozwoju sztucznej inteligencji, możliwe jest w ogóle delegowanie na AI kompetencji kierowniczych oraz na ile aktualny poziom rozwoju sztucznej inteligencji pozwala na emocjonalne zarządzanie personelem?

KONCEPCJA EMOCJONALNEJ SZTUCZNEJ INTELIGENCJI JAKO ODPOWIEDŹ NA EMOCJONALNE KIEROWNICTWO PRACODAWCY

Przeprowadzone powyżej rozważania prowadzą do dwóch konkluzji, a mianowicie: 1) sztuczna inteligencja przystaje formalnie do wypełniania funkcji kierowniczych w imieniu pracodawcy, 2) skuteczne realizowanie kierownictwa wymaga włączenia inteligencji emocjonalnej, albowiem udział emocji w osiąganiu założonych przez pracodawcę celów jest nieodzowny. Powyższe wnioski prowadzą do postawienia fundamentalnego pytania, czy istnieje efektywna technologia sztucznej inteligencji, która zasada się na udziale emocji w realizowaniu postawionych przed nią celów. Odwołując się do samego pojęcia sztucznej inteligencji, termin ten definiuje się jako

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań 1999, s. 196.

⁴⁶ *Polski menedżer, praktyki, wyzwania, rozwój. Raport z badania House of skills 2021/2022*, Warszawa 2022, s. 16.

„dział informatyki badający reguły rządzące zachowaniami umysłowymi człowieka i tworzący programy lub systemy komputerowe symulujące ludzkie myślenie”⁴⁷. Jest to rozległa dziedzina zajmująca się różnorodnymi problemami, takimi jak rozumowanie, planowanie, uczenie się i reprezentacja wiedzy⁴⁸. Warto przytoczyć pojęcie sztucznej inteligencji, zdefiniowane przez M. Warszyckiego, który wskazuje, że „sztuczna inteligencja” jest to obszar nauki skupiający dziedziny, metody, narzędzia i techniki mające na celu stworzenie oraz rozwój kompletnego programu komputerowego, który będzie precyzyjnie odzwierciedlał model funkcjonowania człowieka i jego umysłu. Główne procesy i funkcje, jakie powinien realizować, to: wnioskowanie i odnajdywanie wzorców, rozumowanie, uczenie się na doświadczeniach, wykorzystywanie zdobytych informacji, nieprzypadkowe i nielosowe planowanie czynności, kreatywność, rozwiązywanie problemów i autonomiczność w podejmowaniu decyzji. Wszystkie wymienione procesy oraz ich wynik powinny być utrzymywane jako gromadzona wiedza, która powinna być stosowana w odniesieniu do zachowań adaptacyjnych, zarówno w środowisku, w którym funkcjonuje, jak i w danej sytuacji⁴⁹. Sztuczną inteligencję można też definiować przez zbiór algorytmów matematycznych i programów komputerowych realizowanych przez maszynę⁵⁰. Przytoczone tu pojęcia sztucznej inteligencji nie pozostawiają miejsca na uwzględnienie udziału emocji w działaniu sztucznej inteligencji. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że zaprezentowane definicje stanowią swoisty punkt wyjścia dla bardziej złożonych kwestii. Warto bowiem zwrócić uwagę, że również sztuczna inteligencja podlega klasyfikacji, wedle której dokonywany jest podział na sztuczną wąską inteligencję (ANI, *artificial narrow intelligence*, pojęcie tożsame ze słabą SI), sztuczną inteligencję ogólną (AGI, *artificial general intelligence*), dorównującą człowiekowi, i superinteligencję (ASI, *artificial superintelligence*), przewyższającą człowieka na każdym lub prawie każdym polu⁵¹. Warto zauważyć, że wielu badaczy sztucznej inteligencji i interakcji człowiek–komputer zaczęło traktować emocje całkiem poważnie dopiero pod koniec lat 90. XX w. Zastosowanie inteligencji emocjonalnej w rzeczywistych dziedzinach doprowadziło do powstania ważnego obszaru badań zwanego systemami wieloagentowymi (MAS)⁵², którego zadaniem jest wykorzystanie metod logicznych w celu zapewnienia rygorystycznej specyfikacji tego, w jaki sposób emocje powinny być implementowane w sztucznym agencie⁵³.

⁴⁷ *Słownik języka polskiego*.

⁴⁸ A. Johansson, *Affective Decision Making in Artificial Intelligence, Making Virtual Characters With High Believability*, Norrköping 2012, s. 2.

⁴⁹ M. Warszycki, *Wykorzystanie sztucznej inteligencji do predykcji emocji konsumentów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyty naukowe” 2019, nr 173, s. 115.

⁵⁰ *Ibidem*, s. 114.

⁵¹ Aktualnie wszystkie znane rozwiązania należy zaliczyć do tzw. słabej sztucznej inteligencji. Pojawiają się poglądy, że na silną inteligencję będzie trzeba czekać wiele lat albo że może ona nigdy nie powstać (B. Kaczmarek-Templin, *Sztuczna inteligencja (AI) i perspektywy jej wykorzystania w postępowaniu przed sądem cywilnym*, „Studia Prawnicze. Rozprawy i materiały” 2022, nr 2 (31), s. 63).

⁵² Multi Agent System.

⁵³ A. Kumar, R. Singh, R. Chandra, *Emotional Intelligence for Artificial Intelligence: A Review*, „International Journal of Science and Research (IJSR)” 2018, vol. 7, iss. 8, s. 1.

Podjmuje się aktualnie przeróżne próby włączenia emocji w działanie sztucznej inteligencji. Aplikacje jako takie skupiają się na interakcjach człowiek–AI. Z punktu widzenia użytkownika sztuczna inteligencja, którą można powiązać emocjonalnie, może znacznie przewyższać dotychczasowe rozwiązania. Jednakże osiągnięcie automatycznej symulacji emocjonalnej może być trudne, jeśli badania skupiają się wyłącznie na tym, jak użytkownik postrzega zachowanie sztucznej inteligencji⁵⁴. Cveta Martinovska Bande dokonuje swoistego skatalogowania podejmowanych prób włączenia inteligencji emocjonalnej w prace nad sztuczną inteligencją, wskazując, że:

- „projekty MIT MediaLab opisują metodologie rozpoznawania afektów za pośrednictwem kanałów fizjologicznych i niewerbalnych, takich jak: mimika, reakcja przewodnictwa skóry, mysz wyczuwająca nacisk, która wykrywa frustrację użytkownika”,
- „Healy i Picard mierzą przewodność skóry, oddychanie, aktywność mięśni i czynność serca, aby wykryć stres kierowcy”,
- „Kaapor, Mota i Picard opisują zaangażowanie uczniów podczas interakcji z animowanym instruktorem obserwującym ruchy powiek i postawę ciała”,
- „Vyzas i Picard pokazują, że aktywność mięśni szczęki, ciśnienie krwi, przewodność skóry i oddychanie można wykorzystać do rozróżnienia ośmiu emocji”⁵⁵.

Motywacyjne teorie emocji okazują się szczególnie podatne na adaptację do systemów sztucznej inteligencji. Systemy te opierają się na założeniu, że ludzie mają regularne, uniwersalne i możliwe do prześledzenia wyrażenia i reakcje emocjonalne, czytelne w szerokim zakresie danych zastępczych; stanowią one lwia część obecnie dostępnych technologii „Emotional AI”⁵⁶.

Podjmuje się próby tzw. modelowania afektywnego, dotyczącego rozpoznawania i wyrażania emocji, cech osobowości i nastrojów. W modelu tym zwraca się uwagę, że emocjom towarzyszą zachowania dostrzegalne wizualnie, mimika i charakterystyka głosu. Należy jednak zwrócić uwagę, że chociaż wyraz twarzy wyrażający podstawowe emocje w danej kulturze jest spójny, istotne mogą być również różnice indywidualne. Cechy indywidualne, takie jak cechy osobowości, cele i oczekiwania, a także konwencje społeczne mogą wpływać na ekspresję emocji⁵⁷. Człowiek ma około 34 mięśni odpowiedzialnych za mimikę, które kurczą się i rozluźniają, aby wyrazić różne emocje, co pokazuje złożoność prawidłowego uchwycenia tych uczuć, a także różnice anatomiczne. Pomimo całego postępu technologicznego, nadal trudno jest określić emocje na twarzach ludzi, ponieważ istnieje duża zmienność ruchów twarzy między ludźmi związanych z tą samą emocją, czego algorytmy jeszcze się nie nauczyły⁵⁸.

⁵⁴ Y. Gu, *The Application of Artificial Emotions in Artificial Intelligence*, „Advances in Social Science, Education and Humanities Research” 2021, vol. 631, Proceedings of the 2021 International Conference on Social Development and Media Communication (SDMC 2021), s. 482.

⁵⁵ C. Martinovska Bande, *Emotions in the models of Artificial Intelligence*, „International Journal of Scientific and Research Publications” 2021, vol. 11, iss. 12, s. 386.

⁵⁶ L. Starke, J. Hoey, *The Ethics of Emotion in Artificial Intelligence Systems*, FAccT '21: Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, March 2021, s. 4.1.

⁵⁷ C. Martinovska Bande, *Emotions...*, op. cit., s. 386.

⁵⁸ T. Gonçalves dos Santos Martins, R. Silva, L.G.A. Mendes, P. Schor, *Use of Artificial Intelligence to Assess Human Emotion*, „The Open Psychology Journal” 2020, vol. 13–15, s. 15.

Innym sposobem włączania emocji w sztuczną inteligencję jest wykorzystanie analizy głosu. Charakterystyka głosu – wysokość, rytm, amplituda i czas trwania zmian – dostarcza danych na temat pobudzenia emocjonalnego i wartościowości. Smutna lub znudzona osoba mówi powoli, z niższym tonem i niewielką energią w wysokich częstotliwościach. Emocje takie jak strach, złość i szczęście charakteryzują się głośniejszą i szybszą mową oraz silną energią o wysokiej częstotliwości⁵⁹. Dane zastępcze dotyczące ekspresji emocjonalnej z innych źródeł, takie jak nagrany dźwięk ludzkiego głosu lub nagrania przewodności elektrycznej skóry, są również często analizowane na podstawie założeń opartych na paradygmacie motywacyjnym⁶⁰.

W prowadzonych badaniach naukowych podejmuje się próby konstruowania komputerów opartych na sieciach neuronowych, wzorowanych na ludzkiej architekturze neuronowej. Podkreśla się, że sieci neuronowe mają tę zaletę architektoniczną, że są bardziej podobne do zasady biologicznej sieci neuronowej obserwowanej w mózgach zwierząt⁶¹. Jak podają L. Starke i J. Hoey, w ciągu ostatnich pięciu lat poszerza się zakres analiz wszelkiego rodzaju danych behawioralnych i społecznych, w tym dotyczących emocji, klasyfikowanych pod pojęciem „fenotypowania cyfrowego” lub „pomiaru zachowań na podstawie czujników smartfonów, interakcji z klawiaturą i różnych cechy głosu i mowy”⁶².

W przywołanym tu Rozporządzeniu wskazuje się, że systemy AI wysokiego ryzyka należy projektować i rozwijać w taki sposób, aby osoby fizyczne mogły nadzorować ich funkcjonowanie, zapewniać, by ich wykorzystanie było zgodne z przeznaczeniem oraz by skutki ich wykorzystania były uwzględniane w całym cyklu życia systemu. W tym celu przed wprowadzeniem systemu do obrotu lub oddaniem go do użytku dostawca systemu powinien określić odpowiednie środki związane z nadzorem ze strony człowieka⁶³.

Zważywszy zatem na rodzaje dostępnych technologii, należy ustalić, na ile mogą one wypełniać rolę emocjonalnego zarządzania pracownikami, a na ile są to jeszcze technologie *in statu nascendi*, a tym samym ich udział na obecnym etapie rozwoju technologii jest co najmniej przedwczesny. Pozytywna odpowiedź na drugi wariant pytania winna natomiast skłonić do refleksji, na ile przywołane technologie mogą stanowić swoisty pomost pomiędzy stronami stosunku pracy.

EFEKTYWNE MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA TECHNOLOGII EMOTIONAL ARTIFICIAL INTELLIGENCE (EAI)

Fakt, że dokonuje się postęp w rozwoju emocjonalnej sztucznej inteligencji, nasuwa naturalne pytanie, na ile na dziś może zostać zrealizowany cel skutecznego przejścia przez EAI kierownictwa pracodawcy nad zespołem, i to w sposób uwzględniający warunki właściwej komunikacji interpersonalnej. Nie ulega wątpliwości, że

⁵⁹ C. Martinovska Bande, *Emotions...*, op. cit., s. 386.

⁶⁰ L. Starke, J. Hoey, *The Ethics of Emotion...*, op. cit., s. 4.1.

⁶¹ Y. Gu, *The Application...*, op. cit., s. 480.

⁶² L. Starke, J. Hoey, *The Ethics of Emotion...*, op. cit., s. 4.1.

⁶³ Motyw 73 Rozporządzenia.

obecnie w sztucznej inteligencji badane są różne role i interpretacje emocji, takie jak rola w autonomii agenta, kontrola w osiąganiu celów, osiąganie wiarygodnych zachowań, ocena stanów środowiska i tendencji do działania agenta⁶⁴. Wprawdzie pojawia się już coraz więcej wariantów samej inżynierii EAI, ale ogranicza się ona do odczytywania emocji człowieka. Problem w kierowaniu sprowadza się natomiast do dwukierunkowej emocjonalnej interakcji i wyzwiania emocji pracowników. Stan, w którym sztuczna inteligencja potrafi odczytać emocje rozmówcy, nie oznacza jeszcze że sama emocjonalnie będzie reagowała oraz że sama interakcja pomiędzy człowiekiem a technologią będzie przebiegała w sposób uwzględniający możliwości inteligencji emocjonalnej. Pomimo wrażenia, że technologie te dostarczają obiektywnych mierników stanów uczuć wewnętrznych, ważne jest, aby wyjaśnić, że rejestrują one jedynie widoczne oznaki takich stanów. W związku z tym krytycy twierdzą, że takie technologie mogą wprowadzać użytkowników w błąd co do dokładności tych platform i sugerować stopień autorytetu i pewności, który nie znajduje odzwierciedlenia w literaturze psychologicznej⁶⁵.

W literaturze wskazuje się, że:

przy udziale inteligencji emocjonalnej w sztucznej inteligencji możemy pozwolić sobie na poszerzanie dziedzin wiedzy i dostarczanie dalszych, bardziej zaawansowanych rozwiązań skomplikowanych problemów. Jeśli będziemy mieli sztuczną inteligencję emocjonalną, może to mieć wpływ na zamknięcie barier między człowiekiem a maszyną⁶⁶.

Dzieje się tak dlatego, że emocje odgrywają istotną rolę w inteligentnym zachowaniu i oferują ogromny potencjał w projektowaniu sztucznych czynników oraz bardziej naturalnych i wyrazistych technologii interaktywnych⁶⁷. Wiele korporacji i firm, takich jak Google, Amazon, Microsoft, inwestuje w sztuczną inteligencję emocjonalną, aby w najbliższych latach wbudować osobowość w swoją technologię⁶⁸. Sztuczne umysły rozumieją emocje, ponieważ ludzie komunikują się ze sobą poprzez wyrażanie i ocenianie emocji. Dlatego maszyna powinna być w stanie przetwarzać informacje o emocjach użytkownika, aby mogła zrozumieć cele użytkownika. Aby to osiągnąć, ważne jest zbudowanie obliczeniowych modeli emocji⁶⁹.

Na dziś nie bez znaczenia dla oceny efektywności działania EAI pozostaje też świadomość odbiorcy. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, istnieje znacząca różnica w wymiarach kompleksowości, dokładności, aktualności, niezawodności, dostępności i elastyczności skali AI w zależności od poziomu wykształcenia uczestników. Osoby posiadające tytuły uniwersyteckie, magisterskie i doktoranckie są świadome, że szybkość, kompleksowość, pewność i możliwość popełnienia błędu przez sztuczną inteligencję są niskie. Bo im wyższy poziom wykształcenia, tym większe zaufanie do technologii. Większe zaufanie do technologii powoduje jej wykorzystanie.

⁶⁴ C. Martinovska Bande, *Emotions...*, op. cit., s. 386.

⁶⁵ D. White, H. Katsuno, *Artificial Emotional Intelligence Beyond East and West*, „Internet Policy Review” 2022, no. 11 (1), s. 7.

⁶⁶ S. Magapu, S. Vaddiparty, *The Study...*, op. cit., s. 594.

⁶⁷ C. Martinovska Bande, *Emotions...*, op. cit., s. 384.

⁶⁸ S. Magapu, S. Vaddiparty, *The Study...*, op. cit., s. 598.

⁶⁹ A. Kumar, R. Singh, R. Chandra, *Emotional...*, op. cit., s. 4.

Tym samym rozwija się świadomość jej kompleksowości, dokładności i szybkości⁷⁰. Z tej konstatacji wynika jeden fundamentalny dla stwierdzenia dojrzałości prezentowanych rozwiązań wniosek. Skoro efektywność działania emocjonalnej sztucznej inteligencji jest falsyfikowana poziomem intelektualnym odbiorcy, to na chwilę obecną nie ma ona uniwersalnego charakteru, a tym samym poziom jej rozwoju nie jest dostateczny dla rzeczowego sprawowania kierownictwa pracodawcy. Jak dowodzą D. White i H. Katsuno, różnorodność kulturowych perspektyw na sztuczną inteligencję emocjonalną podważa jej wykonalność jako narzędzia do budowania uniwersalnych systemów automatyzujących rozpoznawanie emocji i działanie⁷¹.

Biorąc pod uwagę aktualny stan zawansowania technologicznego, niemożliwe jest wypełnianie funkcji kierowniczych przez sztuczną inteligencję z włączeniem inteligencji emocjonalnej i w konsekwencji – zarządzanie pracownikami z udziałem emocji, osiągając tym samym założenia behawioralne opisane powyżej. Jak zauważają C. Creed i R. Beale:

trudno obecnie przytoczyć przekonujące argumenty za zastąpieniem przez komputery ważnych ról wymagających interakcji społecznych, gdyż nie posiadają one wymaganej inteligencji społecznej i emocjonalnej. Mają trudności z budowaniem relacji z użytkownikami i nie potrafią inspirować ani motywować ludzi poza wąskim dialogiem społecznym. Postęp technologiczny, który nastąpi w nadchodzących latach, może to zmienić, powodując powstanie bardziej bystrych społecznie agentów, ale czy kiedykolwiek uzasadniałoby to zastąpienie ich ludzkiego odpowiednika?⁷²

Sama implementacja inteligencji emocjonalnej w AI wiąże się również z pewnymi wyzwaniami. Po pierwsze, rozpoznawanie i interpretacja emocji są zadaniami bardziej subiektywnym niż analiza czysto logiczna. Dlatego konieczne jest opracowanie odpowiednich algorytmów i modeli, które będą w stanie dokładnie rozpoznawać i interpretować emocje⁷³.

Niewątpliwie natomiast sztuczna inteligencja może stanowić swoisty pomost pomiędzy działaniami podejmowanymi przez pracodawcę i pracownikami. Z uwagi na brak pełnej wzajemności (dwukierunkowości) relacji, obudowanych emocjami, AI obecnie może stać się przydatnym instrumentem w ewaluacji na różnych etapach aktywności zawodowej pracowników i rezultatów ich pracy. Bardziej praktyczne i użyteczne może być współcześnie wykorzystywanie komputerów do uzupełniania ról pełnionych przez ludzi⁷⁴. Jak stwierdza M. Ciesielski:

⁷⁰ E. Kimbur, *Emotional Intelligence or Artificial Intelligence?: Emotional Artificial Intelligence*, „Florya Chronicles of Political Economy – Year 7” 2021, no. 2, s. 162.

⁷¹ D. White, H. Katsuno, *Artificial...*, op. cit., s. 13.

⁷² C. Creed, R. Beale, *Emotional Intelligence: Giving Computers Effective Emotional Skills to Aid Interaction*, w: *Computational Intelligence: A Compendium*, red. J. Fulcher, L.C. Jain, Heidelberg 2008, s. 205.

⁷³ J. Cichocki, *Inteligencja emocjonalna w sztucznej inteligencji – nowe możliwości rozwoju*, cogitech.pl, 27/07/2023, <https://cogitech.pl/blog/inteligencja-emocjonalna-w-sztucznej-inteligencji-nowe-mozliwosci-rozwoju/#> (dostęp: 23.02.2026).

⁷⁴ C. Creed, R. Beale, *Emotional...*, op. cit., s. 205.

sztuczna inteligencja może wnieść dużą wartość do strategii organizacyjnej, przewidując zapotrzebowanie na talenty wynikające ze strategii rozwoju firmy, czy gromadząc i analizując dane dotyczące wakatów i nowych wymagań w zespołach i na stanowiskach pracy. Może też ułatwić rekrutację pracowników, dopasowując kandydatów do oferowanych stanowisk pracy, a także przyspieszyć onboarding, czyli wdrożenie pracownika do wykonywania obowiązków⁷⁵.

Sztuczna inteligencja pozwala też w krótszym czasie uczynić z pozyskanego kandydata w pełni efektywnego pracownika, umożliwiając nowym pracownikom znacznie szybsze zdobycie wiedzy instytucjonalnej⁷⁶. Wreszcie sztuczna inteligencja może wnieść wkład w dokonywanie oceny efektywności pracowników, przede wszystkim z punktu widzenia postawionych celów⁷⁷. Nie ulega też wątpliwości, że postęp technologiczny wsparł miejsca pracy w cyfrowych transformacjach procesów poprzez wykorzystanie sztucznej inteligencji w celu usprawnienia i automatyzacji decyzji organizacyjnych oraz monitorowania pracowników i zarządzania nimi⁷⁸. Dodatkowo wskazuje się w literaturze, że komputery mają potencjał łagodzenia uczucia frustracji⁷⁹.

Jak więc wynika z powyższego, oczekując na rozwinięcie pełni możliwości emocjonalnej sztucznej inteligencji, już dzisiaj otwiera się ograniczony, ale nie mniej szeroki wachlarz możliwych przejawów zastosowania sztucznej inteligencji w obszarze zarządzania zespołem pracowników z korzyścią zarówno dla pracodawcy, jak i dla samych pracowników, pod warunkiem ich pozytywnego nastawienia do zastępowania coraz to nowych obszarów przez technologię.

WNIOSKI

Prima facie wydawać by się mogło, że sztuczna inteligencja jest wprost stworzona do przejęcia kierowniczych kompetencji pracodawcy. Pracodawca, wskazując założone do osiągnięcia cele, pozwala AI na dobór poszczególnych czynności, a także środków i metod, którymi miałyby zostać zrealizowane. Wręcz wydawać by się mogło, że jest to modelowy obraz działania algorytmicznego, w którym AI, na podstawie otrzymanego zasobu danych, należy je przetwarza i następnie realizuje w odniesieniu do poszczególnych pracowników, o których też posiada adekwatny zasób informacji. Tymczasem okazuje się, że kierowanie pracownikami nie jest tak oczywiste, albowiem sam proces komunikacji, stanowiący podstawę kierownictwa, nie może zostać sprowadzony do algorytmicznego wymiaru. Gdybyśmy zdefiniowali

⁷⁵ M. Ciesielski, *Nowy dyrektor personalny w twojej firmie będzie chatbotem? AI zmieni cały proces zarządzania zasobami ludzkimi*, forsal.pl 24.08.2023. <https://forsal.pl/praca/aktualnosci/artykuly/9282735,nowy-dyrektor-personalny-w-twojej-firmie-bedzie-chatbotem-ai-zmieni-c.html> (dostęp: 22.02.2026).

⁷⁶ Ibidem.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ S. Corvite, K. Roemmich, T.I. Rosenberg, N. Andalibi, *Data Subjects' Perspectives on Emotion Artificial Intelligence Use in the Workplace: A Relational Ethics Lens*, „Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction” 2023, vol. 7, no. CSCW1, Artykuł 124.2.

⁷⁹ C. Creed, R. Beale, *Emotional...*, op. cit., s. 202.

komunikację jako przekazywanie informacji, to składowymi tego procesu byłyby takie elementy, jak osoba nadawcy, intencje, stanowiące źródło treści komunikowanych, kod, za pomocą którego informacje mogą zostać przekazane (werbalny i niewerbalny), osoba odbiorcy oraz sposób zinterpretowania odebranych przez nią informacji⁸⁰. Wówczas, przy takiej definicji, działalność AI w jej obecnym kształcie byłaby wystarczająca do kierowania pracownikami. Natomiast powyższa definicja spłaszcza istotę komunikacji, bowiem jeden z wymiarów komunikacji to wymiar emocjonalno-energetyczny. Jego istotą jest stosunek emocjonalny nadawcy do komunikatu oraz do odbiorcy tego komunikatu⁸¹. Aby wymiar emocjonalno-energetyczny pełnił w procesie komunikacji interpersonalnej wskazane powyżej funkcje, niezbędne jest zrównoważenie emocji i energii. Zrównoważenie to oznacza dostosowanie poziomu emocji i energii do wagi tematu, stanu psychicznego nadawcy i odbiorcy oraz celu, który ma zostać osiągnięty. Prowadzenie trudnej rozmowy z interlokutorem wymaga zarówno odpowiedniego poziomu energii (zaangażowanie), jak i optymalnego poziomu emocji. Pozwala to zachować kontrolę poznawczą nad tym, co i jak się mówi, i nie indukować u odbiorcy nadmiernych, a zwłaszcza negatywnych, emocji⁸². Dariusz Krok⁸³ wyróżnił trzy główne cechy komunikacji interpersonalnej, pokazując, że: 1) komunikacja zakłada istnienie interakcji między ludźmi, 2) wymaga ona od nich wspólnego rozumienia poszczególnych znaczeń dźwięków, słów, znaków i gestów, 3) stanowi środek, poprzez który ludzie wpływają na siebie nawzajem. Innej charakterystyki komunikacji interpersonalnej, jako złożonego i wielowymiarowego zjawiska, dokonali O. Hargie i D. Dickson, stwierdzając, iż komunikacja jest transakcyjna, ma dynamiczną i zmienną naturę. Nadawca, formułując komunikat, wpływa na odbiorcę, ten zaś wpływa na nadawcę poprzez swoją reakcję na zasadzie sprzężenia zwrotnego⁸⁴. Nie ulega przy tym wątpliwości, że także w relacjach zawodowych, w których role w procesach komunikacyjnych są jednoznacznie określone i niesymetryczne (np. przełożony i podwładny)⁸⁵, emocje odgrywają istotną rolę. Umiejętność panowania nad emocjami i ich właściwa ekspresja za pomocą komunikatów werbalnych i niewerbalnych stanowią ważny element życia zawodowego. Trudność tej sztuki wynika z systemów tworzących emocje: systemu subiektywnego (to jak jednostka interpretuje sytuację lub bodziec wywołujący emocje), behawioralnego (który dotyczy jednostkowego zachowania werbalnego i niewerbalnego) oraz fizjologicznego (związanego z działaniem układu nerwowego i reakcjami fizjologicznymi organizmu)⁸⁶.

⁸⁰ M. Weryszko, *Komunikacja interpersonalna jako esencja interakcji społecznych*, „Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio” 2020, nr 2 (42), s. 254.

⁸¹ S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w interakcjach społecznych*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2020, s. 22.

⁸² Ibidem.

⁸³ D. Krok, *Znaczenie komunikacji interpersonalnej w funkcjonowaniu rodziny*, w: *Rodzina w świetle psychologii pastoralnej*, red. B. Soiński, Łódź 2007, s. 41–54.

⁸⁴ O. Hargie, D. Dickson, D. Tourish, *Communication Skills for Effective Management*, London 2004, s. 13.

⁸⁵ A. Frączek, *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2021, nr 9, s. 119.

⁸⁶ M. Miszczak, *Emocje w komunikacji interpersonalnej z perspektywy zarządzania*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2012, t. 7, nr 1, s. 212.

W myśl dzisiejszego stanu zaawansowania technologii wypełnienie przez sztuczną inteligencję emocjonalnej strony komunikacji nie jest możliwe. Co więcej, wyposażenie AI w inteligencję emocjonalną budzi wiele wątpliwości, pytań, a czasem także obaw. Przede wszystkim zwraca się uwagę, że maszyny powinny posługiwać się zestawem zmysłów, ale innym niż te, które wykorzystuje człowiek, gdyż dotyczą one funkcjonowania maszyn w zupełnie innym niż człowiek świecie⁸⁷. W literaturze podnosi się obawy, że jako forma nadzoru w miejscu pracy EAI może pogorszyć dobrostan pracowników i zaburzyć prywatność pracowników w środowisku pracy⁸⁸, a także że EAI może prowadzić do wzmocnienia asymetrii władzy pomiędzy pracownikami i pracodawcą⁸⁹. Jedną z kwestii etycznych wynikających z włączania zdolności afektywnych do komputerów jest to, czy wsparcie emocjonalne oferowane przez komputery jest autentyczne. Czy to znaczy, że ma znaczenie fakt, że kiedy komputery wyrażają lub komunikują emocje użytkownikom, w rzeczywistości jednak nie odczuwają ich tak jak ludzie? Patrząc na interakcje człowiek–człowiek, należałoby stwierdzić, że powyższa obawa nie powinna mieć znaczenia, albowiem w relacjach ludzkich także wchodzimy w interakcje z osobami, które są przeszkolone w zakresie stosowania pewnych strategii relacyjnych w celu budowania zaufania z nami, mimo że nie czują do nas prawdziwego współczucia ani empatii⁹⁰.

Na możliwe ryzyka w wykorzystaniu AI w obszarze zarządzania wskazuje się także w Rozporządzeniu, podkreślając, iż istnieją poważne obawy co do podstaw naukowych systemów AI mających na celu rozpoznawanie emocji lub wyciąganie wniosków na temat emocji, zwłaszcza że wyrażanie emocji znacznie się różni w zależności od kultur i sytuacji, a nawet w przypadku pojedynczej osoby. Wśród głównych wad takich systemów znajdują się: ograniczona wiarygodność, nieprecyzyjność i ograniczona możliwość uogólnienia. W związku z tym systemy AI rozpoznające emocje lub zamiary osób fizycznych bądź wyciągające wnioski na temat emocji lub zamiarów na podstawie danych biometrycznych tych osób mogą prowadzić do dyskryminacyjnych wyników i mogą naruszać prawa oraz wolności osób zainteresowanych. Biorąc pod uwagę brak równowagi sił w kontekście pracy lub edukacji, w połączeniu z inwazyjnym charakterem tych systemów, systemy takie mogą prowadzić do krzywdzącego lub niekorzystnego traktowania niektórych osób fizycznych lub całych ich grup. W związku z tym należy zakazać wprowadzania do obrotu, oddawania do użytku lub wykorzystywania systemów AI przeznaczonych do wykrywania stanu emocjonalnego osób fizycznych w sytuacjach związanych z miejscem pracy i edukacją⁹¹. Z wyżej wskazanych powodów systemy AI przeznaczone do wykorzystywania do celów podejmowania decyzji wpływających na warunki stosunków pracy, decyzji o awansie lub rozwiązaniu umownego stosunku pracy, przydzielania zadań na podstawie indywidualnego zachowania lub cechy

⁸⁷ K. Różanowski, *Sztuczna inteligencja rozwój, szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki” 2007, nr 2, s. 132.

⁸⁸ S. Corvite, K. Roemmich, T. I. Rosenberg, N. Andalibi, *Data Subjects'...*, op. cit., s. 124.2.

⁸⁹ Ibidem.

⁹⁰ C. Creed, R. Beale, *Emotional...*, op. cit., s. 205.

⁹¹ Motyw 44 Rozporządzenia.

osobowości lub charakteru lub do monitorowania lub oceny wydajności i zachowania osób pozostających w takich stosunkach uznano – za Rozporządzeniem – za systemy wysokiego ryzyka⁹². W konsekwencji winny być one projektowane w taki sposób, by minimalizować możliwość wyrządzenia szkody dla interesu publicznego i praw podstawowych chronionych przepisami prawa Unii, w zależności od okoliczności jej konkretnego zastosowania, wykorzystania oraz od poziomu rozwoju technologicznego. Szkody te mogą być materialne lub niematerialne, w tym fizyczne, psychiczne, społeczne lub ekonomiczne⁹³.

Można jednak też wskazać, że „ludzie mają tendencję do interakcji z komputerami, nowymi mediami i tym podobnymi, tak samo jak z ludźmi: są uprzejmi, zachowują się inaczej w stosunku do komputerów, z którymi rozmawiają, stosują zachowania regulujące bliskość z twarzami na ekranie i wiele więcej”⁹⁴. Dlatego wysuwa się w literaturze naukowej przypuszczenia (oparte na dotychczasowych doświadczeniach ze sztuczną inteligencją), że pozytywny związek między oceną inteligencji (ludzkiej) a reakcją emocjonalną będzie obowiązywać również wtedy, gdy inteligencja jest sztuczna⁹⁵.

Nie ulega wątpliwości, że już dzisiaj w obszarze zarządzania pracownikami, i to zarówno w odniesieniu do poszczególnych osób, jak też w relacji do zespołu pracowników sztuczna inteligencja spełnia swoją rolę, wspierając pracodawcę w wielu przejawach realizacji zadań, związanych zarówno z rekrutacją pracowników, organizacją pracy, jak i z przeprowadzaniem ich oceny. Natomiast odnosząc się do postawionego we wstępnej części niniejszego artykułu pytania o możliwość kompleksowego delegowania na sztuczną inteligencję kierowniczych kompetencji pracodawcy – to na dziś zadanie nie do zrealizowania, biorąc pod uwagę stan zaawansowania sztucznej inteligencji. Okazuje się jednak (a może i bardzo dobrze) że relacje interpersonalne są dużo bardziej złożone, aniżeli mogłoby się wydawać. Strona emocjonalna odgrywa bardzo istotną rolę we wzajemnych relacjach, czyniąc komunikację pełną. Sam przekaz treści jest niewystarczający dla osiągnięcia efektywnej komunikacji. Temu obecnie sztuczna inteligencja (nawet w jej emocjonalnej wersji EAI) nie jest w stanie sprostać. Jak zauważa M. Ciesielski, analiza danych jest istotna, ale ważniejsza z reguły wydaje się empatyczna rozmowa z pracownikiem i informacja zwrotna od niego uzyskana⁹⁶. Co jest jednak jeszcze bardziej istotne, ważne jest osiągnięcie pozytywnego nastawienia pracowników do przejmowania coraz to nowych zakresów zadań przez sztuczną inteligencję. Powyższe wymaga czasu, a więc w konsekwencji być może ewolucyjny rozwój emocjonalnej sztucznej inteligencji działa na jej korzyść, pozwalając pracownikom na wypracowanie przychylnego nastawienia do cyfrowego kierownika, który być może, kiedyś, przejmie kierownicze kompetencje pracodawcy.

⁹² Załącznik III pkt 4b.

⁹³ Motyw 5 Rozporządzenia.

⁹⁴ B. Reeves, C. Nass, *The Media Equation: How People Treat Computers, Television, and New Media Like Real People and Places*, New York 1996, s. 24.

⁹⁵ E. Pantano, D. Scarpi, *I, Robot, You, Consumer: Measuring Artificial Intelligence Types and their Effect on Consumers Emotions in Service*, „Journal of Service Research” 2022, no. 25 (4), s. 583.

⁹⁶ M. Ciesielski, *Nowy...*, op. cit.

BIBLIOGRAFIA

- Abramciów R., *Emocja jako odpowiedź na wartość. Psychologiczne aspekty teorii emocji Jeana Paula Sartre'a*, Kraków 2015.
- Berendt J., Panas M., Lorenc V., *Przywództwo oparte na empatii w systemowych zmianach w organizacji*, „Coaching Review” 2018, no. 1 (10).
- Chłopek P., *Motywowanie przez emocje – trendy XXI wieku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 137, „Nauki o Zarządzaniu” 4.
- Corvite S., Roemmich K., Rosenberg T.I., Andalibi N., *Data Subjects' Perspectives on Emotion Artificial Intelligence Use in the Workplace: A Relational Ethics Lens*, „Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction” 2023, vol. 7, no. CSCW1, Article 124.
- Creed C., Beale R., *Emotional Intelligence: Giving Computers Effective Emotional Skills to Aid Interaction*, w: *Computational Intelligence: A Compendium*, red. J. Fulcher, L.C. Jain, Heidelberg 2008.
- Davidov G., *Subordination vs Domination: Exploring the Differences*, „International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations” 2017, vol. 33, iss. 3, <https://doi.org/10.54648/ijcl2017016>.
- Dąbrowski A., *Wpływ emocji na poznawanie*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria” 2012, R. 21, nr 3 (83).
- De Stefano V., Durri I., Stylogiannis C., Wouters M., *Platform Work and the Employment Relationship*, „ILO Working Paper” 2021, no. 27.
- Digennaro P., *Subordination or Subjection? A Study About the Dividing Line Between Subordinate Work and Self-employment in Six European Legal Systems*, „Labour Law Issues” 2020, vol. 6, no. 1.
- Duraj T., *Granice uprawnień kierowniczych pracodawcy w stosunku pracy*, „Zeszyty Prawnicze” 2013, nr 13.2.
- Frączek A., *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość” 2012, nr 9.
- Frydrychowicz S., *Komunikacja interpersonalna w interakcjach społecznych*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2020.
- Gałuszka A., *Emocje – ich znaczenie i zadania*, „Journal of Education, Health and Sport” 2022, no. 12 (1).
- Geryk M., *Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*, w: *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych*, red. M. Geryk, A. Pławska, Gdańsk 2016.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań 1999.
- Gonçalves dos Santos Martins T., Silva R., Mendes L.G.A., Schor P., *Use of Artificial Intelligence to Assess Human Emotion*, „The Open Psychology Journal” 2020, vol. 13–15.
- Grzesiak M., *Zintegrowany model kompetencji społecznych w procesie rozwoju osobistego i zawodowego*, Dąbrowa Górnicza 2021.
- Gu Y., *The Application of Artificial Emotions in Artificial Intelligence*, „Advances in Social Science, Education and Humanities Research” 2021, vol. 631, Proceedings of the 2021 International Conference on Social Development and Media Communication (SDMC 2021).
- Hanson R., *Szczęśliwy mózg*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2016.
- Hargie O., Dickson D., Tourish D., *Communication Skills for Effective Management*, London 2004.
- Jakimiuk B., *Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin–Polonia” 2016, vol. XXIX, 4 sectio J.
- Janik K., *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym*, w: *Współczesne trendy w zarządzaniu*, red. M. Mazur, Warszawa 2021.

- Jarymowicz M., Imbir K., *Próba taksonomii ludzkich emocji*, „Przegląd Psychologiczny” 2010, t. 53, nr 4.
- Johansson A., *Affective Decision Making in Artificial Intelligence, Making Virtual Characters With High Believability*, Norrköping 2012.
- Kaczmarek-Templin B., *Sztuczna inteligencja (AI) i perspektywy jej wykorzystania w postępowaniu przed sądem cywilnym*, „Studia Prawnicze. Rozprawy i materiały” 2022, nr 2 (31).
- Karczewska A., *Efektywna komunikacja w zarządzaniu pracownikami*, w: A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba, *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Częstochowa 2021.
- Kaźmierczak M., *Empatia w strukturach organizacyjnych*, „Roczniki Psychologiczne” 2004, t. VII, nr 2.
- Kimbur E., *Emotional Intelligence or Artificial Intelligence?: Emotional Artificial Intelligence*, „Florya Chronicles of Political Economy – Year 7” 2021, no. 2.
- Koczur S., *Ustalenie zakresu przedmiotowego wyznaczenia do dokonywania czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w świetle art. 31 § 1 Kodeksu pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2022, nr 3.
- Krok D., *Znaczenie komunikacji interpersonalnej w funkcjonowaniu rodziny*, w: *Rodzina w świetle psychologii pastoralnej*, red. B. Soiński, Łódź 2007.
- Kumar A., Singh R., Chandra R., *Emotional Intelligence for Artificial Intelligence: A Review*, „International Journal of Science and Research (IJSR)” 2018, vol. 7, iss. 8.
- Magapu S.S., Vaddiparty S., *The Study of Emotional Intelligence in Artificial Intelligence*, „International Journal of Innovative Science and Research Technology” 2019, vol. 4, iss. 1.
- Martinovska Bande C., *Emotions in the Models of Artificial Intelligence*, „International Journal of Scientific and Research Publications” 2021, vol. 11, iss. 12.
- Michalkiewicz A., *Rola emocji i nastroju oceniającego w procesie oceniania pracowników*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, red. Z. Janowska, Łódź 2011.
- Miszczak M., *Emocje w komunikacji interpersonalnej z perspektywy zarządzania*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2012, t. 7, nr 1.
- Obuchowski K., *Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych*, Warszawa 1970.
- Pantano E., Scarpi D., *I, Robot, You, Consumer: Measuring Artificial Intelligence Types and their Effect on Consumers Emotions in Service*, „Journal of Service Research” 2022, vol. 25 (4).
- Petrażycki L., *O emocjach*, „Studia Socjologiczne” 2011, nr 2 (201), przedruk fragmentu za: L. Petrażycki, *Wstęp do nauki prawa i moralności. Podstawy psychologii emocjonalnej*, oprac. J. Lande, Warszawa 1959.
- Piszczek A., *Podmiot realizujący uprawnienia kierownicze w stosunku pracy*, „Monitor Prawa Pracy” 2014, nr 9.
- Piszczek A., *Odrębności podporządkowania pracownika w nietypowych umownych stosunkach pracy*, Łódź 2016.
- Prusinowski P., *Kierownictwo pracodawcy i jego znaczenie prawne*, „Studia Prawnoustrojowe” 2008, nr 8.
- Rączka K., *Reprezentacja pracodawcy w sferze dokonywania czynności z zakresu prawa pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2020, nr 12.
- Reeves B., Nass C., *The Media Equation: How People Treat Computers, Television, and New Media Like Real People and Places*, New York 1996.
- Różanowski K., *Sztuczna inteligencja rozwój, szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki” 2007, nr 2.
- Sawicka M., *Pojęcie kultury emocjonalnej jako narzędzie analizy socjologicznej*, „Kultura i Społeczeństwo” 2015, nr 1.
- Sawicka M., *Emocje w interakcjach współczesnego społeczeństwa polskiego*, Warszawa 2018.

- Schröder M., McKeown G., *Considering Social and Emotional Artificial Intelligence*, Proceedings of AISB 2010 Symposium Towards a Comprehensive Intelligence Test 2010.
- Stankiewicz K., Birr K., *Doskonalenie procesu zarządzania zespołem w oparciu o zróżnicowanie typów MBTI*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, „Research on Enterprise in Modern Economy – Theory and Practice” 2014, nr 4.
- Starke L., Hoey J., *The Ethics of Emotion in Artificial Intelligence Systems*, FAccT '21: Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, March 2021.
- Stojkovic Zlatanović S., Ostojić I., *Labour Law Status of Platform Workers – Between Autonomy and Subordination*, „Regional Law Review Republic of Serbia” 2021.
- Todoří A., *Signes the End of the Subordinate Worker?: Collaborative Economy, On-demand Economy, Gig Economy, and the Crowdworkers' Need for Protection*, „International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations” 2017, vol. 33, iss. 2.
- Warszycki M., *Wykorzystanie sztucznej inteligencji do predykcji emocji konsumentów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyty naukowe” 2019, nr 173.
- Weryszko M., *Komunikacja interpersonalna jako esencja interakcji społecznych*, „Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio” 2020, nr 2 (42).
- White D., Katsuno H., *Artificial Emotional Intelligence Beyond East and West*, „Internet Policy Review” 2022, no. 11 (1).
- Witek-Mioduszevska K., *Emocje oraz ich wpływ na proces podejmowania decyzji. Badanie własne z zakresu prawa rodzinnego*, w: *Emocje i motywacja w prawie. Wybrane aspekty*, red. J. Stanek, Kraków 2022.
- Wolak G., *Podporządkowanie w stosunku pracy. Glosa do wyroku Sądu Najwyższego z 3 października 2018 r., II UK 275/17*, „Kwartalnik Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury” 2019, z. 4 (36).
- Zwolińska A., *Obowiązek wykonywania pracy przez pracownika*, Warszawa 2021.

Cytuj jako:

Koczur S., *Delegowanie kierowniczych uprawnień pracodawcy na sztuczną inteligencję. Wyzwanie teraźniejszości czy projekcja przyszłości?*, „Ius Novum” 2026, nr 1(20), s. 57–79. DOI: 10.26399/iusnovum.v20.1.2026.04/s.koczur