

HRM

ZARZĄDZANIE ZASOBYMI LUDZKIMI

Komitet Nauk o Pracy
i Polityce Społecznej
PAN

1 2025
I (162)/25

- Szanse i słabości coachingu
- Zjawisko epidemii ciszy jako patologia i źródło dysfunkcji organizacyjnych
- Obecność kobiet w zespołach redakcyjnych oraz tematyka artykułów w wybranych czasopismach a standardy etyczne
- Inteligencja emocjonalna jako kompetencja kierownicza – systematyczny przegląd literatury
- Dyskryminacja płciowa jako czynnik różnicujący kariery zawodowe kobiet

Institut Pracy
i Spraw Socjalnych

ZARZĄDZANIE ZASOBYMI LUDZKIMI

KOLEGIUM REDAKCYJNE

prof. dr hab. Bogusława Urbaniak
redaktorka naczelna
Uniwersytet Łódzki

prof. dr hab. Stanisława Borkowska
senior redaktorka
emerytowana profesor Uniwersytetu Łódzkiego

dr hab. Aleksandra Baszczyńska
redaktorka statystyczna
Uniwersytet Łódzki; Instytut Statystyki
i Demografii

dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki

dr hab. Urszula Jeruszka
Akademia Pedagogiki Specjalnej
im. M. Grzegorzewskiej

dr Arleta Nerka
redaktorka prawna
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

dr hab. Urban Pauli, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

prof. dr hab. Aleksy Poczowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki

dr hab. Jacek Woźniak, prof. AEH
Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna
w Warszawie

Wojciech Piotr Zieliński, SHRM-SCP
niezależny konsultant w dziedzinie ZZL
i zarządzania publicznego

red. Małgorzata Zdanczewicz
sekretarzynie redakcji

RADA PROGRAMOWA

prof. Karl F. Ackermann
University of Stuttgart, CEO of ISPA
consult GmbH (Niemcy)

prof. Boguslavas Gruzevskis
Institute of Labour and Social Research – LSRC,
Vilnius University (Litwa)

Anna Koziańska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
(Polska)

dr Antoni Ludwicyński, prof. ALK
Akademia Leona Koźmińskiego
w Warszawie (Polska)

prof. Csaba Makó
Hungarian Academy of Sciences, Centre
for Social Sciences (Węgry)

prof. dr hab. Jacek Męcina
Uniwersytet Warszawski (Polska)

prof. Aleksy Poczowski
przewodniczący Rady Programowej
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
(Polska)

prof. Jozsef Poor
Szent Istvan University (Węgry)

prof. Maura Sheehan
Edinburgh Napier University, Scotland (Wlk.
Brytania)

prof. Thomas Steger
Universität Regensburg (Niemcy)

prof. Jan Szambelańczyk
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, (Polska)

prof. Hebble Woldu
The University of Texas at Dallas (USA)

CZŁONKOWIE HONOROWI RP

prof. Jolanta Kulpińska
Społeczna Akademia Nauk (Polska)

prof. Tadeusz Listwan
Społeczna Akademia Nauk (Polska)

prof. Helena Strzezińska
emerytowana profesor Instytutu Pracy
i Spraw Socjalnych (Polska)

prof. Bogdan Wawrzyniak
emerytowany profesor Akademii Leona
Koźmińskiego w Warszawie (Polska)

OD REDAKCJI

Czesław Szmidt 7

ARTYKUŁY

Urszula Jeruszka **Szanse i słabości coachingu** 9

Marek Adamski **Zjawisko epidemii ciszy jako patologia i źródło dysfunkcji organizacyjnych** 27

Alicja Dudek **Obecność kobiet w zespołach redakcyjnych oraz tematyka artykułów w wybranych czasopismach a standardy etyczne** 47

Anna Homoncik-Trojan, Justyna M. Bugaj **Inteligencja emocjonalna jako kompetencja kierownicza – systematyczny przegląd literatury** 65

Aleksandra Wilk **Dyskryminacja płciowa jako czynnik różnicujący kariery zawodowe kobiet** 85

Z WITRYNY WYDAWNICZEJ

Patrycja Mizera 110

NOWOŚCI WYDAWNICZE W GŁÓWNEJ BIBLIOTECE PRACY I ZABEZPIECZENIA SPOŁECZNEGO

114

KRONIKA. INFORMACJE

„The directions of change in HRM in the public service” – zaproszenie do składania artykułów do numeru tematycznego Wojciech Zieliński	118
„Wyzwania wobec zarządzania zasobami ludzkimi w ochronie zdrowia w kontekście zmieniającego się dynamicznie otoczenia podmiotów medycznych” – zaproszenie do składania artykułów do numeru tematycznego Beata Buchelt	121
„Zachowania pracowników w środowisku pracy” – zaproszenie do składania artykułów do numeru tematycznego Izabela Stańczyk	124
SŁOWNIK POJĘĆ ZZL	127

FROM THE EDITOR

Czesław Szmidt 7

ARTICLES

Urszula Jeruszka **Opportunities and weaknesses of coaching** 9

Marek Adamski **The phenomenon of epidemic silence as a pathology and source of organizational dysfunction** 27

Alicja Dudek **The presence of women in editorial teams and the subject matter of articles in selected journals: ethical standards perspective** 47

Anna Homoncik-Trojan, Justyna M. Bugaj **Emotional intelligence as a managerial competence – a systematic review of the literature** 65

Aleksandra Wilk **Gender discrimination as a factor differentiating women's professional careers** 85

FROM THE PUBLISHER'S SHOWCASE

Patrycja Mizera 110

**NEW PUBLICATIONS IN THE MAIN LIBRARY
OF LABOR AND SOCIAL SECURITY**

114

CHRONICLE, INFORMATION

"The Directions of Change in HRM in the Public Service" –
A call for papers for this thematic issue

Wojciech Zieliński 118

"Challenges Facing Human Resource Management in the Protection
of Health in the Context of a Dynamically Changing Environment
of Medical Subjects" – A call for papers for this thematic issue

Beata Buchelt 121

"Employee behaviour in the workplace" – A call for papers for
this thematic issue

Izabela Stańczyk 124

GLOSSARY OF HRM TERMS 127

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS)

Od blisko 60 lat podstawowym nurtem działalności Instytutu jest aktywność naukowo-badawcza. Głównymi kierunkami badań placówki są problemy pracy, zbiorowe stosunki pracy i polityka społeczna. Znakiem rozpoznawczym Instytutu jest interdyscyplinarne podejście do problemów badawczych. Badania IPiSS były prekursorskie m.in. w takich dziedzinach, jak: efektywność instrumentów rynku pracy, systemy motywacyjne i wartościowanie pracy, zarządzanie talentami, równowaga między pracą a życiem prywatnym, ubóstwo i metody przeciwdziałania, nowe systemy ubezpieczeń społecznych.

W IPiSS prowadzone są projekty o charakterze badań systematycznych:

- „Polityka społeczna: nowe koncepcje, wymiar europejski, krajowy, regionalny i lokalny”,

- szacowanie minimum socjalnego i minimum egzystencji.

Wyniki prac badawczych publikowane są w kilku seriach wydawniczych: Studia i Monografie, Ekspertyzy, Raporty, Poradniki, Opracowania Projektów Celowych Zamawianych, Opracowania Projektów Badawczych Zamawianych, Occasional Papers oraz Publikacje Pozaseryjne. IPiSS wydaje również trzy czasopisma: kwartalnik „Niepełnosprawność i Rehabilitacja” (NiR, 70 p.) oraz miesięcznik „Polityka Społeczna” (PS, 70 p.) (właścicielem jest Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej), a także dwumiesięcznik „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” (ZZL), który znajduje się na liście czasopism Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (40 p.) oraz w bazach CEJSH i BazEkon zawierających abstrakty lub pełne teksty artykułów naukowych o tematyce ekonomicznej i tematach pokrewnych. Artykuły teoretyczne, studia przypadków i komunikaty z badań publikowane w „Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi” znajdują się w pięciu bazach: e-Publikacje Nauki Polskiej (e-PNP), IC Journal Master List, EBSCO, POL-index oraz na Platformie Internetowej ICM/Web of Science.

W działalności Instytutu dużą rolę odgrywa współpraca z organizacjami biznesowymi, publicznymi, samorządowymi i pozarządowymi oraz z ośrodkami akademickimi. Jej celem jest upowszechnienie wiedzy i interesujących doświadczeń, inspiracja twórczych poszukiwań i wspomaganie procesów implementacji. Współpraca ta realizowana jest w formie ekspertyz, doradztwa, seminariów, konferencji naukowych i innych wspólnych przedsięwzięć. IPiSS jest organizatorem dwóch konkursów: „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” oraz „Na najlepsze prace magisterskie i doktorskie w dziedzinie pracy i polityki społecznej”.

Temat obecnego numeru „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” to *Standardy etyczne w zarządzaniu ludźmi w organizacjach oraz formy, przyczyny i skutki patologii i dysfunkcji*. Powodem zainteresowania się tą problematyką jest fakt, iż rzeczywistość w dziedzinie szeroko rozumianego zarządzania ludźmi w organizacjach rzadko bywa w pełni zgodna z koncepcjami tworzonymi przez teoretyków, modelami opracowywanymi przez konsultantów czy potrzebami i oczekiwaniami chociaż jednej ze stron biorących udział w realizacji określonych funkcji i procesów. Składa się na to wiele przyczyn. Interesy poszczególnych grup, a nawet pojedynczych uczestników tych procesów są nieraz sprzeczne; decydenci źle zdiagnozowali stan rzeczywistości, posłużono się nieodpowiednio dobranymi rozwiązaniami. Powodem rozbieżności między stanem idealnym a rzeczywistością bywają również długotrwałe, historyczne zaszłości, niemające istotnego związku z teraźniejszością, ale wywołujące nieufność i blokujące możliwość znalezienia optymalnych rozwiązań, oraz wzrost zróżnicowania struktury zatrudnienia, wymagający dostosowywania rozwiązań do specyfiki sytuacji. Wszystkie wymienione oraz długi jeszcze szereg innych przesłanek wywołują napięcia, konflikty i utrudniają realizację celów organizacji.

Nie jest przypadkiem tak duże w ostatnich latach zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków, zachowaniami uczestników „gry organizacyjnej”, ich postawami, wartościami, metodami budowy motywacji, zaufania, zaangażowania i lojalności. Należy przy tym podkreślić, że rośnie waga interesów pracowników oraz pojawiają się silne tendencje do wyrównania pozycji przetargowych obu stron – pracowników i pracodawców. Może to powodować konieczność zmiany sposobu postrzegania sytuacji w organizacjach, trzeba zatem będzie zwrócić więcej uwagi na ochronę nie tylko interesów pracowników, lecz również pracodawców i reprezentujących ich menedżerów.

Przy omawianiu tej problematyki należy odróżniać podejścia skoncentrowane na prezentacji rozwiązań instytucjonalnych, wspierających działania na rzecz wdrażania

i utrzymywania określonych standardów etycznych, od analiz pojawiających się patologii i dysfunkcji. Z reguły przyjmuje się, że patologie to procesy i działania celowe, dysfunkcje zaś to wynik określonego układu zdarzeń o charakterze niezamierzonym, przypadkowym, nieprzewidywanym. Warto też zwrócić uwagę na procesy spoza obszaru zjawisk ściśle związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a dotyczące zachowań organizacyjnych. Generalnie, jest to problematyka bardzo obszerna, obejmująca większość obszarów zarządzania. W istocie łatwiej byłoby wskazać problemy, które nie należą do tej sfery zagadnień.

Treść obecnego numeru jest odzwierciedleniem różnorodności przedstawionej problematyki. W zamieszczonych tu artykułach zostały poruszone następujące kwestie:

- budząca od dawna kontrowersje sprawa istoty i roli coachingu oraz związanych z nim możliwości, ograniczeń i zagrożeń;
- problem określany jako „epidemia ciszy”, zjawisko mało widoczne, lecz wywierające nieraz ogromny wpływ na sposób funkcjonowania i szanse rozwojowe organizacji;
- kwestia obecności kobiet w organach redakcyjnych czasopism i częstości zamieszczania poświęconych im artykułów;
- wyniki analizy źródeł dotyczących inteligencji emocjonalnej, będącej jednym z najważniejszych czynników kształtowania właściwych relacji między kierownikami i podwładnymi;
- problem wpływu dyskryminacji kobiet na przebieg ich karier zawodowych.

Życzę Państwu, aby każdy z Was, czytelników „Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, znalazł dla siebie w tym numerze wiele interesujących treści.

Czesław Szmidt
redaktor naukowy numeru

Urszula Jeruszka

Szanse i słabości coachingu

Celem artykułu było wskazanie słabych stron praktykowania coachingu w optyce pracownika i organizacji oraz ewentualnych problemów i zagrożeń związanych z zachowaniami niezgodnymi ze standardami etycznymi i kompetencyjnymi w coachingu. Autorka podała w wątpliwość słuszność kilku przekonań wpływających na jakość coachingu, takich jak: coaching jest relacją poufną i bezpieczną; coach nie powie mi, co mam robić; coach nie musi być specjalistą w dziedzinie, której dotyczy coaching; coaching to tylko to, co dzieje się na sesjach; coaching przyczynia się do rozwoju organizacji; coachem może zostać każdy. Autorka prowadziła rozważania nad różnicami w postrzeganiu coachingu, ukazując defekty płynące z jego nieadekwatnych zastosowań. Artykuł powstał na podstawie studiów literatury i analizy studiów przypadków, a także własnych doświadczeń.

Słowa kluczowe: coaching, kompetencje, standardy etyczne w procesie coachingowym, słabości coachingu

Kody JEL: I29, J24, J30

DOI: 10.5604/01.3001.0055.1178

WPROWADZENIE

W ostatnim dziesięcioleciu popularność coachingu ogromnie wzrosła. Stał się on, obok szkoleń i mentoringu, jedną z najważniejszych metod wspierania rozwoju ludzi i organizacji. Pojęcie „coaching” niemal masowo zalewa nas w mediach społecznościowych, telewizji, prasie, książkach, ofertach edukacyjnych uczelni i firm szkoleniowych. Wzrasta liczba ofert usług coachingowych, a także propozycji kształcenia i doskonalenia warsztatu coacha. Nie istnieją dokładne dane na temat „populacji”

coachów w Polsce, jednak szacuje się, że jest ich znacznie ponad tysiąc trzystu (Polska Izba Firm Szkoleniowych, 2014, s. 7).

Zainteresowaniu profesją coacha nie towarzyszy jednak równie dynamiczny przyrost wiedzy na temat coachingu. Zdecydowanie zbyt mało jest nadal rzetelnych danych, które pochodziłyby z systematycznych badań empirycznych (Łaguna, Rozwalka, Migoń, Rodkiewicz, 2013, s. 64). Na obecnym etapie rozwoju coachingu w Polsce istnieje duży chaos definicyjny. Coachingiem raz nazywane jest to, co nie ma z nim nic wspólnego, a raz to, co niektórzy chcieliby, żeby nim było, a nie jest. Moda na coaching sprawia, że „obok profesjonalnie rozwijających się coachów pojawia się niezliczona liczba samozwańczych specjalistów, którzy dla lepszego efektu marketingowego swój dotychczasowy zawód na przykład dietetyka, kosmetyczki czy wróżbity przemianowują na dietcoacha, skincoacha czy astrocoacha” (Marciniak, 2021, s. 18). Coaching – zdaniem M. Bennewicza (2010b, s. 67) – daje obietnicę dość szybkiego osiągnięcia celów. Ta obietnica stanowi o popularności, a także o modzie na coaching i jednocześnie o nadużyciach z nim związanych. Możemy dostrzec dużą różnorodność praktyk coachingu – zarówno konwencjonalnych, jak i eksperymentalnych, efektywnych i czysto pozornych.

W literaturze przedmiotu i mediach zazwyczaj znaleźć możemy pochwały i zalety coachingu, wypowiedzi, które robią pozytywne wrażenie. Jednak często nie potrafimy zweryfikować, które z nich są prawdziwe, a które mają na celu wyrobienie u odbiorcy pozytywnego obrazu coacha. Podjęłam próbę rozwiania najpopularniejszych mitów na temat coachingu oraz przedstawienia jego zagrożeń.

Przedmiotem rozważań w prezentowanym tekście są teoretyczne i realne przesłanki ostrożnego zastosowania coachingu w praktyce zarządzania ludźmi. Celem opracowania było wskazanie słabych stron praktykowania coachingu w optyce pracownika i organizacji oraz ewentualnych problemów i zagrożeń związanych z zachowaniami niezgodnymi ze standardami etycznymi i kompetencyjnymi. Badania przeprowadzono na podstawie przeglądu literatury przedmiotu i analizy studiów przypadków, a także własnych doświadczeń. Analiza i interpretacja uzyskanych wyników ma jakościowy, eksploracyjny charakter. Podejście jakościowe zakłada rezygnację ze stawiania hipotez oraz formułowania zmiennych i wskaźników badawczych (Pilch, Bauman, 2001, s. 279).

ISTOTA COACHINGU

W literaturze przedmiotu „coaching” jest definiowany na wiele sposobów. Istnieje tak wiele jego określeń, że z ich ogromu i różnorodności trudno wybrać to adekwatne. Dokonajmy skrótego przeglądu definicji. Będzie to oczywiście wy-

bór subiektywny – korzystając z przywileju autorki, przedstawiam tylko te definicje, które są niesprzeczne z moim rozumieniem coachingu.

Coaching to „konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą (...), która ma przynosić korzyść w postaci postępu” (Starr, 2005, s. 10); coaching jest „konwersacją, dialogiem, poprzez który strony wchodzi w interakcję w dynamicznej wymianie, aby zrealizować cele, usprawnić działanie i osiągnąć postępy” (Zeus, Skiffington, 2002, s. 14); coaching „jest procesem, w którym coach zna pytania, a klient odpowie, przy czym odpowiedzialność w procesie utrzymywana jest cały czas po stronie klienta” (Brzeziński, 2010, s. 114); coaching jest „celowym, systematycznym procesem, podczas którego dzięki partnerskiej relacji z coachem, opartej na szacunku i zaufaniu oraz konstruktywnej komunikacji, mocnym pytaniem, informacji zwrotnej i autorefleksji, klient (*coachee*) przekracza wewnętrzne ograniczenia i pokonuje zewnętrzne bariery, aby osiągnąć wybrane przez siebie cele i realizować założone rezultaty oraz móc pełniej korzystać ze swojego potencjału rozwojowego” (Czarkowska, Zawadzka-Jabłonowska, 2021, s. 57). Próbując jakoś uporządkować przedstawione definicje (i wiele innych), powtórzyłabym za M. Sidor-Rządkowską (2022, s. 18), że: „Istotą coachingu jest rozmowa, a osią tej rozmowy są wnikliwe, właściwie zadawane pytania”.

Na czym polega coaching? Głównie na... rozmowie. Nie tylko, ale przede wszystkim. Spotkałam się też z określeniem, że coaching to rozmowa, która ma sens, która działa oraz pozostawia określone efekty w myśleniu, działaniu i samopoczuciu. W pełni się z tym zgadzam. Coaching to szczególny sposób bycia w rozmowie i słuchania. To zestaw specyficznych narzędzi umożliwiających eksplorowanie, poszukiwanie różnych możliwości, poszerzanie perspektyw, podejmowanie decyzji oraz dokonywanie wyborów, a te prowadzą do zmiany. Po sesjach coachingowych uruchamia się w osobie coachowanej „nowe” – nowy sposób myślenia, przemyślane działanie, nowe zachowania, nowe rozwiązania problemów, nowe uczucia. Osoba coachowana zaczyna przyglądać się także temu, co czuje. Rozmowa coachingowa jest praktykowana przez osoby o różnym wykształceniu podstawowym: psychologia, zarządzanie, sztuka, kultura fizyczna (sport) i inne (Renton, 2009).

Definicje coachingu akcentują wspieranie rozwoju, koncentrację na pozytywnych i mocnych stronach człowieka oraz systematyczną pracę na rzecz sukcesu zawodowego czy poczucia szczęścia. To bardzo mocno nawiązuje do psychologii pozytywnej, która jest nauką o dobrostanie i optymalnym funkcjonowaniu (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000, s. 6) oraz która koncentruje się na pozytywnych cechach jednostki, w tym na sukcesie, zadowoleniu i spełnieniu. Opiera się na mocnych stronach jednostki, na tym, jak wywoływać pozytywne emocje, jak kształtować zalety i cnoty człowieka, jak ulepszać działanie, które sprzyja rozwojowi jednostki.

Coaching jest zawsze działaniem podejmowanym z kimś, a nie dla kogoś. Odpowiedzialność zatem spoczywa na obu stronach, coacha i pracownika. Obie strony muszą wykazać wzajemne zaufanie i otwartość, które są niezbędne do powstania właściwych relacji między nimi. Pracownik i coach muszą postrzegać efekty działań jako swój wspólny sukces. (Clutterbuck, 2009, s. 37)

Udany coaching rozwija kompetencje zwiększające zatrudnialność i zdolność do awansu, przyczyniające się do utrzymania zatrudnienia lub kreowania satysfakcjonującej pracy (Wiśniewska, 2015, s. 145). Według Cz. Szmidta (2021, s. 38) „W coachingu chodzi przede wszystkim o rozwój indywidualny, w strategii – o rozwój instytucji. Coaching może istotnie wspomagać realizację strategii firmy poprzez doskonalenie pracowników”. Coaching to inwestycja firmy w stały, stabilny i dalekosiężny rozwój organizacji przez rozwój osobisty personelu, a także systemów zarządzania, opartych na świadomym wspieraniu zespołów pracowniczych, moderowaniu zmian i kreowaniu postaw pracowniczych, będących podbudową dla modelu „organizacji uczącej się” (Bennewicz, 2010b, s. 57).

REFLEKSJA NAD TEORIĄ I PRAKTYKĄ

Profesjonalny coach to osoba, która w swojej praktyce stosuje się – powinna się stosować – do Kodeksu Etycznego Coacha, posiada umiejętności interpersonalne, aby pomóc i nie zaszkodzić, ma w sobie wrażliwość pozwalającą na budowanie pogłębionej relacji z etycznym wycuciem (Sidor-Rządowska, 2022). Relacja coachingowa jest – powinna być – wolna od krytyki, ocen czy dawania rad. Jest – powinna być – poufna i bezpieczna. Obie strony są równe – są partnerami w tej relacji. W coachingu kultywujemy zasadę „wygrany–wygrany”, ponieważ druga strona nie jest wrogiem, lecz partnerem, z którym razem się skupiamy na problemie i wybraniu takiego rozwiązania, które przyniesie maksimum satysfakcji każdej ze stron, oraz utrzymywaniu życzliwej atmosfery współpracy (Jeruszka, 2023). W coachingu każdy może poszerzyć pole dyskusji i znaczeń.

Fundamentem praktycznych czynności powinny być poglądy teoretyczne. Ale czy wykładnia teoretyczna urzeczywistnia się zawsze w praktyce?

[Praktyka coachingu]znajduje się od wielu lat w stadium dynamicznego rozwoju. Kolejne pojawiające się rodzaje są dowodem użyteczności tej koncepcji w wielu sferach życia człowieka i jej uniwersalności, co może jednak powodować efekty uboczne w postaci zamazywania granic między coachingem a innymi metodami pomagania ludziom czy wspierania ich rozwoju. (Marciniak, 2021, s. 28)

Warto pamiętać, że coaching nie jest doradztwem, psychoterapią, mentoringiem, konsultingiem, treningiem czy nauczaniem.

Niejasność co do istoty pojęcia spowodowała, że w wielu firmach coachingiem zaczyna być nazywane wszystko: przyzwoite traktowanie pracowników, udzielanie informacji zwrotnych, szkolenie, wyjaśnianie powodów podejmowanych decyzji itp. Pojawia się nawet tendencja, aby zastępować słowo „przełożony” słowem „coach”. Najdalej idącym wyrazem tej tendencji jest wypowiedź, którą usłyszałam od przedstawiciela pewnego działu personalnego: „U nas wszyscy menedżerowie są coachami” (?!). Trudno oprzeć się wrażeniu, że termin ten bywa nadużywany. (Sidor-Rządkowska, 2022, s. 17)

Cóż więc z ustalaniem znaczeń, symboli oraz statusów w tak popularnym współcześnie coachingu stosowanym przez menedżerów?

Podczas ostatniego spotkania w korporacji z branży FMCG Pani Dyrektor, zajmująca się coachingiem, wyjaśniła mi, w jaki sposób wdrażają kulturę coachingową w organizacji. „Menedżer – mówiła – w naszej organizacji, szczególnie ten wyższego szczebla, ma oceniać ludzi, którymi zarządza. W sensie całościowym – ich postawę w pracy, zaangażowanie, kreatywność, umiejętności współpracy z innymi podczas pracy projektowej, a przede wszystkim wyniki, jakie realizują, oraz sposoby, w jaki je osiągają”. Jak oni mają być dla nich coachami? – pomyślałem. Jednym z głównych założeń procesu coachingowego jest przecież brak zależności formalnej, funkcyjnej, tak jak terapeuta nie powinien być z rodziny osoby poddanej terapii. (Radłowski, 2013, s. 85)

Nie każdy może być coachem, tak jak nie każdy może być terapeutą.

Szkodliwe dla coachingu jest to, że setki manipulatorów i domorosłych coachów po trzydniowym szkoleniu uzurpuje sobie prawo do bycia profesjonalnym coachem i zmieniania ludzkiego życia. Zagrożeniem jest brak zarówno odpowiednich umiejętności, jak i kompetencji, w tym oparcia w standardach etycznych. (Bennewicz, 2010b, s. 67)

Wokół coachingu narosło mnóstwo mitów, za pojawienie się których odpowiadają wypaczające go i niewłaściwie stosujące korporacje, osoby na rynku usług szkoleniowych, które przypisują sobie miano coacha, mimo że często nie znają nawet podstaw wiedzy na ten temat. Za R. Hargrove (2006) przytoczę cztery główne mity:

- coaching to ostania deska ratunku dla nieudaczników;
 - coaching polega na wyszukiwaniu i wypełnianiu luk;
 - coaching dotyczy rozwoju konkretnych osób;
 - coaching to odizolowane wydarzenie towarzyszące rocznej ocenie wydajności.
- Tymczasem – wskazuje cytowany autor – prawda jest zupełnie inna:

■ coaching jest dla tych, którzy odnieśli sukces i którzy pragną zwiększyć swoją przewagę;

- coaching polega na tworzeniu przyszłości, a nie tylko na wypełnianiu luk;
- coaching łączy wydajność, rozwój i współpracę;
- coaching to ciągły, ale niekończący się proces.

Przytoczone mity i prawdy mają charakter uniwersalny i wpisują się w krajobraz środowiska pracy menedżerów.

Wydaje mi się, że wiele nieporozumień dotyczących coachingu bierze się stąd, iż wiele osób zajmujących się tą dyscypliną jest równocześnie trenerami biznesu, trenerami zarządzania, trenerami rozwoju osobistego, mentorami, nauczycielami akademickimi, psychoterapeutami czy mówcami motywacyjnymi. Łącząc te zawody, mogą budować błędne przekonania na temat samego coachingu. Warto też dodać, iż w klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy występuje zawód „Trener osobisty (coach, mentor, tutor)” o symbolu cyfrowym 235920, w grupie „Specjaliści nauczania i wychowania, gdzie indziej niesklasyfikowani”(Dz.U. z 2021, poz. 2285).

KRYTYKA COACHINGU. CZYLI RÓŻNE POSTRZEGANIE COACHINGU

Biznes potrzebuje informacji dotyczącej niezbędnych parametrów granicznych coachingu (kiedy, do kogo, kto, w jakich sytuacjach, jakie przygotowanie procesu?), warunków skutecznego przebiegu procesu coachingowego (jak pracujemy i dlaczego w taki sposób?) oraz ewaluacji (jak będą mierzone postępy i rezultaty?). (Bennewicz, 2010b, s. 68)

Brak takiej wiedzy i grzech pochopności daje ryzyko przypadkowości, podobnie jak nazywanie coachingiem wszelkich działań menedżera, a zwłaszcza manipulacji, presji czy reprimendy. W coachingu mogą występować dysfunkcje i pojawiać się nieprawidłowości, np. gdy prowadzenie coachingu nie jest zgodne z normami etycznymi, a zwłaszcza z zasadą zachowania tajemnicy sesji, wywołujące negatywne następstwa zarówno w funkcjonowaniu indywidualnym danego pracownika, jak i w życiu społecznym organizacji. Coaching nie przynosi pożądanych efektów, gdyż często nabór osób na coaching ma charakter przypadkowy i nieplanowany – a „powody i motywacja osoby zgłaszającej się na coaching stanowią jeden z ważniejszych czynników decydujących o powodzeniu całego procesu coachingu” (Dąbrowska, 2010, s. 127), rzadko też dokonuje się jego oceny – choć efekty pracy z coachem da się zmierzyć. Dodatkowo często się zdarza, że coaching proponuje pracownikowi osoba z działu HR – bez dobrej współpracy z menedżerem. Coaching może prowadzić do dysfunkcji systemu motywacyjnego w postaci obniżenia samooceny, poczucia winy, krytycyzmu i zamartwiania się (Czy Ja mam mocne strony?), w formie lęku przed negatywną oceną, dezaprobatą oraz odrzuceniem ze strony własnej, a także innych.

Aby efekty coachingu były satysfakcjonujące dla organizacji, wszystkie etapy procesu coachingu nie tylko powinny być przeprowadzane profesjonalnie, ale także mu-

szą tworzyć spójną całość podporządkowaną określonym celom organizacji. Istotne jest nie tylko to, w jaki sposób coaching zostanie przeprowadzony, ale również ważne są działania zarówno przed coachingiem, jak i po jego zakończeniu.

Niektóre osoby podchodzą sceptycznie lub wręcz z dużą niechęcią do szeroko oferowanych usług coachingowych. Część z nich brała udział w sesjach coachingowych i mówi o swoim doświadczeniu, ale są też osoby, które nigdy nie korzystały z usług coacha i mimo to mają nie najlepszą opinię na ten temat. Negatywne opinie, z jakimi możemy się spotkać, to na przykład:

- coaching nic nie daje, to strata czasu, pieniędzy i brak efektów;
- dlaczego ktoś ma mi mówić, jak mam żyć, i jeszcze chce, abym za to zapłacił;
- nie będę rozmawiał z kimś, kto nie zna się na rzeczy, nie ma odpowiedniego przygotowania lub zna tylko teorie;
- nie są spełnione standardy pracy;
- coaching to mroczna strona, szarlataneria wywołująca frustrację i poczucie winy.

Przykłady można mnożyć, ile osób, tyle możemy usłyszeć opinii, różnych zdań i argumentów w tym temacie.

Coachów lub osoby po kursie coacha możemy spotkać praktycznie w każdej firmie. Coachowaniem nieraz nazywane są rozmowy szefa z pracownikiem w korporacji lub rozmowy podsumowujące pracę, miesiąc czy rok sprzedażowy. „Menedżerze coachuj swoich pracowników” – to hasło często rozbrzmiewa na korytarzach i w gabinetach firm. Menedżer chce dobrze, ale nie zawsze wie, co to dokładnie znaczy. Często dochodzi więc do absurdów, które na długo pozostają w pamięci „przecoachowanych” pracowników i menedżerów jako wydarzenia traumatyczne.

Błędne rozumienie i używanie pojęcia „coaching” wewnątrz organizacji, błędne nazywanie działań kontrolnych i instruktażowych stylem pracy coacha, ogromna powszechność coachów na rynku spowodowały dużą nieufność i niechęć do tego zawodu. Tam gdzie jest zależność służbowa, trudno mówić o prawdziwym coachingu. Można powiedzieć, że sposób zarządzania lub styl rozmowy mają charakter coachingowy. Nie możemy jednak nazwać prawdziwym coachingiem relacji, w której coachee ma lub może mieć rozbieżne interesy od coacha. Przecież sesja coachingowa ma być bezpiecznym miejscem, w którym w pełnej akceptacji atmosferze osoba dochodzi do własnych i zgodnych ze sobą wniosków czy decyzji, poznaje siebie i decyduje o tym, co dla niej dobre.

Coaching nie jest po to, żeby naprawiać. Jest zaproszeniem do dalszego rozwoju. Jeśli pracownik według menedżera wymaga „naprawiania”, to menedżer podejmuje z pracownikiem rozmowy, w których będzie dążyć do zmiany jego zachowania. Tylko że to nie będzie coaching. Być może wykorzysta te same umiejętności co w coachin-

gu. Przeprowadzi rozmowę dyscyplinującą czy oceniającą, ale to nie będzie coaching. Coaching jest sposobem zakomunikowania pracownikowi: „Cenię cię, wiąże z tobą przyszłość i zapraszam do budowania czegoś większego, czegoś ambitniejszego”.

Oczywiście, te wskazane i inne zagrożenia pojawiające się w procesie coachingu są tylko delikatną przestrożą i sygnałami ostrzeżenia: wymagaj etyki i profesjonalizmu w pracy coacha oraz definiuj oczekiwania wobec coachingu, ale one nie mogą stanowić przesłanki: zaprzestań wykorzystywania coachingu.

POGLĄDY (NIE)FAŁSZYWE NA TEMAT COACHINGU

Wciąż zauważamy, że wiele osób nie rozumie prawdziwej natury coachingu. Mity i półprawdy wprowadzają w błąd i zaciemniają prawdziwy obraz tego, czym coaching jest, do czego służy, jakie korzyści i jakie kłopoty może przynieść. Rozważając koncepcje i praktykę coachingu, powinniśmy umieć odróżnić jego faktyczne właściwości od tego, co stanowi jedynie nieuzasadnione zachwyty, reinterpretację i przesąd. Oto kilka najczęściej pojawiających się w Polsce poglądów na temat coachingu. W ich treści odnajdziemy zarówno walory, jak też dylematy etyczne (moralne) i jego negatywne strony.

Pogląd pierwszy: coaching jest relacją poufną i bezpieczną

Międzynarodowa Federacja Coachów (International Coach Federation) wyłoniła 11 kompetencji koniecznych do wykonywania tego zawodu, podzielonych na cztery obszary działań. Są to: ustalenie zasad współpracy, współtworzenie relacji, efektywne komunikowanie oraz wspieranie procesu uczenia się i osiągania rezultatów. Wymaga to od coacha zrozumienia i przestrzegania etycznych zasad profesji, w tym zasady poufności, oraz poinformowania o tym klienta, umiejętności budowania zaufania i poczucia bezpieczeństwa klienta (Auerbach, 2005, s. 60–62; Czarkowska, 2010, s. 45–46). Z kolei M. Sidor-Rządkowska (2022, s. 56) na podstawie analizy treści kodeksów etycznych coachingu wskazała „pięć głównych zasad moralnych, którymi coach powinien się kierować w swojej pracy. Są to:

1. Zasada nadrzędności dobra klienta,
2. Szacunek dla autonomii klienta,
3. Dotrzymywanie zobowiązań,
4. Prawdomówność i uczciwość,
5. Obowiązek zachowania tajemnicy”.

Podstawą skutecznego coachingu jest stworzenie relacji między coachem a klientem, mocnej, autentycznej, cechującej się zaufaniem i poczuciem bezpieczeństwa w wyrażanych opiniach, poglądach i podejmowanych działaniach (Łąguna i in., 2013,

s. 66). Przyjęło się, piszą cytowane autorki (2013, s. 64), iż „badanie procesu coachingu nie jest łatwe, gdyż relacja między coachem a klientem jest poufna. Deklaracja poufności i osobista relacja, w jaką wchodzi coach z klientem, utrudniają bezpośredni pomiar”.

Bez względu na to, czy coaching jest prowadzony przez coacha zewnętrznego czy wewnętrznego – coach jako aktywny słuchacz może – chciałoby się powiedzieć: powinien – dowiedzieć się o wielu poufnych sprawach i problemach w firmie występujących, gdyż – w obszarze efektywnej komunikacji – powinien mieć „zdolność do całkowitego skupienia się na tym, co mówi, a czego nie mówi klient, po to, by zrozumieć znaczenie tego, co mówi w kontekście pragnień klienta” (Czarkowska, 2010, s. 46). Istotną kwestią jest sposób współpracy coacha z przełożonym pracownikiem kierowanego na coaching. Coach powinien kierować się zasadą zachowania tajemnicy sesji – co pozwala uniknąć oczekiwań menedżera, że dowie się, jaka jest treść spotkań, jak również zwiększa poczucie bezpieczeństwa coachowanego (Dąbrowska, 2010, s. 132). Zachowanie tajemnicy i poczucie bezpieczeństwa może budzić podejrzliwość zarówno wśród pracowników zgłoszonych na coaching, jak i menedżerów wyższej kadry kierowniczej. Coraz częściej w firmach są zatrudniani HR business partnerzy, blisko związani z zarządem firmy, którzy wśród swoich obowiązków mają działania coachingowe, nacelowane na wspieranie zarządu firmy w rozwiązywaniu różnych problemów dotyczących pracowników, takich jak: konflikty w miejscu pracy, nieefektywność zespołu czy zwolnienia pracowników (Klimkiewicz, Staszkiwicz, 2021).

Czy przestrzegana jest zasada dotrzymania obowiązku tajemnicy sesji? Pojawiają się wątpliwości dotyczące pełnej otwartości i zaufania. Jeżeli osoba coachowana jest menedżerem wyższego szczebla czy prezesem firmy – czy otwarcie powie, jakie ma problemy w firmie, np. takie jak trudności natury społecznej w kontaktach z innymi, trudności z wpływaniem na innych, brak asertywności; z kolei czy coach zatrzyma te informacje dla siebie. Jak pisze L. D. Czarkowska (2010, s. 46): „Oczywiste jest, że wszystkie profesjonalne stowarzyszenia coachingowe posiadają sformułowane kodeksy etyczne. Natomiast nie jest oczywiste, jakie działania mogą zostać podjęte przez stowarzyszenia (poza odebraniem praw członkowskich) wobec osób, które w rażący sposób dopuściłyby się nadużyć sprzecznych z etycznymi regułami”.

Pogląd drugi: coach nie powie mi, co mam robić

Przyjęło się, iż coaching to proces, który polega głównie (choć nie tylko!) na aktywnym słuchaniu, zadawaniu trafnych pytań i tworzeniu przestrzeni do refleksji, a nie na dawaniu rad. Coach pomaga klientowi odkryć własne odpowiedzi, a nie dostarcza gotowych rozwiązań. Zadaniem coacha jest partnerskie wsparcie pracow-

nika, pomaganie mu uszczegóławiać, pogłębiać i klasyfikować pomysły (Wiktorowicz, 2016, s. 195), prowokować do kreatywnego myślenia (Rzycka, 2010, s. 67), pomóc mu odpowiedzieć sobie samemu na dręczące go pytania i znaleźć swoje własne rozwiązania w drodze do osiągnięcia postawionego celu, udzielać wsparcia w rozwiązywaniu bieżących problemów, ale nie robić to za niego.

Jest to półprawdziwe wyobrażenie zwracające uwagę na słabości coachingu. Czy każdy coachowany pracownik wie, jak ma żyć? Jaki kierunek nadać swojemu życiu zawodowemu i swojej pracy przez jasne określenie priorytetów? Jakie rozwiązanie problemu jest dla niego najwłaściwsze? Czy każdy pracownik uczestniczący w coachingu potrafi poznawać i odkrywać siebie oraz podejmować decyzje najlepsze dla niego i dla firmy? Czy chce i potrafi lepiej wykorzystywać swoje kompetencje w działalności zawodowej? Czy jest w stanie osiągnąć wielką zmianę bez mistrza? Czy każdy coach potrafi wygenerować zewnętrzne bodźce stymulujące pełne wykorzystanie potencjału pracownika? Na wszystkie te pytania zapewne odpowiemy: Nie. Nie – bo czasami potrzebujemy impulsu z zewnątrz, katalizatora zmiany (Bennewicz, 2010a, s. 18). Choć coach nie jest ekspertem od naszego życia, ale oczekujemy od niego zarówno wsparcia, jak i wiedzy, w poszukiwaniu rozwiązań. Choć rozwiązania, które samodzielnie odkrywamy w procesie coachingu, są często bardziej efektywne i trwałe niż te, które mogłyby wynikać z gotowych rad, ale czy każdy potrafi twórczo myśleć i generować nowe pomysły. Coachowanemu pracownikowi na nowym stanowisku pracy brakuje odpowiedzi na zbyt wiele pytań, bo nie dysponuje bazową wiedzą, niezbędną do dobrego wykonywania swojej pracy (Dąbrowska, 2010, s. 127).

Pogląd trzeci: coach nie musi być specjalistą w dziedzinie, której dotyczy coaching

Z teoretycznego punktu widzenia, aby zostać cochem, nie trzeba mieć specjalistycznej wiedzy w jakiejś dziedzinie czy konkretnych kwalifikacji. Często spotykamy się z przekonaniem, że coach nie musi być ekspertem w dziedzinie, w której pomaga swojemu klientowi. „Coach nie musi być ekspertem – jego wsparcie przejawia się w stawianiu odpowiednich pytań, dzięki którym pracownik sam jest w stanie wypracować rozwiązanie” (Wiktorowicz, 2016, s. 195). Zgodnie z naukowymi fundamentami coachingu coach nie jest mentorem, nauczycielem ani przywódcą. Rolą coacha nie jest doradzanie czy szkolenie (Sidor-Rządkowska, 2022). Szczegółowa wiedza, np. z ekonomii czy budownictwa, nie jest niezbędna, aby prowadzone sesje przynosiły oczekiwane efekty. Coach nie musi posiadać docelowej wiedzy ani umiejętności, których przedmiotem jest coaching (Thorpe, Clifford, 2007, s. 19). Coach jest ekspertem w procesie coachingowym, niekoniecznie w dziedzinie, w której klient chce się rozwijać.

Warto zgodzić się z M. Bennewiczem, który twierdzi: coach „jest mobilizującym do zmiany autorytetem, który wcale nie musi, lecz może być ekspertem w danej dziedzinie. (...) większość komunikacji między coachem a jego klientem ma charakter celowy, ukierunkowany na osiągnięcie określonych, zaplanowanych albo pożądaných rezultatów” (Bennewicz, 2010a, s. 29). Autor ten relacjonuje: „by ani swego coachee (klienta), ani siebie nie poprowadzić na manowce, spotykałem się z różnymi doświadczonymi coachami w zależności od tematyki coachingu i moich potrzeb. Raz byli to menedżerowie doświadczeni w jakiejś konkretnej branży, innym razem – psychologowie lub marketingowcy” (Bennewicz 2010a, s. 24). Choć techniki i narzędzia coachingowe są niezmiernie ważne w pracy coacha, nie stanowią one jedyne ani najważniejszego elementu procesu coachingowego. Przyjęcie, że w coachingu najważniejsze są techniki i narzędzia może prowadzić – moim zdaniem – do efektów niezamierzonych, nie w pełni zgodnych z oczekiwanymi korzyściami prowadzenia coachingu w organizacji. Techniki i narzędzia tylko pomagają coachowi lepiej służyć jego klientom. Proces coachingu to nie tylko stosowanie konkretnych technik. To również dostosowywanie podejścia do indywidualnych potrzeb i sytuacji klienta, do jego środowiska pracy. Decydując się na prowadzenie działań coachingowych w organizacji, spotkać się możemy z pytaniem: Jak może mi pomóc coach, który nie jest specjalistą w dziedzinie, nad którą chcę popracować, aby skuteczniej działać? Bycie ekspertem w dziedzinie, w której oferuje się wsparcie coachingowe, może być atutem. Profesjonalni coachowie potrafią tak wykorzystywać swoją wiedzę zawodową (pozacoachingową), by skuteczniej pomóc swoim klientom. D. Clutterbuck (2002, s. 33) do kompetencji coacha zalicza jeszcze osobisty przykład i doświadczenie uzyskane w danej branży lub dyscyplinie, a do jego zadań – demonstrowanie sposobu wykonania zadania, z którym podopieczny ma problemy. Coaching prowadzony przez osobę przygotowaną do działania w konkretnej organizacji, bazującą na wiedzy eksperckiej, „ma wiele pozytywnych cech: jest skoncentrowany na osiągnięciu biznesowych celów, coach jest świadomy wyników, które osiąga dana osoba. Wie, jak jest ona odbierana w firmie przez innych ludzi (Rzycka, 2010, s. 72). W coachingu biznesowym istotne jest – moim zdaniem – by coach posiadał wiedzę/świadomość/doświadczenie w pracy w środowisku biznesowym. We współpracy dotyczącej się prowadzenia biznesu, zarządzania, przedsiębiorczości, budowania zespołu, motywacji, produkcji itp. ewidentnie to się sprawdza. Dzięki temu coach może trafniej zadawać pytania, które odkrywają informacje niezbędne do uzyskania maksymalnego efektu dla klienta. Odbiera to, co komunikuje klient w odpowiednim kontekście. Jak powiedział kiedyś Peter F. Drucker, żeby zarządzać innymi, trzeba najpierw umieć zarządzać sobą. Idąc dalej i parafrazując tę myśl, można powiedzieć, że nie da się zadbać o rozwój innych w określonej dziedzinie, jeżeli nie dba się

o swój własny. Wart jest też refleksji cytata chińskiego filozofa Konfucjusza: Pracuj sam, zanim pokierujesz pracą innych. Zadajmy sobie pytanie: Czy osoba nieposiadająca podstawowych kompetencji w danej dziedzinie zrozumie problemy i zaradcze im rozwiązania? Wypada dodać i to, że jeśli coach jest specjalistą w dziedzinie, w której pomaga, warto, by pamiętał, że jego wiedza i doświadczenie mają wspomagać klienta w rozwoju, a nie być centrum procesu coachingowego.

Pogląd czwarty: coaching to tylko to, co dzieje się na sesjach

W zależności od zakresu coaching obejmuje od kilku do kilkunastu sesji. Podczas sesji do zadań coacha należy tworzenie bezpiecznej przestrzeni do uczenia się klienta, zbudowanie otwartej relacji sprzyjającej temu procesowi (Łaguna i in., 2013, s. 66). Niestety dość powszechnie sprowadza się praktykę coachingu do spotkania się coacha i klienta (indywidualny coaching) lub klientów (coaching zespołowy) oraz prowadzonych podczas tych spotkań rozmów. Sesje są tylko jednym elementem procesu coachingu. Ważnym, ale nie jedynym.

[Rozmowy w trakcie sesji] podsumowują okres miniony i nadają nowe kierunki przyszłym działaniom, pomagają wzbudzić refleksję i podejmować decyzje, ale zasadniczo coaching rozgrywa się pomiędzy spotkaniami, kiedy klient podejmuje aktywność, przelamuje się, odnosi sukcesy i popełnia błędy. Proces coachingu to dialog toczący się nieustająco przez jakiś okres, a nie samo rozmawianie w czasie wizyty coacha. (Marciniak, 2021, s. 20)

Coaching to znacznie więcej niż sesje. To proces, który obejmuje wiele różnych elementów, takich jak: praca domowa, praktyka, refleksja, podjęcie jakiejś akcji i wiele innych. Sesje coachingowe są ważnym miejscem, gdzie te elementy są omawiane i analizowane, ale prawdziwa praca często dzieje się pomiędzy sesjami. Podczas sesji coach może zadać klientowi pytanie, które będzie mu towarzyszyć po sesji. Może też dać klientowi zadanie do wykonania pomiędzy sesjami, proponując tematy i ćwiczenia uwzględniające specyfikę pracy kadry menedżerskiej i całej branży. Ta praca, którą coachowany wykonuje pomiędzy sesjami, jest często równie ważna, jeśli nie ważniejsza, niż sama sesja. Zadaniem coacha jest pomóc klientowi maksymalnie wykorzystać proces coachingu, zarówno podczas sesji, jak i poza nimi. Rola coacha nie kończy się wraz z końcem sesji. To, o czym mówi coach z klientem/klientami na sesjach, powinno w nich pracować między sesjami. Zadania domowe mają mu/im pomagać w rozwoju, refleksji i czynić z coachingu proces.

Pojawiają się jednak wątpliwości natury etycznej: Czy w ramach wykonywania zadanej pracy domowej zachowana jest samodzielność, czy też coachowani dzielą się nawzajem swoimi refleksjami i wątpliwościami? Podstawowym warunkiem budowania zaufania jest konieczność bycia otwartym i szczerym, chciałoby się powiedzieć –

prostoliniowym. L. Górniak (2013, s. 75) podkreślała, że w relacji coach–klient lub coach–klienci, gdzie występuje praca z polem relacji, a zależności są bardziej złożone: „jeżeli oddziaływania »nie wprost« mają być skuteczne, żadną miarą nie mogą być odebrane – ani przez osobę poddaną coachingowi, ani przez inne osoby z jej otoczenia społecznego – jako forma kontroli czy manipulacji”. Nasuwają się pytania: Czy mamy pewność, że przekazywane przez zcoachowanego pracownika problemy pozostaną tajemnicą? Czy członkowie zespołu poza sesjami nie przekazują sobie w tzw. korytarzowych rozmowach informacji o danej osobie, o jej problemach i słabościach? Czy efektem coachingu nie stanie się mobbing w miejscu pracy?. Warto pamiętać, że mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, które wywołują u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodują lub mają na celu jego poniżenie lub ośmieszenie, a także izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu pracowników.

Pogląd piąty: coaching przyczynia się do rozwoju organizacji

Wykorzystywanie podejścia coachingowego jest modelem nowoczesnej organizacji uczącej się, dynamicznie reagującej na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, umiejętnie mobilizującej zespoły do rozwoju. Celem coachingu jest wspieranie rozwoju pracowników jako profesjonalistów, wzmacnianie ich kompetencji, a nie karanie za błędy czy nieefektywność. W procesie coachingu pracownicy mają możliwość otrzymania konstruktywnego feedbacku i wsparcia w dążeniu do swoich celów. To proces, który wzmacnia zaangażowanie, motywację i efektywność, a nie dyscyplinuje. Coaching może być efektywną metodą budowania zaangażowania i efektywności w miejscu pracy. Poprzez coaching pracownicy mogą czuć się bardziej zrozumiani, doceniani i wspierani. To z kolei może prowadzić do lepszych wyników i większego zadowolenia z pracy, a w konsekwencji – do rozwoju organizacji.

Anna Dąbrowska (2000, s. 125–134), dzieląc się wnioskami z własnej praktyki coacha wewnętrznego, wskazała na zagrożenia wynikające z braku uwzględniania następujących czynników:

1. Niejednolite rozumienie pojęcia „coaching” wewnątrz organizacji – coaching bywa rozumiany jako instruktaż przy pracy, jako metoda kontroli jakości pracy, jako sposób „naprawienia” pracownika sprawiającego trudności, wprawdzie działania te służą rozwojowi pracowników, jednak coachingiem nie są.
2. Ustalenie, kiedy stosować coaching w procesie rozwoju pracownika – zbyt wczesne rozpoczynanie procesu coachingu powoduje, że pracownik nie dysponuje bazową wiedzą, która powinna być dostarczona w procesie szkoleń wstępnych, treningu i instruktażu, dużo czasu i energii poświęca na odkrywanie oczywistości, wskutek czego coaching jest mało efektywny.

3. Sposób prowadzenia w organizacji naboru osób na coaching – brak dobrego zaplanowania i zdefiniowania grupy celowej (np. menedżerowie czy specjaliści), brak uwzględnienia diagnozy potrzeb rozwojowych pracownika, duże zróżnicowanie wiedzy i doświadczeń wśród pracowników oraz oczekiwań, jakie mają wobec coachingu, zmniejsza motywację pracowników do uczestnictwa w coachingu i prawdziwego korzystania z jego dobrodziejstw.
4. Wypracowanie zasad współpracy z przełożonym osoby kierowanej na coaching – brak porozumienia powoduje, że przełożony neguje coaching jako formę pracy rozwojowej, a w konsekwencji zabrania korzystania z coachingu i doprowadza do jego przerwania, nie rozumie istoty coachingu ani sposobu pracy podczas sesji i np. domaga się od pracownika wykazywania się nową wiedzą i umiejętnościami, nie wspiera pracownika we wprowadzaniu zmian w funkcjonowaniu, czym osłabia jego motywację.
5. Utrzymanie ciągłości pracy coachingowej w ramach zawartego kontraktu – zdarza się, że regularność spotkań jest zaburzona, np. przez zmianę dnia czy godziny sesji coachingowej, a regularność sesji jest ważnym elementem jakości pracy coachingowej.

M. Bennewicz (2010, s. 71), relacjonując szanse i zagrożenia wdrażania coachingu jako narzędzia rozwoju organizacji, w której jest dyrektorem rozwoju, stawia pytanie: Co wyniknie dla nas, jeśli system ocen pracowniczych będzie powiązany z zarządzaniem talentami i z coachingiem skierowanym do najwybitniejszych pracowników?

Model gaszenia pożarów niestety kieruje coaching częściej do osób gorzej ocenionych lub stwarzających problemy niż do osób wybitnych. To także jeden z dość częstych błędów, w których organizacja koncentruje uwagę na słabościach lub dysfunkcjach, zamiast promować i rozwijać najlepsze praktyki i najwybitniejszych ludzi. (Bennewicz, 2010, s. 71)

Pogląd szósty: coachem może zostać każdy

Obecnie w Polsce każdy może zostać coachem. Wystarczy odbyć kurs, nazwać siebie coachem i można pracować. Coachować mogą też osoby bez kwalifikacji, kompetencji czy właściwego przygotowania. Praktycznie każdy z nas może utytułować się specjalistą w coachingu i rozpocząć przyjmowanie klientów, w odróżnieniu od lekarzy medycyny czy prawników. Wiele osób zajmujących się aktualnie coachingiem nie posiada odpowiedniego przygotowania i certyfikatu coacha – potencjalnie nawet 800 osób. (Polska Izba Firm Szkoleniowych, 2014, s. 7)

Przeświadczenie, że każdy pracownik może zostać coachem, a każdy menedżer nawet powinien być coachem, jest zgubne. Niekiedy sami wybrani na coachów nie czują się najlepiej w tej roli i pracują wyłącznie z nakazu. Innym razem, choć pracownicy mogą

chętnie wchodzić w rolę coacha, sama chęć okazuje się niewystarczająca do osiągnięcia choćby szczątkowej efektywności ich działań. (Marciniak, 20121, s. 21)

Coaching to nie jest profesja dla każdego. Nie każdy ma predyspozycje i kwalifikacje pozwalające zostać ekspertem w dziedzinie coachingu. Istnieją ścieżki edukacyjne przygotowujące profesjonalnych coachów do zawodu: szkoły, studia, certyfikowane kursy, superwizje coachingowe, a także systemy certyfikacyjne. Profesjonalny coach to osoba, która potwierdziła swoje wykształcenie odpowiednimi dokumentami zaświadczającymi ukończenie wymaganej liczby szkoleń, studiów podyplomowych, udokumentowanej praktyki, superwizji czy pozyskanymi referencjami, a w swojej praktyce stosuje się do Kodeksu Etycznego Coacha, szczegółowo określającego charakter relacji z klientem oraz zasady postępowania. Od coacha wymaga się takich umiejętności, jak: aktywne słuchanie, stawianie trafnych pytań, tworzenie bezpiecznej przestrzeni do refleksji czy efektywne zarządzanie relacją z klientem. Wymaga się także empatii, cierpliwości, otwartości oraz umiejętności radzenia sobie ze stresem i niepewnością. Czy każdy posiada takie cechy? Tak więc, nie każdy jest gotowy do podjęcia wyzwań, jakie wiążą się z tą profesją. W rzeczywistości, aby być skutecznym coachem, potrzebna jest systematyczna praca nad własnym rozwojem, zaangażowanie, ciągłe dążenie do doskonalenia swoich umiejętności i poddawanie się superwizji.

Dlatego biorąc to wszystko pod uwagę, tak ważne jest, aby przy wyborze coacha kierować się nie tylko certyfikatami czy dyplomami szkół, jakie ukończył, ale przede wszystkim jego stylem pracy, stosowanymi narzędziami, tym, co potrafi, i jakie ma doświadczenie w pracy z ludźmi. „Niezbędne jest pozyskanie coachów o odpowiednim doświadczeniu, umiejętnościach i walorach osobowościowych” (Szmidt, 2021, s. 47). Wybierając coacha, warto osobę tę zapytać: Dlaczego ty to robisz? Skąd bierzesz przekonanie, że to, co robisz, będzie mi służyło? Jeżeli coach nie wyczuwa osobowości coachowanego, zamiast pomóc – może zaszkodzić.

PODSUMOWANIE

Sposobów rozumienia coachingu jest niezwykle dużo. Oscylują one od bardzo wąskiego rozumienia tego pojęcia jako zbioru ukierunkowanych na interakcję technik i narzędzi aż po teorię, w których coaching staje się koncepcją filozoficzną, rozumianą jako całościowa wizja myślenia i działania. Coaching zyskuje na popularności i znaczeniu. Świadomość wartości profesjonalnie prowadzonego coachingu wciąż rośnie.

Zwróciłam uwagę na negatywne strony coachingu. Zdaję sobie sprawę, że prezentowany tekst nie wyczerpuje problematyki coachingu prowadzonego w organiza-

cji, który z założenia jest procesem wartościowym, ale może mieć też charakter zdarzeń niezamierzonych, nieprzewidywalnych, niezgodnych ze standardami etycznymi i kompetencyjnymi.

Intencją, która mi przyświecała podczas pisania tego artykułu, było przekazanie moich przemyśleń i doświadczeń, które mogą być przydatne do prowadzenia procesu coachingu w organizacji, a także do dalszych analiz i badań empirycznych.

Wprowadzając coaching w organizacji czy korzystając z możliwości uczestnictwa w coachingu, warto zadać sobie kilka według mnie ważnych pytań: Jak rozumiem coaching? Czy coaching to coś dobrego, pozytywnego? Czy osoba, która uczestniczyła w sesjach coachingowych, poleciłaby komuś coaching? Jaki jest cel wprowadzenia coachingu w mojej organizacji? Po co chcę uczestniczyć w coachingu? Do jakiej grupy pracowników chcę skierować/jest skierowany coaching?, a przede wszystkim: Kogo wybrać jako coacha?

BIBLIOGRAFIA

- Auerbach, J. (2005). *Inviting a dialogue about core coaching competencies*. ICF Coaching Reaserch Symposiums, 55–70.
- Bennewicz, M. (2010a). *Coaching Tao*. Warszawa: Wydawnictwo Gruner + Jahr.
- Bennewicz, M. (2010b). Od indywidualnego rozwoju menedżerskiego do coachingu systemowego organizacji. *Coaching Review*, 1(1), 56–86.
- Brzeziński, Z. (2010). Executive coaching w czasach kryzysu i zmian, czyli o metodzie dążenia do doskonałości przez menedżerów wyższego szczebla w każdych czasach. *Coaching Review*, 1(1), 108–122.
- Clutterbuck, D. (2009). *Coaching zespołowy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Clutterbuck, D. (2002). *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*. Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Czarkowska, L.D. (2010). Profesjonalizm i proces profesjonalizacji w coachingu. *Coaching Review*, 1(1), 40–55.
- Czarkowska, L. D., Zawadzka-Jabłonowska, A. (2021). Coaching jako metoda wspierająca rozwój kapitału psychologicznego liderów i pracowników w turbulentnych czasach świata VUCA. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 141(14), 53–72.
- Dąbrowska, A. (2010). Z praktyki coacha – szanse i słabości coachingu prowadzonego przez coacha wewnętrznego. *Coaching Review*, 1(1), 123–135.
- Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*. London: Texere.
- Górniak, L. (2013). Zaufanie w procesie coachingu systemowego. *Coaching Review*, 5(1), 71–81.
- Gonczarow, J. *Krytyka coachingu, czyli różne postrzeganie coachingu*. Pobrane z: <https://www.jadwigagonczarow.pl/blog/krytyka-coachingu-czyli-rozne-postrzeganie-coachingu/>.

- Hargrove, R. (2006). *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Jeruszka, U. (2023). Nauczyciel jako coach w procesie edukacyjnym. *Szkoła – Zawód – Praca*, 26, 69–85.
- Klimkiewicz, K., Staszkiwicz, M. (2021). HR Biznes partner jako coach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 142(5), 95–116.
- Łaguna, M., Rozwalka, K., Migoń, A., Radkiewicz, A. (2013). Struktura kompetencji coachów: wyniki badań empirycznych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 90(1), 63–74.
- Marciniak, Ł. K. (2021). Pojęcie i odmiany coachingu. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pilch, T., Bauman, T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Pilipczuk, P. (2012). *Współczesna mitologia coachingu. 70 konkretnych odpowiedzi na 70 zasadniczych pytań*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Polska Izba Firm Szkoleniowych. *Raport Coachowie – Europa i Polska*. Pobrane z: <https://pifs.org.pl/pliki/RynekcoachowPIFSRaport08.pdf>.
- Radłowski, G. (2013). Zachowania organizacyjne i rytuały menedżerów dystrybucji w kulturze coachingu. *Coaching Review*, 5(1), 82–106.
- Renton, J. (2009). *Coaching and mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New York: Bloomberg Press.
- Rozporządzenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 13 listopada 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U. z 2021, poz. 2285).
- Rzycka, O. (2010). Menedżer jako coach, czyli o coachingowym stylu zarządzania. *Coaching Review*, 2(2), 65–89.
- Seligman, M., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Sidor-Rządkowska, M. (2022). *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Starr, J. (2005). *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*. Warszawa: PWE.
- Szmidt, Cz. (2021). Coaching a zarządzanie strategiczne. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Tokarski, W. *Mity na temat coachingu – poznaj 25 popularnych mitów o coachingu*. Pobrane z: <https://www.wiktortokarski.pl/mity-na-temat-coachingu/>.
- Thorpe, S., Clifford, J. (2017). *Podręcznik coaching. Podręcznik szkolenia. Niezbędnik dla instruktorów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Wiktrowicz, J. (2016). *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w wydłużanie okresu aktywności zawodowej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wiśniewska, S. (2015). Rozwój kompetencji pracowniczych jako determinanta zatrudnialności na współczesnym rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 107(6), 139–151.

Zeus, P., Skiffington, S. (2002). *The coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*. Columbus: McGraw-Hill.

Opportunities and weaknesses of coaching

Summary

The aim of the article is to indicate the weaknesses of practicing coaching from the perspective of the employee and the organization, as well as possible problems and threats related to behaviors inconsistent with ethical and competence standards in coaching. The author questioned the validity of several beliefs influencing the quality of coaching such as: coaching is a confidential and safe relationship; the coach won't tell me what to do; a coach does not have to be specialist in the field to which coaching relates; coaching is only what happens during sessions; coaching contributes to the development of the organization; anyone can become a coach. The author reflected on various perceptions of coaching, showing the defects resulting from its inadequate applications. The article is based on literature studies and analysis of case studies, as well as my own experiences.

Keywords: coaching, competences, ethical standards in the coaching process, weaknesses of coaching.

Urszula Jeruszka (ORCID: 0000-0001-8316-6046) – doktor habilitowana, profesor Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej, Katedra Pedagogiki Pracy i Andragogiki. Pedagog, specjalność naukowa: pedagogika pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi. Główny nurt zainteresowań naukowych dotyczy kształcenia i rozwoju kompetencji, szkolenia pracowników, funkcjonowania człowieka uczącego się w środowisku pracy. Realizatorka wielu projektów badawczych finansowanych m.in. przez Narodowe Centrum Nauki. Autorka licznych publikacji naukowych dotyczących edukacji zawodowej, problemów zatrudnialności i związanych z nimi wyzwań względem edukacji i zarządzania.

Marek Adamski

Zjawisko epidemii ciszy jako patologia i źródło dysfunkcji organizacyjnych

Stan zarówno powstrzymywania się pracowników od wyrażania odmiennych opinii, spostrzeżeń dotyczących funkcjonowania organizacji, jak i nieprzekazywania (współdzielenia) potencjalnie istotnych dla organizacji informacji, jest aktualnie jedną z najpoważniejszych patologii występujących w obszarze ZZL. Choć zjawisko to funkcjonuje pod różnymi nazwami („cisza organizacyjna”, „cisza pracownicza”, „milczenie w miejscu pracy”, „cisza w miejscu pracy”) w obszarach o różnej charakterystyce ostatecznie swoimi negatywnymi skutkami dotyka tak pracowników, jak i całe systemy organizacyjne. Jego skala i dynamika uzasadnia również coraz częściej pojawiające się określenie „epidemia ciszy”. Źródeł tej epidemii należy szukać w szeregu czynników i uwarunkowań zarówno w obszarze systemowym organizacji, jak i kulturowo-społecznym. Brak zaufania do kadry zarządzającej, kultura organizacyjna wykluczająca krytykę czy obawy przed negatywnymi konsekwencjami wyrażenia opinii – to tylko niektóre z nich. Celem artykułu było przedstawienie zjawiska epidemii ciszy jako poważnej dysfunkcji i patologii, znacząco ograniczającej rozwój organizacji oraz destruktywnie wpływającej na jej efektywność i konkurencyjność. Autor jako praktyk zarządzania i czynny zawodowo menedżer koncentruje się na analizie przyczyn i skutków tego zjawiska oraz podejmuje próbę wskazania możliwych do podjęcia działań zapobiegawczych i korygujących. Przedstawiona analiza ma charakter teoriopoznawczy. Autor dokonał przeglądu literatury przedmiotu i dostępnych wyników badań, a także nawiązał do badań i analiz własnych na ten temat. Istotną część stanowią rekomendacje nowych kierunków badań, mogących przyczynić się do poszerzenia wiedzy na temat zjawiska epidemii ciszy.

Słowa kluczowe: dysfunkcje, zachowania kontrproduktywne, patologie, kultura organizacyjna, zarządzanie, relacje, cisza pracownicza, cisza organizacyjna, epidemia ciszy, bezpieczeństwo psychologiczne, relacje interpersonalne

Kody JEL: J14, J26

DOI: 10.5604/01.3001.0055.1179

WPROWADZENIE

Nie tylko skokowy rozwój technologii i rosnąca dynamika migracji, ale także starzenie się społeczeństw czy globalny kryzys klimatyczny czynią współczesny świat coraz bardziej zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*; Bennet, Lemoine, 2014). W konsekwencji skala wyzwań i problemów, przed którymi stają menedżerowie i członkowie organizacji, wymaga poszukiwania nowych modeli zarządzania i form działania. Proces analiz i kreowania wartościowych rozwiązań, bez względu na dziedzinę życia czy obszar aktywności zawodowej człowieka, jest tym efektywniejszy, im bardziej stanowi przestrzeń dla prezentacji oraz ścierania się różnych idei i możliwych opcji działania. Wymiana informacji, wiedzy i doświadczenia, jak również zdolność i możliwość wyrażania odmiennych opinii, w tym krytyki, staje się więc czynnikiem sine qua non takiego procesu (Paulus, Nijstad, 2003). W konsekwencji zjawiska zakłócające lub uniemożliwiające ten proces skłaniać powinny do poszukiwania tak w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki zarządczej, odpowiedzi na temat faktycznych ich przyczyn i mechanizmów występowania. Wszelkie działania człowieka są warunkowane jego wiedzą i świadomością obserwowanych procesów. Nie możemy działać inaczej, niż myślimy, a nie możemy myśleć inaczej, niż wiemy (Heller, 2011). Istotna wobec tego staje się właściwa definicja głównych pojęć.

DYSFUNKCJA I PATOLOGIA – ZNACZENIE I FUNKCJE

Obydwa pojęcia od wielu lat stanowią obiekt badań i analiz procesowych zarówno przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości, psychologii, socjologii, jak też doradców czy praktyków biznesu (Janowska, 2011). Pojęcia „dysfunkcja” i „patologia” w przestrzeni społecznej i organizacyjnej często są stosowane zamiennie. Pojawiają się także pojęcia zbliżone znaczeniowo, jak np. „zachowania kontrproduktywne”, „dewiacje pracownicze”, „zachowania destrukcyjne”, niebezpieczne czy antysocjalne (Szostek, 2015).

Aspektem wspólnym, niezależnie od przyjętej terminologii, jest łamanie zasad i norm społecznych, a co za tym idzie, destruktywny i negatywny w swoich skutkach, tak na poziomie jednostki, jak i całej organizacji, charakter. Skutki dysfunkcji i patologii mogą być i często są odroczone w czasie, co czyni je niejednokrotnie trudnymi do zidentyfikowania, szczególnie na wczesnym etapie ich występowania. W konsekwencji próby detekcji i analizy tych zjawisk powinny mieć charakter wielokierunkowy, obejmujący zarówno aspekty ekonomiczne, jak i psychospołeczne czy kulturowe. Istotne jest również, aby odróżniać patologie i dysfunkcje od błędów, które pracownicy popełniają w sposób niezamierzony. Choć skutki mogą przybie-

rać podobną skalę, to jednak ocena takiego zjawiska dotyka innego wymiaru etycznego (Moczyłowska, Kowalewski, 2020).

Dysfunkcje należy niewątpliwie zaliczyć do zjawisk organizacyjnych, których złożoność wynika po części z faktu, iż często są one zarówno przyczyną, jak i skutkiem, tworząc zamknięty krąg samonapędzających się zdarzeń. Przykładowo zachowanie pracownika naruszające dobro jednostki czy organizacji często generuje kolejne zakłócenia i nieprawidłowości (dysfunkcje) w ich rzeczywistym funkcjonowaniu w porównaniu z wzorcowym (Moczyłowska, Kowalewski, 2020). W konsekwencji dochodzi do szeregu napięć i anomalii o charakterze systemowym i długotrwałym (przewlekłym), co często prowadzi do wykształcenia się stanu patologicznego (Pietruszka-Ortyl, 2016). Choć termin „patologia” oznacza w języku greckim zarówno stan chorobowy, jak i naukę o chorobach (gr. *pathos* – cierpienie, *lógos* – nauka; Okoń, 2007), to w języku potocznym przyjęło się traktować ją jako występującą przez dłuższy czas nieprawidłowość.

W perspektywie organizacyjnej mianem patologii określić można każdą, względnie trwałą niesprawność, która skutkuje marnotrawstwem i szkodą na poziomie ekonomicznym lub naruszeniem obowiązujących norm społecznych w wymiarze moralnym czy etycznym (Kieżun, 1997). Do patologii, jak proponuje Stocki (2005), należy również zaliczyć wszelkie zjawiska, które nie pozwalają na osiągnięcie wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy wykorzystaniu określonych zasobów.

Dla właściwego zrozumienia współzależności obydwu pojęć zasadne jest wprowadzenie trzeciego, czyli „zachowania kontrproduktywne”. W procesie kształtowania się i wylania patologii organizacyjnych zachowania kontrproduktywne przyjmują funkcję katalizatora eskalacyjnego (rysunek 1).



Rysunek 1. Eskalacyjny Model Przejścia od Dysfunkcji do Patologii Organizacyjnej

W fazie pierwszej (dysfunkcja) pojawiają się problemy i anomalie, które często mają charakter typowy dla prowadzonej działalności gospodarczej i wynikają z dynamiki zmian otoczenia organizacyjnego. Najczęściej są to błędy na poziomie zarządzania, nieefektywna komunikacja, nieadekwatne do potrzeb procedury i modele

działania. W konsekwencji w organizacji zaczyna przyrastać liczba zdarzeń (anomalii), które powinny być traktowane jako potencjalne sygnały ostrzegawcze. W warstwie operacyjnej mogą to być opóźnienia w realizacji zadań, wzrost kosztów ich realizacji, rosnąca liczba reklamacji, spadek efektywności procesów – aby wymienić tylko niektóre. Zjawiska te często występują w różnych, pozornie odległych od siebie procesowo obszarach, co czyni je trudnymi do identyfikowania i interpretowania w szerszym, strategicznym kontekście.

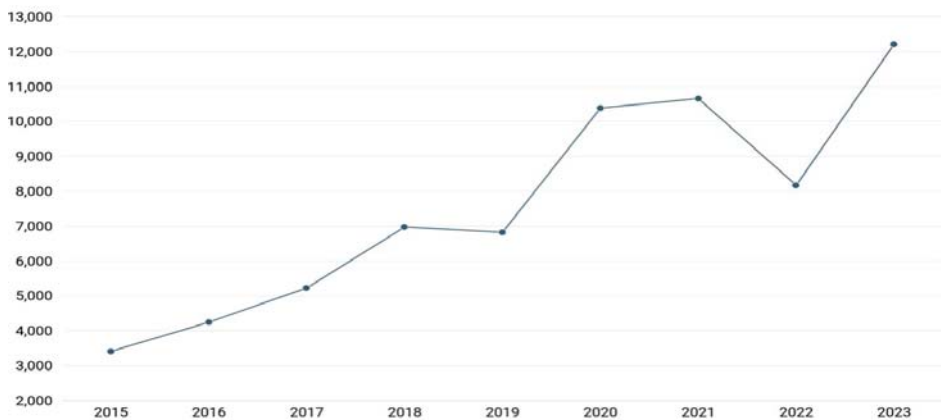
Brak lub niewystarczająca reakcja ze strony zarządzających, na tym etapie często ograniczająca się do interwencji mającej rozstrzygnąć daną sytuację, a nie rozwiązać problem, prowadzi do drugiej fazy, w której pracownicy zaczynają manifestować zachowania kontrproduktywne. Ignorowanie procedur, opór, brak zaangażowania, wycofanie, obniżenie produktywności stają się wyrazem frustracji i braku akceptacji dla zaobserwowanych dysfunkcji. Niezauważanie lub ignorowanie tych sygnałów przez zarządzających często prowadzi do habituacji (zanik reakcji na powtarzający się bodziec), co w konsekwencji może potęgować stan napięcia pracowników i utrwalać dysfunkcję. W fazie trzeciej (patologia) kontrproduktywne zachowania się utrwalają, stając się normą, immanentną częścią kultury organizacyjnej.

Nierzadko na tym etapie ci, którzy jeszcze niedawno byli kontestatorami pojawiających się dysfunkcji, powodowani potrzebą bezpieczeństwa własnego, w tym uzyskaniem lub zachowaniem pożądanego dobra (np. awansu, podwyżki, uniknięcia kary itd.) (Moczydłowska, Kowalewski, 2020), dostosowują się do nowej „normalności”, czy to manifestując konformizm, czyli świadome dostosowywanie swoich zachowań, postaw lub przekonań do norm i wartości grupy, najczęściej w celu uzyskania akceptacji lub uniknięcia dezaprobaty (Aronson, 2011), czy też w konsekwencji bardziej instynktownej, mimikry behawioralnej, czyli automatycznego i nieświadomego naśladowania ruchów, mimiki i zachowań innych osób (Chartrand, Bargh, 1999). Niezależnie od wybranej formy zachowania dysfunkcja podlega utrwaleniu, stając się patologią.

Podsumowując, każde z trzech wskazanych zjawisk (dysfunkcja, zachowania kontrproduktywne, patologia) charakteryzuje się innym poziomem nasilenia anomalii i ich konsekwencji. Dysfunkcja odnosi się głównie do niewydolności lub niesprawności, patologia do poważnych, destrukcyjnych problemów, natomiast zachowania kontrproduktywne to działania ukierunkowane przeciwko produktowi, procesowi lub strukturze, w której działają członkowie organizacji. Co jednak istotne, szczególnie w kontekście zjawiska ciszy to fakt, iż samo wystąpienie dysfunkcji nie przesądza jeszcze o pojawieniu się patologii. Pozostaje przestrzeń i czas na działania, które mogą temu zapobiec lub przynajmniej ograniczyć skalę destrukcji. Niezbędna jest jednak świadomość możliwości wystąpienia takiego zjawiska, gotowość do jego detekcji oraz możliwość podjęcia celowych działań.

EPIDEMIA CISZY – KATEGORYZACJA POJĘCIA

Termin „epidemia” (grec. *epi* – na lub nad; *demos* – lud lub populacja), niezależnie od kontekstu, w jakim się pojawia, wskazuje i podkreśla zarówno skalę, jak i dynamikę danego zjawiska. Nie inaczej przedstawia się to w kontekście epidemii ciszy, na którą składają się takie zjawiska, jak: cisza pracownicza (*employee silence*), cisza organizacyjna (*organizations silence*), cisza w miejscu pracy (*silence in the workplace*), którą w tym przypadku należy postrzegać jako negatywne i destruktywne zjawisko w wybranych komórkach organizacyjnych czy obszarach aktywności organizacyjnej. Niezależnie od przyjętej nomenklatury wszystkie z wymienionych należy zaliczyć do najpoważniejszych dysfunkcji obserwowanych współcześnie w obszarze ZZL. Ich znaczenie i wagę dla organizacji, a co za tym idzie, zainteresowanie badaczy z obszaru nauk społecznych i zarządzania, jak i praktyków zarządzania strategicznego, potwierdza rosnąca liczba publikacji zawierających w swoim tytule lub abstrakcie wskazane wcześniej pojęcia (rysunek 1).



Rysunek 1. Liczba publikacji dot. epidemii ciszy w okresie 2015–2023 na podstawie danych app.dimensions z 11.2024

Wielorakość terminów oraz częste zamienne ich stosowanie może wskazywać na ich pozorną substytutywność. Zasadne jest zatem rozróżnienie tych pojęć i wyjaśnienie ich genezy.

Pierwsza ze wskazanych kategorii jest zjawiskiem wynikającym z indywidualnych motywacji pracownika, takich jak: obawa przed negatywnymi konsekwencjami, poczucie bezsilności czy dążenie do unikania konfliktów (Kim, Wang 2024). Dodatkowo Dyne zaproponował postrzeganie ciszy pracowniczej w trzech perspektywach (Dyne, Ang, Botero, 2003) jako:

- milczenie oportunistyczne, będące efektem rezygnacji i braku poczucia sprawczości (*acquiescent silence*);
- milczenie defensywne, wynikające z obawy przed konsekwencjami (*defensive silence*);
- milczenie prospołeczne, mające na celu ochronę innych osób lub organizacji (*prosocial silence*).

Druga kategoria, cisza organizacyjna, jak podkreślali w swoich pracach Morrison i Milliken (2000), odnosi się do zbiorowego przekonania pracowników, że wyrażanie opinii na temat problemów organizacyjnych jest albo bezcelowe, albo może prowadzić do negatywnych konsekwencji. Milczenie to wynika więc z przekonań panujących w danej organizacji, które mogą być kształtowane przez takie czynniki, jak: kultura organizacyjna, styl przywództwa czy struktura organizacyjna, co dla odmiany podkreśla kolektywny, a nie jak w przypadku pierwszego typu indywidualny charakter ciszy organizacyjnej.

Trzecia kategoria, cisza w miejscu pracy, jak wskazywali Kim i Wang (2024), jest pojęciem zbiorczym obejmującym zarówno ciszę pracowniczą, jak i ciszę organizacyjną, niezależnie od ich źródeł. Może być traktowana jako termin nadrzędny, który uwzględnia oba te zjawiska oraz podkreśla ich współistnienie i wzajemne oddziaływanie. Rozróżnienie tych pojęć jest istotne, ponieważ cisza pracownicza odnosi się do indywidualnych decyzji jednostek o powstrzymaniu się od wypowiedzi, natomiast cisza organizacyjna odzwierciedla klimat panujący w organizacji, wynikający z norm i postaw podzielanych przez jej członków. W tym kontekście cisza w miejscu pracy obejmuje zarówno milczenie jednostek, jak i uwarunkowania systemowe sprzyjające ograniczaniu otwartej komunikacji w organizacji.

Tabela 1

Typologia zjawiska epidemii ciszy

	Kategoria	Charakterystyka
1.	Cisza pracownicza (<i>employee silence</i>)	Zachowanie na poziomie indywidualnym, gdzie pracownik świadomie decyduje się na niewyrażanie swoich opinii, pomysłów lub obaw dotyczących sytuacji w miejscu pracy, nawet jeśli te informacje mogłyby potencjalnie przynieść korzyści organizacji
2.	Cisza organizacyjna (<i>organizational silence</i>)	Zjawisko na poziomie organizacyjnym dotyczące sytuacji, w których całe grupy pracowników lub większość pracowników decydują się na milczenie, gdyż ich doświadczenia, jak i etos organizacji potwierdzają, że wyrażanie opinii na temat problemów jest albo bezcelowe, albo może prowadzić do negatywnych konsekwencji
3.	Cisza w miejscu pracy (<i>silence in the workplace</i>)	Określenie obejmujące zarówno ciszę na poziomie indywidualnym (<i>employee silence</i>), jak i na poziomie organizacyjnym (<i>organizational silence</i>)

Źródło: opracowanie własne.

EPIDEMIA CISZA – GENEZA POJĘCIA I PRÓBA DEFINICJI

Niezależnie od wcześniejszej kategoryzacji geneza samego zjawiska nie jest łatwa do jednoznacznego określenia. Już w latach 70. ubiegłego wieku pojawiały się publikacje poruszające tę tematykę, i to niejednokrotnie w skrajnie odmiennych oraz odległych od siebie obszarach życia i działalności człowieka. Uwagę zwraca artykuł *The Silent Epidemic* autorstwa dr. J. J. Lyncha (1977, s. 561–562), opublikowany w 1977 roku na łamach „Journal of the American Medical Association”. Lynch stwierdził, iż wielu pacjentów z chorobą nowotworową unika mówienia o stanie swojego zdrowia, co często prowadzi do ich izolacji społecznej i braku wsparcia. Skala i zasięg tego zjawiska uczyniły zasadne użycie określenia epidemia ciszy. Zjawisko miało dotyczyć zarówno samych pacjentów onkologicznych, ich rodzin, jak i personelu medycznego, w konsekwencji obejmując swoim zasięgiem znaczną część społeczeństwa. Jako bezpośrednią przyczynę Lynch wskazywał brak umiejętności i gotowości personelu medycznego do komunikowania się z pacjentami w jasny, bezpośredni i uczciwy sposób. Unikanie dyskusji o chorobie nowotworowej, leczeniu, skutkach ubocznych i rokowaniach miało prowadzić do poczucia bezsilności pacjentów i ich bliskich, a w konsekwencji do braku zaangażowania i gotowości do współdziałania na kolejnych etapach leczenia. Choć to może wydawać się odległe od obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, spostrzeżenia i wnioski Lyncha zostały szybko zauważone i odniesione do jakości i efektywności wielu procesów zachodzących wewnątrz organizacji.

Jednym z pierwszych, który zwrócił szczególną uwagę na zjawisko epidemii ciszy w kontekście organizacji, był E. Schein (1985). W swoich kolejnych publikacjach wskazywał on na tendencję pracowników do niezgłaszania i nieomawiania problemów związanych z realizowanymi zadaniami. Zjawisko to w różnym stopniu dotyczyło zarówno relacji z przełożonymi, jak i pomiędzy współpracownikami. We wnioskach ze swoich badań Schein (2013, s. 98–101, 124–126) podkreślał, jakim szczególnym wyzwaniem jest dla pracowników mówienie o osobistych potrzebach w kontekście funkcjonowania w organizacji i artykułowania kluczowych, istotnych kwestii i wartości. Stan taki często generuje w organizacji atmosferę, która przyczynia się do problemów komunikacyjnych, zwłaszcza w umiejętności formułowania i zadawania pytań, które pozostają kluczowym narzędziem twórczego i efektywnego poszukiwania rozwiązań oraz wymiany doświadczeń (Schein 2013, s. 31–39, 49–50, 70–72).

O ile Schein zwracał uwagę na trudność, jaką dla pracowników stanowią identyfikacja i otwarte wyrażanie własnych wartości oraz mówienie o sprawach istotnych z ich perspektywy, o tyle K. Cameron (2015, s. 69–82) w swoich badaniach wska-

zywał na zjawisko powstrzymywania się pracowników od wyrażania zarówno negatywnych, jak i pozytywnych opinii na temat działań podejmowanych na rzecz organizacji. Waga tej obserwacji wynika z faktu, iż wypowiedzi i opinie, szczególnie negatywne, często dzielą ludzi, prowadząc do rozłamu w relacjach. Naturalne wobec tego jest unikanie lub kreowanie takiego przekazu, który będzie niósł ze sobą nawet najmniejsze ryzyko przykrych konsekwencji. Zdaniem Camerona prowadzi to do sytuacji, kiedy pracownicy unikają wyrażania zarówno opinii negatywnych, jak i pozytywnych.

Ten swoisty paradoks znajduje swoje potwierdzenie także we wnioskach badawczych A. Edmondson, zgodnie z którymi pracownicy unikają wyrażania opinii tak negatywnych, jak i pozytywnych, a stan taki prowadzi ostatecznie do zaniechania przez nich wchodzenia w głębsze interakcje i dzielenia się jakimikolwiek informacjami. W konsekwencji tworzy to klimat organizacyjny niesprzyjający wymianie doświadczeń, współdzieleniu wiedzy i budowaniu właściwych relacji, wpływając destruktywnie na kulturę organizacyjną (Edmondson, 1999, s. 350–383; Nguyen, 2021, s. 321–323).

Kolejne odsłony zjawiska epidemii ciszy, od zachowań pacjentów onkologicznych, przez pracowników niewyrażających osobistych potrzeb i wartości, do pracowników unikających zabierania głosu i opiniowania w kwestiach realizowanych zadań oraz wynikające z nich wnioski, znalazły również swoje potwierdzenie w badaniach ankietowych prowadzonych przez autora w latach 2022–2023 wśród słuchaczy studiów podyplomowych i MBA z zarządzania na polskich uczelniach (Adamski, 2023). Grupa respondentów, w łącznej liczbie 187 osób, reprezentowała zarówno biznes (53%), organizacje publiczne (28%), jak i administrację państwową (19%). Stopień nasilenia zjawiska był oczywiście różny dla poszczególnych sektorów i branż, a także zależny od zajmowanego stanowiska w strukturze organizacyjnej czy stażu pracy. Intencją autora nie była pogłębiona analiza przedmiotowego badania, ale zobrazowanie skali zjawiska także w realiach naszego kraju. I tak 36% respondentów odpowiedziało „raczej nie”, a 10% – „stanowczo nie” na stwierdzenie: „W naszej organizacji można mówić, co się myśli”. Na stwierdzenie, iż w przypadku popełnienia błędu jest on wytykany w negatywnym kontekście przez innych, 13% respondentów odpowiedziało „zawsze”, a 52% – „często”. Szczególnie niepokojące okazało się wskazanie dotyczące stwierdzenia: „W naszej organizacji można swobodnie mówić o problemach i wyrażać odmienne zdanie”. 42% respondentów zadeklarowało: „czasami”, a 36% – „rzadko”. Co więcej, według 37% respondentów w ich organizacjach najlepszym sposobem, aby coś osiągnąć, jest zachowywanie swoich przemyśleń i pomysłów dla siebie. Ograniczając się jedynie do kilku przytoczonych wniosków, epidemia ciszy jawi się jako zjawisko wieloaspektowe dotyczące postaw i zachowań społecznych,

determinowane wieloma zmiennymi, od cech osobniczych jednostki począwszy, przez kulturę organizacyjną, na uwarunkowaniach natury systemowej skończywszy.

Podsumowując, definicję ciszy należy oprzeć na wcześniej przedstawionej typologii (tabela 1) i stwierdzić, że jest to celowe powstrzymywanie się pracowników od wyrażania ocen i opinii na temat członków organizacji, zdarzeń, okoliczności czy faktów, gdy status tych opinii mógłby ulec zmianie w wyniku działań osób posiadających odpowiednie kompetencje i uprawnienia (Pinder, Harlos, 2001). W efekcie prowadzi to do powstania ciszy organizacyjnej, a jej skala (powszechność) i dynamika (łatwość propagacji) sprawia, że zjawisko to spełnia kryteria epidemii. Jednocześnie cisza organizacyjna często stanowi reakcję na różnego rodzaju dysfunkcje systemowe, takie jak błędy w zarządzaniu, oraz problemy kulturowe w organizacji, wynikające z naruszania norm i zasad społecznych. W konsekwencji może przyjmować formę zachowań kontrproduktywnych, takich jak: zatajanie informacji zawodowych, kłamstwo, konfabulacja czy manipulacja (Pens, 2011), a w skrajnych przypadkach eskaluje do trwałej patologii organizacyjnej.

Należy jednak zastrzec, iż zjawiska ciszy pracowniczej/organizacyjnej nie można mylić z zamierzonymi i zaplanowanymi działaniami organizacji, zmierzającymi do kontrolowanego ograniczenia lub modelowania zakresu komunikacji jej członków pomiędzy sobą i otoczeniem. Działania takie mogą wynikać z wielu przesłanek, poczynając od względów bezpieczeństwa, na realizacji strategii konkurencji i celach strategicznych kończąc. Istotne jest zatem, aby epidemię ciszy postrzegać jako zjawisko z gruntu negatywne, prowadzące do destrukcji w wielu obszarach funkcjonowania organizacji.

EPIDEMIA CISZY Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKA I ORGANIZACJI

Niszcząca i destrukcyjna siła epidemii ciszy wynika z faktu, iż zjawisko to wpływa zarówno na pracownika, jak i na organizację, choć wpływ ten nie zawsze musi być jednoczesny ani jednakowo intensywny dla obu stron. W przypadku pracownika może ono początkowo wpływać jedynie na jego samopoczucie i dobrostan, bez natychmiastowych, widocznych dla organizacji konsekwencji. Pracownik, który czuje się zmuszony do milczenia z obawy przed konsekwencjami, może doświadczać stresu, frustracji oraz spadku satysfakcji z pracy. Z czasem może to prowadzić do wypalenia zawodowego, problemów psychosomatycznych, a nawet rezygnacji i odejścia z organizacji (Milliken, Morrison, Hewlin, 2003). Szczególnie w początkowej fazie tych negatywnych konsekwencji ich rozpoznanie może być trudne lub niejednoznaczne, zwłaszcza jeśli pracownik, kierując się subiektywnymi przekonaniem (np.

poczuciem obowiązku, wartościami osobistymi, brakiem alternatywy zatrudnienia czy presją otoczenia), nadal stara się wykonywać swoje obowiązki zgodnie z oczekiwaniami.

Na poziomie organizacyjnym z czasem zacznie się pojawiać mierzalny spadek efektywności i zaangażowania tak w pracę, jak i w organizację. W przypadku zaangażowania w pracę często obserwowanym skutkiem jest niski poziom innowacyjności, rozumianej nie tylko jako zgłaszanie i wdrażanie istotnie nowych conceptów, pomysłów czy rozwiązań, ale także jako brak gotowości do kreatywnego poszukiwania rozwiązań dla codziennych problemów, które niejednokrotnie trudno jest obsłużyć dotychczasowymi rutynami (Brinsfield, 2013). W konsekwencji następuje spadek zaangażowania w organizację, który na kolejnych etapach przejawia się erozją więzi i relacji wewnątrzorganizacyjnych, mentalnym wycofaniem (*quiet quitting*) oraz pasywnym trwaniem pracownika w organizacji zamiast twórczego współuczestnictwa w jej rozwoju i kreowaniu rzeczywistości (Moczydłowska, 2013). Opisany przykład wskazuje, iż niewłaściwie identyfikowane lub ignorowane negatywne skutki zjawiska ciszy na poziomie pracowniczym są współzależne z problemami organizacyjnymi, tworząc wzajemnie nakręcającą się spiralę oddziaływania.

ANTECEDENCJE I DETERMINANTY

Zasadne jest zatem identyfikowanie antecedenencji i determinant przyczyniających się do wystąpienia zjawiska ciszy zarówno na poziomie jednostki, jak i całej organizacji.

Antecedencje to zdarzenia poprzedzające warunki lub okoliczności tworzące kontekst, w obrębie którego może, ale nie musi, pojawić się określone zjawisko. Tym samym antecedenca nie determinuje jednoznacznie rezultatów, a wektory jej oddziaływania pozostają wielokierunkowe. To daje szansę i przestrzeń na interwencję, korektę i zmianę kursu w podejmowanych działaniach, a tym samym wpływa na potencjalny wynik. W odróżnieniu od antecedenencji determinanty to czynniki bezpośrednio wyzwalające dane zjawisko. Ich wektor jest określony i często jednoznaczny (pozytywny – negatywny). Determinanty działają bardziej jak „punkt bez odwrotu”, po którego osiągnięciu prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska znacząco wzrasta. W zjawisku ciszy można wyróżnić kilka kluczowych antecedenencji i determinant:

- Kultura organizacyjna – jeden z najważniejszych czynników warunkujących wystąpienie zjawiska ciszy, który zaliczyć można, z racji jego kontekstowego charakteru, do antecedenencji. Organizacje o hierarchicznych strukturach, niskiej tolerancji dla ryzyka i konfliktu, często o charakterze instytucji totalnych (Goffman, 2011),

silnie regulujących postawy i zachowania swoich członków, tworzą warunki sprzyjające wystąpieniu zjawiska ciszy organizacyjnej. Jak wskazują badania, pracownicy takich organizacji często deklarują poczucie, że ich opinie są nie tylko ignorowane czy bagatelizowane, ale również są odbierane jako niewskazane lub niepożądane (Morrison, Milliken, 2000; Kim, Wang, 2024).

■ Uwarunkowania systemowe – równie istotna jak kultura organizacyjna, przestrzeń, w której przebiegają wszystkie procesy organizacyjne i funkcjonują jej członkowie. Waga tej przestrzeni wynika z faktu, iż w niej posadowione są wszelkie regulacje (procedury, instrukcje etc.), niezbędne zasoby (materialne, niematerialne), struktura organizacyjna, a także niezbędna infrastruktura technologiczna. Wszelkie braki, tak w niezbędnych regulacjach i zasadach funkcjonowania, jak też narzędziach i systemach rejestrowania, przetwarzania i wymiany danych, stanowić mogą silny stimulator zjawiska ciszy. Równie niebezpieczny w obszarze systemowym może być przerost struktury organizacyjnej, często przejawiający się zbytnim formalizmem, sztywną hierarchizacją czy wysokim dystansem władzy, generującym wśród pracowników poczucie, iż nie są uprawnieni do wyrażania swoich opinii (Dedahanov, Lee, Rhee, Yusupov, 2016; Strochmeier, 2013).

■ Relacje przełożony–pracownik/pracownik–pracownik – brak otwartości i wsparcia w kluczowych momentach procesu pracy ze strony liderów, a także niski poziom zaufania w relacjach współpracowników i przełożonych tworzy niewątpliwie środowisko, w którym pracownicy nie czują się bezpieczni, wyrażając swoje opinie. Jak wskazywali Shojaie, Matin i Barani (2011) oraz Edmondson (1999), w takiej sytuacji milczenie staje się strategią obronną uniemożliwiającą otwartą komunikację, a niska jakość relacji stanowi antecedencję zjawiska ciszy organizacyjnej (Bowen, Blackmon, 2003).

■ Styl przywództwa – przełożeni o silnie normatywnym, nakazowym czy autorytatywnym profilu, często nietolerujący sprzeciwu, preferujący kontrolowanie pracowników, mogą przyczyniać się do kreowania sytuacji, w których pracownicy uznają, że ich głos nie jest pożądanym czy mile widzianym, a ich opinie mogą prowadzić do potencjalnie przykrych konsekwencji (Vakola, Bouradas, 2005).

■ Uwarunkowania psycho-osobowościowe na poziomie jednostki – mniej lub bardziej uzasadnione lęki przed negatywnymi konsekwencjami wypowiedzi. Degradacja lub obniżenie statusu społecznego, utrata reputacji lub izolacja społeczna, ale również subiektywne przeświadczenie o niskiej skuteczności i celowości wyrażania opinii, a tym samym przekonanie o własnej bezsilności, należy niewątpliwie zaliczyć do czynników silnie determinujących ciszę pracowniczą i organizacyjną (Kish-Gephart, Detert, Treviño, Edmondson, 2009; Milliken, Morrison, Hewlin, 2003). Istotną antecedencją w tym kontekście będą negatywne doświadczenia pracownika

z przeszłości. Pracownicy, którzy doświadczyli negatywnych skutków wyrażenia swojej opinii, mogą wybierać milczenie, aby w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji. Czynniki te są często podkreślane w badaniach jako kluczowy element wzmacniający zjawisko ciszy pracowniczej (Jain, 2015).

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na różny stopień korelacji pomiędzy zjawiskami ciszy pracowniczej, organizacyjnej czy milczenia w miejscu pracy. Cisza pracownicza nie musi automatycznie generować ciszy na poziomie organizacyjnym i odwrotnie. Propagacja i przejście na poziom grupowy czy systemowy oraz utrwalenie jako obowiązującej i preferowanej normy zawsze wymagają szerszego kontekstu kulturowo-społecznego w organizacji. Jak już powiedziano, wczesna diagnoza i identyfikacja omawianych zjawisk jeszcze na poziomie dysfunkcji i zachowań kontrproduktywnych daje szansę korekty i zapobieżenia powstaniu i utrwalaniu patologii.

PRZECIWDZIAŁANIE EPIDEMII CISZY

Z racji swojego heterogenicznego charakteru zjawisko epidemii ciszy wydaje się trudne do całkowitego wyeliminowania. Identyfikowanie i rozumienie jego źródeł (antecedencji lub determinant) daje szansę podejmowania działań mogących ograniczyć zasięg i wprowadzić skuteczną kontrolę dynamiki tego zjawiska. Potencjalne działania powinny uwzględniać trzy główne poziomy: strategiczny (całość systemowa), organizacyjny (zespoły, pion, działy) oraz indywidualny (pojedynczy pracownicy). Podejście takie pozwala dobierać zakres i rodzaj działań adekwatnie do specyfiki i potrzeb każdego poziomu, przy jednoczesnym zachowaniu holistycznego spojrzenia w kontroli i zarządzaniu zjawiskiem ciszy.

Działania na poziomie strategicznym (cała organizacja). Na tym poziomie działania powinny koncentrować się na tworzeniu kultury otwartości i transparentności w całej organizacji. Promowanie wartości, które wspierają otwartą komunikację, jest pomocne w ograniczaniu występowania zjawiska ciszy. Organizacje o tzw. kulturze wspierającej, czyli motywującej pracowników do dzielenia się opiniami i pomysłami, a także promującej gotowość do wyrażania konstruktywnych uwag, wykazują mniejszą podatność na występowanie ciszy organizacyjnej (Morrison, Milliken, 2000; Kim, Wang, 2024).

Kolejnym istotnym działaniem powinno być wdrażanie i realizowanie polityk wspierających bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji. Edmondson (1999) uważał bezpieczeństwo psychologiczne za kluczowy czynnik sprzyjający otwartości i komunikacji w organizacji. W tej perspektywie wprowadzenie polityk ochrony przed retorsjami może wspierać kulturę otwartości i budować poczucie bezpieczeń-

stwa psychologicznego wśród pracowników. W ramach działań na poziomie strategicznym istotne będzie również zarządzanie zmianą i transparentność decyzji. Jak wskazywali Shojaie i zespół (2011), brak transparentności w podejmowaniu decyzji często wpływa negatywnie na morale pracowników, ich postawę i zaangażowanie. Aby ograniczyć tendencję występowania zjawiska ciszy, niezbędne są czytelne kryteria podejmowania decyzji, a także gotowość zarządzających do wyjaśniania pracownikom ich sensu i zasad. Działanie takie dodatkowo sprzyja ograniczeniu poczucia bezsilności i braku wpływu (sprawczości) na poziomie pracowników.

Działania na poziomie organizacyjnym (grupy, zespoły, piony). Działania na tym poziomie powinny być ukierunkowane na codzienne interakcje w zespołach, kształtowanie relacji między pracownikami oraz wspieranie komunikacji. Wnioski wynikające z badań wskazują na silną korelację pomiędzy stylem przywództwa a otwartością pracowników i gotowością do wyrażania odmiennych opinii w zespołach. Szkolenia liderów w kreowaniu standardów otwartej komunikacji są w tym kontekście kluczowe (Detert, Burris, 2007). Właściwie i prawidłowo przeszkoleni menedżerowie wykazują większą świadomość swojej roli zespołowej jako liderzy/przywódcy, manifestując przy tym większą gotowość tworzenia środowiska wspierającego i motywującego pracowników do otwartej wymiany informacji.

Co istotne, wspomniane wcześniej badania prowadzone przez autora (Adamski, 2023) potwierdziły, iż przyczyną niskiej efektywności w tym zakresie nie zawsze są przekonania i wynikające z nich postawy liderów (menedżerów), ale ewidentny brak kwalifikacji i doświadczenia. W pewnym uproszczeniu menedżerowie identyfikują zagrożenia oraz potrzeby w obszarze relacji i komunikacji wewnątrz organizacji, ale nie wiedząc, jak na te wyzwania odpowiadać (jakie podejmować działania), trwają w znanych, bezpiecznych schematach postępowania. W tej perspektywie wartościowe są niewątpliwie wszelkie inicjatywy kreujące okazje do dzielenia się opiniami, jak np. retrospekcje po zakończeniu etapu zadania czy całego projektu (Morrison, Milliken, 2000). Celem takiego spotkania powinna być nie tylko wymiana informacji i wniosków statusowych, ale faktyczne kreowanie, poprzez wzajemne uczenie się wyrażania swoich emocji i spostrzeżeń, bezpiecznej psychologicznie organizacji (przestrzeni). Dla właściwego zarządzania ryzykiem pojawienia się zjawiska ciszy w organizacji niezbędne jest również wdrożenie tzw. anonimowych kanałów komunikacji (ankiet i narzędzi do zbierania informacji), umożliwiających pracownikom zgłaszanie swoich obaw czy obiektywnie bez ujawniania tożsamości (Brinsfield, 2013). Rozwiązania takie pozwalają na zbieranie szczerych opinii i mogą stanowić pomocne narzędzie w badaniu i lepszym rozumieniu klimatu organizacyjnego i identyfikacji potencjalnych ryzyk. Wyzwania, z którymi trzeba się liczyć, mogą wystąpić w następujących warstwach:

- warstwa aplikacyjna (technologiczna), która powinna zapewniać faktyczną, a nie tylko pozorną, anonimizację wszystkich użytkowników;
- warstwa psychospołeczna, szczególnie w aspekcie rzeczywistego poczucia bezpieczeństwa (psychologicznego) na poziomie pracownika, co będzie wpływać na faktyczne korzystanie z takiego kanału komunikacji przez pracowników;
- warstwa regulacyjna, czyli zasady i reguły przetwarzania uzyskiwanych danych;
- warstwa strategiczna, w której obrębie następowaloby wnioskowanie, planowanie i wdrażanie niezbędnych działań korygujących.

Poziom indywidualny (pracownicy). Działania na poziomie indywidualnym powinny się koncentrować na wsparciu osobistego rozwoju pracowników oraz zwiększeniu komfortu w wyrażaniu i dzieleniu się wszelkimi opiniami. W tym obszarze szczególne miejsce zajmować powinny programy rozwoju kompetencji „miękkich”, w tym szkolenia z komunikacji i asertywności, stanowiące istotny element wspierania indywidualnego rozwoju.

Rozwój umiejętności komunikacyjnych pracowników potencjalnie zmniejsza lęk przed wyrażaniem opinii i może tym samym ograniczać zjawisko ciszy (Milliken, Morrison, Hewlin, 2003). W przelamywaniu obaw przed wyrażaniem opinii własnych nader istotne jest także wsparcie mentoringowe. Jak potwierdzają badania, pracownicy uczestniczący w programach mentoringowych zwracają uwagę na odczuwany w ich toku stan wsparcia i wzrostu poczucia pewności siebie w relacjach ze współpracownikami, w tym także z przełożonymi (Detert, Edmondson, 2011). Jak w większości działań zmierzających do zapobiegania zjawiskom dysfunkcyjnym i patologicznym, kluczowe są inicjatywy zmierzające do budowania świadomości i bazy wiedzy co do wpływu i zagrożeń wynikających ze zjawiska epidemii ciszy. Świadomość tych skutków, tak w perspektywie organizacyjnej, jak i indywidualnej pracowników, może być czynnikiem motywującym i angażującym do komunikacji i budowania wartościowych relacji wewnątrz organizacji (Shojaie i in., 2011).

Podsumowując, przedstawione strategiczne, organizacyjne i indywidualne działania mają solidne podstawy zarówno w literaturze przedmiotu, jak też w doświadczeniach i wnioskach praktyków zarządzania. Wieloaspektowość, a co za tym idzie, często niejednoznaczność zjawiska ciszy czyni je niełatwym do identyfikacji i bezpośredniej oceny. Wielokierunkowe podejście, holistyczne spojrzenie, nieograniczone jedynie do bezpośrednich wskaźników (ilościowych lub jakościowych), a także koncentracja na zjawiskach pośrednich, występujących niejako na peryferiach głównych nurtów organizacji, mogących budować kontekst sprzyjający rozwojowi ciszy w organizacji, mają szanse przynosić realne korzyści w zapobieganiu i efektywnym przeciwdziałaniu zjawisku epidemii ciszy w organizacjach.

EPIDEMIA CISZA – PERSPEKTYWY I KIERUNKI BADAŃ

Dotychczasowe badania nad omawianym zjawiskiem ciszy koncentrują się w dużej mierze na zrozumieniu i definiowaniu tej sytuacji w organizacji (czym faktycznie jest) oraz kolejnych próbach identyfikacji przyczyn jej występowania. Ich zakres pozwala zrozumieć, dlaczego pracownicy decydują się na milczenie, jakie struktury organizacyjne sprzyjają temu zjawisku oraz jak role przełożonych w relacjach z podwładnymi wpływają na jego kreowanie w organizacji (Morrison, Milliken, 2000). Naturalna jest wobec tego analiza skutków ciszy dla organizacji i jej wpływu na samych pracowników (Kim, Wang, 2024). W tym kontekście ważnym obszarem są badania ukierunkowane na ocenę znaczenia przywództwa w kształtowaniu środowiska sprzyjającego otwartej komunikacji (Vakola, Bouradas, 2005; Detert, Burris, 2007). Fakt, iż jest to zjawisko o charakterze wielopoziomowym, wymaga, aby postrzegać je i analizować zarówno z perspektywy indywidualnej pracownika, jak i organizacyjnej.

Wskazane główne kierunki są niewątpliwie ważne tak dla świata nauki, jak i praktyków zarządzania. Istnieją jednak obszary, które nadal wymagają pogłębionych badań, zwłaszcza w kontekście współczesnych wyzwań zarządzania:

- Wpływ nowoczesnych technologii na ciszę w organizacjach. W erze cyfrowej praca zdalna i hybrydowa staje się coraz bardziej powszechna, co zmienia dynamikę komunikacji między pracownikami. Należałoby zbadać, w jaki sposób technologie cyfrowe, jak wideokonferencje czy komunikacja asynchroniczna, wpływają na ciszę oraz czy utrudniają lub ułatwiają wyrażanie opinii przez pracowników w różnych kontekstach.

- Rola różnorodności kulturowej i różnic międzykulturowych. W erze globalizacji, gdy członkowie organizacji reprezentują niejednokrotnie odległe kultury, zjawisko ciszy może przyjmować różne formy. W kulturach o wysokim dystansie władzy cisza może być normą, podczas gdy w kulturach bardziej egalitarnych cisza może być postrzegana jako niepokojąca. Badania nad różnicami kulturowymi w percepcji i przyczynach ciszy mogą pomóc menedżerom w dostosowaniu strategii zarządzania do zróżnicowanych zespołów.

- Zależność między ciszą a innowacyjnością. Wobec wzrastającej konkurencji i znaczenia innowacji dla sukcesu organizacji zasadne jest pogłębienie badań nad wpływem zjawiska ciszy na zdolność organizacji do wprowadzania innowacji, szczególnie w na temat zarówno przepływu (współdzielenia) wiedzy i zarządzania wiedzą w zespole, jak i szeroko rozumianej kreatywności.

- Psychologiczne i zdrowotne skutki ciszy w długim horyzoncie czasowym. Choć istnieją badania dotyczące krótkoterminowych skutków ciszy dla zdrowia psy-

chicznego, warto zbadać jej długoterminowe konsekwencje, w tym jej wpływ na dobrostan i ogólne zadowolenie pracowników z życia. Badania te mogłyby dostarczyć informacji na temat roli ciszy w długoterminowym zarządzaniu zasobami ludzkimi i zapobieganiu wypaleniu zawodowemu.

■ Strategie zarządzania ciszą i ich efektywność. Literatura dostarcza rekomendacji dotyczących metod czy strategii zapobiegania zjawisku ciszy w organizacji. Promowanie bezpieczeństwa psychologicznego czy inkluzyjne przywództwo, jakkolwiek cenne, nie wyczerpuje jednak oczekiwań i potrzeb w tym zakresie. Lukę stanowią badania empiryczne, które systematycznie oceniałyby efektywność takich interwencji w praktyce. Przyszłe badania mogłyby pomóc określić, które strategie zarządzania ciszą przynoszą najlepsze rezultaty, oraz zidentyfikować możliwe bariery w ich wdrażaniu.

PODSUMOWANIE

Zjawisko ciszy w organizacji, niezależnie od jej typologii czy stosowanej nomenklatury, niewątpliwie stanowi dysfunkcję. Gdy jednak zostaje utrwalone w kulturze organizacyjnej i zaakceptowane jako norma, przekształca się w trwałą patologię. Heterogeniczny charakter i złożona etiologia przyczyniają się do jej rozprzestrzenienia (propagacji) w wielu organizacjach, bez względu na ich specyfikę, niosąc poważne konsekwencje psychologiczne i strukturalne. Wyniki badań, obserwacje oraz doświadczenia menedżerów potwierdzają negatywny wpływ zjawiska ciszy na całe systemy i kulturę organizacyjną. Ogranicza ono innowacyjność; wzmacnia negatywne relacje, prowadzi do długotrwałego stresu i wypalenia zawodowego; blokuje efektywne wykorzystanie potencjału organizacyjnego i kapitału ludzkiego oraz podtrzymuje i pogłębia problemy zarówno organizacyjne, jak i indywidualne. Ze względu na skalę i dynamikę tego zjawiska zasadne jest określenie go mianem „epidemia ciszy”.

BIBLIOGRAFIA

- Adamski, M. (2023). *Zjawisko ciszy pracowniczej i organizacyjnej, jako determinanta relacji wewnątrz organizacyjnych* (badanie własne). Warszawa: SDG Polska Ltd.
- Aronson, E. (2011). *Człowiek – istota społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bennet, N., Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417.

- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697.
- Cameron K. (2015). A study of the relationship between silence and organizational commitment among nurses in a Malaysian public hospital. *Malaysian Journal of Communication*, 31(1), 69–82.
- Chartrand, T. L., Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception–behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893–910.
- Dedahanov, A. T., Lee, D., Rhee, J., Yusupov, S. (2016). An examination of the associations among cultural dimensions, relational silence and stress. *Personnel Review*, 45(3), 593–604.
- Detert, J. R., Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Detert, J. R., Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Goffman, E. (2011). *Instytucje totalne: O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach innych instytucji totalnych*. Gdańsk: Wydawnictwo Nomos, 14–152.
- Heller, M. (2015). *Moralność myślenia*. Kraków: Copernicus Center Press Sp. z o.o.
- Jain, A. K. (2015). An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations: investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review*, 44(6), 1010–1036.
- Janowska, Z., (2011). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. T. 4. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Kim, H. S., Wang, J. (2024). Silence in the workplace: what do we know from research?. *European Journal of Training and Development*, 48(10), 56–83.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193.
- Kowalewski, K., Moczyłowska M. J. (2020). *Patologie i dysfunkcje w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Lynch, J. J. (1977). The Silent Epidemic. *Journal of the American Medical Association*, 237(6), 561–562.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.

- Moczydłowska, M. J. (2013). Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji. W: S. Partycki (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu* (346–355). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Morrison, E. W., Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Nguyen, N. (2021). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. *The Learning Organization*, 28(3), 321–323.
- Okoń, W. (2007). *Nowy słownik pedagogiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Pasieczny, J. (2012). Patologie organizacji w okresie kryzysu. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zarządzanie i Finanse*, 4(2). Gdańsk: Wydawnictwo UG.
- Paulus, P. B., Nijstad, B. A. (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford: Oxford University Press.
- Penc, J. (2011). *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Pietruszka-Ortyl, Z. (2016). Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 2, 441.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. W: *Research in personnel and human resources management* (331–369). Emerald Group Publishing Limited.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2013). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. New York: John Wiley & Sons, 98–101, 124–126.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731–1735.
- Stocki, R. (2005). *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Strohmeier, S. (2013). Employee relationship management – Realizing competitive advantage through information technology?. *Human Resource Management Review*, 23(1), 93–104.
- Szostek, D. (2015). Kontraproduktywne zachowania pracowników. Zarys problematyki. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 69–82.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.

The phenomenon of epidemic silence as a pathology and source of organizational dysfunction

Summary

The state of employees refraining from expressing different opinions and observations regarding the functioning of the organization, as well as not passing on (sharing) information that may be important for the organization, is currently one of the most serious pathologies occurring in the area of HRM (ZZL). Although this phenomenon goes by various names (“organizational silence,” “employee silence,” “silence in the workplace,” “silence at work”) in areas with different characteristics, its negative effects ultimately affect both employees and entire organizational systems. Its scale and dynamics also justify the increasingly common term “silence epidemic.” The sources of this epidemic can be found in a number of factors and conditions, both in the systemic area of the organization and in the cultural and social sphere. Lack of trust in management, an organizational culture that excludes criticism, or fear of negative consequences of expressing opinions are just some of them. The aim of this article was to present the phenomenon of the epidemic of silence as a serious dysfunction and pathology that significantly limits the development of an organization and has a destructive impact on its effectiveness and competitiveness. As a management practitioner and active manager, the author focuses on analyzing the causes and effects of this phenomenon and attempts to identify possible preventive and corrective measures. The analysis presented is theoretical in nature. The author reviewed the literature on the subject and the available research results, and also referred to his own research and analysis on the subject. An important part of the article consists of recommendations for new directions of research that may contribute to broadening knowledge about the phenomenon of the epidemic of silence.

Key words: dysfunctions, counterproductive behaviors, pathologies, organizational culture, management, relationships, employee silence, organizational silence, epidemic of silence, psychological safety, interpersonal relationships

Marek Adamski (ORCID: 0000-0002-3308-6758) – przedsiębiorca i menedżer, doradca biznesowy. Wykładowca na studiach MBA w kraju i za granicą. Konsultant służb i jednostek mundurowych UE. Zawodowo praktyk zarządzania procesowego w organizacji, udziałowiec i długoletni członek zarządu PMC Group Polska, wiodącego na rynku europejskim dostawcy systemów zarządzania wiedzą i kompetencjami w organizacji. Absolwent Akademii Leona Koźmińskiego (ALK) w Warszawie,

a także TUCK School of Business (USA) oraz Ruhr-Universität w Bochum. Od 25 lat związany z branżą doradczą i inwestycyjną (PWC, Global Analytics Limited, EY, ISB Ltd.). Jako project manager kierował projektami wdrożeniowymi systemów wspomagających zarządzanie procesami HR i BI w największych polskich i międzynarodowych organizacjach (Jeronimo Martins Polska, GK Orlen, Hortex Holding, Basell Orlen Polska, Black Red White, Oney, Cushman & Wakefield i inni). Aktywny uczestnik i prelegent konferencji branżowych i szkoleń; HR Tech Summit, HR Director Summit, Kongres Kadry, IT World Evolution. Obszarem jego aktywności naukowej i dydaktycznej są zagadnienia z zakresu ERM (*employee relationship management*), przywództwa, zarządzania procesowego i projektowego, komunikacji i negocjacji.

Alicja Dudek

Obecność kobiet w zespołach redakcyjnych oraz tematyka artykułów w wybranych czasopismach a standardy etyczne

Celem artykułu było zbadanie, jaka jest reprezentacja kobiet w zespołach redakcyjnych w wybranych czasopismach naukowych z dyscypliny zarządzania oraz czy kwestia płci jest podejmowana w publikowanych artykułach, które się w nich ukazują. W tym celu wybrano 5 zagranicznych oraz 5 polskich wiodących czasopism z tego obszaru. Następnie zebrano dane obejmujące lata 2019–2023 dotyczące członkostwa w zespole redakcyjnym oraz dane bibliograficzne 2740 tekstów, które ukazały się w tym okresie. Następnie 131 artykułów zostało wybranych do dalszej analizy. Wyniki badania wskazały, że chociaż w badanym czasie stopniowo zwiększała się liczba kobiet w zespołach redakcyjnych czasopism – nadal pozostają one mniejszością i obecnie stanowią ok. 40% badanych zespołów redakcyjnych w czasopismach zagranicznych i 47% w polskich. Dodatkowo w większości publikowanych artykułów nie uwzględniono perspektywy płci. Na podstawie wyników badań sformułowano rekomendacje dotyczące kształtowania standardów etycznych.

Słowa kluczowe: etyka w zarządzaniu, płeć, równość płci, czasopisma naukowe

Kod JEL: 015

DOI: 10.5604/01.3001.0055.1180

WSTĘP

Standardy etyczne w czasopismach naukowych obejmują różne zagadnienia – zarówno związane z prowadzeniem badań i treścią artykułów, jak też z decyzją, czyje głosy powinny być uwzględnione i kto będzie uczestniczył w tym procesie. Postanowienia o publikowaniu tekstów zawierających różnorodne perspektywy należą do

osób stanowiących zespół redakcyjny. Dlatego też to, kto znajduje się w tym gronie, ma istotny wpływ na rozwój nauki. To również zespoły redakcyjne wyznaczają kierunki działania m.in. poprzez przynależność do organizacji branżowych. Jedną z takich instytucji jest Komitet ds. Etyki Publikacyjnej (Committee on Publication Ethics – COPE), do którego należą wszystkie z wybranych zagranicznych czasopism oraz jedno z polskich („Central European Management Journal”). COPE promuje standardy etyczne, a mianowicie: różnorodność, równość, inkluzywność i dostępność (*diversity, equity, inclusivity, accessibility*). Organizacja ta wskazuje inkluzywność jako jedną ze swoich kluczowych wartości. Dlatego też dbanie o zwiększenie reprezentacji grup, które do tej pory stanowiły mniejszość, i podejmowanie tematów, które były marginalizowane, jest niewątpliwie jednym z elementów standardów etycznych. Analiza reprezentacji kobiet w zespołach redakcyjnych oraz weryfikacja, czy w publikowanych tekstach jest uwzględniana perspektywa płci, może być jednym z mierników realizacji deklarowanych standardów.

Coraz więcej organizacji nie tylko decyduje się na przynależność do m.in. COPE, ale też publikuje na swoich stronach deklaracje dotyczące środków mających pomóc w podniesieniu standardów etycznych. Firma Sage, która wydaje dwa z badanych czasopism („Strategic Organization” i „Journal of Management”), na swojej stronie internetowej ogłasza: „Naszym celem jest zwiększenie różnorodności etnicznej, płciowej i geograficznej w naszych składach redakcyjnych, w recenzjach eksperckich i wśród naszej bazy autorów” (*Taking action on diversity*, b.d.). Mimo to nierówne traktowanie m.in. ze względu na płeć czy przynależność etniczną nadal występuje w środowisku akademickim (Mulders, Hofstra, Tolsma, 2024).

Problem ten jest obecny również w czasopismach z obszaru zarządzania, co stanowi poważną przeszkodę w tworzeniu nauki na najwyższym poziomie. Pisanie i publikowanie tekstów naukowych jest ważnym elementem pracy akademickiej, które podlega regularnej ocenie. W Polsce wiele kwestii dotyczących ewaluacji zarówno pracy badawczej, jak i dydaktycznej, jest uregulowanych ustawowo. W literaturze wskazuje się jednak, że system ten mógłby zostać udoskonalony, aby lepiej oddawać złożoną rzeczywistość pracy na uczelni (Pauli, 2024). Często kolejnym etapem rozwoju w pracy naukowej jest dołączenie do redakcji czasopisma.

Struktura organizacyjna oraz nazewnictwo różnią się w zależności od czasopisma, jednak na potrzeby tego tekstu przyjęto, iż redakcja czasopisma jest najszerszym pojęciem, tożsamym z całym zespołem zaangażowanym w prace czasopisma, również np. osobami odpowiedzialnymi za projekt okładki. Zespół redakcyjny, będący przedmiotem badań, oznacza osoby bezpośrednio zaangażowane w proces redakcji, decydując o zakresie tematycznym, o tym, które teksty się ukażą itd. W polskich czasopismach jest to gremium określane czasem jako kolegium redakcyj-

ne (np. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”), komitet redakcyjny (np. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”), a polskie czasopisma posiadające tylko anglojęzyczną stronę internetową używają np. określenia *editorial office* (np. „Management”).

W artykule przyjęto, że zespół redakcyjny obejmuje redaktora naczelnego, zastępców oraz pozostałych redaktorów, w tym redaktorów tematycznych. Część czasopism brała również pod uwagę takie stanowiska, jak redaktor statystyczny lub techniczny. Jednak te osoby nie zostały uwzględnione w analizie, ponieważ nie dało się zweryfikować, czy pozostałe czasopisma też stworzyły taką pozycję, ale nie uważają jej za nieodłączną część zespołu redakcyjnego, czy też nie powołano nikogo do takiej roli. Dodatkowo osoby pełniące te funkcje mają kluczowy wpływ na poprawność publikowanych tekstów, natomiast mniejszy na samą decyzję o podejmowanej tematyce. W czasopismach naukowych występuje również rada naukowa, którą nazywa się też czasem *scientific board* (np. „Management”). Jej zadaniem jest promowanie czasopisma i działania mające podnieść jego rozpoznawalność. W przypadku niektórych czasopism podkreśla się, że jest to odrębne ciało od redakcji (np. „Management”) lub że jest to jej część pod nazwą *scientific & editorial advisory board* (np. „Foundations of Management”). Podsumowując, to właśnie zespół redakcyjny, podejmując decyzje o tym, co zostanie opublikowane, ma olbrzymi wpływ na kształtowanie kariery osób ze środowiska akademickiego (Ductor, Visser, 2023).

Odkąd zaczęto analizować procentowy udział kobiet i mężczyzn w zespołach redakcyjnych, niedostateczna reprezentacja kobiet była istotnym problemem, który może być interpretowany jako dysfunkcja systemu (Metz, Harzing, 2009, 2012). Kobiety napotykały wiele przeszkód na swojej ścieżce zawodowej i jest mniej prawdopodobne, że będą zajmować prestiżowe stanowiska, takie jak np. redaktor naczelny (Jia i in., 2024; Scutelnicu, Knepper, 2019). Jednym z powodów może być niski kapitał społeczny kobiet (Rakowska, 2020). Badania wskazują, że kobiety mają mniejszy dostęp do prestiżowych i przydatnych sieci kontaktów, niezbędnych, żeby odnieść sukces zawodowy, oraz że ma to znaczenie nawet w środowisku akademickim, gdzie powinny obowiązywać obiektywne kryteria oceny osiągnięć naukowych (Rakowska, 2020).

Wyniki takich badań stały się bodźcem do zmodyfikowania standardów etycznych w niektórych czasopismach, których zespoły redakcyjne deklarują dążenie do zmiany status quo (Gruber, 2023). Ostatnie szeroko zakrojone badania w dziedzinie zarządzania obejmowały lata 1989–2009 i wskazywały na pozytywny kierunek zmian (Metz, Harzing, 2012).

Dlatego też celem artykułu było ustalenie, jaka była reprezentacja kobiet w ostatnim okresie, tzn. latach 2019–2023, w zespołach redakcyjnych wiodących czasopism

z obszaru zarządzania oraz zweryfikowanie, czy perspektywa płci jest uwzględniana w publikowanych artykułach. Badania te pozwoliły określić poziom reprezentacji kobiet (które dotychczas stanowiły mniejszość), co jest jednym z elementów świadczących o standardach etycznych w środowisku akademickim. Dlatego istotne było zweryfikowanie, czy w tym obszarze występują dysfunkcje, aby móc w następnej kolejności zaproponować działania naprawcze. W związku z tym sformulowano następujące pytania badawcze:

1. W jakim stopniu kobiety są reprezentowane w zespołach redakcyjnych wybranych czołowych czasopismach naukowych z obszaru zarządzania?
2. W jakim stopniu badania naukowe w dyscyplinie zarządzanie uwzględniają problematykę płci?

PRZEGLĄD LITERATURY

Struktura płci członków zespołów redakcyjnych czasopism – przegląd badań

Płeć osób należących do redakcji czasopisma ma duży wpływ na przebieg procesu wydawniczego – badania pokazują, że zależy od tego m.in. wybór recenzentów i recenzentek (Fox, Burns, Meyer, 2016). Rodríguez-Faneca, Maz-Machado, Gutiérrez-Rubio i Pedrosa-Jesús (2022) w swoim przeglądzie badań dotyczących równości płci w różnych dziedzinach naukowych w latach 2001–2022 wskazali, że kobiety stanowiły niewielki procent – między 6,5% a 20% redakcji. Dlatego też w tym artykule przeanalizowano dostępne dane dotyczące lat 2022–2024, aby zweryfikować, czy nastąpiła istotna zmiana w kwestii reprezentacji. Do analizy wykorzystano bazę danych Scopus, a wnioski zebrano w tabeli 1. W artykułach analizowano liczbę redaktorek, niezależnie od pełnionej roli – tam gdzie autorki i autorzy skupili się tylko na liczbie redaktorek naczelnych, zostało to zaznaczone w tabeli 1.

W przedstawionych w tabeli 1 badaniach wykorzystano dwa podejścia – jednym z nich była analiza niewielkiej liczby czasopism na przestrzeni lat, a drugim – zbadanie dużej próby w wybranym roku. Pierwsze podejście wybrali Bransch i Kvasnicka (2022), którzy odkryli, że niska liczba kobiet w redakcji przyczynia się do spadku liczby publikowanych artykułów. Inni badacze i badaczki, którzy wybrali to podejście do analizy, to Uribe-Bohorquez i in. (2023), Gottlieb i in. (2024) oraz Baccini i Re (2024). Drugie podejście wybrali Iglesias i Fernandez-Rio (2022), Park i in. (2022), Rodríguez-Faneca i in. (2022), Pekin i in. (2023). Przedstawione badania jednoznacznie wskazują, że równość szans w środowisku akademickim pozostaje wyzwaniem, a redakcje do tej pory nie podejmowały inicjatyw w tym zakresie (Kiene, Minion, Rodriguez, Dellavalle, 2023).

Tabela 1

Liczba kobiet w redakcjach czasopism naukowych w latach 2022–2024

Autor(ka), rok	Dziedzina	Liczba analizowanych czasopism	% kobiet w redakcjach
(Bransch, Kvasnicka, 2022)	ekonomia	5	5,5
(Iglesias, Fernandez-Rio, 2022)	wychowanie fizyczne	25	20 ¹
(Park,Xue, Lim, Tretiakov, Felfeli, 2022)	okulistyka	193	17 (redaktorka naczelna), 25 (pozostałe redaktorki)
(Rodríguez-Faneca, 2022)	lingwistyka	54	43,1
(Pekin,Buduneli, Ellidokuz, Akcali, 2023)	periodontologia i implantologia	51	27; 19 ²
(Uribe-Bohorquez, Rivera-Ordóñez, García-Sánchez, 2023)	księgowość	11	15
(Gottlieb, Jozaghi, Chen, Best,2024)	stomatologia	1	41
(Baccini, Re, 2024)	ekonomia	1516	25

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwania dotyczące standardów etycznych mogą być analizowane z perspektywy normatywnej i opisowej (Turek, 2011). Pierwsza odwołuje się do założeń na temat tego, jak powinna funkcjonować organizacja. W tym ujęciu sytuacja zawodowa kobiet jest zabezpieczona w wielu krajach na świecie przepisami antidyskryminacyjnymi i ustawami o równości szans. Wszystkie te rozwiązania mają gwarantować równe szanse rozwoju i uczestnictwo w życiu społecznym. Perspektywa opisowa natomiast pozwala lepiej poznać formalne i nieformalne sposoby kształtowania standardów etycznych. m.in. kodeksy etyczne, szkolenia czy systemy kontroli (Turek, 2011).

W badaniach dotyczących płci wskazuje się na istnienie głęboko zakorzenionych stereotypów na temat cech osobowości oraz kompetencji kobiet i mężczyzn (Moczydlowska, 2017). Stereotypy te mogą wpływać na słabszą pozycję i niedostateczną reprezentację kobiet, zwłaszcza na stanowiskach menedżerskich (Babiak, Bajcar, Borkowska, 2017). Aby rozwiązać problem nierówności kobiet i mężczyzn w sferze zawodowej, organizacje mają do dyspozycji szereg narzędzi strukturalnych i proceduralnych, które mogą pomóc w likwidowaniu barier. Skuteczność działań na rzecz

1 % czasopism, w których kobiety zajmują stanowisko redaktor naczelnej.

2 Kolejno w czasopismach z periodontologii i implantologii.

równości pokazują statystyki dotyczące pozycji kobiet w różnego rodzaju organizacjach – w Unii Europejskiej widać stały wzrost reprezentacji kobiet na przestrzeni ostatnich lat (Ludwicyński, Szmidt, 2019).

Jednak redakcje czasopism nie wykorzystują pełni możliwości tych rozwiązań – analiza 60 czasopism naukowych pokazała, że tylko 5 z nich miało na swojej stronie deklarację dotyczącą promowania różnorodności i inkluzywności (Kiene i in., 2023). Są jednak również przykłady czasopism, które postawiły sobie jasne cele w tym obszarze, aby zwiększyć liczbę redaktorek (Nahai, 2021). Spośród 5 analizowanych czasopism w „Academy of Management Journal” podjęto najszerzej zakrojone działania. Redaktor naczelny przedstawił nowy skład.

Oprócz różnorodności pod względem doświadczenia, nowy zespół jest równy pod względem płci (12 kobiet i 11 mężczyzn) oraz zróżnicowany pod względem rangi (dziewięć osób to profesorowie zwyczajni, a 14 to profesorowie nadzwyczajni) i lokalizacji (11 osób jest związanych z uniwersytetami w USA, a 12 z uniwersytetami spoza USA). (...) Różnorodność naszego zespołu w wielu wymiarach pozwoli nam zwiększyć otwartość czasopisma na różne pomysły dotyczące zarządzania i organizacji, opracowywane przez członków Akademii prowadzących badania na całym świecie. (Tihanyi, 2020)

Kolejny redaktor naczelny podkreślił również, że różnorodność interesariuszy będzie jednym z jego priorytetów (Gruber, 2023).

Perspektywa płci

Uwzględnienie perspektywy płci w badaniach naukowych jest niezbędne do pełnego zrozumienia badanych zjawisk. W naukach o zarządzaniu istnieją czasopisma poświęcone wyłącznie kwestiom płci w zarządzaniu (np. „Gender”, „Work and Organization”, „Gender in Management”). Jednak w większości czasopism publikowane są teksty, w których jest pomijany wpływ płci na badane zjawisko. Prowadzi to do powstania pewnej luki badawczej, ponieważ teorie w obszarze zarządzania są rozwijane z uwzględnieniem tylko jednej – męskiej – perspektywy (Sperber, Täuber, Post, Barzantny, 2023).

METODY BADAWCZE

Do badań wybrano najpierw 5 prestiżowych czasopism z obszaru zarządzania:

- „Academy of Management Journal” (AOMJ, ISSN: 0001-4273, eISSN: 1948-0989);
- „Journal of Management” (JOM, ISSN: 0149-2063, eISSN: 1557-1211);
- „European Management Journal” (EMJ, ISSN: 0263-2373, eISSN: 1873-5681);
- „Journal of Management Studies” (JOMS, ISSN: 0022-2380, eISSN: 1467-6486);
- „Strategic Organization” (SO, ISSN: 1476-1270, eISSN: 1741-315X).

Spśród kategorii dostępnych w „Journal Citation Report” (JCR) wybrano biznes i ekonomię, a następnie zawężono wyszukiwanie do kategorii zarządzanie, która obejmuje 408 czasopism. Najpierw wybrano czasopisma spełniające następujące kryteria: czasopismo musiało być uwzględnione wysoko w JCR, publikować głównie badania empiryczne, a zakres tematyczny powinien obejmować wszystkie obszary w ramach zarządzania. Następnie dodano filtr pozwalający na wyszukanie polskich czasopism, których było 8 w bazie. Po zweryfikowaniu, jakiego rodzaju badania publikują i jaki jest zakres tematyczny, wybrano 5:

- „Central European Management Journal” (CEMJ, ISSN: 2658-0845, eISSN: 2658-2430);

- „Polish Journal of Management Studies”(PJMS, ISSN: 2081-7452),
- „Management” (ISSN: 1429-9321 (1997-2019),eISSN: 2299-193X),
- „Foundations of Management” (FM, ISSN: 2080-7279, eISSN: 2300-566),
- „European Management Studies” (EMS, ISSN 2956-7602) (wcześniej *Problemy Zarządzania*; ISSN 1644-9584; e-ISSN 2300-8792).

„LogForum” zostało wykluczone, ponieważ skupiało się tylko na logistyce, a „Real Estate Management and Valuation” – ponieważ zakres został zawężony do zarządzania nieruchomościami.

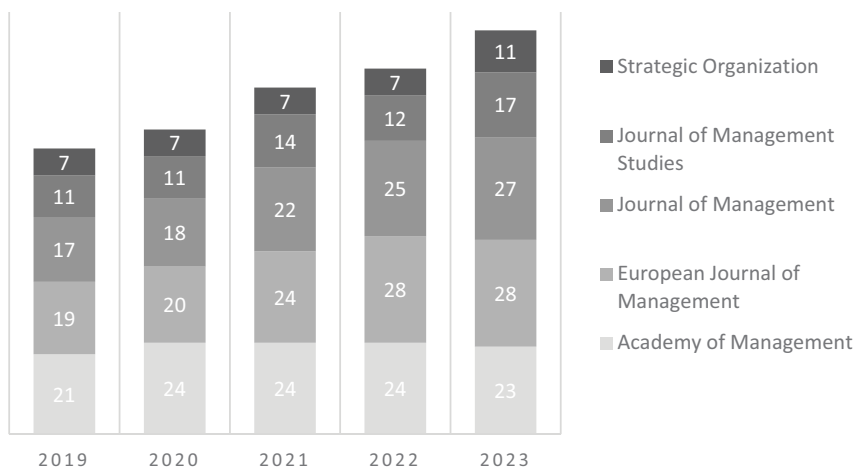
Następnie zebrano dane dotyczące wąskiego grona osób, należącego do zespołu redakcyjnego, ponieważ to właśnie one mają największy wpływ na kształtowanie standardów etycznych – redaktora/-ki naczelnego/-j (*editor-in-chief*), zastępców/-czyń i pozostałych redaktorek i redaktorów (*associated editor*). Po przygotowaniu listy osób zaangażowanych w proces redakcyjny kolejno w badanych latach przyporządkowano pleć do każdej z osób na podstawie informacji zawartych na stronie czasopisma (np. zdjęć, zaimków) lub powiązanych instytucji (Uribe-Bohorquez i in., 2023). Żadna z uzyskanych informacji nie sugerowała, aby któraś z osób była niebinarna, dlatego w analizie przedstawiony jest tylko udział kobiet i mężczyzn. W przypadku polskich czasopism niemożliwe było ustalenie zmian składu zespołu redakcyjnego na podstawie informacji zamieszczonych na stronie internetowej, dlatego konieczne było skontaktowanie się bezpośrednio z redakcją.

W kolejnym kroku zostały zebrane informacje na temat publikowanych empirycznych i teoretycznych tekstów, takie jak: tytuł, autorzy i autorki, abstrakt i numer. Dane zostały pobrane ze stron internetowych czasopism między czerwcem a sierpniem 2024 roku. W sumie zebrane dane dotyczyły 1589 artykułów, których tytuły, słowa kluczowe i abstrakty zostały przeszukane przy użyciu takich fraz, jak: pleć, kobieta, feminizm, żeński, mężczyźni, męski, seksizm, małżeński, matriarchat, patriarchat w języku angielskim. Zidentyfikowano 70 artykułów, które bezpośrednio odwoływały się do kwestii płci i które zostały odpowiednio skategoryzowane (Kovshnikov, Tienari, Piekari, 2019).

WYNIKI

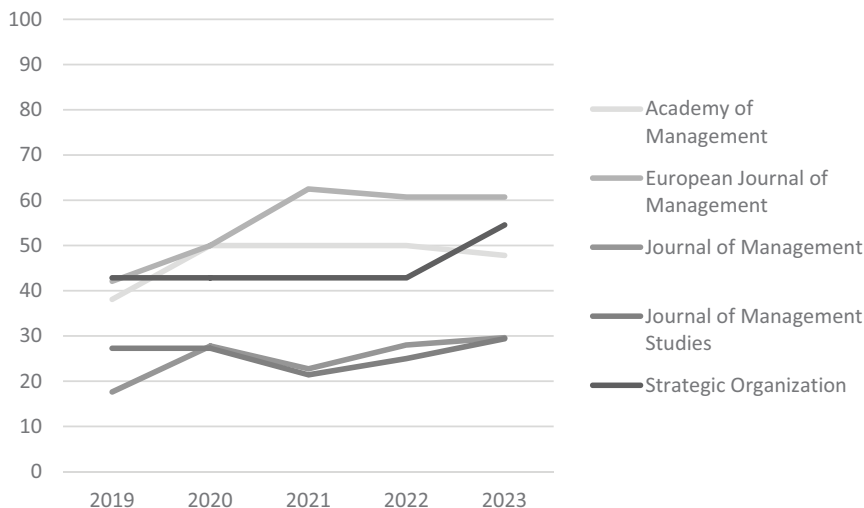
Kobiety i mężczyźni w zespołach redakcyjnych w wybranych czasopismach zagranicznych

Wyniki wskazują, że w badanym okresie redakcje wszystkich czasopism zagranicznych powiększyły się, tak samo jak liczba publikowanych każdego roku tekstów.



Rysunek 1. Liczba osób w redakcji.

Źródło: opracowanie własne.



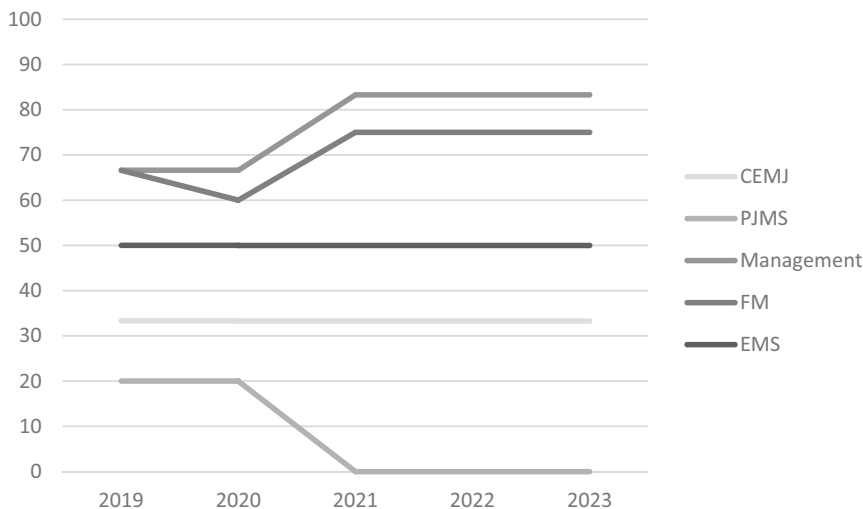
Rysunek 2. Kobiety w zespołach redakcyjnych w zagranicznych czasopismach (%).

Źródło: opracowanie własne.

Liczba kobiet w redakcjach wszystkich czasopism również zwiększyła się na przestrzeni lat (rysunek 2). W przypadku AOMJ równość płci osiągnięto w 2020 roku. W czasopiśmie tym regularnie zmieniany jest skład zespołu redakcyjnego i każdy kolejny zespół jest przedstawiany w artykule wstępnym, który opisuje również wizję rozwoju czasopisma na najbliższe lata. Kiedy został przedstawiony kolejny – dwudziesty pierwszy zespół redakcyjny – w artykule wstępnym bezpośrednio odniesiono się do kwestii równości płci.

Kobiety i mężczyźni w zespołach redakcyjnych w wybranych czasopismach polskich

Natomiast w polskich czasopismach trudno o wskazanie jakiegokolwiek prawidłowości w kwestii reprezentacji kobiet. Jak widać na rysunku 3, są czasopisma, gdzie kobiety stanowią zdecydowaną większość („Management”) oraz takie, gdzie w ciągu trzech lat nie było żadnej kobiety w składzie zespołu redakcyjnego (PJMS).



Rysunek 3. Kobiety w zespołach redakcyjnych w polskich czasopismach (%).

Źródło: opracowanie własne.

Cele, które wyznaczają sobie czasopisma naukowe, związane są m.in. z rozwojem wiedzy poprzez publikację wysokiej jakości artykułów naukowych autorstwa badaczy krajowych i zagranicznych („Management”) oraz ułatwienie zrozumienia istoty zarządzania i współpracy badawczej w obrębie środowiska akademickiego, a tym samym wywarcie pozytywnego wpływu na świat nauk o zarządzaniu (CEMJ). Cele te nie mogą zostać zrealizowane, gdy kobiety nie są reprezentowane na stanowiskach kierowniczych i nie mają wpływu na decyzje zapadające w redakcji.

Standardy etyczne a równość płci w publikowanych artykułach naukowych

Uwzględnienie perspektywy płci w naukach o zarządzaniu jest istotne, ponieważ płć kształtuje doświadczenia kobiet i mężczyzn w organizacjach. Najnowszym przykładem są badania dotyczące pracy zdalnej w trakcie pandemii – kobiety zostały obciążone nieproporcjonalną ilością pracy, wynikającą zarówno z obowiązków zawodowych, jak i domowych (Adisa, Aiyenitaju, Adekoya, 2021). Również w środowisku akademickim pandemia miała bardziej negatywny wpływ na kobiety i przełożyła się na niższą liczbę publikowanych artykułów (Kwon, Yun, Kang, 2023).

Koveshnikov i zespół (2019) podjęli próbę usystematyzowania sposobów uwzględniania płci w badaniach naukowych, a mianowicie: porównanie (zestawienie różnic i podobieństw u kobiet i mężczyzn w odniesieniu do danego zjawiska); zmienna kulturowa (różnice płci wynikające z przynależności do danego kręgu kulturowego); zmienna kontrolna (wykorzystana w analizie statystycznej); konstrukt społeczny (różne sposoby w jakie płć ujawnia się w trakcie interakcji społecznych). Opierając się na tej klasyfikacji, podjęto próbę przeanalizowania treści artykułów z uwagi na sposób uwzględnienia płci. Liczba stosownych artykułów stanowiła niewielką część wszystkich publikowanych tekstów zarówno w czasopiśmie polskich, jak i zagranicznych (ok. 5%), co pokazuje, że ta perspektywa jest nadal marginalizowana. Jedynie w dwóch przypadkach (AOMJ i PJMS) liczba takich artykułów jest wyraźnie wyższa niż w pozostałych czasopiśmie, co wynika z faktu, że to właśnie w tych dwóch tytułach ogólna liczba publikowanych tekstów jest znacząco większa niż w pozostałych (tabela 2). Z tego względu zostały one przeanalizowane jako dwa osobne zbiory, ponieważ można to uznać za przejaw określonej strategii zespołu redakcyjnego.

W AOMJ najczęściej artykułów dotyczyło porównania różnic pomiędzy płciami (12), np. w odniesieniu do radzenia sobie z konfliktem. Kolejne 9 tekstów pokazywało płć jako konstrukt społeczny w kontekście karmienia piersią w miejscu pracy (Gabriel, Volpone, Macgowan, Butts, Moran, 2020) i awansu (Post, Lokshin, Boone, 2022). Jeden z artykułów eksplorował doświadczenia transkobiet (Hennekam, Ladge, 2023) i jeden był poświęcony płci z męskiej perspektywy (Lauriano, Coacci, 2023). W 6 artykułach płć była potraktowana jako zmienna w badaniach dotyczących m.in. wieku i stażu (Zhu i in., 2022). Ostatnie trzy prace analizowały, jak płć może być postrzegana w różny sposób w zależności od kultury, co oznacza, że autorki i autorzy skupili się na tym, jak kultura wpływa na role kobiet i mężczyzn (Chua, Jin, 2020; Sitzmann, Campbell, 2021). Dopiero wybranie takiej perspektywy pozwalało wprowadzenie większej równowagi w dyskursie i dostrzeżenie, że płć wpływa także na to, jak funkcjonują mężczyźni.

Tabela 2

Artykuły naukowe uwzględniające perspektywę płci

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	Suma
„Academy of Management”	4	7	5	7	7	30
„European Management Journal”	1	3	4	3	3	14
„Journal of Management”	4	3	2	5	3	17
„Journal of Management Studies”	1	2	1	3	0	7
„Strategic Organization”	0	0	1	1	0	2
„Central European Management Journal”	1	2	1	3	3	10
„Polish Journal of Management Studies”	6	11	5	9	4	35
„Management-Poland”	2	2	0	1	0	5
„Foundations of Management”	2	1	0	1	0	4
„European Management Studies”	1	1	2	2	1	7
Suma	22	32	21	35	21	

Źródło: opracowanie własne.

Więcej tekstów dotyczyło problemów np. dyskryminacji i tokenizmu niż pozytywnych doświadczeń wiążących się z płcią (de Leon, Rosette, 2022; Engel, Lewis, Cardon, Hentschel, 2023; Lee, Koval, Lee, 2023). Może to wynikać z faktu, iż choć wiele organizacji podkreśla, że kieruje się wyłącznie merytokracją, ludzie w organizacji widzą płć (jak również inne wymiary tożsamości) i nadają jej znaczenie, co uruchamia proces identyfikowania się z określonymi grupami, zgodnie z teorią tożsamości społecznej (Tajfel, 1974).

Pozostałe 40 artykułów opublikowanych w czterech czasopismach dotyczyło takich tematów, jak urlop macierzyński (Arena, Volpone, Jones, 2023) czy szklany klif (Gooty i in., 2023; Reinwald, Zaia, Kunze, 2023). Znaczna liczba poświęcona była wyższej kadrze kierowniczej i różnorodności rad nadzorczych (Mateos de Cabo, Terjesen, Escot, Gimeno, 2019; Tyrowicz i in., 2020).

Jeśli chodzi o artykuły, które ukazały się w PJMS, również tu można zidentyfikować najwięcej tekstów w pierwszej kategorii, a więc zakłada się, że różnice ze względu na płć zasadniczo istnieją oraz że należy je zbadać i wyjaśnić. Poruszane zagadnienia dotyczyły wyników organizacji w zależności od tego, kto jest na stanowisku dyrektora wykonawczego (Kristanti, Iswandi, 2019) oraz wpływu zarobków na poziom satysfakcji (Pramesti, Adi, Rachmawati, 2022). Artykuły te zawierały takie sformułowania, jak np. „Oznacza to, że kobiety nie ustępują swoim kolegom płci męskiej pod względem umiejętności przewodzenia, zarządzania i rozwijania zespołu” oraz „Dane wskazują, że kobiety odczuwają większy stres niż mężczyźni.” Pokazuje to, że nawet w artykułach, które mają porównać obydwie płcie, to kobiety są

porównywane do mężczyzn, będących punktem odniesienia. Poza tym więcej uwagi poświęcono płci jako zmiennej kulturowej, ponieważ takie ujęcie można odnaleźć w 7 tekstach dotyczących tego, co to znaczy być przedsiębiorczynią w Kazachstanie (Onyusheva, Meyer, 2020), liderką w Malezji (Imm, Wahid, 2020) oraz jaki wpływ ma motywacja na niską tolerancję niepewności wśród tureckich bizneswoman (Onalan, Magda, 2020). W 6 tekstach zmienna „płeć” była sprawdzana pod kątem jakichkolwiek efektów moderujących lub pośredniczących na zmienne zależne. Jednym z przykładów jest badanie, którego celem było znalezienie statystycznie istotnych różnic w ocenie wybranych technik programowania neurolingwistycznego (Birknerová, Benková, Lajčín, Urbański, 2022). Natomiast wśród artykułów analizujących proces konstruowania binarności płci, tzn. różnic między mężczyznami i kobietami, był m.in. tekst „Postrzeganie stereotypów płci na stanowiskach kierowniczych firm przemysłowych” (Gallo, Balogová, Čabinová, Dobrovič, 2021).

KONKLUZJA

Luce Irigay (1985) w swoich pracach wskazywała na problem „nieobecności kobiet” oraz zdominowania dyskursu przez mężczyzn w latach 80. i 90. Wyniki obecnych badań wskazują, że wiele obszarów pozostało bez zmian: przedsiębiorczynie są porównywane z tym, jak domyślnie prowadzone są organizacje przez mężczyzn. Są przedstawiane w badaniach jako przeciwieństwo mężczyzn, którzy po prostu są osobami, zajmującymi się biznesem, a nie „męskimi przedsiębiorcami”. Publikacja kolejnych artykułów prezentujących takie podejście promuje męskie normy jako uniwersalne (Fotaki, 2013). Pierwszym krokiem, aby zmienić status quo, jest dostrzeżenie nieprawidłowości w obecnej sytuacji niedostatecznej reprezentacji kobiet, drugim jest zwrócenie uwagi na język używany w badaniach (Fotaki, 2013).

Pierwsze pytanie badawcze dotyczyło tego, w jakim stopniu kobiety są reprezentowane w czołowych czasopismach naukowych z obszaru zarządzania. Wyniki badań wskazały, że w latach 2019–2023 liczba kobiet w redakcjach wiodących czasopism z dyscypliny zarządzania znacznie wzrosła. W porównaniu z wcześniejszymi badaniami wykazującymi, że kobiety stanowiły ok. 22,4% składu redakcji, aktualne badania pokazały, że stanowią ok. 40% zespołów redakcyjnych czasopism zagranicznych i 47% polskich.

Drugie pytanie badawcze skupiało się na tym, jak perspektywa płci jest uwzględniana w badaniach naukowych. Z 1588 artykułów w czasopismach zagranicznych tylko 70 odwołało się do płci w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych. Pokazuje to, że unikalne doświadczenia dotyczące np. macierzyństwa i ojcostwa w kontekście zawodowym są marginalizowane. Spośród wszystkich artykułów tylko dwa koncentrowały się wyłącznie na doświadczeniach mężczyzn. Chociaż wiele badań skupia się

na mężczyznach, nie wspominając o tym wprost, ważne jest, aby uwzględnić, w jaki sposób mężczyźni „realizują pleć” i skupić się na ich wyzwaniach (np. brak wsparcia przy korzystaniu z urlopu ojcowskiego). Dane sugerują również, że binarne rozumienie płci wciąż dominuje, a nienormatywne tożsamości płciowe są ignorowane. Kolejnym ważnym aspektem jest interseksjonalność – podczas gdy badanie doświadczeń mężczyzn, kobiet czy osób niebinarnych jest kluczowe w przyszłych badaniach, jeszcze ważniejsze jest zniuansowane spojrzenie na ludzkie doświadczenia. Wyniki analizy pokazują również, że kiedy pleć jest przywoływana, to najczęściej po to, aby porównać kobiety z mężczyznami (którzy są punktem odniesienia). Potwierdza to wcześniejsze badania w tym obszarze (Koveshnikov i in., 2019), gdzie zidentyfikowano głównie artykuły eksplorujące, jak istniejące różnice pomiędzy dwoma płciami mogą wpływać na funkcjonowanie w kontekście zawodowym.

Prezentowane badania pokazały, że nawet w redakcjach prestiżowych czasopism (polskich i zagranicznych) z obszaru zarządzania występują nierówności. W polskich czasopismach należy rozważyć, czy aktualne wytyczne dotyczące standardów etycznych nie są zbyt wąsko sformułowane. Powinno się zaktualizować obecne zasady, tak aby jasno wskazywały na potrzebę uwzględniania różnych perspektyw, i rozważyć przystąpienie do takich organizacji jak COPE, które doradzają na ten temat. Dodatkowo polskie czasopisma powinny być bardziej transparentne w sprawie zmian zachodzących w zespołach redakcyjnych. Przykład dobrych praktyk w tym zakresie daje AOMJ, przedstawiając cyklicznie w artykułach wstępnych nowe osoby, które dołączają do zespołu.

Wszystkie czasopisma powinny rozważyć, jakie działania zapewnią lepszą reprezentację grup i zagadnień, które do tej pory były marginalizowane. Wprowadzenie używania zaimków przez redaktorów i naukowców (np. na stronie internetowej uniwersytetu) mogłoby zwrócić uwagę na niedostateczną reprezentację kobiet, a także pomóc w reprezentacji osób niebinarnych. W literaturze wskazuje się również, że do skutecznych działań sprzyjających zwiększeniu reprezentacji kobiet w nauce należy mentoring oraz podnoszenie świadomości na temat uprzedzeń (Casad i in., 2021). Ponieważ standardy etyczne mają na celu zapewnić dokładność, transparentność i inkluzywność, niska reprezentacja kobiet w składach redakcyjnych oraz marginalizowanie perspektywy płci w publikowanych badaniach pokazują, że te standardy etyczne nie są utrzymywane na odpowiednim poziomie.

BIBLIOGRAFIA

- Adisa, T. A., Aiyenitaju, O., Adekoya, O. D. (2021). The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 241–260. DOI: 10.1108/JWAM-07-2020-0036.

- Arena, D. F., Volpone, S. D., Jones, K. P. (2023). (Overcoming) Maternity Bias in the Workplace: A Systematic Review. *Journal of Management*, 49(1), 52–84. DOI: 10.1177/01492063221086243.
- Babiak, J., Bajcar, B., Borkowska, A. (2017). Kobiety i mężczyźni na stanowiskach menedżerskich – wyolbrzymione czy niedoszacowane różnice? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(1), 45–56.
- Baccini, A., Re, C. (2024). Who are the Gatekeepers of Economics? Geographic Diversity, Gender Composition, and Interlocking Editorship of Journal Boards. *Review of Political Economy*. DOI: 10.1080/09538259.2024.2303654.
- Birknerová, Z., Benková, E., Lajčín, D., Urbański, M. (2022). Identification of the Effects of Neuro-Linguistic Programming Techniques in Managerial Environment in the Context of Gender Differences. *Polish Journal of Management Studies*, 26(2), 60–74. DOI: 10.17512/pjms.2022.26.2.04.
- Bransch, F., Kvasnicka, M. (2022). Male Gatekeepers: Gender Bias in the Publishing Process? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 202, 714–732. DOI: 10.1016/j.jebo.2022.07.031.
- Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., Petzel, Z. W. (2021). Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. *Journal of Neuroscience Research*, 99(1), 13–23. DOI: 10.1002/jnr.24631
- Chua, R., Jin, M. (2020). Across the great divides: Gender dynamics influence how intercultural conflict helps or hurts creative collaboration. *Academy of Management Journal*, 63(3), 903–934. DOI: 10.5465/amj.2016.1319.
- Ductor, L., Visser, B. (2023). Concentration of power at the editorial boards of economics journals. *Journal of Economic Surveys*, 37(2), 189–238. DOI: 10.1111/joes.12497.
- Engel, Y., Lewis, T., Cardon, M. S., Hentschel, T. (2023). Signaling Diversity Debt: Startup Gender Composition and the Gender Gap in Joiners' Interest. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1469–1500. DOI: 10.5465/amj.2021.1197.
- Fotaki, M. (2013). No Woman is Like a Man (in Academia): The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body. *Organization Studies*, 34(9), 1251–1275. DOI: 10.1177/0170840613483658.
- Fox, C. W., Burns, C. S., Meyer, J. A. (2016). Editor and reviewer gender influence the peer review process but not peer review outcomes at an ecology journal. *Functional Ecology*, 30(1), 140–153. DOI: 10.1111/1365-2435.12529.
- Gabriel, A. S., Volpone, S. D., Macgowan, R. L., Butts, M. M., Moran, C. M. (2020). When work and family blend together: Examining the daily experiences of breastfeeding mothers at work. *Academy of Management Journal*, 63(5), 1337–1369. DOI: 10.5465/AMJ.2017.1241.
- Gallo, P., Balogová, B., Čabinová, V., Dobrovič, J. (2021). The perception of gender stereotypes in managerial positions of industrial companies. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 149–164. DOI: 10.17512/pjms.2021.23.2.09.

- Gooty, J., Ruggs, E. N., Aguinis, H., Bergeron, D. M., Eby, L. T., van Knippenberg, D., Post, C., Rupp, D. E., Thatcher, S. M. B., Tonidandel, S., Yammarino, F. J. (2023). Stronger Together: A Call for Gender-Inclusive Leadership in Business Schools. *Journal of Management*, 49(8), 2531–2540. DOI: 10.1177/01492063231178792.
- Gottlieb, R., Jozaghi, E., Chen, H., Best, A. M. (2024). Gender equity in The Journal of the American Dental Association: A review of the past 2 plus decades. *Journal of the American Dental Association*, 155(6), 504-513.e1. DOI: 10.1016/j.adaj.2024.02.012.
- Gruber, M. (2023). From the Editors—An Innovative Journal during Transformational Times: Embarking on the 23rd Editorial Term. *Academy of Management Journal*, 66(1), 1–8. DOI: 10.5465/amj.2023.4001.
- Hennekam, S., Ladge, J. J. (2023). Free To Be Me? Evolving Gender Expression and the Dynamic Interplay Between Authenticity and the Desire To Be Accepted At Work. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1529–1553. DOI: 10.5465/amj.2020.1308.
- Iglesias, D., Fernandez-Rio, J. (2022). Women Representation among Editors-in-Chief in Physical Education Journals. *Apunts. Educacion Fisica y Deportes*, 149, 73–78. DOI: 10.5672/apunts.2014-0983.es.(2022/3).149.08.
- Imm, C. L., Wahid, N. A. (2020). The seeds of leadership: From the experiences of senior Malaysian women leaders. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 200–216. DOI: 10.17512/pjms.2020.22.1.13.
- Irigaray, L. (1985). *This sex which is not one*. Cornell University Press.
- Jia, Z., Liu, D., Li, X., Wen, T., Zhao, X., Li, W. (2024). Analyzing the composition of the editorial boards in high-impact medical ethics journals: a survey study. *BMC Medical Ethics*, 25(1), 1–8. DOI: 10.1186/s12910-024-01006-2.
- Kiene, J., Minion, S., Rodriguez, R., Dellavalle, R. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion of Dermatology Journals and Their Editorial Board Members. *JMIR Dermatology*, 6, 1–2. DOI: 10.2196/44217.
- Koveshnikov, A., Tienari, J., Piekkari, R. (2019). Gender in international business journals: A review and conceptualization of MNCs as gendered social spaces. *Journal of World Business*, 54(1), 37–53. DOI: 10.1016/j.jwb.2018.10.002.
- Kristanti, F. T., Iswandi (2019). The differences of company's performance from CEO diversity. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 240–249. DOI: 10.17512/pjms.2019.19.2.20.
- Kwon, E., Yun, J., Kang, J. (2023). The effect of the COVID-19 pandemic on gendered research productivity and its correlates. *Journal of Informetrics*, 17(1), 101380. DOI: 10.1016/j.joi.2023.101380.
- Lauriano, L. A., Coacci, T. (2023). Losing Control: the Uncertain Management of Concealable Stigmas When Work and Social Media Collide. *Academy of Management Journal*, 66(1), 222–247. DOI: 10.5465/amj.2020.0586.

- Lee, Y. G., Koval, C. Z., Lee, S. S. (2023). the Glass Wall and the Gendered Evaluation of Role Expansion in Freelancing Careers. *Academy of Management Journal*, 66(4), 1042–1070. DOI: 10.5465/amj.2020.1176.
- Leon, R. P., de, Rosette, A. S. (2022). “Invisible” Discrimination: Divergent Outcomes for the Nonprototypicality of Black Women. *Academy of Management Journal*, 65(3), 784–812. DOI: 10.5465/AMJ.2020.1623.
- Ludwiczynski, A., & Szmidt, C. (2019). Kierunki zmian w sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce i w Unii Europejskiej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 127(2), 11–26.
- Mateos de Cabo, R., Terjesen, S., Escot, L., Gimeno, R. (2019). Do ‘soft law’ board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal*, 37(5), 611–624. DOI: 10.1016/j.emj.2019.01.004.
- Metz, I., Harzing, A.-W. (2009). Gender Diversity in Editorial Boards of Management Journals. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 540–557. DOI: 10.5465/amle.8.4.zqr540.
- Metz, I., Harzing, A. (2012). An update of gender diversity in editorial boards: A longitudinal study of management journals. *Personnel Review*, 41(3). DOI: 10.1108/00483481211212940.
- Moczydlowska, J. M. (2017). Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 116–117(3–4), 9–21.
- Mulders, A. M., Hofstra, B., Tolsma, J. (2024). A matter of time ? Gender and ethnic inequality in the academic publishing careers of Dutch Ph.D.s. *Quantitative Science Studies*, 5(3), 487–515.
- Nahai, F. (2021). Diversity on Journal Editorial Boards: Why It Is Important. *Aesthetic Surgery Journal*, 41(5), 635–637. DOI: 10.1093/asj/sjab078.
- Onalan, M. S., Magda, R. (2020). Intolerance to uncertainty and motivational persistence among Turkish females according to entrepreneurial intention. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 285–300. DOI: 10.17512/pjms.2020.21.2.20.
- Onyusheva, I., Meyer, N. (2020). The features of female entrepreneurship development in Kazakhstan: An analytical survey. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 265–282. DOI: 10.17512/pjms.2020.21.1.20.
- Park, J., Xue, Y., Lim, M., Tretiakov, N., Felfeli, T. (2022). Representation of women in ophthalmology journal editorial boards. *BMJ Open Ophthalmology*, 7(1), 1–4. DOI: 10.1136/bmjophth-2022-001127.
- Pauli, U. (2024). Ocena kierownika katedry w uczelni wyższej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 158(3–4). DOI: 10.5604/01.3001.0054.8356.
- Pekin, S., Buduneli, N., Ellidokuz, H., Akcalı, A. (2023). Gender inequality among the editorial boards of periodontology and implantology journals. *Oral Diseases*, August 2023, 3489–3496. DOI: 10.1111/odi.14734.
- Post, C., Lokshin, B., Boone, C. (2022). What Changes After Women Enter Top Management Teams? a Gender-Based Model of Strategic Renewal. *Academy of Management Journal*, 65(1), 273–303. DOI: 10.5465/amj.2018.1039.

- Pramesti, M., Adi, I. R., Rachmawati, R. (2022). How Does Financial Satisfaction Determine Female Labourers' Life Satisfaction During Covid-19 Pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 25(1), 346–360. DOI: 10.17512/pjms.2022.25.1.21.
- Rakowska, A. (2020). Women's Social Capital and Its Role in Their Professional Careers. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 137(6), 71–94. DOI: 10.5604/01.3001.0014.5840.
- Reinwald, M., Zaia, J., Kunze, F. (2023). Shine Bright Like a Diamond: When Signaling Creates Glass Cliffs for Female Executives. *Journal of Management*, 49(3). DOI: 10.1177/01492063211067518.
- Rodríguez-Faneca, C., Maz-Machado, A., Gutiérrez-Rubio, D., Pedrosa-Jesús, C. (2022). Presence of women on the editorial boards of the language and linguistics journals in Spain. *Scientometrics*, 127(7), 4237–4249. DOI: 10.1007/s11192-022-04412-8.
- Scutelnicu, G., Knepper, H. J. (2019). A Tale of Two Journals: Women's Representation in Public Administration Scholarship. *Public Integrity*, 21(1), 38–53. DOI: 10.1080/10999922.2017.1421009.
- Sitzmann, T., Campbell, E. M. (2021). The hidden cost of prayer: Religiosity and the gender wage gap. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1016–1048. DOI: 10.5465/AMJ.2019.1254.
- Sperber, S., Täuber, S., Post, C., Barzantny, C. (2023). Gender Data Gap and its impact on management science — Reflections from a European perspective. *European Management Journal*, 41(1), 2–8. DOI: 10.1016/j.emj.2022.11.006.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93. DOI: 10.1177/053901847401300204.
- Taking action on diversity*. (b.d.). Sage. Pobrano z: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/taking-action-on-diversity>.
- Tihanyi, L. (2020). Academy of Management Journal in 2020 and Beyond. *Academy of Management Journal*, 63(1), 1–6. DOI: 10.5465/amj.2020.4001.
- Turek, D. (2011). Czy etyka w zarządzaniu może przeciwdziałać nieetycznemu postępowaniu pracowników? *Organizacja i Kierowanie*, 1(144).
- Tyrowicz, J., Terjesen, S., Mazurek, J. (2020). All on board? New evidence on board gender diversity from a large panel of European firms. *European Management Journal*, 38(4), 634–645. DOI: 10.1016/j.emj.2020.01.001.
- Uribe-Bohorquez, M. V., Rivera-Ordóñez, J. C., García-Sánchez, I. M. (2023). Gender disparities in accounting academia: analysis from the lens of publications. *Scientometrics* 128(7). Springer International Publishing. DOI: 10.1007/s11192-023-04718-1.
- Zhu, D. H., Jia, L., Li, F. (2022). Too Much on the Plate? How Executive Job Demands Harm Firm Innovation and Reduce Share of Exploratory Innovations. *Academy of Management Journal*, 65(2), 606–633. DOI: 10.5465/AMJ.2019.0334.

The presence of women in editorial teams and the subject matter of articles in selected journals: ethical standards perspective

Summary

The aim of this article is to examine the representation of women on the editorial boards of selected academic journals in the field of management and to assess whether gender issues are addressed in the articles published in these journals. For this purpose, five leading international and five leading Polish management journals were selected. Next, data covering the years 2019–2023 on editorial board membership and bibliographic data for 2,740 texts published during this period were collected. Subsequently, 131 articles were selected for further analysis. The findings indicate that although the number of women on editorial boards has gradually increased over the analyzed period, women remain underrepresented, currently accounting for approximately 40% of editorial boards in international journals and 47% in Polish journals. Moreover, the majority of published articles do not include a gender perspective. Based on the results, recommendations have been formulated regarding the development of ethical standards.

Key words: ethics in management, gender, gender equality, scientific journals.

Alicja Dudek (ORCID: 0000-0002-2631-0133) – asystentka w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, członkini Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Autorka artykułów na temat kompetencji międzykulturowych oraz zarządzania różnorodnością i inkluzywnością. Uczestniczka Programu Doktorskiego UEK, pracuje nad rozprawą doktorską w obszarze zarządzania różnorodnością i inkluzywnością.

Anna Homoncik-Trojan, Justyna M. Bugaj

Inteligencja emocjonalna jako kompetencja kierownicza – systematyczny przegląd literatury

Inteligencja emocjonalna w różnym ujęciu (społecznym, psychologicznym czy indywidualnym) jest przedmiotem badań od końca lat 90. ubiegłego wieku. Nadal jednak nie ma dobrych rekomendacji dotyczących jej rozwoju jako kluczowej kompetencji kierowniczej. Stąd celem artykułu była analiza elementów i znaczenia inteligencji emocjonalnej oraz opracowanie jej ścieżki rozwoju jako kompetencji kierowniczej. Poziom inteligencji emocjonalnej jako kompetencji kierowników jest pochodną ich wielu zachowań, umiejętności i doświadczeń. Wynika również, z jednej strony, z ich postawy etycznej, a z drugiej – z klimatu w organizacji. Postawiono dwa pytania badawcze, a odpowiedzi na nie poszukiwano przy pomocy krytycznej i systematycznej analizy specjalnościowej literatury polskiej i zagranicznej. Wykorzystano treści wyszukane w bazie SCOPUS. Do redukcji badanych treści użyto protokołu PRISMA. W przedstawieniu wyników zbiorczych skorzystano z języka R. Potwierdzono, że nadal dominuje w literaturze naukowej definicja opracowana przez D. Golemana w 1995 roku. Uzupełniono jej składowe o VI filar. Na koniec przedstawiono czteroetapową propozycję rozwoju inteligencji emocjonalnej jako kompetencji kierowniczej.

Słowa kluczowe: inteligencja emocjonalna, krytyczny przegląd literatury, systematyczny przegląd literatury, kompetencje kierownicze

Kody JEL: J24, M12, M19

DOI: 10.5604/01.3001.0055.1181

WSTĘP

Wspieranie rozwoju pracowników oraz umiejętność zarządzania ich emocjami (Altındağ, Köseadağ, 2015, s. 270–282) wpływają pozytywnie na działalność każdej organizacji (Doğru, 2022). Pracownicy stają się bardziej zaangażowani, a ich satysfakcja z pracy rośnie. Jest to możliwe dzięki włączeniu do modelu kompetencji kierowniczych inteligencji emocjonalnej, na którą składają się różne doświadczenia, wiedza, umiejętności i zachowania. Z perspektywy nauk o zarządzaniu inteligencji emocjonalnej można się nauczyć. Nie jest to jednak łatwe. Z jednej strony automatyzacja pracy na wielu stanowiskach i wzrastająca popularność sztucznej inteligencji zmienia perspektywę patrzenia na wykonywaną pracę w organizacjach. Z drugiej zaś – inteligencja emocjonalna staje się jedną z najbardziej pożądanых i przyszłościowych kompetencji kierowniczych według World Economic Forum (Materon, 2023). Stąd celem artykułu była analiza elementów i znaczenia inteligencji emocjonalnej oraz opracowanie jej ścieżki rozwoju jako kompetencji kierowniczej.

W pierwszej części artykułu, wykorzystując krytyczny przegląd literatury, opisano kompetencje kierownicze, skupiając się szczególnie na ewolucji definicji inteligencji emocjonalnej. W drugiej dokonano analizy pojęcia inteligencji emocjonalnej, wyodrębniając jej główne składowe i wykorzystując do tego systematyczny przegląd literatury. Na koniec zaproponowano ścieżkę jej rozwoju oraz przedstawiono ograniczenia badań.

DEFINICJA KOMPETENCJI KIEROWNICZYCH

Kompetencje kierownicze na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich lat były przedmiotem zainteresowań wielu naukowców. Część z nich ograniczyła je do formalnych uprawnień lub wymagań stanowiskowych (Oleksyn, 2010, s. 17). Inni traktowali je znacznie szerzej, wliczając do ich treści predyspozycje, wartości oraz cechy osobowości (Armstrong, 2001, s. 241). C. Lévy-Leboyer (1997, s. 19) nazwał kompetencje specjalistycznymi zdolnościami umożliwiającymi wykorzystanie cech osobowości, nabytej wiedzy i umiejętności, które prowadzą do osiągnięcia zamierzonego wyniku. Podobnie A. Sajkiewicz (za: Oleksyn, 2019, s. 17–18) przedstawiła je jako zbiór wielu czynników, między innymi: zdolności, doświadczenia, wiedza, styl działania oraz cechy osobowości, które są rozwijalne i prowadzą do osiągania konkretnych celów. Również D. Thierry i C. Sauret (1995, s. 6) uważali je za „zdolność do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków”. Wskazywali, że o kompetencjach w sposób jednoznaczny nie świadczy poziom formalnego wykształcenia ani uzyskanie konkretnego dyplomu.

mu. Trudno więc je zdefiniować bez określenia kontekstu. Dlatego A. Poczowski (2003, s. 15) sprecyzował je jako trwale właściwości ludzkie, tworzące związek przyczynowo-skutkowy, dzięki któremu pracownik może osiągnąć wysokie efekty. Ch. Woodruff (za: Armstrong, 2001, s. 243) uważał, że kompetencje można rozpatrywać w wielu aspektach. Mogą oznaczać zdolność do wykonania pracy poprzez zdobywanie wiedzy czy doświadczenia, ale mogą też charakteryzować grupę umiejętności, jakie powinna posiadać dana osoba, aby w odpowiedni sposób osiągnąć wyniki.

Badacze na przestrzeni lat wprowadzali wiele podziałów kompetencji, rozpatrując różne ich aspekty. Jednym z podstawowych jest podział zaproponowany przez M. Armstronga (2011, s. 190), który podzielił je na behawioralne, społeczne oraz te odnoszące się do posiadanej wiedzy i umiejętności praktycznych. Kolejny podział wyróżniał kompetencje podstawowe, czyli takie, które są niezbędne dla danego stanowiska, oraz kompetencje wyróżniające się, czyli wskazujące na szczególne umiejętności danej osoby (Sidor-Rządzkowska, 2006, s. 22). F. Delamare Le Deist i J. Winterton (za: Oleksyn, 2010, s. 25) podzieliли kompetencje na poznawcze, funkcjonalne, społeczne i metakompetencje.

Różnice w kontekście postrzegania kompetencji prowadzą do wielu nadużyć, stąd należy doprecyzować ich znaczenie. Sformułowanie „kompetencje” najczęściej jest rozumiane jako nadające lub posiadające określone uprawnienia. Czyli odnosi się do wszystkich pracowników i określa minimalne standardy, warunki, które pracownik „spełnia”, zajmując dane stanowisko. Z kolei słowo „kompetentny” (przymiotnik) oznacza bardziej „rozumiejący, znający się” i nie jest powiązane z konkretnymi zadaniami czy efektami pracy. Wskazuje na posiadanie wysokich umiejętności czy cech osobowości takich pracowników. Często odnosi się do stanowisk kierowniczych.

ZNACZENIE INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ

Badania związane z inteligencją emocjonalną sięgają lat 70. Wtedy to H. Gardner opracował teorię inteligencji wielorakich, dzieląc je na: językową, przyrodniczą, muzyczną, przestrzenną, cieleśnie-kinestetyczną, interpersonalną oraz intrapersonalną (za: Gerrig, Zimbardo, 2008, s. 292–294). Dwie ostatnie są obecnie rozumiane jako inteligencja emocjonalna, czyli dostęp i rozumienie własnych uczuć oraz dostrzeganie emocji innych. Salovey i Mayer (1990, s. 185–211) rozszerzyli opis inteligencji emocjonalnej jako „zdolność do dokładnego i wydajnego przetwarzania informacji emocjonalnych, w tym informacji istotnych dla rozpoznawania, konstruowania i regulacji emocji u siebie i innych”. Jest to w ich rozumieniu zdolność złożona z czterech składowych, czyli:

- samoocena emocji (SEA) – zdolności jednostki do rozumienia, wyrażania i uznania swoich głębokich emocji;

- ocena i rozpoznawanie emocji u innych (OEA);
- regulacja emocji (ROE);
- wykorzystanie emocji do osiągnięcia wyniku (UOE) – wykorzystanie swoich emocji, kierując je w stronę konkretnych działań.

Według D. Golemana (1997) inteligencja emocjonalna to rodzaj „połączenia emocji i rozumu, pewien typ mądrości, który składa się ze samoświadomości, samoregulacji, motywacji, empatii oraz relacji społecznych”. Wpływa ona zarówno na psychiczne, jak i fizyczne zdrowie pracowników i kierowników przedsiębiorstwa. Może oddziaływać na ich osiągnięcia zawodowe. Z kolei R. Bar-On (1997) opisał inteligencję emocjonalną jako „szereg pozapoznawczych zdolności, kompetencji i umiejętności, które umożliwiają efektywne radzenie sobie z wymaganiami i naciskami środowiskowymi”. W znaczeniu kompetencji T. Oleksyn (2010, s. 25) zdefiniował ją jako zdolność związaną z inteligentnym posługiwaniem się swoimi uczuciami i wywoływaniem odpowiedniego rezonansu u współpracowników, co następnie sprzyja wyzwaniu w ludziach „wszystkiego, co w nich najlepsze”.

Dotychczas nie ma jednoznacznych badań mówiących o tym, że inteligencja emocjonalna ma charakter wyłącznie wrodzony (Klinkosz, Sękowski, 2006, s. 253–264) lub wyłącznie nabyty (DacrePool, Qualter, 2012, s. 306–312). W publikacjach podkreśla się, że inteligencja emocjonalna jest wielowymiarowa, obejmująca zarówno aspekty genetyczne, jak i środowiskowe, na które wpływ ma szeroko pojęty styl życia i doświadczenie (Mazzella-Ebstein, Tan, Panageas, Arnetz, Barton-Burke, 2021, s. 352–35).

Do pomiaru inteligencji emocjonalnej wykorzystuje się takie narzędzia, jak: Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS), Mayer-Salovey-Caruso, Emotional Intelligence Test (MSCEIT) (Kong, 2014, s. 171–175) oraz polski Test Inteligencji Emocjonalnej (TIE) (Lubikowska, 2015). Bazują one na definicji inteligencji emocjonalnej według Golemana. Opisał on szczegółowo pięć składowych inteligencji emocjonalnej w odniesieniu do warunków pracy. W pojęciu samoświadomości (1) widzi wgląd pracownika w siebie, czyli realistyczną ocenę możliwości i jego zdolności do wykonania zadania. Samoregulacja (2) w pracy pozwala na panowanie nad emocjami i chroni przed impulsywnymi reakcjami. Motywacja (3) prowadzi pracownika do realizacji celów oraz ułatwia ich osiągnięcie. Empatia (4) to zdolność do rozumienia emocji innych osób. Z kolei umiejętności społeczne (5) umożliwiają komunikację, otwarcie na inne punkty widzenia oraz etyczne kontakty interpersonalne. Matczak i Knopp (2013, s. 93) uważali, że osoby mające wyższy poziom inteligencji emocjonalnej częściej bywają liderami zespołów oraz lepiej są oceniani podczas aplikacji na dane stanowisko. Łączą inteligencję emocjonalną z kreatywnością i pomysłowością, niezbędną w rozwiązywaniu nietypowych problemów w środowisku pracy, oraz z szeroko rozumianymi umiejętnościami społecznymi. Goleman podkreślał, że osiągn-

nięcie sukcesu w życiu zawodowym jest ściśle związane z rozwojem umiejętności zarządzania emocjami, które stanowią jedną z składowych inteligencji emocjonalnej. Jej niski poziom, w tym brak zrozumienia emocji swoich i współpracowników, prowadzi do narastania konfliktów. Osoby z niskim poziomem inteligencji emocjonalnej gorzej radzą sobie z stresem oraz częściej i szybciej ulegają wypaleniu zawodowemu. Do zagrożeń wynikających z jej niskiego poziomu można zaliczyć nieetyczne postawy, toksyczną atmosferę, brak zaufania, niską motywację oraz dużą rotację pracowników (Kozak, 2007, s. 141–150).

Stwierdzono więc, że inteligencja emocjonalna powinna być jedną z kluczowych kompetencji kierowniczych, zawierającą elementy psychologii (np. empatia, asertywność), jak i zarządzania (np. motywowanie, komunikacja). Stanowi ona klucz do kształtowania etycznych i poprawnych relacji w środowisku pracy. To właśnie świadomość definicji inteligencji emocjonalnej oraz rozwój jej składowych prowadzą do wzmacniania postaw etycznych i zmniejszają ryzyko patologicznych zjawisk w środowisku pracy (Bajcar, Babiak, 2016). Kierownicy, świadomi swoich uczuć, rzadziej przejawiają impulsywne reakcje, a ich decyzje są bardziej racjonalne i przemyślane. Osoby o wysokim poziomie inteligencji potrafią motywować, przez co są wytrwali, zaangażowani i inspirują zespół do osiągnięcia wspólnych celów. Intelligentni emocjonalnie kierownicy budują relacje oparte na zaufaniu, co wpływa na efektywność zespołów oraz pozytywny klimat organizacji (Franczak, 2020, s. 359). Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy inteligencja emocjonalna jest rozumiana jako kompetencja kierownicza (pb1)?
2. Czy zmieniła się definicja inteligencji emocjonalnej na przestrzeni ostatnich 10 lat (szczególnie po pandemii COVID-19) (pb2)?

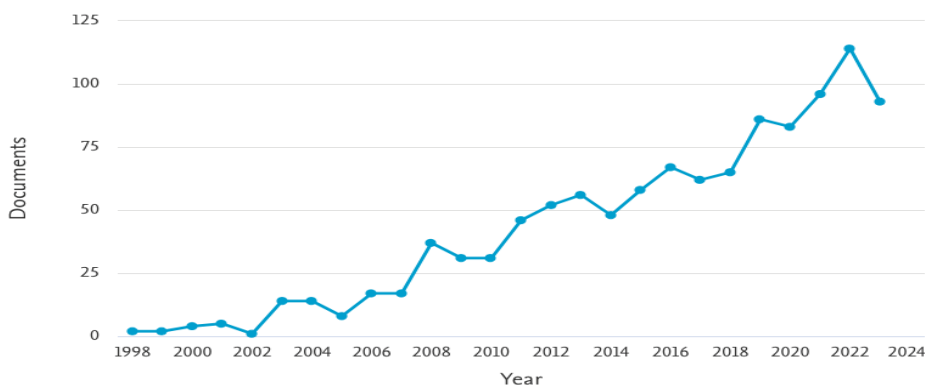
METODY BADAWCZE

Aby odpowiedzieć na pytania badawcze, oprócz krytycznej analizy specjalistycznych tekstów wykorzystano elementy systematycznego przeglądu literatury. Pierwszy etap badań wyłonił słowa klucze (inteligencja emocjonalna, kompetencje kierownicze). Przy wykorzystaniu metody „kuli śniegowej” pozwolił na zgromadzenie podstawowej literatury przedmiotu i uporządkowanie stosowanych dotychczas definicji. Drugi etap badań, wykonany zgodnie z procedurą PRISMA (*preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses*) (Hensel, 2020, s. 73–77), umożliwił problemowe spojrzenie z perspektywy czasu na analizowane treści. Dodatkowo pozwolił na ich kategoryzację i ocenę. Systematyczny przegląd literatury został wykonany 6 listopada 2023 roku. Do analiz wybrano bazę SCOPUS zawierającą indeksowane publikacje

w obszarze „Business and Management”. Na tym etapie badań celowo zrezygnowano z analiz publikacji w innych bazach, takich jak Emerald, EBSCO czy bazy narodowe (np. ECON). Do opracowania składowych definicji inteligencji emocjonalnej w czasie oraz identyfikacji najważniejszych problemów nie ma potrzeby rozszerzania analiz.

Przegląd literatury rozpoczęto od ustalenia dat, w których można było się spodziewać publikacji związanych z inteligencją emocjonalną. Jedną z pierwszych publikacji poświęconych temu tematowi był artykuł Saloveya i Mayera (1990) *Emotional intelligence* oraz książka D. Golemana (1997) *Inteligencja emocjonalna*. Po przeprowadzeniu wstępnej analizy przy wykorzystaniu słowa klucza *emotional intelligence and competencies* w bazie SCOPUS otrzymano informacje wskazujące, że pierwsze publikacje na ten temat pojawiły się w 1998 roku i stąd podjęto decyzję, że będzie on graniczną datą. Otrzymano w ten sposób 1098 wyników.

Documents by year

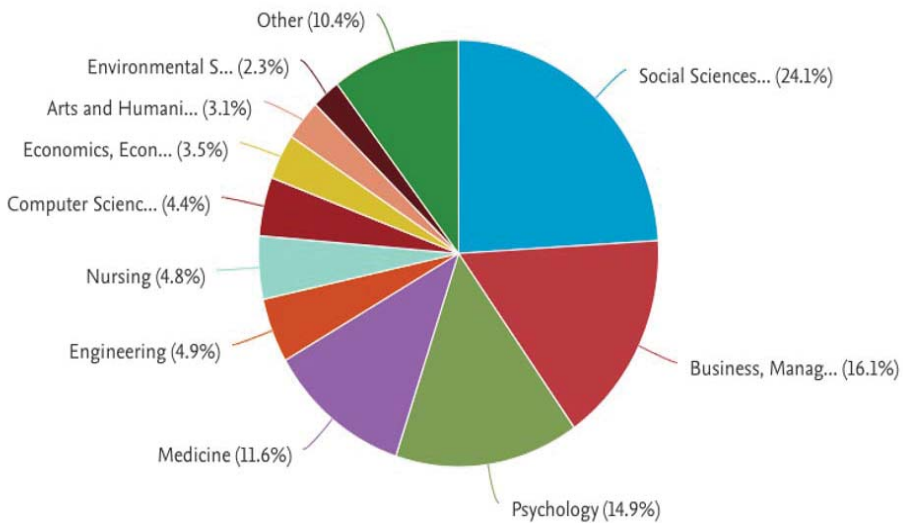


Rysunek 1. Liczba opublikowanych artykułów dotyczących inteligencji emocjonalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SCOPUS.

Rysunek 1 przedstawia systematyczny wzrost zainteresowania publikacji dotyczących inteligencji emocjonalnej w czasie. Przy czym od 2012 roku liczba publikacji wynosi ponad 50 rocznie. Różnorodność obszarów tematycznych badań powiązanych z inteligencją emocjonalną (rysunek 2) wskazuje na jej wielowymiarowość. Najwięcej publikacji odnotowano w socjologii (24,1%), następnie w zarządzaniu (biznes, zarządzanie, finanse – 16,1%) oraz w psychologii (14,9%). Potwierdza to również, że inteligencja emocjonalna jest rozmaicie rozumiana i badana. Raz z perspektywy społecznej w aspekcie grupy, kultury i relacji społecznych. Innym razem z perspektywy pracowniczej w kontekście organizacji, kultury organizacyjnej i relacji pracowni-

czych. Wreszcie z perspektywy indywidualnej – zachowania i umiejętności jednostki, jej kultura osobista, empatia i asertywność.



Rysunek 2. Procentowy wykaz obszarów publikacji związanych z inteligencją emocjonalną.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych SCOPUS.

Dane wyszukane w SCOPUS zostały następnie przesłane do programu R, w którym dokonano bardziej szczegółowych analiz statystycznych. W efekcie wyodrębniono trzy główne obszary tematyczne publikacji (rysunek 3), wiążące inteligencję emocjonalną z profesjonalnym rozwojem (np. w medycynie, zarządzaniu projektami), rozwojem kompetencji (np. kompetencjami przywódczymi, efektywnym przywództwem, umiejętnościami społecznymi) oraz zachowaniem (np. zarządzanie stresem, regulacja emocji). Potwierdza to wcześniejsze ustalenie dotyczące perspektyw inteligencji emocjonalnej: społecznej, pracowniczej i indywidualnej, oraz fakt, że istnieją publikacje, w których inteligencja emocjonalna jest rozumiana jako kompetencja kierownicza (pośrednio lub bezpośrednio – odpowiedź na pb1).

Na przedstawione zależności na rysunku 3 wskazuje również mapa myśli (rysunek 4), utworzona z analizy trzech słów występujących obok siebie w abstraktach badanych publikacji. Zwracają one uwagę na relację inteligencji emocjonalnej z jej (1) elementami, jak np. przywództwo (*leadership*), empatia; z jej (2) narzędziami, np. z testami inteligencji emocjonalnej, skalą inteligencji emocjonalnej; czy jej (3) charakterem, np.: umiejętności inteligencji emocjonalnej, społeczna inteligencja emocjonalna, cecha inteligencji emocjonalnej. To również potwierdza znaczenie inteligencji emocjonalnej jako kompetencji kierowniczej (choć pośrednio).



Rysunek 4. Współwystępowanie słów w abstraktach.

Źródło opracowanie własne, Program R.

W kolejnym kroku dokonano kilkukrotnego zawężenia liczby artykułów przeznaczonych do krytycznej analizy ich pełnych treści. Najpierw zredukowano liczbę publikacji do tych wydanych w języku polskim i angielskim, a następnie tylko do artykułów naukowych i otrzymano 772 dokumenty. Następnie postanowiono sprawdzić losowo treść artykułów z najwyższą liczbą cytowań z zakresu socjologii i psychologii pod kątem ich przydatności z perspektywy analizowania inteligencji emocjonalnej jako kompetencji kierowniczej. Następnie zostały one odrzucone z powodu wąskiego traktowania inteligencji emocjonalnej jako zdolności psychologicznej, rozumianej tylko w kontekście funkcjonowania mechanizmów psychologicznych i powiązania ich z różnymi dziedzinami życia. Stąd w kolejnym kroku analizy ograniczono się tylko do treści z zarządzania (biznes, zarządzanie i finance), uzyskując 220 artykułów.

Po krytycznej analizie abstraktów i biorąc pod uwagę najwyższe wskaźniki cytowań według SCOPUS, do kolejnego kroku wybrano 32 pełne teksty artykułów. Stały się one bazą do zaktualizowania definicji inteligencji emocjonalnej jako kompetencji kierowniczej.

WYNIKI ANALIZ

Autorzy aż 22 tekstów (tabela 1) wykorzystali definicję inteligencji emocjonalnej według Golemana, składającą się z pięciu filarów, pomimo używania odmiennego słownictwa oraz zróżnicowanego nacisku na ważność każdego z nich. Dziewięciu autorów określa ją jako umiejętność, a dziewiętnastu jako zdolność. Większość z nich zgadza się z możliwością jej doskonalenia. W ten sposób stwierdzono, że nadal pozostaje jedna wiążąca w literaturze definicja znaczenia inteligencji emocjonalnej, która może być wykorzystana w modelu kompetencji kierowniczych jako kluczowa.

Tabela 1

Wykaz autorów, którzy wykorzystali w swoich pracach definicję inteligencji emocjonalnej według Golemana

Rok	Autorzy	Rozumienie inteligencji emocjonalnej przez autora	Filary według definicji Golemana	Rozumienie
2002	A. J. Quebbeman, E. Rozell	samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne	I, II, III, IV, V	umiejętność
2002	S. B. Wolff, A. T. Pescosolido, V. Urch Druskat	integracja emocji z myślami, umożliwiająca rozumienie, co czują inni zdolność do trafnego identyfikowania, oceniania i różnicowania emocji u siebie i u innych; rozumienie emocji; przyswajanie ich w myślach oraz regulowanie zarówno pozytywne, jak i emocjonalne negatywne emocji u siebie i u innych	I, II, III, IV, V	zdolność
2002	Chi-Sum Wong, K.S. Law	zestaw wzajemnie powiązanych umiejętności, jak i zdolności do dokładnego postrzegania, oceny i wyrażania emocji; zdolność dostępu do uczuć i/lub ich generowania, gdy ułatwiają one myślenie; umiejętność rozumienia emocji i wiedza emocjonalna; oraz zdolność do regulowania emocji w celu promowania rozwoju emocjonalnego i intelektualnego	I, II, III, IV	zdolność/ umiejętność
2003	J. Zhou, J. M. George	zdolność do dokładnego postrzegania, oceny i wyrażania emocji; zdolność do uzyskiwania dostępu i/lub generowania uczuć	I, II, III, IV	zdolność
2004	David L. Van Rooy, Chockalingam Viswesvaran	zdolności (werbalne i niewerbalne), które umożliwiają generowanie, rozpoznawanie, wyrażanie, rozumienie i ocenianie emocji własnych i innych w celu kierowania myśleniem i działaniem, które skutecznie radzą sobie z wyzwaniami i presjami środowiskowymi	I,II,III,IV,V	zdolność
2005	I. A. James M. Higgins	definicja D. Golemana	I, II, III, IV, V	brak
2006	T. Sy, S. Tram, A. O'Hara	definicja D. Golemana	I, II, III, IV, V	brak
2007	R. E. Riggio, J. Lee	definicja Mayera, Carusa Saloveya oraz Golemana i Bar-Ona	I,II,III,IV,V	brak
2011	Y. H. Hur, P. T. van den Berg, C. P. Wilderom	umiejętność aktywnego identyfikowania, rozumienia, przetwarzania i wpływanie na emocje własne i innych, aby kierować uczuciami, myśleniem i późniejszymi zachowaniami	I, II, III, IV	umiejętność
2012	K. Zakariassen, K. Zakariassen-Victoroff	samoświadomość, samozarządzanie, świadomość społeczna i zarządzanie relacjami	I, II, III, IV, V	umiejętność

2012	Y. Lin, A. Shin-yih Chen, Y. Song	umiejętność monitorowania własnych zmian emocjonalnych i dokładnego odczytowania reakcji emocjonalnych innych	I, II, III, IV	umiejętność
2012	F. Cavazotte, V. Moreno, M. Hickmann	zdolność do dokładnego postrzegania, oceniania i wyrażania emocji; zdolność dostępu do uczuć i/lub ich generowania, gdy ułatwiają one myślenie; umiejętność rozumienia emocji i wiedzy emocjonalna; zdolność do regulowania emocji w celu promowania rozwoju emocjonalnego i intelektualnego	I, II, III, IV, V	zdolność
2012	Lee, Ch. Okur	zdolność do rozpoznawania własnych uczuć i uczuć innych oraz do dobrego motywowania własnych emocji i zarządzania nimi w relacjach z innymi	I, II, III, IV, V	zdolność
2013	R. E. Boyatzis, M. L. Smith, L. Woolford	zdolność adaptacji, samokontrola emocjonalna, samoświadomość emocjonalna, pozytywne nastawienie i orientacja na osiągnięcia	I, II, III, IV	zdolność
2013	DirkLindebaum	zdolność do prawidłowego rozumowania na temat emocji; umiejętność wykorzystania emocji i wiedzy emocjonalnej w celu wzmocnienia myślenia	I, II, III, IV, V	zdolność
2014	M. Coetzee, N. Harry	zestaw umiejętności przetwarzania informacji, których używa się do konstruowania rzeczywistości na podstawie bodźców emocjonalnych w celu adaptacyjnego zarządzania życiem; zdolność do dokładnego i adaptacyjnego postrzegania i wyrażania emocji	I, II, III, IV	umiejętność
2016	A. Rezvani, A. Chang, R. Zoltn	zdolność bycia świadomym, wykorzystywanie, rozumienia i radzenia sobie z emocjami u siebie i innych	I, II, III, IV	zdolność
2016	M. Sony, N. Mekoth	koncepcja wielowymiarowa	I, II, III, IV, V	brak
2017	H. F.Eldin	zdolność i umiejętność poznania własnych emocji i zarządzania nimi; umiejętność wykrywania sygnałów emocjonalnych u innych i odpowiedniego reagowania wymiary: samoświadomości, samozarządzania, automotywacji, świadomości społecznej i zarządzania relacjami;	I, II, III, IV, V	zdolność/ umiejętność
2018	L. Zhang, T. Cao, Y. Wang	zestaw umiejętności menedżerskich przyczyniających się do sukcesu projektu	I, II, III, IV, V	umiejętność
2018	G. F. Burch, R. H. Humphrey, J. H. Batchelor	zdolność bycia świadomym emocji własnych i innych, regulowania emocji oraz efektywnego rozumowania przy użyciu emocji	I, II, III, IV, V	zdolność

2019	Y. H. Lee	zdolności poznawcze danej osoby związane z jej doświadczeniami emocjonalnymi	I, II, III, IV	zdolność
2019	Z. Ahmed, M. Asim, J. Pelitteri	zdolność postrzegania uczuć i radzenia sobie z nimi	I, II, III, IV, V	zdolność
2019	V. Mattingly, K. Kraiger	umiejętności i/lub zdolności, które umożliwiają świadomość stanów emocjonalnych siebie i innych; zdolność regulowania lub wykorzystywania emocji w celu pozytywnego wpływu na odgrywanie ról	I, II, III, IV, V	umiejętność /zdolność
2019	K. Prentice	indywidualne zdolności emocjonalne, które przejawiają się m.in. w zarządzaniu emocjami swoimi i innych oraz wykorzystywanie emocji dla optymalizacji rezultatów	I, II, III, IV, V	zdolność
2020	P. Khorravi, A. Rezvani, N. M. Ashkanasy	osoby o wysokim poziomie EI poszerzają swoją wiedzę i umiejętności, aby poprawić swoją zdolność do skutecznej komunikacji i współpracy	I, II, III, IV	zdolność
2021	F. Zhu, X. Wang, M. Yu	podzbiór inteligencji społecznej, który obejmuje zdolność monitorowania uczuć i emocji własnych i innych, rozróżniania ich i wykorzystywania tych informacji do kierowania własnym myśleniem i działaniami	I, II, III, IV, V	zdolność
2022	W. Zhang, O. Adegbola	zdolność jednostki do rozpoznawania własnych emocji, regulowania ich, rozpoznawania emocji innych i zarządzania relacjami społecznymi	I, II, III, IV, V	zdolność
2022	V. Fernandez-Perez, R. Martin-Rojas	zespół zachowań bezpośrednio związanych z zarządzaniem emocjami własnymi i innych, a także zdolnością do budowania i utrzymywania relacji	I, II, III, IV, V	zdolność
2023	T. Pirsoul, M. Parmentier, L. Sovet, F. Nils	zdolność monitorowania uczuć i emocji własnych i innych, rozróżniania ich i wykorzystywania tych informacji do kierowania własnym myśleniem. i działania, zespół dyspozycji behawioralnych i poczucia własnej skuteczności	I, II, III, IV, V	zdolność
2023	S. Yeke	rodzaj inteligencji, który podkreśla emocje jednostek i stwierdza zdolność rozumienia, zarządzania i kontrolowania emocji oraz zdolność empatii	I, II, III, IV, V	zdolność
2023	D. Jang, H. A. Elfendebin, Ch. Porath	zdolność, która pozwala ludziom „wnioskować o emocjach i wykorzystywać emocje do wspomagania rozumowania	I, II, III, IV	zdolność

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł.

W efekcie stwierdzono, że do obowiązującej definicji Golemana należy dodać VI filar – umiejętność poszerzania horyzontów, zmiany perspektywy i plastyczność, np. poprzez zdobywanie doświadczenia, przebycie kursów/szkoleń, zmiany zajmowanych stanowisk, doświadczenia, uwzględnianie różnic indywidualnych i kulturowych.

ŚCIEŻKA ROZWOJU INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ JAKO KOMPETENCJI KIEROWNICZEJ

Z przytoczonych analiz wynika, że ścieżka rozwoju inteligencji emocjonalnej jako kompetencji kierowniczej powinna być złożona z czterech etapów. Na każdym należy równolegle pracować nad rozwojem wszystkich sześciu opisanych filarów. Pierwszy etap rozwoju powinien szczególnie dotyczyć gromadzenia doświadczeń na początku pracy na stanowiskach kierowniczych i specjalistycznych. Na tym etapie nacisk należy postawić na zdobywanie ogólnych i różnych doświadczeń, uczenie się relacji i rozwój umiejętności społecznych. Na etapie drugim, oprócz dalszego zdobywania doświadczeń, należy uczyć się rozpoznawać własne emocje i motywacje, jak również ćwiczyć empatię i asertywność. Na etapie trzecim należy dodatkowo nauczyć się rozpoznawać motywacje współpracowników oraz intencje w ich zachowaniach. Na czwartym zaś należy nauczyć się umiejętności poszerzania horyzontów.

Rozwój kompetencji inteligencji emocjonalnej jest procesem ciągłym i długim. Warto sięgać po kursy i szkolenia z komunikacji oraz empatii. Ważny wydaje się też trening samoświadomości związany z refleksją nad własnymi emocjami oraz ich wpływem na decyzje i relacje międzyludzkie. Dojście do czwartego etapu może być trudne lub niemożliwe przy wykorzystaniu tylko ścieżki formalnej, czyli opartej na kwalifikacjach uzyskanych w wyniku szkoleń czy warsztatów. Nie można zatem określić, jakie kierunki studiów czy kursy należy ukończyć, by osiągnąć poziom czwarty. Większe znaczenie ma tutaj uczenie się z doświadczenia i doświadczając. W przyspieszeniu rozwoju inteligencji emocjonalnej może skutecznie pomóc wykorzystanie mentoringu lub coachingu. Należy równolegle rozwijać się zarówno w obszarze zarządzania, jak i psychologii. Kompetencja, jaką jest inteligencja emocjonalna w znaczeniu kierowniczym, jest niewątpliwie bazą do wzrostu efektywności pracy, zwinnego funkcjonowania w zmiennym środowisku czy podstawą do rozwoju rezyliencji (osobistej, kierowniczej, jak i organizacyjnej). Może być również jednym z elementów decydujących o skuteczności zespołów.

PODSUMOWANIE

Inteligencja emocjonalna najczęściej jest opisywana z perspektywy psychologii i socjologii. Jednak jej znaczenie rośnie w obszarze zarządzania, a szczególnie jako przyszłej kompetencji kierowniczej (pb1). Przeprowadzone analizy potwierdziły, że można się jej nauczyć i że powinna być przedmiotem przygotowania pracowników do pełnienia funkcji kierowniczych. Stąd stwierdzono, że należy uaktualnić i rozwinąć dominującą w literaturze definicję Golemana o element umiejętności poszerzania horyzontów, rozumianych jako chęć do ciągłego uczenia się (pb2). Podstawą uczenia się i rozwoju inteligencji emocjonalnej jest uczenie się przez doświadczenie i przez doświadczanie. Proces ten będzie trwał w czasie i będzie dotyczył różnokierunkowego uczenia się z wykorzystaniem mentoringu i coachingu. Będzie się zmieniał wraz z rozwojem samoświadomości emocjonalnej, samoregulacji, zaangażowania, empatii i umiejętnościami społecznymi. Goleman potwierdził, że inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę niemalże na każdym stanowisku pracy i w każdym wykonywanym zawodzie.

Przeprowadzone badania miały kilka ograniczeń. Pierwsze z nich dotyczyło przedstawienia ich wyłącznie z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. Nie dokonano analiz dominującej części wyszukanych tekstów, których tematyka była związana z psychologią i socjologią. W przyszłości należy wyodrębnić te elementy badań psychologicznych, których efekty mogą być znaczące dla kompetencji kierowniczych czy rozwoju organizacji. Drugim ograniczeniem było wykorzystanie w systematycznym przeglądzie tylko jednej bazy oraz tylko tekstów opublikowanych po angielsku. Rzeczywiście, szczególnie w bazach narodowych mogą znaleźć się wartościowe badania, które zamierzamy wziąć pod uwagę na kolejnym etapie naszego projektu badawczego. Trzecim ograniczeniem były ogólnie postawione pytania badawcze związane z definiowaniem inteligencji emocjonalnej jako kompetencji kierowniczej oraz określeniem jej składowych. Badania potwierdziły, że dominującą i nadal aktualną definicją inteligencji emocjonalnej jest ta przedstawiona przez Golemana (tabela 1), choć zaproponowano, by wzbogacić ją o składową szóstą. W przyszłych badaniach autorzy zamierzają sprawdzić prawdziwość założenia, że sześć filarów (składowych) inteligencji emocjonalnej stanowi podstawę modelu kompetencji kierowniczych niezależnie od typu i rodzaju organizacji. W ich efekcie będzie możliwe opracowanie adresowanego do kierowników warsztatu rozwoju inteligencji emocjonalnej, podporządkowanego czterem opisanym etapom. W przyszłych badaniach sprawdzimy również wartość (przydatność, kryteria i poziom) inteligencji emocjonalnej dla wybranych specjalistycznych stanowisk kierowniczych.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Tł. A. Unterschuetz i in. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, 243.
- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 190.
- Ahmed, Z., Asim, M., Pellitteri, J. (2019). Emotional intelligence predicts academic achievement in Pakistani management students. *The International Journal of Management Education*, 17(2), 286–293.
- Alon, I., Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6), 501–512.
- Altındağ, E., Köseadağ, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261.
- Bajcar, B., Babiak, J. (2016). Kompetencje emocjonalne i społeczne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Bar-On, R. (1997). *EQ-i. BarOn Emotional Quotient Inventory. A measure of emotional intelligence. User's manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory W: R. Bar-On, J. D. A. Parker (red.), *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc., 363–388.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., van Oosten, E., Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17–24.
- Bradberry, T., Greaves, J. (2006). *Podręcznik inteligencji emocjonalnej*. Gliwice: Helion, 99–102.
- Bugaj, J. (2017). Kompetencje wspólne i specjalistyczne w sektorze publicznym. W: I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 49–61.
- Burch, G. F., Humphrey, R. H., Batchelor, J. H. (2013). How great leaders use emotional labor: Insights from seven corporate executives. *Organizational Dynamics*, 42(2), 119–125.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455.
- Coetzee, M., Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90–97.
- Dacre Pool, L., Qualter, P. (2012). Improving emotional intelligence and emotional self-efficacy through a teaching intervention for university students. *Learning and Individual Differences*, 22(3), 306–312.

- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., Harms, P. D., Credé, M., Wood, D. (2022). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The Great EI Debate.” *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101539.
- Doğru, C. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. W: *Frontiers in Psychology*, 13.
- FakhrEldin, H. (2017). The relationship between the emotional intelligence of entrepreneurs and the new venture creation: The role of age, gender and motive. *Arab Economic and Business Journal*, 12(2), 99–108.
- Fernandez-Perez, V., Martin-Rojas, R. (2022). Emotional competencies as drivers of management students’ academic performance: The moderating effects of cooperative learning. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100600.
- Franczak, M. (2020). *Rola inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu* (praca magisterska), 359.
- Goleman, D. (1997). *Inteligencja emocjonalna*. Poznań: Media Rodzina.
- Hensel, P. (2020). *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 73–77
- Hur, Y. H., van den Berg, P. T., Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591–603.
- Jang, D., Elfenbein, H. A., Porath, C. (2023). Who succeeds in a leadership course? Achievement is predicted by ability-tested but not self-reported emotional intelligence. *Social Sciences Humanities Open*, 8(1), 100566.
- Khosravi, P., Rezvani, A., Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36–46.
- Klinkosz, W., Sękowski, A.E. (2006). H. Schulera i M. Prochaski polska wersja Inwentarza Motywacji Osiągnięć – (LMI). *Czasopismo Psychologiczne*, 7(2), 253–264.
- Knopp, K. (2005). *Rola inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka*, Katarzyna Knopp, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, 221–236.
- Kong, D. T. (2014). Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT/MEIS) and overall, verbal, and nonverbal intelligence: Meta-analytic evidence and critical contingencies. *Personality and Individual Differences*, 66, 171–175.
- Kozak, A. (2007). Menedżer nośnikiem wartości w organizacji. W: S. Banaszak, K. Doktor (red. naukowa), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Poznań: Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, 141–150.
- Lee, Y. H. (2019). Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. *Sport Management Review*, 22(3), 395–406.
- Lin, Y, Shin-yih Chen, A. Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541–552.
- Lindebaum, D. (2013). Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study. *European Management Journal*, 31(6), 538–548.

- Lubikowska, A. B. (2015). Analiza polskich testów do pomiaru inteligencji emocjonalnej lub komponentów składających się na inteligencję emocjonalną. *Testy Psychologiczne w Praktyce i Badaniach*, 1, 18–30.
- Matczak, A., Knopp, K. A. (2013). *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Stowarzyszenie Filomatów, 93.
- Materon, V. (2023). *Future of job 2023: These are the most in-demand skills now- and beyond*. Pobrane z: <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>.
- Mattingly, V., Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140–155.
- Mazzella-Ebstein, A., Tan, K., Panageas, K., Arnetz, J., Barton-Burke, M. (2021). The Emotional Intelligence, Occupational Stress, and Coping Characteristics by Years of Nursing Experiences of Newly Hired Oncology Nurses. *Asia-Pacific Journal of Oncology Nursing*, 8(4), 352–359.
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463–474.
- Mok, W. H., Tsarenko, Y., Gabbott, M. (2008). A Measurement of Emotional Intelligence in Service Encounters. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 16(1), 20–29.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer, 17–18.
- Orlińska-Gondor, A. (2006). Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, 169.
- Quebbeman, A. J., Rozell, E. J. (2002). Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice. *Human Resource Management Review*, 12(1), 125–143.
- Pirsoul, T., Parmentier, M., Sovet, L., Nils, F. (2023). Emotional intelligence and career-related outcomes: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100967.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 153.
- Prentice, C. (2016). Leveraging employee emotional intelligence in casino profitability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 127–134.
- Rajah, R., Song, Z., Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107–1119.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122.
- Riggio, R. E., Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 418–426.

- Rooy, D. L., van, Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71–95.
- Sestino, A., D'Angelo, A. (2023). My doctor is an avatar! The effect of anthropomorphism and emotional receptivity on individuals' intention to use digital-based healthcare services. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122505.
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211.
- Sidor-Rządkowska, M. (2006). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 22.
- Stańczyk, J., Gajdziszewska, P. (2015). O znaczeniu inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 507–519
- Sony, M., Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20–32.
- Sy, T., Tram, S., O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473.
- Tao, C. W. (Willie), Jang, J., Kwon, J. (2019). Understanding the role of emotional intelligence and work status in service sabotage: Developing and testing a three-way interaction model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 51–59.
- Thierry, D., Sauret, C., Monod, N. (1994). *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*. Tłum. H. Belżeczka, M. Egegan. Warszawa: Poltext, 6.
- Vyas, D., Rogan, E. L., Wu, G., Galal, S. M., Solorio, G., Chandra, R. (2022). Social and Emotional Development in a Telehealth-Based Ambulatory Care Skills Course. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 86(8).
- Walter, F., Humphrey, R. H., Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential: Toward an evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 41(3), 212–219.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505–522.
- Yeke, S. (2023). Digital intelligence as a partner of emotional intelligence in business administration. *Asia Pacific Management Review*, 28(4).
- Zakariasen, K., Zakariasen Victoroff, K. (2012). Leaders and emotional intelligence: A view from those who follow. *Healthcare Management Forum*, 25(2), 86–90.
- Zhang, L., Cao, T., Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317–330.
- Zhang, W., Adegbola, O. (2022). Emotional intelligence and public relations: An empirical review. *Public Relations Review*, 48(3), 102199.

- Zhou, J., George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568.
- Zhu, F., Wang, X., Wang, L., Yu, M. (2021). Project manager's emotional intelligence and project performance: The mediating role of project commitment. *International Journal of Project Management*, 39(7), 788–798.
- Zimbardo, P. G., Gerrig, R. J. (2008). *Psychologia i Życie*. B.w.: Warszawa, 292–294.

Emotional intelligence as a managerial competence – a systematic review of the literature

Summary

Emotional intelligence (EI) plays a key role in human resource management. The level of emotional intelligence as a managerial competence is a derivative of many behaviors, skills, and experiences. On one hand, this includes ethical attitudes, and on the other, the organizational climate. The aim of this article is to analyze the elements and significance of emotional intelligence and to develop a path for its development as a managerial competence. The article presents a critical and systematic review of the literature on the significance and definitions of emotional intelligence, based on an analysis of Polish and international sources drawn from the Scopus database. The selection process was conducted using the PRISMA protocol, focusing on its key components, current definitions, and development opportunities. The research results indicate that the dominant definition of emotional intelligence remains the model developed by D. Goleman, which in this article has been extended with a sixth pillar—the ability to broaden perspectives and cognitive flexibility. The second part of the article presents a four-stage path for developing emotional intelligence as a managerial competence. This process involves enhancing emotional self-awareness, emotion regulation, and empathy, as well as developing social skills, including adaptability. In conclusion, the article emphasizes the need for further research on methods for developing EI and its significance in the context of specialized managerial positions.

Key words: emotional intelligence, critical review of literature, systematic review of literature, managerial competencies

Anna Homoncik-Trojan (ORCID: 0009-0001-2727-2300) – magister farmacji, absolwentka Śląskiego Uniwersytetu Medycznego w Katowicach, absolwentka Akademii Menażerów Farmacji – Trimer Smart oraz studiów podyplomowych na kierunku zarządzanie i marketing w biznesie Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Doktorantka Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

Justyna M. Bugaj (ORCID: 0000-0002-0652-4134) – doktor habilitowana, inżynier, profesor UJ; Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Zakład Negocjacji. Autorka licznych artykułów naukowych oraz ekspertyz pisanych na zlecenie polskich i zagranicznych instytucji i organizacji. Uczestniczka krajowych i międzynarodowych projektów, w tym członkini Quality Assurance Board projektu UNA Europa (1EUROPE), Sustainable Quality Enhancement in Higher Education Learning and Teaching (SQELT), Learnig and Teaching Space in Higher Education (LTSHE) oraz kierowniczka projektu „Mistrzowie dydaktyki?”. W swoich zainteresowaniach badawczych skupia się na analizowaniu powiązań i wpływów między strategią zarządzaniem i jakością pracy oraz na relacjach pracowniczych i procesach restrukturyzacyjnych. Patrzy w przyszłość, wykorzystując metody scenariuszowe i metodę delficką. W ostatnim czasie w szczególnym stopniu zajmuje się badaniem rozwoju nauczycieli akademickich i kształtowaniem ich ścieżek zawodowych w obszarze naukowym, dydaktycznym i organizacyjnym. W 2016 roku opublikowała monografię *Uniwersyteckie strategie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich w Polsce*.

Aleksandra Wilk

Dyskryminacja płciowa jako czynnik różnicujący kariery zawodowe kobiet

Celem tego artykułu było stworzenie charakterystyki karier zawodowych kobiet dotkniętych dyskryminacją płciową w miejscu pracy. Postawiony cel jest ściśle związany ze sformulowanym pytaniem badawczym odnoszącym się do różnic w karierach zawodowych kobiet dotkniętych dyskryminacją płciową od karier kobiet, które jej nie doświadczyły. W badaniu przeprowadzonym metodą ankietową (CAWI) wzięło udział 491 respondentek. Otrzymane wyniki wykazały, że około 30% badanych kobiet doświadczyło dyskryminacji płciowej, co negatywnie wpłynęło na ich satysfakcję z pracy i ograniczyło możliwości rozwoju zawodowego. Kobiety te rzadziej korzystały z form rozwoju oferowanego przez pracodawcę, częściej same podejmując inicjatywy w tym zakresie, a także wykazywały niższy poziom zadowolenia z kariery i wynagrodzenia. Dyskryminacja, której doświadczyły, najczęściej dotyczyła godzenia życia zawodowego z rodzinnym oraz ograniczeń w awansie. W artykule podkreślono potrzebę wdrażania działań zwiększających równość płci i wsparcie kobiet w środowisku zawodowym, aby umożliwić im równy, w stosunku do mężczyzn, rozwój kariery zawodowej.

Słowa kluczowe: kariera zawodowa, kariera zawodowa kobiet, dyskryminacja płciowa, patologie organizacyjne

Kody JEL: J16, J71

DOI: 10.5604/01.3001.0055.1182

WPROWADZENIE

Dyskryminacja płciowa w miejscu pracy to zjawisko wielowymiarowe, które jest zarówno efektem historycznych nierówności, jak i współczesnych tendencji rynkowych, nie zawsze sprzyjających równości szans. W dobie globalizacji, transformacji technologicznej i rosnącego znaczenia zróżnicowanych form zatrudnienia problem dyskryminacji płciowej staje się wyzwaniem nie tylko dla samych pracowników, ale także dla pracodawców, instytucji publicznych i decydentów politycznych. To właśnie na ich barkach spoczywa odpowiedzialność za stworzenie bardziej inkluzywnego, sprawiedliwego środowiska pracy, które umożliwi każdej osobie rozwój i równy dostęp do szans zawodowych. Jednym z istotnych aspektów, który wymaga szczególnej uwagi, jest wpływ stereotypów płciowych i kulturowych oczekiwań na kształtowanie ról zawodowych kobiet i mężczyzn. Wiele sektorów zawodowych, zwłaszcza tych uznawanych za prestiżowe i techniczne, nadal funkcjonuje w obrębie tradycyjnych norm przypisujących mężczyznom większą zdolność do wykonywania odpowiedzialnych funkcji. Tego rodzaju stereotypy mogą prowadzić do uprzedzeń w procesach rekrutacyjnych oraz awansowych, co skutkuje mniejszą reprezentacją kobiet na stanowiskach zarządczych i ograniczonym dostępem do możliwości rozwoju. Kolejnym czynnikiem jest strukturalne uwarunkowanie ról społecznych, które często wymagają od kobiet łączenia obowiązków zawodowych z opieką nad rodziną.

Współczesny rynek pracy wciąż nie jest w pełni dostosowany do elastyczności, której potrzebują osoby z obowiązkami opiekuńczymi, a to powoduje, że kobiety są częściej zatrudniane na umowach niepełnoetatowych lub w mniej stabilnych formach, co dodatkowo ogranicza ich możliwości zawodowe i wpływa na nierówności płacowe. Warto także zwrócić uwagę na struktury organizacyjne i politykę firm, które mogą – świadomie lub nieświadomie – sprzyjać dyskryminacji. Wiele organizacji, mimo deklaracji o równości, nie wdraża odpowiednich procedur, takich jak polityki antydyskryminacyjne czy programy wspierające różnorodność. Brak wewnętrznych mechanizmów zgłaszania i rozwiązywania przypadków dyskryminacji, jak również niedostateczna reprezentacja kobiet w procesach decyzyjnych sprzyjają zachowaniu statusu quo, w którym dyskryminacja jest bagatelizowana lub pozostaje niezauważona. Dyskryminacja płciowa to także efekt bardziej subtelnych mechanizmów, takich jak np. codzienne zachowania i komentarze, które choć mogą wydawać się drobne, mają istotny wpływ na poczucie wartości i pewność siebie kobiet w miejscu pracy. Przykłady mikroagresji to pomijanie kobiet podczas dyskusji zespołowych, kwestionowanie ich kompetencji lub sugerowanie, że ich sukcesy są wynikiem „szczęścia” lub „sprzyjających okoliczności”, a nie rzeczywistych umiejętności i zaangażowania.

Zdaniem A. Smolbik-Jęczmień i A. Żarczyńskiej-Dobiesz (2017) współczesna kariera zawodowa to dynamiczny proces, w którym jednostka rozwija swoją wiedzę, umiejętności, postawy, cechy osobowe oraz system wartości i motywacji. Celem tego procesu jest nieustanne zwiększanie wartości zawodowej (tzw. kapitału kariery) i utrzymanie konkurencyjności na rynku pracy. Z kolei Y. Guan i współpracownicy (2018) zdefiniowali karierę jako indywidualną ścieżkę rozwoju, na której człowiek nabywa nowych kompetencji i dostosowuje się do zmieniających się ról zawodowych, aby osiągnąć satysfakcję, spełnienie i sukces. D. T. Hall i D. E. Chandler (2018) zwrócili uwagę, że kariera to proces integracji różnych sfer życia, takich jak: praca, rodzina, zdrowie i rozwój osobisty, co pozwala na osiągnięcie harmonii między życiem zawodowym a prywatnym. Bazując na współczesnym podejściu do rozumienia pojęcia kariery zawodowej, można stwierdzić, że obejmuje ona zarówno aspekt subiektywny, związany z indywidualnymi aspiracjami i poczuciem satysfakcji, jak i aspekt obiektywny, odnoszący się do mierzalnych osiągnięć i awansów. Istotne jest więc uwzględnienie zarówno osobistych doświadczeń jednostki, jak i obiektywnych wskaźników sukcesu. Ścieżka zawodowa jest kształtowana przez otoczenie organizacyjne i społeczne – strukturę firmy, możliwości rozwoju i awansu, a także czynniki ekonomiczne, społeczne i kulturowe, mające kluczowy wpływ na rozwój kariery (Samul, Kobylińska, Rollnik-Sadowska, 2018; Wilk, 2024).

Najnowsze publikacje notowane w bazie Scopus¹ dotyczące kariery zawodowej i dyskryminacji płciowej kobiet skupiają się m.in. na takich zagadnieniach, jak: luki płacowe na rynku pracy w Kenii (Alwago, 2024); równość płciowa w aspekcie kariery w ośrodkach badawczych (Sánchez-López, Poveda-Bautista, Corona-Sobrino, Otero-Hermida, García-Melón, 2024); wpływ czynników osobistych i organizacyjnych na awanse kobiet na stanowiska wyższych szczebli (Hasan, Tivendale, Udawatta, Mahmood, 2024); globalne wyzwania związane z godzeniem rodzicielstwa z karierą zawodową (Young, Grayer, Wiley, 2024); wpływ dyskryminacji płciowej na wybór specjalizacji w karierze medycznej wśród niemieckich studentek (Stock, Kaifé, 2024); eliminowanie dyskryminacji kobiet w branży architektonicznej w Egipcie i krajach Zatoki Perskiej (Othman, Hegazy, 2024); stereotypy dotyczące płci i dyskryminacji w postaci nadgodzin wśród kobiet z Portugalii (Rebelo, Delaunay, Martins, Diamantino, Almeida, 2024); przelamywanie granic dyskryminacji wśród kobiet z branży turystycznej w Iranie (Carrasco-Santos i in., 2024) czy wpływ stereotypów płciowych na rozwój karier kobiet z perspektywy menedżerskiej (Tabassum, Nayak, 2024). Łącznie do tej pory w bazie Scopus w 2024 roku odnotowano 83 publikacje

1 Stan na dzień 27.10.2024, według słów kluczowych *women's career* i *gender discrimination*.

poruszające kwestie kariery zawodowej kobiet i dyskryminacji płciowej, co stanowi największą liczbę od 1982 roku, a obserwowany trend publikacyjny ma cały czas tendencję wzrostową.

Tak różnorodne podejścia do tematu zawodowej dyskryminacji płciowej kobiet świadczą o wysokim zainteresowaniu badaczy omawianym tematem, a realia rynkowe wskazują, że pomimo rosnącej świadomości z problemem tym spotyka się nadal wiele kobiet. W związku z tym konieczna jest dalsza eksploracja tego zjawiska na kolejnych poziomach i w kolejnych perspektywach, tak jak poruszony w tym artykule aspekt zawodowej dyskryminacji płciowej kobiet zatrudnionych w średnich i dużych przedsiębiorstwach południowo-wschodniej Polski. Celem opracowania było stworzenie charakterystyki karier zawodowych kobiet dotkniętych dyskryminacją płciową w miejscu pracy. Wobec tak postawionego celu sformułowano pytanie badawcze odnoszące się do tego, czym różnią się kariery zawodowe kobiet dotkniętych dyskryminacją płciową od karier zawodowych kobiet, które jej nie doświadczyły.

DYSKRYMINACJA PŁCIOWA KOBIEC – PRZEGLĄD LITERATURY

Narracyjny (tradycyjny) przegląd literatury, który zastosowano w tej pracy, wskazuje, że pojęcie „dyskryminacja”, pochodzące od łacińskiego „discrimino” – „rozróżniam”, oznacza niesprawiedliwe odnoszenie się do grup lub osób, polegające na nierównym traktowaniu bez uzasadnionych przyczyn, np. ze względu na płeć, wiek, orientację seksualną, przekonania polityczne czy religijne, co narusza zasadę równości (Kamińska, 2015). W Polsce antydyskryminacja została wprowadzona pod wpływem prawa wspólnotowego, pierwotnie w celu eliminacji nierówności w zatrudnieniu między płciami, a później była rozszerzana była o inne kryteria (Kamińska, 2015). Pomimo zakazów dyskryminacja kobiet jest nadal obecna, zwłaszcza na rynku pracy, gdzie kobiety napotykać takie bariery, jak: „szklany sufit” (utrudnienia w awansie na wysokie stanowiska) (Rauchfleisch, 2017; Barzilay, 2018); „szklane ruchome schody” (faworyzowanie mężczyzn w zawodach sfeminizowanych) (Krause, 2019); „uciekająca drabina” (brak solidarności wśród kobiet na wyższych stanowiskach); „leпка podłoga” (kierowanie kobiet do gorzej płatnych zawodów); „aksamitne getto” (nadreprezentacja kobiet w „kobiecych” zawodach) oraz „dziurawy rurociąg” (ograniczenia w rozwoju kariery na wyższych poziomach) (Petrongolo, Ronchi, 2020; Folke, Rickne, 2022).

W literaturze wymienia się różne formy i poziomy dyskryminacji kobiet, m.in. bezpośrednią (np. niesprawiedliwe kryteria rekrutacyjne) i pośrednią, która wynika z działań niezamierzonych (Lisowska, 1997; Kalinowska-Nawrotek, 2005; Zwiech, 2011; Winiarska, Klaus, 2011). Dyskryminacja zatrudnieniowa pojawia się, gdy pra-

cownicy o takich samych kwalifikacjach są traktowani gorzej z powodu płci (Ehrenberg, Smith, 2000; Kalinowska-Nawrotek, 2004), natomiast dyskryminacja zawodowa odnosi się do sytuacji, w której pewne zawody są niedostępne dla kobiet, co w konsekwencji prowadzi do segregacji zawodowej (Kalinowska-Nawrotek, 2005). Wyróżnia się również samodyskryminację, czyli wzajemne rywalizowanie kobiet wynikające ze stereotypów, oraz dyskryminację statystyczną, polegającą na przypisywaniu produktywności danej osobie na podstawie płci (Rauchfleisch, 2017; Załucka, 2010). Dyskryminacja macierzyńska dotyczy gorszego traktowania kobiet powracających z urlopu macierzyńskiego (Kalinowska-Sufinowicz, 2013), natomiast dyskryminacja płacowa występuje wówczas, gdy płace kobiet są niższe niż mężczyzn, pomimo posiadania przez nich równych kwalifikacji i doświadczenia (Ehrenberg, Smith, 2000).

W literaturze przyczyny dyskryminacji kobiet na rynku pracy są analizowane w kontekście teorii dotyczących zarówno doskonałego, jak i niedoskonałego rynku pracy. W pierwszym przypadku teoria uprzedzeń Beckera wskazuje na trzy źródła dyskryminacji: pracodawców, współpracowników i klientów. Pracodawcy mogą preferować mężczyzn na wyższych stanowiskach, płacąc kobietom mniej lub nie przyznając im awansów. Współpracownicy mogą mieć trudności z akceptacją kobiet w zespole, co często zmusza pracodawców do płacenia „premii kompensacyjnych” mężczyznom, aby zapobiec zbyt dużej rotacji. Z kolei klienci preferują obsługę kobiet lub mężczyzn w zależności od stanowiska, np. mężczyzn na wyższych stanowiskach, co utrwala segregację zawodową (za: Kalinowska-Nawrotek, 2005). Teoria kapitału ludzkiego S. Polacheka (2004) tłumaczy różnice płacowe między kobietami i mężczyznami, wskazując, że kobiety w mniejszym stopniu inwestują we własny kapitał ludzki (wykształcenie, doświadczenie), co przekłada się na niższe zarobki. Zjawisko deprecjacji kapitału dotyczy również przerwy zawodowej spowodowanej np. macierzyństwem, co dodatkowo obniża wartość ich kwalifikacji (Jarmolowicz, Knapińska, 2011; Rakowska, 2020). Na niedoskonałym rynku pracy wyróżnia się dwie teorie, segregacji zawodowej i dualnego rynku. Segregacja zawodowa prowadzi do „lepkiej podłogi” i „szklanego sufitu” – kobiety są zatrudniane w niższych płacowych sektorach, takich jak edukacja czy opieka zdrowotna (segregacja pozioma), i rzadziej zajmują stanowiska kierownicze (segregacja pionowa) (Zwiech, 2011; Meulders, Pasmann, Rigo, O’Dorchai, 2010). Natomiast teoria dualnego rynku Doeringera i Piore’a wyróżnia sektor pierwotny (wysokie płace, możliwości awansu) i sektor wtórny (niskie płace, brak stabilności), w którym częściej zatrudniane są kobiety, a co znajduje przełożenie na ograniczenie ich możliwości rozwoju zawodowego (Kalinowska-Nawrotek, 2005; Jarmolowicz, Knapińska, 2011).

A. Booth badała dyskryminację płacową między kobietami a mężczyznami, analizując powiązania tych nierówności z niższą skłonnością kobiet do ryzyka i kon-

kurencji oraz ich słabszymi umiejętnościami negocjacyjnymi (Booth, 2009; Booth, Sosa, Nolen, 2011; Booth, Katic, 2012). Celem było zrozumienie, dlaczego kobiety na podobnych stanowiskach zarabiają mniej niż mężczyźni. Booth i jej zespół rozważali, czy różnice te są wrodzone, czy wynikają z wychowania i stereotypów (Booth, Nolen, 2009, 2012). Badania innych autorów, takich jak: C. C. Eckel i P. J. Grossman (2008), U. Gneezy i in. (2003; 2009) oraz W. O. Alwago (2024), także dotyczyły tych zagadnień. Metaanaliza J. Nelsona (2012, 2014) wskazała jednak, że większość badań nie potwierdza istotnych różnic w skłonności do ryzyka między płciami, a wiele z nich opiera się na stereotypach, co wpływa na wyniki.

Dyskryminacja płciowa negatywnie wpływa na kariery kobiet, które często napotykają przeszkody już na etapie rekrutacji, polegające na wykazywaniu przez rekrutujących większej aprobaty mężczyznom lub stosowanie krzywdzących dla kobiet stereotypów (Szczygielska, 2018; Rebelo, Delaunay, Martins, Diamantino, Almeida, 2024; Tabassum, Nayak, 2024). Skutkuje to niższym wynagrodzeniem na równorzędnych stanowiskach, co osłabia ich sytuację finansową i perspektywy zawodowe. Obowiązki rodzinne i opieka nad dziećmi, przypisywane głównie kobietom, utrudniają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, co może ograniczać ich rozwój i awans (Young i in., 2024). Kobiety mają trudniejszy dostęp do stanowisk kierowniczych, a brak żeńskich wzorców i wsparcia ogranicza ich motywację. Narażenie na molestowanie oraz toksyczne środowisko pracy obniża ich zaangażowanie i poczucie pewności (Hasan, Tivendale, Udawatta, Mahmood, 2024). Długotrwałe skutki dyskryminacji ograniczają rozwój potencjału kobiet, co podkreśla potrzebę promowania równości i tworzenia inkluzywnych środowisk pracy.

METODYKA BADAŃ

W celu zgromadzenia danych empirycznych przeprowadzono badania ilościowe metodą badań ankietowych, techniką CAWI. W prezentowanym badaniu posłużono się kwestionariuszem ankiety internetowej, utworzonej za pomocą platformy Google Forms, w której wykorzystano pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz format pytania otwartego. W części pytań wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, złożoną z odpowiedzi: „zdecydowanie nie”, „raczej nie”, „trudno powiedzieć”, „raczej tak”, „zdecydowanie tak”. Ankieta składała się z pytań metrykalnych, pytań zbudowanych na bazie itemów dotyczących satysfakcji z wykonywanej pracy, postrzegania kariery zawodowej, procesu kształtowania własnej kariery oraz sekcji odnoszącej się do doświadczenia zawodowej dyskryminacji płciowej. Treść poszczególnych itemów została przedstawiona na rysunku 1 oraz w tabelach 2, 3 i 4.

Konstrukcja kwestionariusza, dobór tematyki pytań oraz ich treść zostały stworzone przez autorkę na podstawie dokonanego przeglądu literatury oraz wskazywanych przez autorów najczęstszych obszarach dyskryminacji płciowej kobiet i aspektach związanych z karierą zawodową. Kwestionariusz badawczy w pierwszej kolejności skierowano do organizacji i pracujących w nich kobiet, do których autorka miała bezpośredni dostęp. Następnie przy zastosowaniu efektu „kuli śnieżnej” zwracano się z prośbą do kobiet biorących udział w badaniu o dalsze udostępnianie ankiety w kolejnych organizacjach, zapraszając tym samym do udziału dalsze respondentki. Równolegle autorka popularyzowała badanie za pośrednictwem wiadomości e-mailowych zawierających zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu, wysyłanych do organizacji spełniających założone kryteria doboru próby. Organizacje wyłonione zostały na podstawie rankingów średnich i dużych przedsiębiorstw, przygotowanych przez takie portale, jak: <https://nowiny24.pl/> (Złota Setka Firm 2021), <https://www.obserwatorium.malopolska.pl/> (Lista 500), <https://www.forbes.pl/> (Diamenty Forbesa 2021). Poprzez taką formę dystrybuowania kwestionariusza próba została dobrana w sposób losowy. Stanowiły ją kobiety ($n = 491$) czynne zawodowo, pracujące obecnie w średnich bądź dużych przedsiębiorstwach, mieszkające w dwóch województwach – małopolskim i podkarpackim. Wybór województw podyktowany był ich zróżnicowaniem gospodarczym, uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi oraz różnicami ekonomicznymi. Województwa podkarpackie i małopolskie znajdują się w południowo-wschodniej części Polski, która charakteryzuje się zróżnicowaną strukturą gospodarczą oraz nierównym poziomem rozwoju. Ponadto wybór tych województw wynikał również z niewielkiej liczby dotychczasowych badań na temat zawodowej dyskryminacji płciowej kobiet w tych regionach.

Po zebraniu materiału empirycznego dane poddano analizie statystycznej, w ramach której zastosowano charakterystyki opisowe i testy porównań międzygrupowych, analizowane w badaniu zmienne stanowiły dwa typy danych, ilościowe i kategoryczne. Poprzez zmienne ilościowe rozumiano wszelkie odpowiedzi udzielane przez respondentów na pięciostopniowej skali Likerta, a w ich charakterystyce posłużono się m.in. średnią arytmetyczną, odchyleniem standardowym, medianą, wartościami pierwszego i trzeciego kwartyla oraz wartością minimum i maksimum. Tę część analizy rozpoczęto od podziału respondentek na dwie grupy zależne od doświadczenia dyskryminacji płciowej w organizacji. Na bazie itemów odnoszących się do tego pytania do grupy kobiet dotkniętych dyskryminacją zaliczono te, które w przynajmniej jednym z nich udzieliły odpowiedzi „raczej tak” lub „zdecydowanie tak”. Takie kobiety stanowiły 30,5% badanej grupy. Po dokonaniu porównań do przedstawienia i omówienia wybrano te wyniki, które okazały się istotne statystycznie.

WYNIKI BADAŃ

W pierwszym kroku przeanalizowano, jaki odsetek badanych kobiet doświadczył dyskryminacji i jakiego była ona rodzaju.

Tabela 1

Doświadczenie dyskryminacji

Zmienna	Parametr	Ogółem (N = 491)
Czy doświadczone dyskryminacji?	Tak	30,5% (N = 150)
	Nie	69,5% (N = 341)

Źródło: opracowanie własne.

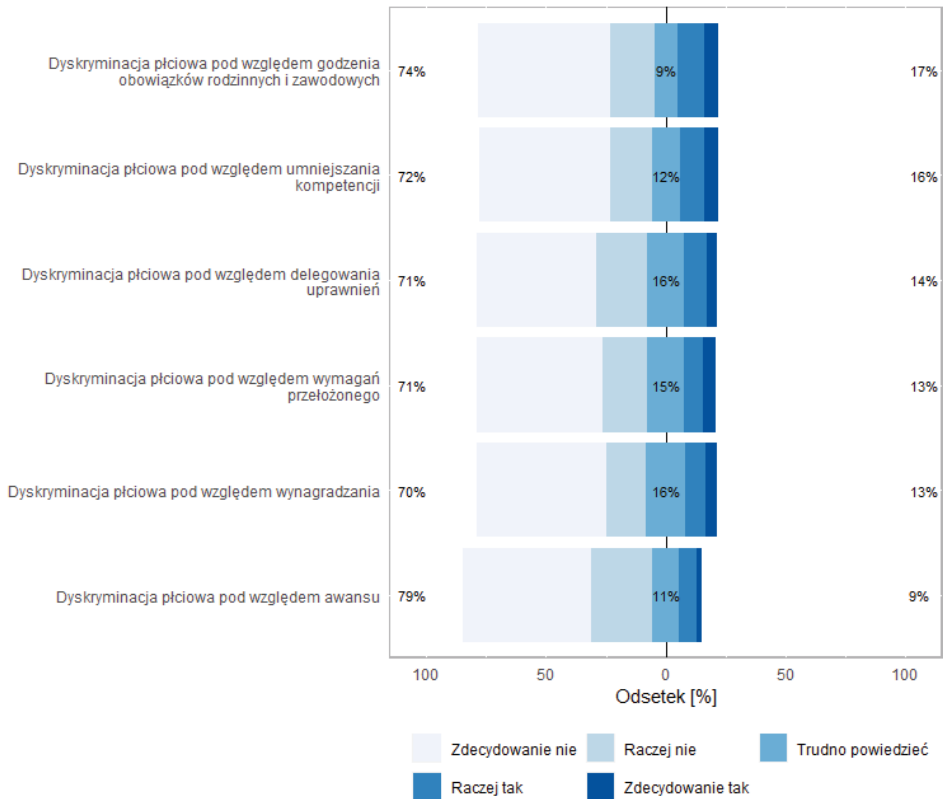
Blisko co trzecia (30,5%) badana kobieta wskazywała, że doświadczyła dyskryminacji płciowej w swojej organizacji. Najczęściej była to dyskryminacja pod względem godzenia obowiązków rodzinnych i zawodowych (17%) oraz umniejszania kompetencji (16%). Z kolei z dyskryminacją płciową odnośnie do awansu spotkała się prawie co dziesiąta zbadanych (9%). Pełny rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1.

Dalsza analiza zależności pomiędzy doświadczeniem dyskryminacji a badanymi zmiennymi wykazała, że dla blisko 90% kobiet dyskryminowanych ze względu na płeć ważną była kariera zawodowa. Najczęściej były one w wieku 32 lat i ponad połowa z nich (54,7%) legitymowała się wykształceniem wyższym magisterskim. Blisko 40% kobiet dotkniętych tą patologią zarabialo w przedziale 3000–4500 zł, natomiast tylko 2% powyżej 9000 zł. Większość z nich pracowała w średniej wielkości organizacjach (60,7%). Ich najczęstszy staż pracy na obecnym stanowisku (46,7%) oraz w obecnej organizacji (47,3%) to od roku do 5 lat. Respondentki najczęściej raz w ciągu swojej kariery zawodowej zmieniały organizację, w której pracowały.

Wśród innych istotnych statystycznie zależności można wskazać następujące związki pomiędzy dyskryminacją a:

- województwem – dyskryminacji płciowej częściej doświadczały kobiety z województwa małopolskiego (73,3% vs. 26,7%);
- posiadaniem dzieci – kobiety niemające dzieci częściej doświadczały w pracy dyskryminacji niż te, które je miały (75,3% vs. 24,7%);
- stanowiskiem pracy – prawie połowa kobiet doświadczających dyskryminacji zajmowała stanowisko wykonawcze z pracą o charakterze umysłowym (48,6%), natomiast najrzadziej doświadczały jej kobiety będące menedżerami niskiego szczebla (7,7%);

■ profilem działalności – dyskryminacja płciowa najczęściej dotykała kobiet pracujących w administracji publicznej (16,7%) oraz edukacji (14%), najrzadziej zaś w przedsiębiorstwach zajmujących się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię (1,3%) oraz działalnością związaną z obsługą rynku nieruchomości (0,7%).



Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy w organizacji, w której Pani pracuje, doświadczyła Pani poniższych form dyskryminacji płciowej?”.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Testy międzygrupowe dla odpowiedzi względem doświadczenia dyskryminacji (1)

Zmienna	Parametr	Tak (N = 150)	Nie (N = 341)	Test	p-value
Czy ważna jest dla Pani kariera zawodowa?	Zdecydowanie tak	41,3% (N = 62)	40,8% (N = 139)	Fisher	0,3957
	Raczej tak	50% (N = 75)	44,6% (N = 152)		
	Trudno powiedzieć	3,3% (N = 5)	7,3% (N = 25)		
	Raczej nie	2,7% (N = 4)	2,9% (N = 10)		
	Zdecydowanie nie	2,7% (N = 4)	4,4% (N = 15)		
Wiek	N	150	341	U Mann-Whitney	0,8767
	Średnia (SD)	35,25 (10,25)	35,35 (9,65)		
	Mediana (IQR)	32,5 (27–42)	34 (27–43)		
	Zakres	19–60	18–62		
	Podstawowe	0,7% (N = 1)	0% (N = 0)		
Wykształcenie	Średnie	18,7% (N = 28)	19,4% (N = 66)	Fisher	0,0689
	Wyższe I stopnia (studia licencjackie lub inżynierskie)	14,7% (N = 22)	19,6% (N = 67)		
	Wyższe II stopnia (studia magisterskie)	54,7% (N = 82)	54,8% (N = 187)		
	Wyższe III stopnia (studia doktorskie)	11,3% (N = 17)	5,3% (N = 18)		
	Zasadnicze zawodowe	0% (N = 0)	0,9% (N = 3)		
Województwo	Małopolskie	73,3% (N = 110)	61,6% (N = 210)	chi-kwadrat	0,0158
	Podkarpackie	26,7% (N = 40)	38,4% (N = 131)		
Dzieci	Posiadam	24,7% (N = 37)	34,9% (N = 119)	chi-kwadrat	0,0326
	Nie posiadam	75,3% (N = 113)	65,1% (N = 222)		

Wymagrodzenie miesięczne (brutto)	≤ 3000 PLN	18% (N = 27)	19,9% (N = 68)	Fisher 0,1107
	> 3000 ≤ 4500 PLN	38,7% (N = 58)	33,7% (N = 115)	
	> 4500 ≤ 6000 PLN	24,7% (N = 37)	22,3% (N = 76)	
	> 6000 ≤ 7500 PLN	8% (N = 12)	10,6% (N = 36)	
	> 7500 ≤ 9000 PLN	8,7% (N = 13)	6,5% (N = 22)	
	> 9000 ≤ 10500 PLN	0,7% (N = 1)	0,3% (N = 1)	
	> 10500 PLN	1,3% (N = 2)	6,7% (N = 23)	
		0% (N = 0)	4,3% (N = 14)	
Stanowisko	Kadra zarządzająca (dyrektor, prezes)	0% (N = 0)	0% (N = 0)	Fisher <0,001
	Menedżer średniego szczebla(kierownik)	0% (N = 0)	0% (N = 0)	
	Menedżer niskiego szczebla	7,7% (N = 11)	5,5% (N = 18)	
	Pracownik samodzielny lub specjalista	15,5% (N = 22)	28,4% (N = 93)	
	Wykonawcze – praca o charakterze umysłowym	48,6% (N = 69)	45% (N = 147)	
	Wykonawcze – praca o charakterze mieszanym	17,6% (N = 25)	11% (N = 36)	
	Wykonawcze – praca o charakterze fizycznym	10,6% (N=15)	5,8% (N=19)	
	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	16,7% (N=25)	17,6% (N=60)	
	Budownictwo	3,3% (N = 5)	2,6% (N = 9)	
	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	0% (N = 0)	0,6% (N = 2)	
Profil działalności organizacji	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	9,3% (N = 14)	11,1% (N = 38)	Fisher 0,0055
	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	5,3% (N = 8)	5,9% (N = 20)	
	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	3,3% (N = 5)	3,8% (N = 13)	
	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2,7% (N = 4)	7% (N = 24)	
	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	0,7% (N = 1)	0% (N = 0)	

Staż pracy w obecnej organizacji	≤ 1 rok	23,3% (N = 35)	21,4% (N = 73)	Fisher 0,8151	
	< 1 ≥ 5 lat	47,3% (N = 71)	41,3% (N = 141)		
	< 5 ≥ 10 lat	10% (N = 15)	14,4% (N = 49)		
	< 10 ≥ 15 lat	6% (N = 9)	8,2% (N = 28)		
	< 15 ≥ 20 lat	5,3% (N = 8)	5% (N = 17)		
	< 20 ≥ 30 lat	6,7% (N = 10)	7,9% (N = 27)		
	< 30 ≥ 40 lat	1,3% (N = 2)	1,5% (N = 5)		
	> 40 lat	0% (N = 0)	0,3% (N = 1)		
	N	150	341		
Łączna liczba organizacji, w których Pani pracowała	Średnia (SD)	2,73 (1,48)	2,61 (1,36)	U Mann-Whitne y 0,5257	
	Mediana (IQR)	2 (2-3)	2 (2-3)		
	Zakres	1-8	1-9		
Łączny staż pracy we wszystkich organizacjach	≤ 1 rok	6,7% (N = 10)	7,3% (N = 25)	Fisher 0,5031	
	< 1 ≥ 5 lat	26% (N = 39)	22,3% (N = 76)		
	< 5 ≥ 10 lat	26% (N = 39)	21,1% (N = 72)		
	< 10 ≥ 15 lat	14% (N = 21)	14,7% (N = 50)		
	< 15 ≥ 20 lat	11,3% (N = 17)	18,2% (N = 62)		
	< 20 ≥ 30 lat	12,7% (N = 19)	14,1% (N = 48)		
	< 30 ≥ 40 lat	3,3% (N = 5)	2,1% (N = 7)		
	> 40 lat	0% (N = 0)	0,3% (N = 1)		
	Tak	100% (N = 150)	99,7% (N = 340)		
Czy podjęto jakieś działania w celu kształtowania własnej kariery zawodowej?	Nie	0% (N = 0)	0,3% (N = 1)	Fisher 1	
	Tak				

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

Testy międzygrupowe dla odpowiedzi w zglecie doświadczenia dyskryminacji (2)

Zmienna	Parametr	Tak (N = 150)	Nie (N = 341)	Test	p-value
Dodatkowy kierunek studiów	Tak	14% (N = 21)	22% (N = 75)	chi-kwadrat	0,0531
	Nie	86% (N = 129)	78% (N = 266)		
Kursy dotyczące rozwijania kompetencji miękkich	Tak	14% (N = 21)	5,9% (N = 20)	chi-kwadrat	0,0047
	Nie	86% (N = 129)	94,1% (N = 321)		
Kursy dotyczące rozwijania kompetencji twardych	Tak	40,7% (N = 61)	56% (N = 191)	chi-kwadrat	0,0024
	Nie	59,3% (N = 89)	44% (N = 150)		
Nauka języków obcych	Tak	43,3% (N = 65)	33,7% (N = 115)	chi-kwadrat	0,0532
	Nie	56,7% (N = 85)	66,3% (N = 226)		
Networking	Tak	4% (N = 6)	1,8% (N = 6)	chi-kwadrat	0,2445
	Nie	96% (N = 144)	98,2% (N = 335)		
Podjęcie studiów	Tak	75,3% (N = 113)	76,8% (N = 262)	chi-kwadrat	0,8065
	Nie	24,7% (N = 37)	23,2% (N = 79)		
Praktyki zawodowe w kraju	Tak	16,7% (N = 25)	17% (N = 58)	chi-kwadrat	1
	Nie	83,3% (N = 125)	83% (N = 283)		
Samokształcenie	Tak	27,3% (N=41)	21,7% (N=74)	chi-kwadrat	0,2143
	Nie	72,7% (N = 109)	78,3% (N = 267)		
Staze zagraniczne	Tak	7,3% (N = 11)	2,9% (N = 10)	chi-kwadrat	0,048
	Nie	92,7% (N = 139)	97,1% (N = 331)		
Studia poddyplomowe	Tak	33,3% (N = 50)	22,9% (N = 78)	chi-kwadrat	0,0203
	Nie	66,7% (N = 100)	77,1% (N = 263)		
Studia wyższego stopnia	Tak	42% (N = 63)	45,7% (N = 156)	chi-kwadrat	0,5022
	Nie	58% (N = 87)	54,3% (N = 185)		

Szkolenia realizowane niezależnie od pracy w organizacji	Tak	36% (N = 54)	37,2% (N = 127)	chi-kwadrat	0,8717
	Nie	64% (N = 96)	62,8% (N = 214)		
Szkolenia realizowane w ramach pracy w organizacji	Tak	40,7% (N = 61)	57,8% (N = 197)	chi-kwadrat	<0,001
	Nie	59,3% (N = 89)	42,2% (N = 144)		
Udział w seminariach i konferencjach	Tak	14,7% (N = 22)	11,4% (N = 39)	chi-kwadrat	0,3948
	Nie	85,3% (N = 128)	88,6% (N = 302)		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Testy międzygrupowe dla odpowiedzi w skądem doświadczenia dyskryminacji (3)

Zmienna	Parametr	Tak (N = 150)	Nie (N = 341)	Test	p-value
Gdybym miała decydować raz jeszcze, wybrałabym tą samą pracę	N	150	341	U Mann-Whitney	< 0,001
	Średnia (SD)	3,19 (1,13)	3,66 (1,18)		
	Mediana (IQR)	3 (2-4)	4 (3-5)		
	Zakres	1-5	1-5		
Jestem zadowolona z pracy	N	150	341	U Mann-Whitney	< 0,001
	Średnia (SD)	3,47 (0,91)	3,94 (0,99)		
	Mediana (IQR)	4 (3-4)	4 (3-5)		
	Zakres	1-5	1-5		
Jestem zadowolona z wysokości wynagrodzenia	N	150	341	U Mann-Whitney	< 0,001
	Średnia (SD)	2,37 (1,14)	3,18 (1,27)		
	Mediana (IQR)	2 (1-3)	3 (2-4)		
	Zakres	1-5	1-5		

Jestem zadowolona z kariery zawodowej	N	150	341	U Mann-Whitney	< 0,001
	Średnia (SD)	2,99 (1,08)	3,42 (1,13)		
	Mediana (IQR)	3 (2-4)	4 (3-4)		
	Zakres	1-5	1-5		
Pod bardzo wieloma względami moja praca bliska jest idealu	N	150	341	U Mann-Whitney	< 0,001
	Średnia (SD)	2,44 (1,05)	3,17 (1,23)		
	Mediana (IQR)	2 (2-3)	3 (2-4)		
	Zakres	1-5	1-5		
Moja kariera zawodowa oparta jest o działania organizacji, w której pracuję	N	150	341	U Mann-Whitney	0,0196
	Średnia (SD)	3,3 (1,12)	3,56 (1,04)		
	Mediana (IQR)	3,5 (3-4)	4 (3-4)		
	Zakres	1-5	1-5		
Posiadam plan rozwoju kariery, który sukcesywnie realizuję	N	150	341	U Mann-Whitney	0,0028
	Średnia (SD)	2,78 (1,23)	3,15 (1,27)		
	Mediana (IQR)	3 (2-4)	3 (2-4)		
	Zakres	1-5	1-5		
Przebieg mojej kariery to kwestia losowych zdarzeń	N	150	341	U Mann-Whitney	0,6444
	Średnia (SD)	3,29 (1,05)	3,2 (1,19)		
	Mediana (IQR)	3 (3-4)	3 (2-4)		
	Zakres	1-5	1-5		

Źródło: opracowanie własne.

W następnym kroku zweryfikowano zależności pomiędzy doświadczeniem dyskryminacji a zmiennymi odnoszącymi się do działań celem kształtowania własnej kariery zawodowej. Wyróżniono następujące istotne zależności pomiędzy dyskryminacją a:

- kursami dotyczącymi rozwijania kompetencji „miękkich” – 86% kobiet doświadczących dyskryminacji nie rozwijało swojej kariery zawodowej w obszarze „miękkich” kompetencji;
- kursami dotyczącymi rozwijania kompetencji „twardych” – kompetencje „twarde” częściej rozwijały kobiety niedoświadczające dyskryminacji (56% vs. 40,7%);
- stażami zagranicznymi – na staże zagraniczne częściej wyjeżdżały kobiety doświadczące dyskryminacji (7,3% vs. 2,9%);
- studiami podyplomowymi – kobiety doświadczące dyskryminacji częściej niż te jej niedoświadczające podejmowały studia podyplomowe (33,3% vs. 22,9%);
- szkoleniami realizowanymi w ramach pracy w organizacji – kobiety dotknięte dyskryminacją płciową rzadziej podejmowały szkolenia realizowane w organizacji (40,7% vs. 57,8%).

W kolejnej sekcji zbadano zależność pomiędzy doświadczeniem dyskryminacji a aspektami określającymi karierę kobiet. Wyróżniono istotne zależności z następującymi aspektami:

- „Gdybym miała decydować raz jeszcze, wybrałabym tę samą pracę” – kobiety nie doświadczające dyskryminacji częściej wybrałyby ponownie tę samą pracę (średnia 3,66 vs 3,19);
- „Jestem zadowolona z pracy” – bardziej zadowolone z pracy były kobiety, które nie doświadczyły dyskryminacji (średnia 3,94 vs. 3,47);
- „Jestem zadowolona z wysokości wynagrodzenia” – większym poziomem zadowolenia z pracy cechowały się kobiety, które nie były dyskryminowane (średnia 3,18 vs. 2,37);
- „Jestem zadowolona z kariery zawodowej” – z kariery zawodowej bardziej zadowolone były kobiety niedoświadczające dyskryminacji (średnia 3,42 vs. 2,99);
- „Pod bardzo wieloma względami moja praca bliska jest ideału” – swoją pracę do ideału częściej porównywały kobiety, których nie dotknęła dyskryminacja płciowa (średnia 3,17 vs. 2,44);
- „Moja kariera zawodowa oparta jest na działaniach organizacji, w której pracuję” – częściej swoją karierę zawodową opierały na działaniach organizacji kobiety niebędące ofiarami dyskryminacji (średnia 3,56 vs. 3,3);
- „Posiadam plan rozwoju kariery, który sukcesywnie realizuję” – taki plan częściej miały kobiety, które nie były dyskryminowane płciowo w swoich organizacjach (średnia 3,15 vs. 2,78).

PODSUMOWANIE

Porównanie uzyskanych charakterystyk wskazało na istnienie różnic pomiędzy karierami zawodowymi kobiet dotkniętych dyskryminacją a kobietami wolnymi od doświadczenia tej patologii organizacyjnej. W pierwszym przypadku kobiety częściej zarabiają mniej i rzadziej osiągają wyższe wynagrodzenia. W praktyce może to oznaczać, że dyskryminacja zawodowa blokuje ich ścieżkę awansu i finansowej satysfakcji, co prowadzi do nierównych możliwości rozwoju zawodowego w porównaniu z kobietami, które nie doświadczyły dyskryminacji. Kobiety dyskryminowane rzadziej angażują się w szkolenia oferowane przez pracodawcę i rozwijają kompetencje „miękkie”, co może być efektem ograniczonego wsparcia lub dostępu do możliwości rozwoju wewnątrz organizacji. Natomiast częściej podejmują samodzielne inicjatywy, takie jak studia podyplomowe i staże zagraniczne, próbując niezależnie budować swoją pozycję zawodową. Charakteryzują się niższym poziomem satysfakcji z pracy, kariery oraz wynagrodzenia. Skutkuje to mniejszą motywacją do rozwijania swojej kariery zawodowej w ramach obecnej organizacji i częściej może prowadzić do decyzji o zmianie miejsca pracy, co z kolei może utrudniać stabilny rozwój zawodowy. Kobiety bez doświadczeń dyskryminacyjnych częściej mają sprecyzowane plany rozwoju kariery, co może wskazywać na większe poczucie stabilności i wsparcia ze strony organizacji, dyskryminowane zaś mogą mieć trudności w realizacji swoich planów zawodowych, co negatywnie wpływa na ich długoterminowy rozwój. Obszary zatrudnienia, takie jak administracja publiczna i edukacja, odznaczają się wyższym poziomem dyskryminacji, co może ograniczać ścieżki kariery zawodowej kobiet pracujących w tych sektorach.

Uzyskane wyniki potwierdzają ustalenia innych badaczy na temat różnorodnych barier napotykanych przez kobiety w pracy. Autorzy wskazują, że dyskryminacja wpływa negatywnie na perspektywy zawodowe kobiet poprzez zjawiska, takie jak „szklany sufit” i „lepka podłoga”, co w praktyce ogranicza możliwość awansu i dostęp do lepiej płatnych stanowisk (Rauchfleisch, 2017; Barzilay, 2018). W badaniach potwierdzono, że blisko co trzecia kobieta doświadczyła dyskryminacji płciowej, głównie w formie trudności w godzeniu obowiązków rodzinnych i zawodowych oraz umniejszaniu kompetencji. Co więcej, niemal 10% respondentek napotkało przeszkody w awansie ze względu na swoją płeć. Literatura wskazuje, że dyskryminacja przejawia się na różnych poziomach, w tym placowym, przy awansach i w segregacji zawodowej, która często kieruje kobiety do zawodów mniej prestiżowych (Winiarska, Klaus, 2011). Zgodnie z teorią Beckera o uprzedzeniach pracodawcy mogą faworyzować mężczyzn na wyższych stanowiskach, co przekłada się na niższe zarobki i mniejsze zadowolenie z kariery u kobiet (Ehrenberg, Smith, 2000). Badanie wykazało, że kobiety dotknięte dyskryminacją zarabiają najczęściej

w przedziale 3000–4500 zł, podczas gdy tylko 2% osiąga wynagrodzenia powyżej 9000 zł. W efekcie mniej kobiet z grupy dyskryminowanej wyraża zadowolenie z wynagrodzenia, kariery i pracy w porównaniu do tych, które nie doświadczyły dyskryminacji.

Otrzymane wyniki wykazały także, że kobiety doświadczające dyskryminacji rzadziej uczestniczyły w szkoleniach organizacyjnych (40,7% vs. 57,8%), co ograniczało ich rozwój zawodowy. Literatura wskazuje na podobne zależności – Booth (2009) sugeruje, że kobiety częściej napotykają na bariery w dostępie do szkoleń rozwijających kompetencje zawodowe. Kobiety doświadczające dyskryminacji częściej podejmowały studia podyplomowe (33,3% vs. 22,9%) oraz staże zagraniczne (7,3% vs. 2,9%), co sugeruje, że zamiast polegać na wsparciu organizacyjnym, inwestują w rozwój własny poza strukturami organizacji. To spostrzeżenie znajduje odzwierciedlenie w badaniach A. Rauchfleischa (2017), który wskazywał na konieczność podejmowania przez kobiety alternatywnych ścieżek karier w odpowiedzi na ograniczenia strukturalne. Badanie wykazało również, że kobiety doświadczające dyskryminacji odczuwają niższą satysfakcję zawodową, co ustaliły analizy D. Lewickiej i J. Michniak (2013), wskazujące, że nierówne traktowanie przekłada się na niższą motywację i zaangażowanie zawodowe. Potwierdza to, że doświadczenie dyskryminacji nie tylko obniża satysfakcję zawodową, ale także ogranicza możliwości rozwoju kariery i osiągnięcia sukcesów w organizacji. Podkreśla to potrzebę podejmowania działań na rzecz równości i inkluzywności w miejscu pracy.

Aby skutecznie przeciwdziałać dyskryminacji płciowej, menedżerowie powinni wdrożyć kompleksowe strategie, obejmujące zarówno działania systemowe, jak i codzienną praktykę zarządzania. Menedżerowie powinni stosować jasne i przejrzyste kryteria rekrutacji i awansu, eliminując subiektywne oceny i potencjalne uprzedzenia. Kluczowe jest wykorzystywanie ustrukturyzowanych wywiadów rekrutacyjnych oraz narzędzi oceny opartej na kompetencjach, co ogranicza wpływ stereotypów płciowych. Ponadto warto monitorować i analizować statystyki dotyczące awansów i wynagrodzeń, aby wykrywać potencjalne nierówności i wdrażać środki naprawcze. W organizacjach należy systematycznie audytować struktury wynagrodzeń, aby upewnić się, że kobiety i mężczyźni na tych samych stanowiskach otrzymują porównywalne płace. Dobrym rozwiązaniem jest wdrożenie siatki płac z określonymi widełkami wynagrodzeń, które minimalizują subiektywne decyzje płacowe i sprzyjają równości. Warto również stworzyć programy wsparcia dla kobiet aspirujących do stanowisk kierowniczych, np. mentoring czy coaching kariery. Aby skutecznie przeciwdziałać dyskryminacji, organizacja powinna mieć formalnie określone procedury zgłaszania przypadków nierównego traktowania, np. anonimowe skrzynki zgłoszeń czy specjalne zespoły ds. równości. Kluczowe jest także zapewnienie ochrony osobom zgłaszającym przypadki dyskryminacji, aby uniknąć efektu „ukarania” sygnali-

stów. Menedżerowie powinni kształtować kulturę organizacyjną, w której równość płci jest fundamentem funkcjonowania firmy. Można to osiągnąć poprzez regularne szkolenia antydyskryminacyjne i warsztaty dla liderów, mające na celu uwrażliwienie na kwestie różnorodności i przeciwdziałanie mikroagresjom w miejscu pracy. Ponadto warto promować i nagradzać dobre praktyki w równym traktowaniu oraz prowadzić kampanie uświadamiające wśród pracowników.

Badania wykazały, że jednym z głównych obszarów dyskryminacji kobiet jest trudność w godzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych. Menedżerowie mogą temu przeciwdziałać, oferując elastyczne godziny pracy, pracę zdalną oraz programy wspierające rodziców (np. dofinansowanie opieki nad dziećmi, urlopy rodzicielskie dla obojga rodziców). Tworzenie środowiska sprzyjającego równowadze między życiem zawodowym a prywatnym pozwoli na zwiększenie zaangażowania i lojalności pracowników. Kadra zarządzająca powinna być aktywnym promotorem równości płci w organizacji. Działania te mogą obejmować m.in. ustanowienie celów dotyczących różnorodności na stanowiskach kierowniczych, wspieranie kobiet w rozwoju kariery oraz budowanie zespołów o zróżnicowanej strukturze płciowej. Widoczność kobiet na wysokich stanowiskach wpływa na zmianę stereotypów i stanowi inspirację dla innych kobiet.

Prezentowane opracowanie wnosi wkład do nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Przeprowadzone badania dostarczają nowych danych na temat skali i charakteru zawodowej dyskryminacji płciowej w południowo-wschodniej Polsce, wskazując, że ogranicza ona dostęp kobiet do awansów, szkoleń oraz utrudnia godzenie życia zawodowego i rodzinnego. W artykule podkreślono również wpływ nierównego traktowania na efektywność organizacyjną, wskazując, że kobiety, które czują się dyskryminowane, częściej rozważają zmianę miejsca pracy i odczuwają niższą satysfakcję zawodową. Zjawisko to może prowadzić do wyższej rotacji i obniżenia jakości kapitału ludzkiego w organizacjach. Opracowanie ma również wymiar aplikacyjny, dostarczając argumentów na rzecz wdrażania skutecznych polityk równościowych i programów mentoringowych, które mogłyby wspierać kobiety w budowaniu ścieżek kariery na równych zasadach. Wyniki badań wskazują, że organizacje powinny zmodyfikować podejście do zarządzania różnorodnością, kładąc większy nacisk na eliminowanie nieświadomych uprzedzeń i tworzenie bardziej inkluzywnego środowiska pracy.

Przeprowadzone badanie nie jest wolne od ograniczeń, które wynikają z przyjętej metodyki, doboru próby oraz zastosowanych narzędzi. Pierwszym istotnym kierunkiem jest rozszerzenie próby badawczej. Włączenie do analizy dodatkowych województw pozwoliłoby na uzyskanie bardziej kompleksowego obrazu badanego zjawiska. Dodatkowo warto rozważyć rozszerzenie próby o przedsiębiorstwa

o różnych pozycjach na rynku. Taka zmiana pozwoliłaby uwzględnić szerszy zakres doświadczeń i kontekstów zawodowych. Kolejnym krokiem byłoby uzupełnienie badań ilościowych o elementy badań jakościowych, takie jak wywiady pogłębione. Tego rodzaju podejście umożliwiłoby lepsze zrozumienie niuansów oraz głębszych przyczyn doświadczeń związanych z dyskryminacją płciową. Ciekawe wydaje się także zbadanie perspektywy mężczyzn, co pozwoliłoby na uzyskanie pełniejszego obrazu zjawiska dyskryminacji płciowej, które często postrzegane jest jednostronnie. Ponadto zastosowanie analizy porównawczej pomiędzy różnymi grupami zawodowymi i sektorami gospodarki umożliwiłoby identyfikację specyficznych obszarów, w których dyskryminacja jest szczególnie nasiloną. Ważnym kierunkiem przyszłych badań są również badania longitudinalne, które śledziłyby kariery zawodowe kobiet na przestrzeni czasu. Pozwoliłoby to na lepsze zrozumienie długotrwałych skutków dyskryminacji płciowej na rozwój zawodowy, w tym na awans, wynagrodzenie czy jakość pracy. Warto także uwzględnić analizę wpływu czynników kulturowych oraz społecznych na postrzeganie i doświadczanie dyskryminacji płciowej w różnych regionach Polski. Zróżnicowane uwarunkowania społeczno-kulturowe w różnych województwach mogą wpływać na odmienne formy oraz intensywność dyskryminacji, co może być istotnym elementem dalszych badań. Wreszcie badania mogłyby skoncentrować się na konkretnych formach dyskryminacji, takich jak dyskryminacja macierzyńska (gorsze traktowanie kobiet powracających z urlopu macierzyńskiego) czy dyskryminacja płacowa (nierówne płace mimo równych kwalifikacji). Analiza tych form dyskryminacji pozwoliłaby na bardziej precyzyjne wskazanie obszarów wymagających interwencji.

BIBLIOGRAFIA

- Alwago, W. O. (2024). Decomposing the Gender Wage Gap in the Urban Labor Market in Kenya. *Studia Universitatis Vasile Goldiș, Arad-Seria Științe Economice*, 34(4), 1–33.
- Barzilay, A. R. (2018). Discrimination without discriminating: Learned gender inequality in the labor market and gig economy. *Cornell JL & Pub. Pol'y*, 28, 545.
- Booth, A. (2009). Gender and Competition. *IZA DP*, 4300.
- Booth, A., Katic, P. (2012). Cognitive Skills, Gender and Risk Preferences. *IZA DP*, 6997.
- Booth, A., Nolen, P. (2009). Gender Differences in Risk Behavior: Does Nurture Matter? *IZA DP*, 4026.
- Booth, A., Nolen, P. (2012). Salience, Risky Choices and Gender. *IZA DP*, 6400.
- Booth, A., Sosa, L., Nolen, P. (2011). Gender Differences in Risk Aversion: Do Single-Sex Environments Affect their Development? *IZA DP*, 6133.

- Carrasco-Santos, M. J., Seyfi, S., Hosseini, S., Hall, C. M., Mohajer, B., Almeida-García, F., Macías, R. C. (2024). Breaking boundaries: Exploring gendered challenges and advancing equality for Iranian women careers in tourism. *Tourism Management*, 103, 104913.
- Eckel, C. C., Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. *Handbook of experimental economics results*, 1, 1061–1073.
- Ehrenberg, R., Smith, R. (2000). *Modern Theory and Labor Public Policy Economic*. Massachusetts: Addison Wesley Longman Limited.
- Folke, O., Rickne, J. (2022). Sexual harassment and gender inequality in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(4), 2163–2212.
- Gneezy, U., Kenneth, L. (2009) Gender Differences in Competition: Evidence from a matrilineal and patriarchal society. *Econometrica*, 77(5), 1637–1664.
- Gneezy, U., Niederle, M., Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 1049–1074.
- Guan, Y., Wang, Z., Liu, Y., Xie, D., Chen, S. X. (2018). Boundary less career and career success: The impact of emotional intelligence. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 1–10.
- Hall, D. T., Chandler, D. E. (2018). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 947–962.
- Hasan, A., Tivendale, L., Udawatta, N., Mahmood, M. N. (2024). Personal and Organizational Factors for Plugging the Leaky Pipeline: Learnings from the Experiences of Early Career Female Construction Management Professionals. *Journal of Management in Engineering*, 40(6), 04024059.
- Jarmolowicz, W., Knapieńska, M. (2011). Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji. *Zeszyty Naukowe/Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*, 9, 123–144.
- Kalinowska-Nawrotek, B. (2004). Formy dyskryminacji kobiet na polskim rynku pracy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2, 231–245.
- Kalinowska-Nawrotek, B. (2005). *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Kalinowska-Sufinowicz, B. (2013). *Polityka społeczno-gospodarcza państwa wobec pracy kobiet*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kamińska, B. (2015). Dyskryminacja jako patologia zarządzania zasobami pracy. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 20(1), 97–110.
- Krause, E. (2019). Kariera naukowa kobiet. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 104(1), 73–89.
- Lewicka, D., Michniak, J. (2013). Dyskryminacja w świetle badań empirycznych. W: D. Lewicka (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lisowska, E. (red.). (1997). Projekt ustawy o równym statusie kobiet i mężczyzn, *Kobieta i Biznes*, 3–4, 8–11.

- Meulders, D., Pasmán, R., Rigo, A., O'Dorchai, S. (2010). *Topic Report. Horizontal and Vertical Segregation*. Bruxelles: Université Libre de Bruxelles (ULB).
- Nelson, J. (2012). *Are Women Really More Risk-Averse than Men?* New York: INET Research Note, Institute for New Economic Thinking.
- Nelson, J. (2014). *Would Women Leaders Have Prevented the Global Financial Crisis? Implications for Teaching about Gender, Behavior, and Economics*. New York: INET Research Note, Institute for New Economic Thinking.
- Othman, A. A. E., Hegazy, R. E. (2024). A framework for eradicating women discrimination in architectural design firms in Egypt and GCC countries. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, 18(3), 541–564.
- Petrongolo, B., Ronchi, M. (2020). Gender gaps and the structure of local labor markets. *Labour Economics*, 64, 101819.
- Polachek, S. (2004). How the Human Capital Model Explains Why the Gender Wage Gap Narrowed. *IZA Discussion Paper*, 1102.
- Rakowska, A. (2020). Charakterystyka i znaczenie kapitału społecznego kobiet – przegląd badań. *HRM [ZZL]*, 137(6), 71–94.
- Rauchfleisch, A. (2017). Uwarunkowania nierówności płci i dyskryminacji kobiet na polskim rynku pracy w świetle wybranych badań opinii społeczeństwa. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej*, 17, 159–178.
- Rebelo, G., Delaunay, C., Martins, A., Diamantino, M. F., Almeida, A. R. (2024). Women's perceptions of discrimination at work: Gender stereotypes and overtime—An exploratory study in Portugal. *Administrative Sciences*, 14(8), 188.
- Samul, J., Kobylińska, U., Rollnik-Sadowska, E. (2018). Postrzeganie kariery zawodowej na tle innych wartości: młodzi na rynku pracy. *HRM [ZZL]*, 1(1), 87–98.
- Sánchez-López, S., Poveda-Bautista, R., Corona-Sobrino, C., Otero-Hermida, P., García-Melón, M. (2024). Tackling gender disparities in energy research: a diagnostic tool for equality in research centres. *Energy, Sustainability and Society*, 14(1), 51.
- Smolbik-Jęczmień, A., Żarczyńska-Dobiesz, A. (2017). Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy. *HRM [ZZL]*, 1(3–4), 169–184.
- Stock, J., Kaifé, A. (2024). The effects of gender discrimination on medical students' choice of specialty for their (junior) residency—a survey among medical students in Germany. *BMC Medical Education*, 24(1), 601.
- Szczygielska, A. (2018). Faworyzowanie pracowników w procesie rekrutacji w kontekście zarządzania różnorodnością w organizacji. *HRM [ZZL]*, 1(3–4), 73–88.
- Tabassum, N., Nayak, B. S. (2024). Impact of Gender Stereotypes on Women's Career Progression from a Managerial Perspective. *Patriarchy and Gender Stereotypes in the Contemporary World*, 25–52.
- Wilk, A. (2024). *Rola czynników organizacyjnych w kształtowaniu karier zawodowych kobiet*. [Nieopublikowana rozprawa doktorska]. Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

- Winiarska, A., Klaus, W. (2011). Dyskryminacja i nierówne traktowanie jako zjawisko społeczno-kulturowe. *Zasada Równości i Niedyskryminacji*, 26(2), 9–40.
- Young, S. L., Grayer, M. J., Wiley, K. K. (2024). The new scarlet letter: Global challenges of motherhood in public administration programs and how we could solve them. *Public Administration and Development*, 44(4), 342–357.
- Zalucka, M. (2010). Nierówności i dyskryminacje związane z płcią kulturową. Kobieta na rynku pracy. *Prace Etnograficzne*, 38, 147–155.
- Zwiech, P. (2011). Rodzaje dyskryminacji kobiet na rynku pracy. *Polityka Społeczna*, 4, 17–19.

Gender discrimination as a factor differentiating women's professional careers

Summary

The aim of this article is to create a characterization of the professional careers of women affected by gender discrimination in the workplace. The stated aim is closely related to the formulated research question regarding the differences in the professional careers of women affected by gender discrimination from the careers of women who did not experience it. The study conducted using the survey method (CAWI) involved 491 respondents. The results obtained showed that approximately 30% of the surveyed women experienced gender discrimination, which negatively affects their job satisfaction and limits the possibilities of professional development. These women less often use the forms of development offered by the employer, more often take initiatives in this area themselves, and also show a lower level of satisfaction with their career and remuneration. The discrimination they experience most often concerns the reconciliation of professional and family life and restrictions in promotion. The article emphasizes the need to implement actions increasing gender equality and support for women in the professional environment, in order to enable them to develop their professional careers equally to men.

Key words: professional career, women's professional career, gender discrimination, organizational pathologies

Aleksandra Wilk (ORCID: 0000-0002-6419-2772) – doktor, adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie. Badaczka specjalizująca się w tematyce

karier zawodowych, ze szczególnym uwzględnieniem karier zawodowych kobiet. Jej zainteresowania naukowe obejmują szeroki zakres zagadnień związanych z potencjałem pracowniczym kobiet, barierami i wyzwaniami, jakie napotykają na różnych etapach swojej ścieżki zawodowej, a także uwarunkowaniami rozwoju ich karier. W swoich badaniach zwraca uwagę m.in. na rolę kapitału kariery, różnice pokoleniowe oraz wpływ macierzyństwa na karierę kobiet.

- Akanji, B., Mordi, C., Ajonbadi, H. A. (2024). Confronting social dominance ideology: how professional women manage career stereotypes in male-dominated occupations. *Employee Relations: The International Journal*, 46(4), 913–933.
- Astvik, W., Welander, J., Hellgren, J. (2021). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organisational resources, attitudes and well-being at work. *Journal of Social Work*, 21(2), 206–224.
- Blachnicka, K. (2023). Przelomowe czynniki rozwoju zawodowego kobiet menedżerek. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 38–49.
- Bone, E. K., Huber, E., Gribble, L., Lys, I., Dickson-Deane, C., Campbell, C., Brown, C. (2024). A community-based practice for the co-development of women academic leaders. *International Journal for Academic Development*, 29(2), 238–254.
- Burroughes, L., Grant, C. (2023). Managerial coaching as the foundation for building felt-trust and motivation among employees working remotely. *International Coaching Psychology Review*, 18(1), 45–57.
- Carvalho, C., Kurian, P. O., Carvalho, S., Carvalho, F. K. (2023). Managing managerial coaching: the role of stakeholders. *Industrial and Commercial Training*, 55(2), 295–305.
- Coker, A. D., Rothblum, E. D. (2025). Mentoring Mid-Career Women Faculty: Expanding Roles and Changing Priorities. *Psychology of Women Quarterly*, 49(1), 137–142.
- Czerniak-Swędziol, J., Kumor-Jeziarska, E. (2023). Kariery akademickie kobiet, czyli o współczesnych wyzwaniach w szkolnictwie wyższym. *Roczniki Administracji i Prawa*, 3, 325–343.
- d'Astros, C. D., Morales, J. (2024). The silent resistance: An ethnographic study of the use of silence to resist accounting and managerialization. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102648.
- Di Leo, R., Epifanio, M., Scotto, T. J., Troeger, V. E. (2025). Motherhood in academia: A novel dataset of UK academic women with an application to maternity leave uptake. *Social Policy & Administration*, 59(3), 454–469.

- Diller, S. J., Stenzel, L. C., Passmore, J. (2024). The coach bots are coming: exploring global coaches' attitudes and responses to the threat of AI coaching. *Human Resource Development International*, 27(4), 597–621.
- Ding, C., Ramdas, M., Mortillaro, M. (2024). Emotional intelligence in applied settings: approaches to its theoretical model, measurement, and application. *Frontiers in Psychology*, 15, 1387152.
- Drake, I., Svenkerud, S. W. (2024). Career ambitions of women academics. Are women willing and able to rise to the top in higher education institutions?. *Studies in Higher Education*, 49(9), 1640–1651.
- Duarte, C. M., Chapuis, L., Collin, S. P., Costa, D. P., Devassy, R. P., Eguiluz, V. M., Juanes, F. (2021). The soundscape of the Anthropocene ocean. *Science*, 371(6529), eaba4658.
- Inardy, M. C., Widyasmoro, A., Supriyadi, S., Zaharuddin, Z. (2025). The Role of Peer-to-Peer Coaching in Improving Performance and Quality Management of Health Service Workers. *International Journal of Business, Law, and Education*, 6(1), 46–53.
- Heilman, M. E., Caleo, S., Manzi, F. (2024). Women at work: pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 165–192.
- Huang, X., Wilkinson, A., Barry, M. (2024). The role of contextual voice efficacy on employee voice and silence. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 960–974.
- Jones, J., Lundgren, H., Poell, R. (2024). “I love and dream of a future where we're all coaches” – an analysis of multiple perspectives on managerial coaching. *European Journal of Training and Development*.
- Kapoutzis, N., Whiley, L. A., Yarker, J., Lewis, R. (2024). Coaching culture: an evidence review and framework for future research and practice. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 17(1), 50–76. Drivers of Lecturer Performance Management. *Indonesian Journal of Management and Economic Research (IJOMER)*, 1(01), 26–39.
- Kohtamäki, V., Zheng, G., Jinia, N. (2024). Gender inequality in academic leadership: Bangladesh, China and Finland. *Higher Education Quarterly*, 78(1), 78–92
- Kumpulainen, S., Esmailzadeh, S., Pesonen, M., Brazão, C., Pesola, A. J. (2025). Enhancing Psychophysiological Well-Being Through Nature-Based Soundscapes: An Examination of Heart Rate Variability in a Cross-Over Study. *Psychophysiology*, 62(1), e14760.
- Madela, S. J., Sepeng, P., Ngobeni, E. T. (2024). The Effects of Workplace Discrimination on Women in Education Leadership: A Case of Waterberg District in Limpopo Province. *Research in Educational Policy and Management*, 6(1), 1–10.

- Madhumithaa, N., Sharma, A., Adabala, S. K., Siddiqui, S., Kothinti, R. R. (2025). Leveraging AI for personalized employee development: A new era in human resource management. *Advances in Consumer Research*, 2, 134–141.
- Manzi, F., Caleo, S., Heilman, M. E. (2024). Unfit or disliked: How descriptive and prescriptive gender stereotypes lead to discrimination against women. *Current Opinion in Psychology*, 101928.
- Mizera-Pęczek, P. (2021). Audiosfera środowiska pracy w przestrzeni biurowej na planie otwartym. Wyniki zwiadu badawczego. *e-mentor*, 89(2), 57–66.
- Mizera-Pęczek, P. (2023). Koncepcja kształtowania audiosfery miejsca pracy. Między sztuką a zarządzaniem. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 67(1).
- Murphy, K. (2024). Generative coaching: A surprising learning odyssey. W: *Learning Organizations* (197–216). Productivity Press.
- Nawaz, N., Gajenderan, V., Gopinath, U. M., Tharanya, V. (2024). Nexus between emotional intelligence and occupational stress: Role of workplace spirituality among teaching fraternity. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 141–150.
- Olaleye, B. R., Lekunze, J. N. (2024). Emotional intelligence and psychological resilience on workplace bullying and employee performance: a moderated-mediation perspective. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e2159–e2159.
- Passmore, J., Crabbe, K. (2023). Building a coaching culture—the LEAD framework. *The Coaching Psychologist*, 19(2), 13–23.
- Plotkina, L., Sri Ramalu, S. (2024). Determinants and trends of executive coaching effectiveness in post-pandemic era: A critical systematic literature review analysis. *Management Review Quarterly*, 1–39.
- Rzepka, A., Dzieńdziora, J., Smolarek, M. K., Kmiołek, K. (2023). Kapitał kariery menedżerskiej kobiet w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Journal of Modern Science*, 54(5), 291–317.
- Ryan, M. K., Morgenroth, T. (2024). Why we should stop trying to fix women: how context shapes and constrains women's career trajectories. *Annual Review of Psychology*, 75(1), 555–572.
- Shah, B., Kiran, S. (2024). The impact of emotional intelligence in the workplace on productivity. *International Journal of Business and Management Invention*, 13(10), 69–76.
- Szlapińska, J. (2023). Coaching jako (nie) nowa metoda rozwoju zawodowego pracowników. *Szkoła – Zawód – Praca*, (26), 128–154.
- Tang, L., Shi, M., Liu, Y., Liu, Y., Yang, B. (2024). Building a committed workforce: The synergistic effects of coaching leadership, organizational self-esteem, and learning goal orientation. *Frontiers in Psychology*, 15, 1423540.
- Ullah, R., Khan, A., Riaz, T. (2024). Emotional Intelligence in the Workplace: Strategies For Enhancing Employee Performance And Satisfaction. *Social Science Review Archives*, 2(2), 259–271.

-
- Wan, M., Zhang, Y., Li, M. (2023). Do narcissistic employees remain silent? Examining the moderating roles of supervisor narcissism and traditionality in China. *Asian Business & Management*, 22(2), 715–739.
- Watanabe, W. C., Shafiq, M., Nawaz, M. J., Saleem, I., Nazeer, S. (2024). The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of organizational culture. *International Journal of Engineering Business Management*, 16, 18479790241232508.
- Yuan, B., Tang, L. (2024). Exploring the desires to become academics: Reflections of academic women in Chinese non-elite public universities. *European Journal of Education*, 59(2), e12616.

Patrycja Mizera



NOWOŚCI WYDAWNICZE W GŁÓWNEJ BIBLIOTECE PRACY I ZABEZPIECZENIA SPOŁECZNEGO

- Bednarski, J., Besz, J., Kumkowska, P., Papis-Wieczorek, M., Papucewicz, W., Piszewski, W., Serafin, M., Szczepańska, M., Tomiczek, A., Wieczorek, P., Zawadzka, N. (2024). *Ustawa o ochronie sygnalistów*. Komentarz i redakcja A. Partyka-Opieła. Stan prawny na 1.12.2024. Warszawa: C.H.Beck.
- Bielak-Jomaa, E., Lubasz, D., Łuczak-Tarka, J. (red. nauk.). (2024). *Ochrona sygnalistów: komentarz*. Stan prawny: 1 grudnia 2024 r. Warszawa: Wolters Kluwer, 2024.
- Bolesta, Ł. (2024). *Pracownicy obowiązek lojalności wobec pracodawcy*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Czaplińska, M., Czarnecki, M., Dörre-Kolasa, D., Gębicka, A., Góral, U., Jabłoński, M., Konieczna-Drzewiecka, B., Milkowska, M., Nerka, A., Osiej, T., Pawelczyk, M., Sakowska-Baryła, M., Szurmak, P., Wasiak, D., Wichrowski, S., Wygoda, K. (2024). *Ochrona sygnalistów w sektorze publicznym*. Pod redakcją Marleny Sakowskiej-Baryły. Warszawa: C.H.Beck.
- Fryczyńska, F. (red. nauk.). (2024). *Menedżeryzm: koncepcja, kształcenie, wdrożenia/redakcja naukowa*. Warszawa: SGH Oficyna Wydawnicza.
- Galda, M., Gładoch, M., Godlewska-Bujok, B., Gross-Gołacka, E., Miernicka, I., Ostaszewski, W., Rumian, J., Tlatlik, J., Wujczyk, M. (2025). *Różnorodność i inkluzyjność w miejscu pracy*. M. Gajda (red. nauk.). Stan prawny na 1 września 2024 r. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Geuss, R. (2024). *Praca*. Wyd. I. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Herman, A. (2024). *Profil kompetencji społecznych pracowników socjalnych do pracy z osobami starszymi*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

- Jabłońska-Wołoszyn, M. (red. nauk.). (2024). *Wyzwania rynku pracy – potrzeby pracowników a odpowiedzialność organizacji*. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.
- Kowalski, T., Pinzul, A., Majcher, D., Rodziewicz, M., Oleksiuk, M. (red.). (2024). *Wypadki przy pracy: procedury i świadczenia*. Warszawa: INFOR.
- Kozłowski, A. J., Czaplicka-Kozłowska, I. Z. (2024). *Zarządzanie kadrami w policji: stosowne narzędzia w ocenie pracowników*. Wyd. I. Warszawa–Olsztyn: Wydawnictwo UWM.
- Maj, E. A. (red. nauk.). (2024). *Wpływ konwencji o prawach osób niepełnosprawnych (ONZ) na administracyjnoprawny status osób niepełnosprawnych w Polsce po 2012 roku: zagadnienia wybrane*. Warszawa: Difin.
- Marciniak, J. (2024). *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami: budowanie polityki różnorodności. Stan prawny na 1 października 2024 r.* Warszawa: Wolters Kluwer.
- Paruch, S., Stępień, R., Kanclerz, K., Szłasa-Rokicki, M., Wszeborowski, B., Grabowski, J., Bodziony, M., Kołodziejska, J. Pracownik i pracodawca w sądzie. Redaktor merytoryczny A. Borkowski. *Dziennik Gazeta Prawna Poleca*, 9.
- Pinzul, A., Majcher, D., Rodziewicz, M., Oleksiuk, M. (red.). (2024). *Podstawa wymiaru zasiłków chorobowych: zasady ustalania*. Warszawa: INFOR.
- Pinzul, A., Majcher, D., Rodziewicz, M., Oleksiuk, M. (red.). (2024). *Podstawa wymiaru składek ZUS: praktyczne rozliczenia*. Warszawa: INFOR.
- Szkudlarek, I. (2024). *Kobiety Obronność Bezpieczeństwo: aspiracje oficerów-kobiet a doskonalenie zawodowe żołnierzy*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Kontekst.
- Zbierawski, P. (2024). *Przywództwo pozytywne*. Wyd. I. Warszawa: Difin.

Call for Papers for the Bi-Monthly Journal of Human Resource Management, Issue No. 6/2025.

Topic of the journal issue: Directions of Change in HRM in the Public Service

Thematic Editor of the Issue: Wojciech Zieliński, SHRM-SCP, an independent consultant in HRM and public governance

Language of publication: English

Article submission deadline: June 30, 2025

CONTEXT FOR THE TITLE ISSUE

The focus of this journal issue is HRM in the public service. While most of the research on HRM is conducted in business organizations, important changes are happening in HRM in the public service. Having limited financial resources, public sector organizations are struggling to compete with business for talent. The process of modernization of public service HRM is advancing, while at the same time it is facing challenges related to political pressure, politicization, and nepotism.

The objective of this journal issue is to focus on HRM in the public service, which is characterized by several important features that differentiate it from business organizations. These differences could be, in some cases, seen as a handicap in competing for talent with business. However, they can also be turned into assets if managed well. First, the mission and objectives of public organizations differ.

Public administration is not aimed at profits and focuses less on cost efficiency. Instead, the emphasis is mostly on effectiveness, compliance with the law, and satisfying the needs of citizens (Zielinski, 2011). This difference in objectives impacts the goals of HRM and its measures of success. Second, the process of HRM in public administration differs significantly, as it is heavily regulated by special provisions limiting its flexibility. Moreover, differences involve more rigid financial structures that impact the possibility of incentivizing public servants. Third, public servants usually have slightly different motivations for work, as compared with candidates and employees of business organizations. What is known as Public Service Motivation (Perry and Wise, 1990; Houston, 2000) emphasizes values such as willingness to take part in the policy development process, serving the public interest, fostering social justice, and patriotism. A higher level of public service motivation among potential candidates and existing public servants has an obvious influence on employer branding, attraction, motivation, and retention strategies. Fourth, public administration has different stakeholders. They are not owners, shareholders, or clients, but rather citizens who are more than simply consumers of public services (Dlugosz, 2005, p. 237), media, NGOs, and, of course, politicians. Finally, public administration operates on a labor market that is specific. In the case of some positions—attorneys, IT experts, engineers, etc.—it needs to compete with businesses. For others, however, it has to recruit and develop its staff as there are no market equivalents—i.e. legislators (certified lawyers specialized in the drafting of laws).

Each country in the EU has a great deal of freedom in crafting HRM policies in public service—civil service management is part of the *acquis communautaire*. Nevertheless, important standards in this field are promoted by the OECD and the EU. The OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability (OECD, 2019), which was also adopted by Poland, lists important features of HRM in public administration and emphasizes building value-driven culture and leadership, investing in public service capabilities, and creating more responsive and adaptive public services. This Recommendation clearly emphasizes the need for strategic HRM and promotes inclusive HRM. Also, the EU has formulated certain, non-binding standards as regards HRM in public service. They are included in the recent EC communication on enhancing European Administrative Space (COM, 2023). The evolution of the requirements involving HRM in public service in EU candidate and accession countries can be seen when comparing SIGMA Principles of Public Administration. While SIGMA 2017 Principles of Public Administration (OECD, 2017) emphasized mostly merit-related principles counteracting undue political pressure, SIGMA 2023 Principles of Public Administration (OECD, 2023),

while not revolutionary, represent shifts toward strategic HRM, flexible working conditions, inclusiveness, etc. These non-binding standards for HRM in the public service promote slightly different values and solutions than is the case for standards in HRM developed for business—i.e. the ones promoted by international HR associations such as the Society of Human Resource Management (SHRM) or the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

The practical relevance of this issue of the bimonthly is related to the particular situation of the public service in Poland. HRM in the Polish civil service lags behind many OECD countries. Amendments to the civil service code since early 2016 further worsened the situation, including by abandoning competitive, merit-based recruitment to mid and higher managerial civil service positions and allowing purely political appointments. At the same time, many public organizations have introduced valuable initiatives related to employer branding, and improving work-life balance, for example. They are struggling to further modernize HRM.

To sum up, HRM in public service differs from HRM in business in many ways. One of the reasons to research the topic of HRM in public administration is its size. It employs over one million people in Poland (DSC, 2023).

GOALS OF THE THEMATIC ISSUE

The main goal of this journal issue is to explore HRM in public service, in particular:

- To better understand the factors influencing HRM in public service,
- To identify key challenges and trends,
- To better understand how the specificity of public administration influences HRM, which challenges and opportunities it creates, and
- To identify and present good practices in the area of HRM in public service.

PROPOSED PROBLEMS FOR EXPLORATION AND CONSIDERATION

The definition of public service is wide. It encompasses:

- Civil service – the government administration,
- Local government administration,
- Other parts of what is known as state administration, including, for example, independent institutions, courts, etc., and
- The military, police forces, and the like.

Some potential topics for discussion in this journal issue:

- Attraction, recruitment, selection, and onboarding,
- Training and professional development,
- Performance management,
- Motivation, compensation, and benefits,
- Talent management and career development,
- Retention,
- Organizational culture,
- Work–life balance and well–being,
- Diversity, equity, and inclusion,
- Technology and the use of AI,
- The organization of HRM, including the role of HR units, and
- Promotion of merit and safeguarding against undue political influence.

Authors are welcome to explore other areas, provided they are logically connected with the title of the journal issue. We welcome articles related to comparative research, both at an international and national level, but also other research, including case studies of individual organizations.

In summary, any topic related to HRM is acceptable in the submitted articles, provided that it refers to the title of this journal issue, i.e. *Directions of Change in HRM in the Public Service*.

I look forward to working with you!

*Wojciech Zieliński SHRM-SCP
Independent consultant in HRM
and public governance*

References

- COM (2023), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Enhancing the European Administrative Space (ComPAct)*, Brussels, 25.10.2023 COM (2023), 667 final.
- Długosz D. (2005), *Kadry w Administracji Publicznej* [Staff in public administration], in: J. Hausner (Editor), *Administracja Publiczna* [Public administration], PWN Polish Scientific Publishers, Warsaw.
- DSC (2023), *Badanie zatrudnienie i wynagrodzenia w administracji publicznej* [Research into public administration employment and remuneration], Departament Służby Cywilnej [Department of Public Service], 2022, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/badanie-zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-administracji-publicznej>.

-
- Houston D. J. (2000), Public Service Motivation: A Multivariate Test, in *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, no. 4, pp. 713–728.
- OECD (2017), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris, <https://www.sigamaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf>.
- OECD (2019), *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, OECD/LEGAL/0445
- OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris, <https://www.sigamaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>
- Perry J. L. and Wise L. R. (1990), The Motivational Bases of Public Service, in *Public Administration Review*, May–June.
- Zieliński W. (2011), Efektywność ZZL w sektorze publicznym [HRM efficiency in the public sector], in *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* [Human Resource Management], No. 3–4/2011, Institute of Labor and Social Studies, Warsaw.

Zaproszenie do składania artykułów do dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5/2025

Temat numeru: „Wyzwania wobec zarządzania zasobami ludzkimi w ochronie zdrowia w kontekście zmieniającego się dynamicznie otoczenia podmiotów medycznych”

Redaktor tematyczny numeru: dr hab. Beata Buchelt, prof. UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Język publikacji: polski

Termin nadsyłania artykułów: 28 kwietnia 2025

KONTEKST

Sektor ochrony zdrowia stanowi strategiczny element gospodarki. Wynika to z faktu, iż jest on związany z najcenniejszym dobrem, jakim dysponuje człowiek – zdrowiem. Stan zdrowia wpływa nie tylko na jakość życia ludzi, ale również na możliwość podejmowania przez nich pracy oraz aktywnego uczestnictwa w życiu społeczno-gospodarczym. W szerokiej perspektywie zdrowie obywateli determinuje wzrost gospodarczy oraz konkurencyjność danego kraju (Buchelt, 2017). Wyjątkowość sektora ochrony zdrowia wynika też z tego, że to właśnie człowiek determinuje jakość, skuteczność i efektywność realizacji usługi medycznej (Elarabi, Johari, 2014; Mousa, Othman, 2020; Bartram i in., 2007). Zasoby ludzkie (ZL)

w ochronie zdrowia stanowią podstawowy element tego systemu. Istotne są zarówno ilość, jak i jakość ZL ochrony zdrowia. Przy czym szeroko pojmowana jakość zasobów ludzkich odzwierciedlona przede wszystkim w wiedzy, umiejętnościach i postawach pracowników medycznych ma nadrzędne znaczenie, m.in. dlatego że sektor ochrony zdrowia jest oparty na wiedzy, a jego zasadniczą cechą jest wysoka dynamika jej przyrostu.

Podmiotem zainteresowania w tym numerze będą zatem wszelakie aspekty związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w sektorze ochrony zdrowia. Zachęcam do podejmowania dyskursu naukowego, dzielenia się przykładami i dobrymi praktykami na temat tego, jak pozyskiwać personel medyczny i niemedyyczny. W jaki sposób motywować i wynagradzać lekarzy, pielęgniarki oraz pozostałych pracowników ochrony zdrowia, poruszając się jednocześnie w ramach aktualnie istniejących rozwiązań prawnych. Z perspektywy dynamiki rozwoju wiedzy w sektorze ochrony zdrowia istotne wydaje się również zwrócenie uwagi na praktyki oceniania i rozwoju pracowników przedmiotowego sektora. Nie bez znaczenia w turbulentnym otoczeniu podmiotów sektora ochrony zdrowia i czynników kreujących wyraźną niepewność, w tym dla przykładu: dynamika zmian w obszarze przepisów prawnych, niedobór zasobów ludzkich, efekty pandemii i wojny w Ukrainie na stan zdrowia psychicznego personelu sektora ochrony zdrowia, jest rola lidera – przywódcy. Przywództwo w tym kontekście nie powinno być jednak kojarzone ze sformalizowanymi i hierarchicznymi rolami w podmiotach ochrony zdrowia, lecz jako dynamiczny proces społeczny inspirowania, wywierania wpływu i organizowania ludzi, który rozwija się w atmosferze współpracy, partycypacji i zaangażowania członków grupy.

Zachęcam również do podejmowania kwestii roli człowieka w ochronie zdrowia w kontekście rozwoju nowoczesnych technologii i zastosowania ich w pracy medyków. Wykorzystywania sztucznej inteligencji do ograniczania pracy administracyjnej, robotyzacji pracy lekarzy i innych pracowników sektora ochrony zdrowia.

Zapraszam do dyskusji wokół następujących zagadnień:

- wyzwania w zakresie ZZL w ochronie zdrowia,
- stan zdrowia psychicznego personelu sektora ochrony zdrowia,
- wpływ zasobów ludzkich ochrony zdrowia na jakość opieki medycznej,
- stan i rola ZZL w podmiotach ochrony zdrowia,
- zadania i role pracowników sektora ochrony zdrowia (*skill-mix*),
- pozyskiwanie personelu medycznego,
- zaangażowanie i lojalność personelu medycznego,
- motywowanie i wynagradzanie zasobów ludzkich w ochronie zdrowia,
- satysfakcja z pracy kadr ochrony zdrowia,

- ocenianie, rozwój i wynagradzanie personelu podmiotów medycznych,
- przywództwo w ochronie zdrowia,
- patologie i dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w ochronie zdrowia
- nowoczesne technologie w pracy medyków,
- interakcja człowiek – robot w podmiotach medycznych,
- SI w służbie personelu medycznego – zakres i etyka zastosowania.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW

Przygotowując artykuły, prosimy się kierować „Wskazówkami dla autorów” i „Standardami edytorskimi dla autorów publikujących w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych” (<https://zsl.ipiss.com.pl/resources/html/cms/FORAUTHORS>).

Ewentualne pytania dotyczące kwestii merytorycznych proszę kierować na adres: sylwia.przytula@pwr.edu.pl, a pytania w sprawach redakcyjnych – do sekretarzynie redakcji: redakcja.zsl@ipiss.com.pl.

Serdecznie zapraszam Państwa do współpracy

*dr hab. Beata Buchelt, prof. UEK
(ORCID: 0000-0002-4977-5101)
redaktorka numeru*

Bibliografia

- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G., Fraser, B. (2007). Lost in translation: exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21–41.
- Buchelt, B. (2017). *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*. Kraków: Wyd. UEK.
- Elarabi, H. M., Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1), 13–22.
- Mousa, S. K., Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.

Zaproszenie do nadsyłania artykułów do dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2026

Temat wydania czasopisma: „Zachowania pracowników w środowisku pracy”

Redaktor tematyczny wydania: dr hab. Izabela Stańczyk, prof. UJ

Język publikacji: polski

Termin nadsyłania artykułów: maj 2026

KONTEKST

Istnieją cztery wyznaczniki zmiany podejścia do zachowań organizacyjnych: pierwszy z nich wiąże się z nowym wzorcem postrzegania pracownika w miejscu pracy, który jest nakierowany na wyzwania i kreowanie celów; drugi to rezygnacja z kontroli opartej na władzy na rzecz kontroli, której podstawą są kompetencje; trzeci zaś to partycypacja pracowników; a czwarty – znaczenie kultury organizacji opartej na wartościach i normach (Molter, Jaremczuk, 2014, s. 45).

Zachowania pracowników w organizacji są determinowane także obszarami związanymi ze środowiskiem pracy. Należą do nich:

- fizjologia pracy, a w ramach niej fizjologiczne bariery jej wydajności oraz wpływ, jaki wywiera na doznania człowieka (np. zmęczenie i przesilenie pracą, przemiana materii, wytwarzanie i zużycie energii, parametry poszczególnych układów i narządów organizmu człowieka – praca statyczna i dynamiczna);

- psychologia organizacji i pracy wraz z testami badającymi przydatność kandydatów do określonych stanowisk pracy, czyli taki dobór pracowników, aby zmniejszyć poziom fluktuacji w organizacji;
 - ergonomia i jej optymalne dostosowanie środowiska pracy do realizowanych zadań;
 - socjologia pracy, czyli badanie wpływu, jaki ma podział pracy na kształtowanie się struktur społecznych oraz relacji społecznych zachodzących w organizacji jako systemie społecznym;
 - politologia z grą sił w organizacji, problemami władzy i wpływu, manipulacją władzy oraz konfliktem interesów;
 - antropologia dotycząca badań porównawczych postaw i wartości, kultury organizacji i jej otoczenia (Gilding, 2013, s. 66; Pieruszka-Otrył, 2019, s. 17–18).
- Mając wiedzę dotyczącą możliwych zachowań pracowników, wynikającą z poszczególnych obszarów, można w organizacji budować odpowiednie procesy i programy kształtujące te zachowania, które będą odzwierciedlać oczekiwania pracodawcy dotyczące realizacji przyjętej strategii w przedsiębiorstwie.

CELE NUMERU TEMATYCZNEGO

Głównym celem jest publikacja artykułów, których tematyka dotyczy praktyk HRM odnośnie do zachowań pracowników w środowisku pracy w różnego typu organizacjach. Wartością poznawczą będzie identyfikacja wyzwań, jakie stoją przed specjalistami personalnymi, których zadaniem jest tworzenie odpowiedniego środowiska pracy – z jednej strony przyjaznego dla pracowników, a z drugiej nastawionego na osiągnięcie zamierzonych celów wskazanych przez zarządzających. Trudne zadanie. Tutaj pojawia się pytanie, jak to robić. I może właśnie tematy poruszone w publikowanych artykułach będą inspiracją do podejmowania takich działań w organizacjach.

PROPONOWANE PROBLEMY DO ZBADANIA I ROZWAŻENIA

W celu ułatwienia w poruszaniu się po tak rozległych tematach dotyczących zachowań pracowników w organizacji proponuję następujące zagadnienia:

- zachowania pozytywne;
- empowerment;
- kodeksy wartości;
- znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu zasobami ludzkimi (sprawiedliwe traktowanie pracowników, budowanie środowiska sprawiedliwości, konsekwencje niesprawiedliwości) (Bugdol, 2014, s. 24);
- budowanie relacji opartych na zaufaniu: przełożony–podwładny i między współpracownikami;

- dobrostan pracowniczy i organizacyjny;
- zachowania organizacyjne w kontekście Industry 5.0,
- kultura bezpieczeństwa;
- relacje w grupach, relacje między przełożonym a pracownikiem;
- grupy formalne i nieformalne;
- ciche odejścia, cicha rezygnacja;
- zachowania niepożądane, kontrproduktywne.

Wymienione zagadnienia nie wyczerpują wszystkich kwestii możliwych do poruszenia. Kieruję więc zaproszenie do autorów, aby przesyłali artykuły, które poruszają także inne zagadnienia, mieszczące się w tematyce tego numeru, czyli zachowania pracowników w środowisku pracy.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW

Przygotowując artykuły, proszę kierować się „Wskazówkami dla autorów” i „Standardami edytorskimi dla autorów publikujących w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych”: <https://zsl.ipiss.com.pl/resources/html/cms/FORAUTHORS>.

Ewentualne pytania dotyczące kwestii merytorycznych proszę kierować na adres: izabela.stańczyk@uj.edu.pl, a pytania w sprawach redakcyjnych do sekretarzynie redakcji: redakcja.zsl@ipiss.com.pl.

*Serdecznie zapraszam Państwa do współpracy
dr hab. Izabela Stańczyk, prof. UJ
ORCID:0000-0002-1496-130X
redaktorkanaukowa numeru*

BIBLIOGRAFIA

- Bugdol, M. (2014). *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*. Warszawa: Difin, s. 24.
- Gilting, M. (2013). *Człowiek w organizacji. Ludzie-struktury-organizacje*. Warszawa: Difin, s. 66.
- Molter, A., Jaremczuk, K. (2014). Ograniczenia w procesie kształtowania stosunków współdziałania. W: P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 45.
- Pietruszka-Otryl, A. (2019). Zachowania organizacyjne jako współczesna nauka interdyscyplinarna. W: B. Mikula, A. Pietruszka-Otryl (red.). *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 17–18.

Coaching – celowy, systematyczny proces, podczas którego dzięki partnerskiej relacji z coachem, opartej na szacunku i zaufaniu oraz konstruktywnej komunikacji, mocnym pytaniom, informacji zwrotnej i autorefleksji, klient (*coachee*) przekracza wewnętrzne ograniczenia i pokonuje zewnętrzne bariery, aby osiągnąć wybrane przez siebie cele i realizować założone rezultaty oraz móc pełniej korzystać ze swojego potencjału rozwojowego. (Urszula Jeruszka)

Czasopismo naukowe (*scientific journal*) – to czasopismo przyczyniające się do rozwoju nauki, w którym artykuły naukowe są publikowane tylko po przejściu procesu recenzji. (Alicja Dudek)

Dyskryminacja płciowa (*gender discrimination*) – nierówne traktowanie osób ze względu na płeć, które prowadzi do ograniczenia ich praw, możliwości, dostępu do zasobów lub udziału w różnych sferach życia społecznego, zawodowego i prywatnego. Może przyjmować formę bezpośrednią – gdy dana osoba jest jawnie gorzej traktowana z powodu swojej płci – lub pośrednią, gdy na pozór neutralne zasady, praktyki lub struktury w rzeczywistości prowadzą do niekorzystnych skutków dla jednej z płci, najczęściej kobiet. Dyskryminacja płciowa przejawia się m.in. w nierównym wynagradzaniu, ograniczonym dostępie do awansów, stereotypowym przypisywaniu ról, marginalizacji w procesach decyzyjnych, molestowaniu seksualnym czy braku uwzględnienia perspektywy płci w politykach i działaniach organizacji. (Aleksandra Wilk)

Kariera zawodowa kobiet (*women's professional careers*) – ścieżka rozwoju zawodowego, która – choć oparta na tych samych zasadach co kariera ogólna – charakteryzuje się występowaniem specyficznych dla kobiet zjawisk i barier. Przebiega ona często w kontekście: dyskryminacji ze względu na płeć, niewidzialnych barier awansu

(tzw. szklany sufit), nierówności płacowych, podwójnego obciążenia rolami zawodowymi i rodzinnymi, ograniczonego dostępu do sieci wsparcia, mentoringu i stanowisk decyzyjnych oraz społecznych stereotypów wpływających na postrzeganie kompetencji, ambicji i stylu zarządzania kobiet. Wymaga to od kobiet dodatkowej elastyczności, wytrwałości, strategicznego planowania rozwoju oraz świadomego zarządzania karierą w warunkach asymetrii szans. Kariera zawodowa kobiet staje się również przestrzenią przelamywania norm społecznych, budowania solidarności, wzmacniania podmiotowości i redefiniowania tradycyjnych modeli sukcesu zawodowego. (Aleksandra Wilk)

Kariera zawodowa (*professional career*) – dynamiczny i wielowymiarowy proces rozwoju jednostki, obejmujący nabywanie wiedzy, umiejętności, postaw i kompetencji, który umożliwia dostosowywanie się do zmieniających się ról zawodowych i realiów rynku pracy. Obejmuje ona zarówno subiektywne doświadczenia i aspiracje, takie jak poczucie satysfakcji, spełnienia i harmonii między życiem zawodowym a prywatnym, jak też obiektywne wskaźniki sukcesu, takie jak: awanse, osiągnięcia czy uznanie. Celem kariery zawodowej jest budowanie i utrzymywanie wartości zawodowej jednostki – tzw. kapitału kariery – oraz osiąganie trwałego rozwoju osobistego i zawodowego. Kariera zawodowa nie stanowi procesu ukierunkowanego na jeden z góry określony cel, lecz jest ciągłym, zindywidualizowanym procesem kształtowania i utrzymywania kapitału kariery, sprzyjającym długofalowemu rozwojowi osobistemu i zawodowemu jednostki. (Aleksandra Wilk)

Mylenie coachingu (*confusion about coaching*) – skutek odmiennego rozumienia jego istoty – ze szkoleniem, mentoringiem, counselingiem, terapią, doradztwem, informacją zwrotną, oceną pracownika, zastępowaniem klasycznego modelu zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) strategią rozwijania kapitału ludzkiego (HCD) pod nazwą „kreowanie filozofii coachingu”. (Urszula Jeruszka)

Patologie organizacyjne (*organisational pathologies*) – negatywne zjawiska i procesy występujące w funkcjonowaniu organizacji, które zakłócają jej efektywność, etykę działania, kulturę organizacyjną oraz dobrostan pracowników. Mogą mieć charakter strukturalny, systemowy, kulturowy lub interpersonalny i często rozwijają się w sposób stopniowy, trudny do zauważenia na wczesnym etapie. Do patologii organizacyjnych zalicza się m.in.: mobbing i dyskryminację, nepotyzm i klientelizm, korupcję i nadużycia władzy, manipulację informacją, nadmierną biurokrację, brak przejrzystości decyzyjnej, tłumienie inicjatywy pracowników czy toksyczne style zarządzania. Patologie te obniżają zaangażowanie i lojalność pracowników, zwiększają

rotacje kadr oraz mogą prowadzić do kryzysów organizacyjnych i utraty reputacji. (Aleksandra Wilk)

Półprawdy i negatywne strony coachingu (*half-truths and the negative aspects of coaching*) – coaching jest dobry na wszystko; coaching jest relacją poufną i bezpieczną; coach nie musi być specjalistą w dziedzinie, której dotyczy coaching; coachem może zostać każdy; coaching to tylko to, co dzieje się na sesjach; coaching przyczynia się do rozwoju organizacji; rezultatów coachingu .

Teaming – proces dynamicznego, często czasowego, podejmowania współpracy przez jednostki, które nie funkcjonują w ramach stałych struktur zespołowych, lecz łączą się w celu wspólnego uczenia się, rozwiązywania problemów oraz wdrażania innowacji, w warunkach zmienności i niepewności organizacyjnej. Istotą teamingu jest zdolność do budowania efektywnych relacji roboczych ponad podziałami wynikającymi z odległości geograficznej (tzw. geolokalizacji), różnic w statusie organizacyjnym, miejsca w hierarchii, przynależności do różnych jednostek organizacyjnych czy specjalizacji zawodowych. Istotnym czynnikiem efektywnego teamingu jest stan bezpieczeństwa psychologicznego, umożliwiającego swobodną wymianę wiedzy, otwartą komunikację, przyjmowanie konstruktywnej krytyki oraz dzielenie się błędami i wątpliwościami. Termin został wprowadzony przez prof. Amy C. Edmondson (Uniwersytet Harvardzki), odróżniając *teaming* od tradycyjnego zespołu (*team*) poprzez podkreślenie aktywnego, ciągłego charakteru współpracy, opartej na wymianie wiedzy, komunikacji i psychologicznym bezpieczeństwie. (Marek Adamski)

Zespół redakcyjny (*editorial board*) – osoby bezpośrednio zaangażowane w proces redakcji czasopisma, decydujące o tematyce oraz selekcjonujące teksty, które zostaną przekazane do recenzji. W polskich czasopismach jest to gremium określane czasem jako kolegium redakcyjne lub komitet redakcyjny. Obejmuje ono osoby zajmujące takie stanowiska, jak: redaktor/-ka naczelny/-a, zastępca/-czyni oraz pozostali/le redaktorzy/-ki i redaktorzy/-ki tematyczne. Nie jest to tożsame z radą naukową (*scientific board*) mającą za zadanie promować czasopismo i podnosić jego prestiż. (Alicja Dudek)

ZARZĄDZANIE ZASOBYMI LUDZKIMI

WYDAWCA

Institut Pracy i Spraw Socjalnych
© Copyright by IPISS
eISSN 2543-4411

Institut Pracy i Spraw Socjalnych
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi
Redakcja
ul. J. Bellottiego 3b
01-022 Warszawa
tel. 22 536 75 24
e-mail: redakcja.zzl@ipiss.com.pl

Zapraszamy na nasze strony internetowe
<http://zzl.ipiss.com.pl>

Wszystkie publikowane artykuły są recenzowane. Obok członków Kolegium Redakcyjnego i Rady Programowej artykuły recenzują członkowie zespołu stałych recenzentów.

W razie potrzeby zapraszamy do współpracy recenzentów spoza listy – specjalistów w danej dziedzinie.

PROJEKT GRAFICZNY

Zbyszek Gonciarz

REDAKTORZY JĘZYKOWI

Jolanta Lewińska – język polski
Michał Zdancewicz – język angielski

SKŁAD, ŁAMANIE, DRUK

Ewa Ryczywolska, IPISS

W NASTĘPNYM NUMERZE:

Numer wielotematyczny

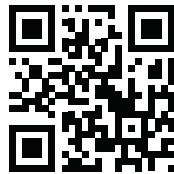
ZAPROSZENIE DO NADSYŁANIA PUBLIKACJI

Żyjemy w procesie nieustających przemian. Zmienia się świat, zmieniają się organizacje i ich otoczenie. Pojawiają się nowe odpowiedzi na „stare” pytania. Świadomi wyzwań, przed jakimi stają menedżerowie, staramy się poruszać kluczowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Zwracamy się zatem do wszystkich, którym leży na sercu profesjonalizacja i humanizacja zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, a w szczególności do ludzi nauki, menedżerów-praktyków, konsultantów, działaczy społecznych i gospodarczych, aby włączyli się do dyskusji, nadsyłając interesujące artykuły, opracowania, raporty z badań, informacje, studia przypadków, recenzje itp.

Razem dokonamy więcej! Kolegium redakcyjne

Wersja elektroniczna dwumiesięcznika ZZL jest jego wersją pierwotną.



<http://zsl.ipiss.com.pl>

eISSN 2543-4411
Index 360384

