

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.  
Dylematy zarządzania kadrami  
w organizacjach krajowych  
i międzynarodowych.  
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Barbara Szłapka  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-585-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka:</b> Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
<b>Joanna Cewińska:</b> Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences .....	49
<b>Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z” .....	58
<b>Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
<b>Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo:</b> Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective .....	83
<b>Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just:</b> Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
<b>Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak:</b> Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests .....	106

<b>Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak:</b> Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports .....	117
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour .....	126
<b>Marek Jabłoński:</b> Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information .....	136
<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees .....	145
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa:</b> Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance .....	154
<b>Alicja Keplinger:</b> Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas .....	176
<b>Anna Krasnova:</b> Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding .....	185
<b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
<b>Paweł Kuźbik:</b> Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions .....	205
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka:</b> Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective .....	228
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement .....	237

---

<b>Tetiana Shkoda, Alena Ivanova:</b> Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries .....	256
<b>Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski:</b> Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
<b>Agnieszka Springer, Anna Tomala:</b> Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
<b>Małgorzata Striker:</b> Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
<b>Dariusz Turek:</b> „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

## Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

*Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.*

dr hab. Marzena Stor, prof. UE  
Katedra Zarządzania Kadrami  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk  
Instytut Psychologii  
Uniwersytet Wrocławski



**Kamila Madeja-Bień**

Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu  
e-mail: kamila.madeja-bien@dsw.edu.pl

---

**REZULTATY PODEJMOWANYCH  
PRZEZ JEDNOSTKĘ AUTOPREZENTACJI  
W KONTEKŚCIE ROZWOJU  
JEJ ZASOBÓW OSOBISTYCH**

---

**THE RESULTS OF SELF-PRESENTATIONS  
AS MADE BY AN INDIVIDUAL  
IN THE CONTEXT OF THEIR PERSONAL  
RESOURCES DEVELOPMENT**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.430.20

**Streszczenie:** Opisane wyniki eksperymentów wskazują zmianę wiedzy jednostki o sobie, która pojawia się skutkiem podejmowanych przez nią publicznych zachowań autoprezentacyjnych. Badani wcielali się w różne role osób, zarówno o cechach pozytywnych, jak i negatywnych: sprawiedliwy/a, wytrwały/a, energiczny/a, samodzielnie myślący, zaradna życiowo vs. agresywny, niesprawiedliwy/a, niewytrwały/a czy też nieenergeticzny/a. Wyniki badań potwierdziły hipotezy o dostosowawczych zmianach samowiedzy aktorów w kierunku zgodnym z autoprezentacją. Efekt ten był widoczny wówczas, gdy prezentowana rola miała charakter pozytywny i był on niezależny od płci osób badanych. Zdobyta tym samym wiedza ukazuje, iż skutki podejmowanych przez jednostkę wystąpień publicznych mogą stać się elementem zmiany jej wiedzy o sobie, zgodnej z treścią pozytywnej autoprezentacji, a tym samym przyczyniając się do rozwoju jej zasobów osobistych, stanowić mogą element procesu wyposażenia jej potencjału zawodowego.

**Słowa kluczowe:** wystąpienia publiczne, rozwój, zasoby osobiste.

**Summary:** Described experiments indicate a change in self-knowledge, which appears as a result of public behavior in a person's auto-presentations. The subjects impersonated different roles of people, both positive and negative: fair, tenacious, energetic, independently-minded, resourceful versus aggressive, unjust, surrendering or non-energetic. Test results confirmed the hypothesis of adaptation changes in self-knowledge of actors in the direction consistent with auto-presentation. This effect was visible when the displayed role was positive and it was not related to the sex of the subjects studied. Thereby, the gained knowledge shows that the effects of public appearance may become elements of a change in self-knowledge, according to the content of positive auto-presentation. Thus, they may contribute to the growth of personal resources which enhance person's professional potential.

**Keywords:** public appearance, personal growth, personal resources.

## 1. Wstęp

Erving Goffman [1981] w pracy *Człowiek w teatrze życia codziennego* porównywał życie społeczne do występu teatralnego. Podkreślał, iż niczym aktor na scenie człowiek, jako uczestnik interakcji społecznych, dba o wrażenie, jakie wywiera na innych, zabiegając za pomocą rekwizytów, strojów, makijażu, aranżacji sceny i własnej gry, aby wrażenia, które są odnoszone przez innych, były zgodne z jego zamierzeniami. Główną przyczynę działań autoprezentacyjnych Goffman upatrywał w ludzkim dążeniu do uzyskania kontroli nad przebiegiem zdarzeń społecznych, szczególnie w dążeniu do kontrolowania reakcji pojawiających się u innych osób w odpowiedzi na jej działanie [Szmajke 1999]. Dlatego też „kiedy jednostka pojawia się w kręgu bezpośredniej obecności innych, zazwyczaj znajduje powód do zmobilizowania się w taki sposób, by zrobić na nich wrażenie, odpowiadające jej zamierzeniom” [Goffman 1981, s. 38].

Autorzy wielu badań podejmujących problematykę zachowań autoprezentacyjnych [Schlenker i in. 1996] twierdzą, że autoprezentacja podejmowana jest w każdej sytuacji. Może być ona realizowana w sposób świadomy lub nieświadomy, może wymagać dużego lub niewielkiego wysiłku, może być wykonywana w sposób automatyczny lub kontrolowany, efektywnie lub nieefektywnie. To podstawowa właściwość doświadczenia interpersonalnego i, tak jak przetwarzanie informacji, jest ona podstawową charakterystyką doświadczenia prywatnego jednostki.

Rozwijane przez daną osobę zachowania autoprezentacyjne mogą być traktowane również jako element jej zawodowego wizerunku. Stanowią wówczas one część kapitału pracowniczego. W zależności od uzdolnień, kompetencji personalnych oraz doświadczeń ogólnych i specjalistycznych związanych z wykonywaną pracą zawodową [Biela 1998], jednostka na co dzień kreuje swój publiczny wizerunek, m.in. właśnie poprzez wykorzystanie i odpowiedni dobór repertuaru publicznych występów.

Ludzie wykorzystują zachowania polegające na kształtowaniu i manipulowaniu wywieranym wrażeniem głównie po to, by inni myśleli o nich pozytywnie. Z badań m.in. Kahna i Younga [1973] wynika, że zachowania te pojawiają się samoistnie podczas rzeczywistych interakcji społecznych z innymi ludźmi. Choć zachowania negatywne, np. agresywne, uważane są społecznie za naganne i wymagające redukcji, to jednak niektóre ich formy mogą być nie tylko uznane za odpowiednie w danej sytuacji, ale wręcz za konieczne czy wymagane np. w ramach pełnienia obowiązków zawodowych, jak w przypadku żołnierzy, policjantów, strażników czy ochroniarzy. Czasami prezentowany przez jednostkę wizerunek negatywny pomaga jej nie tylko w osiągnięciu celów interpersonalnych, ale i zawodowych. Zdarza się, że ludzie chcą być odebrani jako groźni po to, by wystraszyć rozmówcę; niekompetentni, słabi, choćby po to, by uzyskać wsparcie od innych, lub prezentują niechęć, by pozbyć się nudnego towarzysza [Schneider 1981]. Wystąpienia publiczne człowieka, tak te o charakterze pozytywnym, jak i te negatywne, zatem mogą przynieść mu wymierne korzyści w kontaktach społecznych.

Wyniki licznych eksperymentów badawczych wskazują, iż efektem dokonywanych przez człowieka manipulacji obrazem własnej osoby w oczach innych osób, a więc podejmowanych zachowań autoprezentacyjnych, mogą być m.in. zmiany w obrębie samowiedzy czy też zamiennie samooceny jednostki [Eagly, Chaiken 1993]. Dzieje się tak głównie dlatego, że zachowania, które kwestionują i podważają wcześniej ukształtowaną wiedzę na swój temat, dostarczają często subiektywnie diagnostycznych informacji dla podmiotu. Zachowania te są szczególnie instrumentem poznawania siebie, a modyfikacja autopercepcji aktora jest skutkiem niezamierzonym jego uczestnictwa w „publicznym spektaklu” [Dymkowski 1996].

Początki studiów nad zmianą postaw i przekonań jednostki pod wpływem podejmowanych przez nią autoprezentacji pojawiają się w eksperymentach opisywanych przez Eagly i Chaiken [1993]. Wykazano w nich większe zmiany przekonań u studentów wtedy, gdy w warunkach publicznych aktywnie bronili stanowiska i postawy pierwotnie sprzecznej z ich własnym zdaniem na dany temat. Zmiany te były znacząco większe u tych studentów aniżeli u grupy, która jedynie wysłuchiwała tego samego komunikatu, również niezgodnego z ich dotychczasowymi postawami. Jak wykazały badania, samo odegranie roli angażowało aktorów w poszukiwanie argumentów popierających prezentowaną w komunikacie postawę do tego stopnia, że badani sami zaczęli wierzyć w trafności prezentowanych opinii. Eksperyment ten ukazywał siłę wpływu autoprezentacyjnych występów na samowiedzę aktorów, nawet wówczas, gdy kreowana rola niezgodna była z ich dotychczasowymi przekonaniami.

Bardzo podobne procedury eksperymentalne w badaniach nad internalizacją autoprezentacji stosowali także inni autorzy (por. [Jones i in. 1981; Fazio i in. 1981; Rhodewalt, Augustsdottir 1986; Schlenker i in. 1994; Tice 1992]). Wyniki ich eksperymentów i opisane w literaturze przedmiotu badania ukazują zarówno internalizację treści autoprezentacji wówczas, kiedy ma ona charakter pozytywny, jak i negatywny (por. [Jones i in. 1981; Rhodewalt, Augustsdottir 1986; Schlenker i in. 1994]).

Na podstawie wszystkich powyższych wyników badawczych założyć można, iż jednostka w swoim codziennym funkcjonowaniu interpersonalnym, w tym także zawodowym, nieustannie podejmuje wybrane zachowania autoprezentacyjne, a skutki ich stosowania mogą wywierać bezpośredni wpływ na wiedzę o niej samej. Rozumiejąc samoocenę i samowiedzę jednostki jako istotny element jej osobistego kapitału, traktowanego jako zbiór właściwości tkwiących w człowieku (por. [Grodzicki 2003; Marchewka 2000]), podejmowane przez nią zachowania autoprezentacyjne jawią się jako istotny element procesu osobistego i tym samym zawodowego rozwoju. W takim rozumieniu wszystkie wystąpienia publiczne jednostki przyczynić się mogą do zmiany jej osobistych kompetencji, również jako pracownika.

Postrzegając kompetencje pracownicze jako element kapitału ludzkiego (por. [Edvinsson, Malone 2000]), będącego składnikiem kapitału intelektualnego przed-

siębiorstwa, należy podkreślić znaczenie podejmowanych codziennie zachowań autoprezentacyjnych. W efekcie bowiem mogą przyczyniać się one zarówno do osiągnięcia, jak i utraty przez jednostkę jej indywidualnych celów jako pracownika, ale i ogólnie celów przedsiębiorstwa (por. [Pocztowski 1998]).

Opisane poniżej eksperymenty Dymkowskiego i Cisek [1998], Cisek [2003], Bąk [2005], a także Madei-Bień [2014] testowały hipotezy, których celem było ukazanie zwrotnego wpływu na przekonania aktora o sobie, zarówno jego publicznych wystąpień o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Oczekiwano więc, iż tak jedno, jak i drugie wystąpienia mogą ukazać zmiany w samowiedzy jednostki wynikające z faktu ich podjęcia, niezależnie od ich charakteru pozytywnego czy też negatywnego.

## 2. Metoda

### 2.1. Opis badanych grup i procedura badania

W eksperymencie Dymkowskiego i Cisek [1998] osoby badane stanowiły grupę 39 mężczyzn w wieku 17–19 lat. Byli to uczniowie wrocławskich techników. W procedurze badawczej Cisek [2003] badanymi były młode studentki I i II roku pedagogiki, w sumie 119 osób z jednej z wrocławskich uczelni. W eksperymentach Bąk [2005] udział wzięło 121 mężczyzn w wieku 18–26 lat; wszyscy byli studentami wrocławskich uczelni wyższych. W przypadku eksperymentu Madei-Bień [2012] przebadanych zostało łącznie 232 osób (130 kobiet i 102 mężczyzn). Wszystkie te osoby o studenci wrocławskich uczelni wyższych w wieku 19–25 lat.

We wspomnianych wyżej eksperymentach wykorzystana procedura badawcza w drobnych szczegółach była odmienna ze względu na dodatkowo testowane warunki eksperymentalne. Jednakże cel takowej, a zwłaszcza sposób jej przeprowadzenia był niemal identyczny. W badaniach tych kluczowy element procedury stanowił etap indywidualny, który odbywał się z każdą osobą badaną z osobna i przeprowadzany był w odpowiednio do tego przygotowanych pomieszczeniach.

W przypadku eksperymentów Bąk [2005] i Madei-Bień [2012] badanie było dwuetapowe, a testowane zmienne mierzone były dwukrotnie: na początku i na końcu procedury badawczej. Pierwszy etap procedury miał charakter grupowy. Eksperymentator dokonał za pomocą kwestionariuszy pierwszego pomiaru zmiennych testowanych jako efektu przeprowadzanego eksperymentu. Następnie, po upływie pewnego czasu (od 1 do 3 miesięcy) od pierwszego spotkania, pomocnik eksperymentatora lub eksperymentator jako pracownik pewnej instytucji pojawił się na zajęciach prowadzonych z potencjalnymi osobami badanymi. Przedstawił im prośbę o pomoc w szkoleniu młodych specjalistów, którzy muszą nauczyć się rozpoznawania cech człowieka na podstawie jego zachowania, rozmowy z nim i otrzymanych o nim informacji. Osoby, które wyraziły zgodę na udział w tego typu szkoleniu, zapisywane były na spotkania indywidualne.

W eksperymentach Dymkowskiego i Cisek [1998] oraz Cisek [2003] następował jedynie pomiar końcowych współczynników testowanych zmiennych, a więc procedura badania obejmowała jedynie etap indywidualny. Wszyscy badani po wyrażeniu zgody na indywidualne przyjscie na badanie losowo zostali przydzieleni do poszczególnych warunków eksperymentalnych oraz do grup kontrolnych.

Uczestnicy w przypadku wszystkich wspomnianych procedur zgłaszali się na badania w wyznaczonym dla nich czasie. Każdy badany wprowadzany był przez pomocnika eksperymentatora lub samego eksperymentatora do pokoju. Do każdego badanego przypisana została losowo cecha (jedna z kilku możliwych form autoprezentacji: sprawiedliwy/a lub niesprawiedliwy/a, wytrwały/a lub niewytrwały/a, energiczny/a lub nieenergiczny/a, samodzielnie myślący, zaradna życiowo lub agresywny), którą następnie badany miał odegrać w trakcie prowadzonego z nim wywiadu. Zatem jego celem było tak odpowiadać na pytania, aby zaprezentować się jak osoba posiadająca wybrany atrybut, niezależnie od tego, w jakim zakresie w rzeczywistości nim dysponowała. Badany informowany był także o dobrowolności udziału i możliwości wycofania się. Po uzyskaniu zgody i zakończeniu wywiadu dowiadywał się, że efektywnie udało mu się stworzyć wizerunek danej osoby.

Następnie wszystkie osoby stawiane były w sytuacji, która umożliwiała pomiar zmiennych zależnych. Pomocnik eksperymentatora lub eksperymentator dziękując badanemu za udział, zwracał się do niego z prośbą o wypełnienie dodatkowych ankiet, które stanowiły ponowny pomiar testowanych zmiennych. Ostatnim elementem badania była prośba o wypełnienie jeszcze jednego arkusza, sprawdzającego efektywność zastosowanej manipulacji. Grupa kontrolna proszona była jedynie o wypełnienie kwestionariuszy służących do pomiaru zmiennych zależnych.

Procedura odkładania odbywała się po zakończeniu eksperymentów w formie indywidualnej lub grupowej.

## 2.2. Zastosowane narzędzie badawcze

W przypadku wszystkich opisywanych eksperymentów do pomiaru samowiedzy (samoocen szczegółowych) badanych wykorzystano zmodyfikowaną wersję Karty Samoopisu Dymkowskiego [1989]<sup>1</sup>. Narzędzie to składało się w wersji oryginalnej z 14 atrybutów osobistych (takich jak np. inteligencja, lubienie przez innych, samodzielność myślenia, sprawność fizyczna). W badaniach prowadzonych przez Dymkowskiego okazały się one dla ludzi najważniejsze. W modyfikowanych wersjach Karty Samoopisu oprócz oryginalnych 14 cech dodawane były te interesujące danego badacza. Zadaniem badanego było oszacowanie się ze względu na podane atrybuty, porównując się do swoich rówieśników. Przy każdym z podanych wymiarów umieszczona została skala ze środkiem w punkcie 0. Długość skali wynosiła 10 cm,

---

<sup>1</sup> We wszystkich opisanych eksperymentach testowano również dodatkowe zmienne zależne (por. [Bąk 2005; Dymkowski, Cisek 1998; Cisek 2003; Madeja-Bień 2012]).

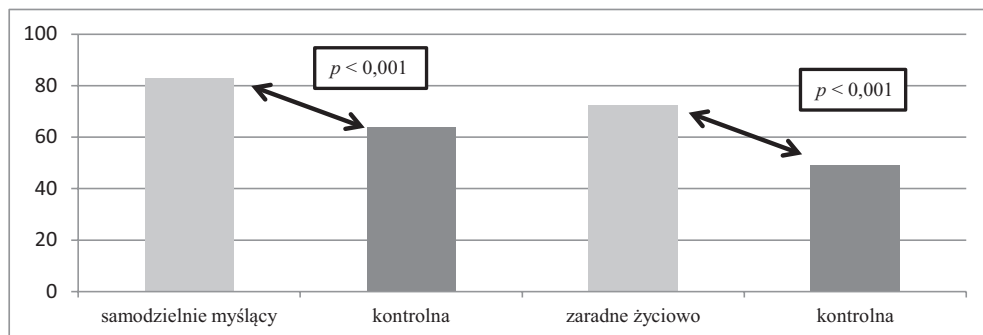
a środek znajdował się 5 cm od krańców. Oceny dodatnie wskazywały, że osoba badana uważa, że posiada daną właściwość w stopniu większym niż jej rówieśnicy. Oceny ujemne oznaczały, że dany wymiar cechuje osobę w mniejszym stopniu niż jej rówieśników, natomiast „0” oznaczało, że osoba oceniała się mniej więcej tak samo, jak rówieśnicy.

### 3. Wyniki

#### 3.1. Skutki autoprezentacji cech pozytywnych

Porównanie grupy kontrolnej z grupą prezentującą się jak osoby samodzielnie myślące (por. rys. 1) w eksperymencie Dymkowskiego i Cisek z 1998 r. wykazało, iż po efektywnej autoprezentacji mężczyźni opisywali się jako bardziej samodzielnie myślący w porównaniu z grupą kontrolną, niepoddaną manipulacji eksperymentalnej (średnie odpowiednio: 82,70 i 63,84;  $t = 3,90$ ,  $p < 0,001$ ).

Również w sytuacji eksperymentu przeprowadzonego przez Sylwię Cisek [2003] osoby badane prezentujące się przed audytorium jako zaradne życiowo w wyniku skutecznej autoprezentacji oceniały się następnie wyżej pod tym względem (por. rys. 1) w porównaniu z grupą kontrolną (średnie odpowiednio: 49 i 72,45;  $t = 4,40$ ,  $p < 0,001$ ).

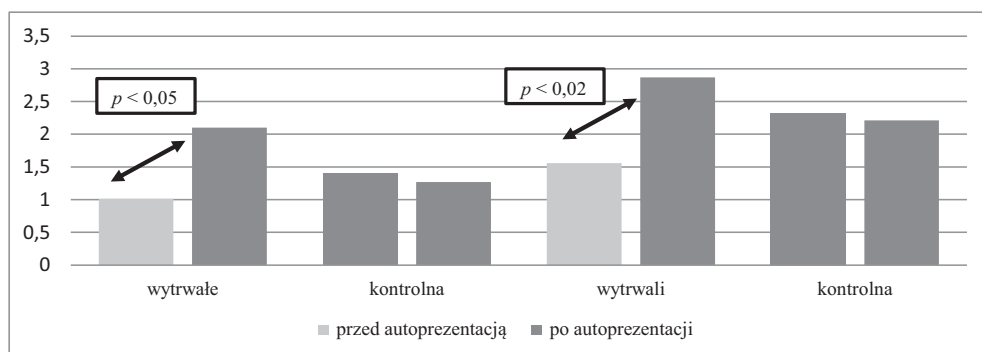


**Rys. 1.** Samoocena szczegółowa: samodzielności myślenia u mężczyzn ( $t = 3,90$ ,  $p < 0,001$ ) i zaradności życiowej u kobiet ( $t = 4,40$ ,  $p < 0,001$ )

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku autoprezentacji cechy pozytywnej, jaką było odegranie osoby wytrwałej [Madeja-Bień 2012], analiza wariancji porównująca kobiety odgrywające tę rolę z grupą kontrolną w zakresie ich samooceny wytrwałości okazała się istotna na poziomie słabego trendu statystycznego ( $F(1, 23) = 2,54$ ,  $p = ,12$ )<sup>2</sup>. Porównania mię-

<sup>2</sup> Do pomiarów testowanych zmiennych wykorzystana została analiza wariancji do pomiarów powtórzonych [Madeja-Bień 2012].



**Rys. 2.** Samoocena szczegółowa wytrwałości u kobiet ( $F(1, 23) = 2,54, p = ,12$ ) i u mężczyzn ( $F(1, 21) = 4,11, p = ,055$ )

Źródło: opracowanie własne.

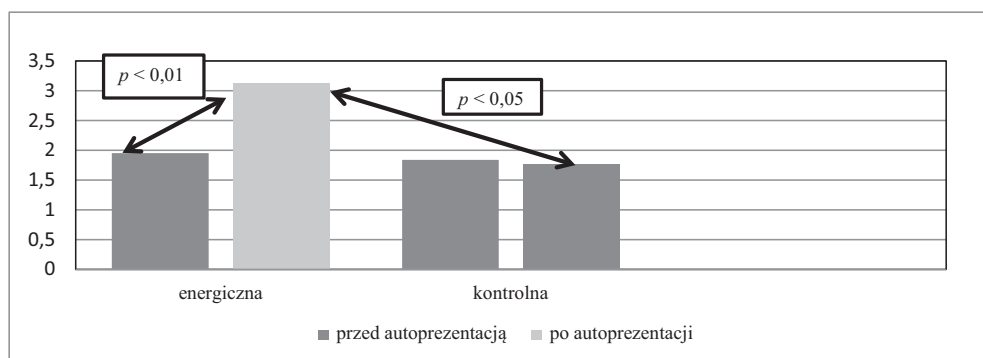
dzygrupowe<sup>3</sup> ukazały, że kobietom po prezentacji podniosła się następnie istotnie samoocena wytrwałości (por. rys. 2), w porównaniu z poziomem przedautoprezentacyjnym (średnie odpowiednio 1,01 i 2,10;  $p < 0,05$ ).

W wyniku autoprezentacji tej samej cechy przez mężczyzn analiza wariancji porównująca grupę mężczyzn odgrywających te osoby i grupę kontrolną w zakresie szczegółowej samooceny tego atrybutu okazała się istotna statystycznie ( $F(1, 21) = 4,11, p = ,055$ ). Porównania międzygrupowe ukazały, że mężczyznom odgrywającym osoby wytrwałe po autoprezentacji również podniosła się istotnie samoocena (średnie odpowiednio 1,56 i 2,87;  $p < 0,02$ ) w porównaniu z pomiarem przedautoprezentacyjnym (por. rys. 2).

W przypadku autoprezentacji osoby energicznej (tamże) analiza wariancji dla pomiarów powtórzonych okazała różnicę istotną statystycznie w przypadku grupy kobiet jej dokonujących ( $F(1, 25) = 7,3, p = ,01$ ). Porównania międzygrupowe ukazały, że kobietom odgrywającym osoby energiczne po autoprezentacji istotnie podniosła się samoocena szczegółowa w zakresie odegranej cechy (średnie odpowiednio 1,95 i 3,13;  $p < 0,01$ ), w porównaniu z jej poziomem przed autoprezentacyjnym występem (por. rys. 3) i była ona istotnie wyższa od drugiego pomiaru tej cechy szacowanej przez grupę kontrolną (średnie odpowiednio 3,13 i 1,77;  $p < 0,05$ ).

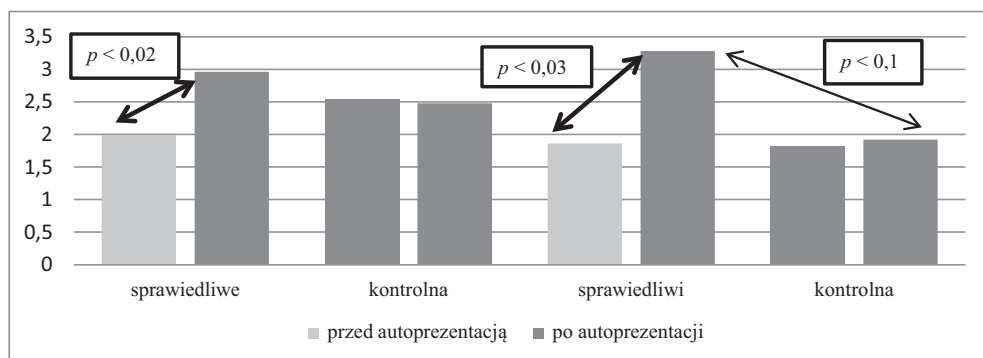
W wyniku prezentacji cechy pozytywnej, jaką stanowiła rola osoby sprawiedliwej [Madeja-Bień 2012], analiza wariancji dla pomiarów powtórzonych porównująca z sobą grupę kobiet odgrywających osoby sprawiedliwe i grupę kontrolną, w odniesieniu do zmiennej zależnej, jaką była samoocena szczegółowa tego atrybutu, okazała się istotna na poziomie silnego trendu statystycznego ( $F(1, 22) = 3,98$ ,

<sup>3</sup> Po wykonaniu testu ogólnego analizy wariancji [Madeja-Bień 2012] dokonywane były analizy otrzymanych średnich, poprzez przeprowadzenie dodatkowych porównań międzygrupowych w postaci testów post hoc NIR Fishera.



Rys. 3. Samoocena szczegółowa energiczności u kobiet ( $F(1, 25) = 7,3, p = ,012$ )

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Samoocena szczegółowa sprawiedliwości u kobiet ( $F(1, 22) = 3,98, p = ,058$ ) i u mężczyzn ( $F(1, 20) = 2,70, p = ,1$ )

Źródło: opracowanie własne.

$p = ,058$ ). Porównania międzygrupowe ukazały, że kobietom odgrywającym osoby sprawiedliwe po autoprezentacji podniosła się następnie istotnie samoocena sprawiedliwości (por. rys. 4) w porównaniu z jej wysokością przed autoprezentacyjnym występem (średnie odpowiednio 1,99 i 2,96;  $p < 0,02$ ).

W przypadku autoprezentacji polegającej na odegraniu przez mężczyzn tej samej właściwości analiza wariancji ukazała różnicę na poziomie słabego trendu statystycznego ( $F(1, 20) = 2,70, p = ,12$ ). Porównania międzygrupowe ukazały, że mężczyznom odgrywającym osoby sprawiedliwe podniosła się istotnie samoocena w zakresie tego atrybutu (por. rys. 4) w porównaniu z jej wysokości przed autoprezentacyjnym występem (średnie odpowiednio 1,86 i 3,28;  $p < 0,03$ ). Ich samoocena pod względem tej właściwości po autoprezentacji była wyższa na poziomie słabego trendu statystycznego także w porównaniu z jej pomiarem w grupie kontrolnej (średnie odpowiednio 3,28 i 1,92;  $p < 0,1$ ).



### 3.2. Skutki autoprezentacji cech negatywnych

Wszystkie procedury eksperymentalne testujące skutki zachowań autoprezentacyjnych o wartościowości negatywnej nie wykazały efektów zmian w samowiedzach osób badanych, zgodnych z kierunkiem ich autoprezentacyjnych wystąpień. Zarówno odegranie roli osoby niesprawiedliwej, nieenergicznej, niewytrwałej (por. [Madeja-Bień 2012]), jak i agresywnej [Bąk 2005] nie doprowadziło do internalizacji takich, a co za tym idzie, do oczekiwanych przez autorów badań zmian. Brak tych efektów dotyczył badanych kobiet i mężczyzn.

## 4. Dyskusja i zakończenie

W wyniku skutecznej prezentacji cech pozytywnych u wszystkich osób badanych doszło w opisywanych studiach do istotnych zmian w poziomie samooceny szczególowej odegranego atrybutu. Autoprezentacja cechy, jaką była sprawiedliwość, energiczność, wytrwałość, zaradność życiowa oraz samodzielność myślenia, spowodowała wzrost oszacowań badanych na prezentowanym wymiarze. Wszystkie osoby oceniały się po autoprezentacji jako bardziej sprawiedliwe, bardziej wytrwałe, energiczne, samodzielnie myślące i zaradne życiowo niż przed występem (por. [Bąk 2005, Cisek 2003; Dymkowski, Cisek 1998; Madeja-Bień 2012]).

Podsumowując zmiany w samowiedzy badanych, podkreślić należy także ich niezależność od płci: obydwie płci dostosowywały swoje samooceny zgodnie z kierunkiem wszystkich pozytywnych autoprezentacji (por. [Madeja-Bień 2012]).

Opisywane eksperymenty zakładały także testowanie zmian pojawiających się pod wpływem autoprezentacji właściwości negatywnych (por. [Bąk 2003; Dymkowski, Cisek 1998; Madeja-Bień 2012]). W przypadku tych wystąpień procedura eksperymentalna nie doprowadziła do zmian na odnośnych wymiarach. Zarówno odegranie roli osoby agresywnej, niesprawiedliwej, nieenergicznej, jak i niewytrwałej, niezgodnie z oczekiwaniami, nie doprowadziło do dostosowawczych zmian w samowiedzy badanych. Na podstawie literatury przedmiotu (np. [Bąk 2005; Dymkowski, Cisek 1998; Jones i in. 1981]) oczekiwano, że choć autoprezentacje negatywne mogą dawać słabsze efekty od pozytywnych w zakresie ich wpływu na szczegółowe samooceny, to jednak ich brak jako skutków wszystkich tych występów był niezgodny z przewidywaniami.

Otrzymane przez badaczy rezultaty przyczyniają się zatem do potwierdzenia hipotezy o łatwiejszej i wyraźniejszej internalizacji cech pozytywnych aniżeli tych, których wartość ewaluatywna jest przeciwna. Wskazują one, iż dostosowawcze zmiany prywatnych przekonań o sobie są znacznie łatwiej aktywizowane i bardziej rozległe, gdy ich koloryt zgodny jest z dominującym znakiem dotychczasowej samowiedzy i samooceny jednostki (por. [Dymkowski 1996]). Jednocześnie wyniki te sygnalizują, że podejmowane przez jednostkę pozytywne wystąpienia publiczne, których tak wiele w jej codziennych wyzwaniach zawodowych, ale i w życiu prywatnym, wyraźnie mogą stanowić możliwy element rozwoju jej zasobów oso-

bistych. Poprzez świadome podejmowanie pozytywnych autoprezentacji o wybranym charakterze i konkretnych właściwościach, co ciekawe, tak moralnych, i jak sprawnościowych (por. [Madeja-Bień 2014]), jednostka może dokonywać zmian w myśleniu o sobie, ale i ocenie siebie samej. Poprzez realizowanie tych przekształceń świadomie może starać się kierować własnym rozwojem i udoskonalać wiedzę, a poprzez to także cechy osobowości czy organizację pracy (por. [Penc 2005]). Działania te z kolei sprzyjać mogą poszerzeniu jej horyzontów i zaspokojeniu potrzeby samorealizacji. Tak rozumiany rozwój personelu i kapitału ludzkiego to z kolei możliwy bodziec, ważna inwestycja i jedno z potencjalnych narzędzi poprawy produktywności przedsiębiorstwa (por. [Kostera 1997]).

## Literatura

- Bąk O., 2005, *Kształtowanie przekonań o własnej agresywności*, niepublikowana rozprawa doktorska, Opole.
- Biela A., 1998, *Kapitał ludzki i rynek pracy w kontekście wyceny przedsiębiorstwa*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Cisek S., 2003, *Spostrzegana efektywność autoprezentacji a pojmowanie siebie*, niepublikowana rozprawa doktorska, Opole.
- Dymkowski M., 1989, *Samowiedza a psychologiczne konsekwencje ocen*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Dymkowski M., 1996, *Samowiedza w okowach przywdziewanych masek*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa.
- Dymkowski M., Cisek S., 1998, *The impact of self-presentation effectiveness on subsequent self-beliefs*, Polish Psychological Bulletin, no. 29, s. 181–197.
- Eagly A.H., Chaiken S., 1993, *The psychology of attitudes*, Harcourt Brace Jovanovich.
- Edvinsson L., Malone M., 2000, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Fazio R.H., Effrein E.A., Falender V.J., 1981, *Self-Perceptions Following Social Interaction*, Journal of Personality and Social Psychology, no. 41, s. 232–242.
- Goffman E., 1981, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Grodzicki J., 2003, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Jones E.E., Rhodewalt F., Berglas S., Skelton J.A., 1981, *Effects of Strategic Self-Presentation on Subsequent Self-Esteem*, Journal of Personality and Social Psychology, no. 41, s. 407–421.
- Kahn A., Young, D.L., 1973, *Ingratiation in a free social situation*, Sociometry, no. 36, 579–587.
- Kostera M., 1997, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Madeja-Bień K., 2012, *Zmiany samowiedzy jednostki pod wpływem autoprezentacji właściwości moralnych i sprawnościowych*, niepublikowana rozprawa doktorska, Wrocław.
- Madeja-Bień K., 2014, *Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji*, [w:] Stor M., Fornalczyk A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami, Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia metody narzędzia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350.
- Marchewka K., 2000, *Główne nurty w teorii kapitału*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, nr 3.
- Penc J., 2005, *Role i umiejętności menedżerskie, sekrety sukcesu i kariery*, Centrum Doradztwa i Informatyki Difin, Warszawa.

- Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków.
- Rhodewalt F., Augustsdottir S., 1986, *Effects of Self-Presentation on the Phenomenal self*, Journal of Personality and Social Psychology, no. 50, s. 47–55.
- Schlenker B.R., Britt T.W., Pennington J., 1996, *Impression regulation and management: Highlights of theory of self-identification*, [w:] Sorrentino R.M., Higgins E.T. (red.), *Handbook of motivation and cognition: The interpersonal context*, t. 3, Guilford, New York.
- Schlenker B.R., Długolecki D.W., Doherty K., 1994, *The impact of self presentations on self-appraisals and behavior: The power of public commitment*, Personality and Social Psychology Bulletin, no. 20, s. 20–33.
- Schneider D.J., 1981, *Tactical self-presentation: Toward a broader conception*, [w:] Tedeschi J.T. (red.), *Impression management theory and social psychological research*, Academic Press, New York.
- Szmajke A., 1999, *Autoprezentacja: Maski, Pozy, Miny*, Ursa Consulting, Olsztyn.
- Tice D.M., 1992, *Self-Concept Change and Self-Presentation: The looking Glass Self Is Also a Magnifying Glass*, Journal of Personality and Social Psychology, no. 60, s. 435–451.