

KATARZYNA WOJTASZCZYK 

Uniwersytet Łódzki

MARZENA SYPER-JĘDRZEJAK 

Uniwersytet Łódzki

## DECYZJE W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI A KAPITAŁ EROTYCZNY KANDYDATÓW I PRACOWNIKÓW

### Streszczenie

Artykuł poświęcony jest roli kapitału erotycznego w podejmowaniu decyzji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Ma on na celu zaprezentowanie poszczególnych komponentów kapitału erotycznego kandydata do zatrudnienia (lub pracownika) jako czynników mogących mieć znaczenie dla decyzji podejmowanych w obszarze zsl w odniesieniu do „właściciela” tegoż kapitału. Na potrzeby artykułu dokonano przeglądu literatury z określonego obszaru. Wyniki badań (na które powołano się w pracy) dowiodły, że poszczególne składowe kapitału erotycznego brane są pod uwagę przy podejmowaniu decyzji z obszaru selekcji, rozwoju, oceniania, wynagradzania oraz zwalniania.

**Słowa kluczowe:** decyzje, zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał erotyczny

### WPROWADZENIE

Zarządzanie zasobami ludzkimi (zsl) to jedna z podstawowych funkcji zarządczych, a jej realizacja oznacza podejmowanie decyzji związanych z pozytkiwaniem pracowników, rozwojem kadr, ocenianiem, szeroko rozumianym

---

Dr hab., prof. UŁ, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania,  
e-mail: [katarzyna.wojtaszczyk@uni.lodz.pl](mailto:katarzyna.wojtaszczyk@uni.lodz.pl); <https://orcid.org/0000-0001-5120-735X>

Dr Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania,  
e-mail: [marzena.syper@uni.lodz.pl](mailto:marzena.syper@uni.lodz.pl); <https://orcid.org/0000-0003-0559-1332>

motywowaniem oraz derekrutacją. Decyzje personalne, tak jak wszystkie inne decyzje zarządcze, obarczone bywają nieracjonalnością. Decyzje te są jednak o tyle specyficzne i trudne, że dotyczą często konkretnych osób i ich sytuacji zawodowej. Dodatkowo wiele decyzji w obszarze zżl, choć z założenia opartych na wcześniej przyjętych kryteriach, nie jest wolnych od subiektywizmu, przesądów, uprzedzeń lub sympatii decydentów. Wynika to z nieświadomej oceny takich zasobów człowieka, jak postawy, zachowania czy... seksapil, który nazywany jest także kapitałem<sup>1</sup> erotycznym lub erotyczną siłą [Hakim 2010: 501].

Pojęcie kapitału erotycznego pojawiło się w pracach Johna Martina i Matta George'a [2006] oraz Adama Greena [2008] jako termin wyjaśniający zachowania seksualne człowieka w kontekście stratyfikacji społecznej. Termin ten odnaleźć można także m.in. u Siobhan Brooks [2010], Martina Weinberga i Colina Williama [2010], głównie jako element analizy percepcji transseksualizmu lub opisu przemysłu erotycznego czy tzw. turystyki erotycznej. Wydaje się jednak, iż koncepcja kapitału erotycznego została spopularyzowana przez Catherine Hakim [2010; 2011], brytyjską socjolożkę specjalizującą się w badaniach z zakresu zatrudniania kobiet oraz dyskryminacji ze względu na płeć. I chociaż rozważania C. Hakim na temat kapitału erotycznego wzbudziły kontrowersje i poddane zostały krytyce (także) przez przedstawicieli ruchów feministycznych (do czego jeszcze wrócimy), to wydaje się, że sprowokowały jednocześnie do gorętszej dyskusji o roli „piękna”, „seksapilu” czy atrakcyjności w życiu zawodowym jednostki.

Współcześnie koncept kapitału erotycznego obecny jest w piśmiennictwie – w ciągu ostatniej dekady powstało sporo publikacji na temat kapitału erotycznego [np. Roubal 2019: 707–716; Tang 2020: 190–208]. Tematyka ta została także wprowadzona do polskojęzycznych publikacji. Przykładami mogą być: monografia autorstwa kulturoznawcy [Nowak 2013], prace socjolożek [Paprzycka, Orlik 2015: 5–21; Ślęzak-Niedbalska 2016: 103–117], artykuł pedagogożki specjalizującej się w tematyce nierówności społecznych w sferze edukacji [Gromkowska-Melosik 2019: 61–86]. O kapitale erotycznym lub zagadnieniach związanych z seksualnością pracowników piszą także przedstawiciele nauk o zarządzaniu i jakości (jest to istotne z punktu widzenia autorek niniejszego opracowania, bo one też tę dyscyplinę reprezentują). Tematykę kapitału erotycznego, w kontekście kapitału relacyjnego organizacji, przedstawia Marzena Syper-Jędrzejak [2020: 137–149]; z kolei Przemysław Kabalski [2021: 111–119] w monografii

---

<sup>1</sup> Autorki artykułu zdają sobie sprawę, że „kapitał” i „zasób” nie są synonimami. W niniejszej pracy używany jest termin „kapitał erotyczny”, ponieważ autorkom zależało na zachowaniu terminologii C. Hakim.

poświęconej księgowości jako zawodowi kobiecemu, w jednym z dodatków do książki, podejmuje kwestię postrzeganej atrakcyjności seksualnej osób wykonujących zawód księgowego (zarówno w odniesieniu do wykonujących ten zawód kobiet, jak i mężczyzn).

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie poszczególnych komponentów kapitału erotycznego (wyróżnionych przez C. Hakim) kandydata do zatrudnienia (lub pracownika) jako czynników mogących mieć znaczenie dla podejmowanych decyzji w obszarze zzl w odniesieniu do „właściciela” tegoż kapitału.

W pracy przyjęto, zgodnie z założeniem o nietransferowalności praw własności do kapitału ludzkiego, że jego „właścicielem” jest człowiek. Nie oznacza to jednak, że inne podmioty (np. organizacja, której człowiek jest członkiem, i której, na podstawie określonych umów, zobowiązuje się on swój kapitał użyczać) nie mogą czerpać z tego kapitału korzyści.

W tekście odniesiono się do rezultatów badań wtórnych. Przyjęto, że informacje pozyskane ze źródeł wtórnych stanowić będą narzędzie wyjściowe służące zidentyfikowaniu problemu i postawieniu pytań badawczych. Na potrzeby niniejszego artykułu dokonano przeglądu literatury. Interdyscyplinarnymi studiami literaturowymi objęto polsko- oraz anglojęzyczne publikacje poświęcone: zarządzaniu zasobami ludzkimi, decyzjom w zarządzaniu, kapitałowi erotycznemu i jego elementom. Analizowano piśmiennictwo z zakresu nauk społecznych oraz humanistycznych.

Opracowanie rozpoczyna sekcja poświęcona decyzjom w obszarze zzl. W kolejnej części zawarto charakterystykę koncepcji kapitału erotycznego autorstwa C. Hakim (łącznie z krytyką tej koncepcji i dyskusją). Ostatni punkt artykułu pokazuje poszczególne składowe kapitału erotycznego jako determinanty decyzji kadrowych. W tym punkcie powołano się na badania empiryczne prowadzone głównie w krajach „zachodnich”.

## **DECYZJE ZWIĄZANE Z ZASOBAMI LUDZKIMI**

Mimo że o zasobach ludzkich stanowią zaprogramowane genetycznie właściwości, to wśród teoretyków i praktyków zarządzania panuje zgodność, że mogą być one powiększane drogą inwestycji w człowieka. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zatem podejmowania decyzji „inwestycyjnych”. Decyzje te mają podstawowe i dalekosiężne znaczenie dla rozwoju ludzi w organizacji oraz wpływają na charakter relacji pomiędzy organizacją a zatrudnionymi w niej pracownikami.

Wywołują szereg skutków bezpośrednich (w postaci produktywności, zaangażowania organizacyjnego czy współpracy) oraz efektów pośrednich, takich jak zadowolenie z pracy, efektywność organizacji lub dobrobyt [Zajac 2007: 15].

Decyzje z obszaru zżl dotyczą wszystkich subprocesów kadrowych<sup>2</sup> i związane są (bezpośrednio lub pośrednio) z większością składowych zasobów ludzkich organizacji. Jednocześnie poszczególne elementy zasobów ludzkich mogą być kryteriami oceny możliwych rozwiązań.

Zaznaczyć tu należy, że w naukach o zarządzaniu panuje przekonanie o wyższości decyzji racjonalnych nad nieracjonalnymi, które utożsamiane bywają z decyzjami podejmowanymi intuicyjnie [Tokarski, Tokarski 2017: 105]. Jednak teoretycy zarządzania są zgodni, że w praktyce organizacji nie ma możliwości osiągnięcia decyzji racjonalnej w pełnym tego słowa znaczeniu, gdyż człowiek „nie jest w stanie rozumować według modelu racjonalności absolutnej” [Crozier, Friedberg 1982: 295]; mówić można za to o ograniczonej racjonalności. W literaturze z zakresu zarządzania wskazuje się więc szereg czynników ograniczających racjonalność podejmowanych decyzji. Są to w większości bariery wynikające z roli człowieka w procesie decyzyjnym; obejmują one [Bielski 1996: 254–260]: ograniczenia poznawcze jednostki, bariery względnej racjonalności, ograniczenia motywacyjne, kompetencyjne czy osobowościowe. Być może, zamiast używać pojęcia ograniczonej racjonalności, należy, za Antonio Damasio i Stuartem Sutherlandem [1994], przyjąć pogląd, że istoty ludzkie łączą w swoim działaniu racjonalność i emocje, a także, że obie perspektywy zależą od siebie. Tym bardziej, że ustalenia teoretyków i praktyków zarządzania pokrywają się z poglądem panującym w psychologii, iż na decyzje człowieka, także na gruncie zawodowym, mają wpływ m.in. emocje, wcześniejsze doświadczenia i zaangażowanie, sposób przedstawienia problemu czy nawet czysty przypadek [np. Aronson, Wilson, Akert 1997: 78–168]. Obecnie podkreśla się zatem, że dokonując wyborów, człowiek formułuje oceny na podstawie swoich doświadczeń emocjonalnych (co może mieć zarówno adaptacyjny, jak i nieadaptacyjny charakter). Intensywne emocje moderują lub modyfikują procesy poznawcze, będące częścią procesu. Badania dowodzą ponadto, że na decyzje podejmowane na gruncie zawodowym wpływają również uprzedzenia i stereotypy (także te związane z pięknem, atrakcyjnością) [Atewologun, Cornish, Tresh 2018].

Choć przez pojęcie decyzji rozumie się wybór na podstawie świadomie przyjętych kryteriów [Bielski 1996: 241], to w praktyce, czego dowodem może

---

<sup>2</sup> W opracowaniu odniesiono się przede wszystkim do „podstawowych” subfunkcji zżl, czyli pozyskiwania kadr, rozwoju, oceniania, wynagradzania i zwalniania.

być przykładowo „efekt pierwszego wrażenia” czy kontrastujący z nim „efekt świeżości”, ocena na podstawie wyglądu („efekt aureoli”, „efekt diabelski”, „efekt podobieństwa”), kryteria oceny wariantów rozwiązań nie zawsze są w pełni uświadomione [Aronson, Wilson, Akert 1997: 78–168]. Te nieświadomione kryteria oceny są o tyle istotne z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, że dotyczyć mogą różnego rodzaju decyzji kadrowych, których podstawą jest właśnie ocena jednostki. Wpływają zatem na decyzje menedżerów oraz specjalistów ds. zasobów ludzkich [Ford i in. 2018] podejmowane w sferze rekrutacji, selekcji, szeroko rozumianego rozwoju, oceniania, wynagradzania i derekrutacji. Kryteria te powiązane są z takimi właściwościami zasobów ludzkich, jak: postawy, zachowania, płeć, kondycja psychofizyczna, relacje społeczne z otoczeniem czy umiejętności interpersonalne.

### KONCEPCJA KAPITAŁU EROTYCZNEGO C. HAKIM

Wymienione powyżej, nie zawsze świadomie stosowane kryteria oceny odnoszące się do cech zasobów ludzkich odnaleźć można w koncepcji kapitału erotycznego autorstwa C. Hakim. Idea ta zakłada, że jednostka dysponuje określonym kapitałem o charakterze erotycznym, który wykorzystywany jest nie tylko w sferze życia prywatnego (głównie przy wyborze partnera/partnerki), ale i zawodowego.

Według C. Hakim [2010: 499–518; 2011: 10] kapitał erotyczny składa się z siedmiu komponentów (Tabela 1): 1) piękna, 2) atrakcyjności seksualnej, 3) atrakcyjności społecznej, 4) żywiołowości, 5) prezencji, 6) seksualności, 7) płodności. Znaczenie poszczególnych komponentów zmienia się w czasie i jest zależne od norm charakterystycznych dla danej społeczności (danego społeczeństwa).

TABELA 1. Komponenty kapitału erotycznego według C. Hakim

Składowa	Charakterystyka
Piękno	Utożsamiane przede wszystkim z regularnością rysów, symetrią twarzy, gładkością i ujednoczonym kolorytem skóry oraz dużymi oczami i ustami.
Atrakcyjność seksualna	Dotyczy atrakcyjności ciała oraz sposobu jego prezentowania (poruszania się, mówienia, stylu bycia, zachowania, demonstrowania swojej kobiecości lub męskości) i wpisuje się w aktualnie obowiązujące wzorce męskości czy kobiecości.
Atrakcyjność społeczna	To „czar”, „wdzięk” lub „gracja”. Definiuje się ją jako umiejętności społeczne, które wpływają na jakość interakcji międzyludzkich. Atrakcyjność społeczna sprawia, że dana osoba wzbudza sympatię otoczenia, jest postrzegana jako charyzmatyczna, a przebywający w jej towarzystwie czują się szczęśliwi i wykazują tendencję do kontynuowania znajomości.

TABELA 1. (cd.)

Składowa	Charakterystyka
Żywiołowość	Jest konglomeratem takich cech, jak: sprawność fizyczna, wysoki poziom energii oraz prezentowanie dobrego humoru. Osoby obdarzone energią życiową są postrzegane jako bardziej atrakcyjne, a ich dynamiczny sposób bycia (tzw. radość życia) przyciąga innych.
Prezencja	Przejawia się w tym, jak jednostka kreuje swój wizerunek zewnętrzny, wykorzystując do tego ubranie, makijaż, perfumy, biżuterię, fryzurę, dodatki, tatuaże itp.
Seksualność	Dotyczy przede wszystkim życia prywatnego, intymnego. Ujawnia się w bezpośrednich relacjach z partnerem/partnerką, a jej składowymi są: kompetencje seksualne, wyobraźnia erotyczna i wszystkie inne zachowania, które mają wpływ na satysfakcję partnera z relacji intymnej.
Płodność	Wyznacznikami płodności są uroda i zdrowie potomstwa. W społeczeństwach zachodnich ten element kapitału erotycznego ma obecnie znaczenie niewielkie i zasadniczo ograniczone do kręgu rodzinnego czy osoby partnera/partnerki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Hakim 2010: 500–501; Hakim 2011: 11–14].

Należy zauważyć, że dwa ostatnie komponenty kapitału erotycznego wymienione przez C. Hakim mają znaczenie głównie w relacjach prywatnych, rozumianych jako rodzinne lub partnerskie. Seksualność, w rozumieniu umiejętności budowania satysfakcjonującej więzi seksualnej, oraz płodność (która owszem – jest wysoko wartościowana w tych społeczeństwach, w których atrakcyjność człowieka wyznacza posiadanie przez niego dzieci, np. w społecznościach afrykańskich, do tego kręgu nie należą jednak społeczeństwa zachodnie) odgrywają relatywnie niewielkie znaczenie w sferze zawodowej. Dlatego też zostały pominięte w dalszym dyskursie.

Charakteryzując swoją ideę, C. Hakim odwołuje się do koncepcji kapitału P. Bourdieu [1986]. Istotą tej socjologicznej teorii jest zwrócenie uwagi na stale odtwarzające się nierówności społeczne i sposoby ich niwelowania. Zdaniem P. Bourdieu nierówności wynikają m.in. z przemocy symbolicznej oraz konkurowania jednostek o kapitał. Paradygmatyczną formą przemocy symbolicznej jest męska dominacja, która „realizuje się w akcie poznania i nierozpoznania, pozostającym poza kontrolą świadomości i woli, w morkach schematów wpisanych w habitus, jednocześnie przesiąkniętych płciowością i narzucających myślenie w kategoriach płci” [Bourdieu, Wacquant 2001: 167]. Męska dominacja osadzona jest w autonomii ekonomii dóbr, co sprawia, że pomimo zmian w sposobach gospodarowania mamy do czynienia z asymetrią położenia kobiet i mężczyzn [Bourdieu, Wacquant 2001: 169–170]. Męska dominacja widoczna jest w rywalizacji o kapitał. Najważniejszymi jego rodzajami są: kapitał ekonomiczny, społeczny i kulturowy, przy czym najwyższą formą każdego z nich jest

tw. kapitał symboliczny, który „umacnia się”, gdy towarzyszy mu wiara w jego oczywistość/niepodważalność.

Według C. Hakim czwartym rodzajem kapitału jest kapitał erotyczny, który (tak jak kapitał ekonomiczny, społeczny i kulturowy) może mieć mniejsze lub większe znaczenie w różnych obszarach życia społecznego, gospodarczego, w różnych społeczeństwach i różnych okresach. Jednocześnie, według C. Hakim [2010: 500–503], oddziaływanie kapitału erotycznego jest silniejsze, gdy „towarzyszy” mu wysoki poziom kapitału ekonomicznego, kulturowego i społecznego. Kapitał erotyczny jest zatem częściowo powiązany ze stratyfikacją społeczną.

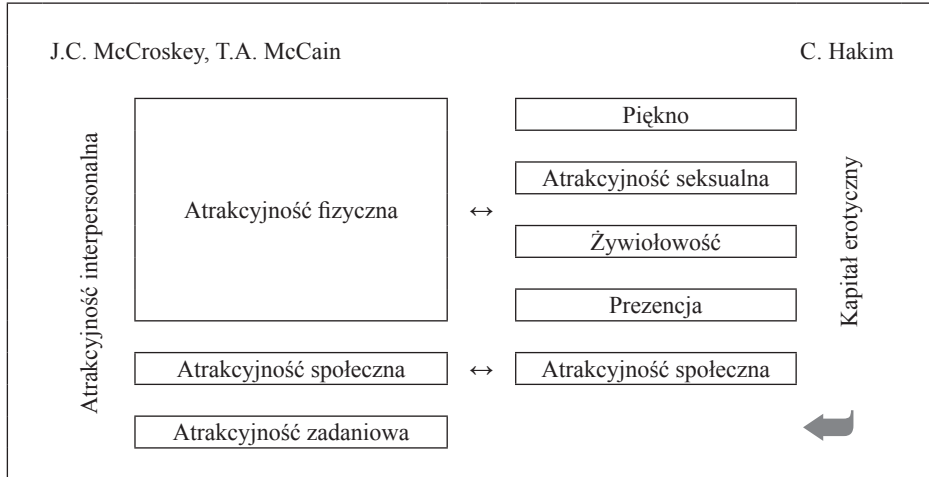
W koncepcji C. Hakim (choć socjolożka na to nie wskazuje) znaleźć można wiele podobieństw do idei wielowymiarowej atrakcyjności interpersonalnej autorstwa Jamesa McCroskeya i Thomasa McCaina [1971: 262]. Według tych badaczy atrakcyjność interpersonalna składa się z co najmniej trzech wymiarów: 1) fizycznego, odzwierciedlającego szeroko rozumiany wygląd zewnętrzny, czyli wszelkiego rodzaju cielesne i pozacielesne charakterystyki aparycji człowieka; 2) społecznego, który wyraża się w tym, iż osoba jest postrzegana jako sympatyczna/przyjacielska, chce się z nią nawiązać i podtrzymać relację; 3) zadaniowego, oznaczającego, że jednostka jest godna zaufania, wierzy się, że zrealizuje ona zadanie lub rozwiąże problem.

Dokonując analizy obu koncepcji, można powiedzieć, że wyróżnione przez C. Hakim składowe kapitału erotycznego mieszczą się w dwóch wymiarach atrakcyjności interpersonalnej, tj. w wymiarze atrakcyjności fizycznej oraz społecznej (Rysunek 1). Różnica jest taka, że według J.C. McCroskeya i T.A. McCaina [1971] atrakcyjność interpersonalna obejmuje trzy wymiary, a zdaniem C. Hakim „użytkowanie” kapitału erotycznego (czyli atrakcyjności fizycznej i społecznej) skutkuje atrakcyjnością zadaniową, która znajduje odzwierciedlenie w sytuacji danej osoby na rynku pracy.

Składowe kapitału erotycznego rozpatrywać też można w kontekście zasobów ludzkich lub kapitału ludzkiego organizacji. Zasoby ludzkie to bowiem wszelkie nierozzerwalnie związane z człowiekiem cechy psychofizyczne jednostki. Z kolei kapitałowe podejście do człowieka, czyli traktowanie go w kategoriach inwestycyjnych, koresponduje z myślą C. Hakim [2011: 15], że wiedza, umiejętności, postawy i zachowania związane z kapitałem erotycznym mogą być rozwijane. Jednak, o ile w naukach o zarządzaniu (bezpośrednio lub pośrednio) wśród komponentów zasobu/kapitału ludzkiego wymienia się atrakcyjność fizyczną i społeczną człowieka, żywiołowość oraz prezencję, o tyle pomija się raczej kwestie dotyczące atrakcyjności seksualnej potencjalnych czy aktualnych członków organizacji.



RYSUNEK 1. Atrakcyjność interpersonalna według J.C. McCroskeya i T.A. McCaina a kapitał erotyczny według C. Hakim



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [McCroskey, McCain 1971; Hakim 2010; Hakim 2011].

Koncepcja kapitału erotycznego C. Hakim wywołała wiele kontrowersji i została poddana krytyce. Między innymi wskazywano na jej wewnętrzną niespójność, „asocjologiczność” oraz to, że kapitał erotyczny w ujęciu socjolożki potraktowany został zbyt szeroko. C. Hakim zarzucono także, że miesza pojęcie cech osobowości z terminem „umiejętności interpersonalne” [Green 2012: 150–151]. Kontrowersje wzbudziło ponadto jej stanowisko, że kapitał erotyczny jest czymś, co człowiek może zarówno rozwijać, jak i świadomie wykorzystywać w interakcjach społecznych [Green 2012: 151], przy czym, według C. Hakim, lepiej przygotowane do wykorzystywania kapitału erotycznego w relacjach międzyludzkich są kobiety, i to właśnie one „ciężiej pracują nad jego rozwojem” [Hakim 2010: 499]. To stwierdzenie brytyjskiej socjolożki (w kontekście rozważań P. Bourdieu) prowadzić może do kolejnej wątpliwości dotyczącej samej istoty jej koncepcji – czy takimi opiniami nie powieliła ona schematów przemocy symbolicznej, a szczególnie tych związanych z męską dominacją?

Zauważyć należy, że przypisywanie „posiadania” kapitału erotycznego głównie kobietom koresponduje z heteronormatywnym pojmowaniem płci, roli społecznej czy atrakcyjności w ogóle. W swojej teorii C. Hakim zdaje się nie uwzględniać całego szeregu zagadnień wykraczających poza heteronormatywną dychotomię płci, przyjmuje antropocentryczny punkt widzenia, w którym „męska zasada narzuca miarę wszystkiego” [Bourdieu 2004: 24], a doprecyzowując myśl



P. Bourdieu – zasada sformułowana przez mężczyzn heteronormatywnych, zaliczających się do uprzywilejowanej warstwy społecznej. W ten sposób odmawia się kapitału erotycznego całym grupom społecznym: osobom z różnymi deficytami i niepełnosprawnościami; osobom reprezentującym inny (np. etnicznie) kanon piękna; jednostkom nieheteronormatywnym (zarówno w zakresie orientacji seksualnej, jak i płci) oraz osobom heteronormatywnym, jednak mającym alternatywną wizję kobiecości czy męskości, odbiegającą od konserwatywnego, ortodoksyjnego modelu. Przykładem tego ostatniego może być mężczyzna metroseksualny [Anderson 2015: 442].

Ponadto aczkolwiek C. Hakim zaznacza, iż piękno (będące centralnym elementem jej konstruktów) i poglądy na jego temat uwarunkowane są kulturowo [2010: 500], to dla potwierdzenia swoich tez odwołuje się przede wszystkim do badań z USA, Kanady, Wielkiej Brytanii, Finlandii czy Francji. W rzeczywistości zatem prowadzonych przez nią rozważań raczej nie sposób odnieść do innych kultur niż zachodnia. A przecież, na co uwagę zwraca m.in. Naomi Wolf, „piękno nie jest ani uniwersalne, ani niezmienne, choć Zachód stara się ukazać wszystkie ideały kobiecej urody jako pochodne jednej platońskiej idei kobiety” [Wolf 2014: 29]. Odnosząc koncepcję C. Hakim do nurtu feminizmu trzeciej fali, należy zauważyć, że prezentowany w jej pracach wzorzec tego, co atrakcyjne, pożądane i co może stanowić kapitał jednostki, jest uwarunkowany typowo zachodnią wizją (binarną, heteronormatywną, patriarchalną). Tymczasem doświadczenia kobiecości są różnorodne, nieprzekładalne, a odmienność religijna, rasowa czy ekonomiczna kobiecych perspektyw sprawia, że „biała kobieta Zachodu z klasy średniej” nie powinna swojego doświadczenia przenosić na ogół kobiet ani uogólniać [m.in. Gardner 2006: 222]. Ten redukcjonizm i zamknięcie się w kręgu kultury Zachodu stanowią niewątpliwie słabość prezentowanej koncepcji kapitału erotycznego.

W recenzji książki C. Hakim *Erotic capital: The power of attraction in the boardroom and the bedroom* [Schmitz, Blossfeld 2013: 136–137] podkreślono nadto, że jest to pozycja skierowana raczej do praktyków, a nie przedstawicieli świata nauki. Choć obfituje ona w barwne (i anegdotyczne) dowody znaczenia erotyki w różnych kontekstach życia społecznego, to idea kapitału erotycznego wymaga spójnej podbudowy teoretycznej oraz osadzenia w rezultatach badań empirycznych.

Rozległość pojęciowa konceptu kapitału erotycznego autorstwa C. Hakim, jakkolwiek poddawana krytyce, ma tę zaletę, iż wykracza poza samą tylko atrakcyjność seksualną albo fizyczne piękno analizowane we wcześniejszych opracowaniach [np. Hamermesh, Biddle 1994]. Ponadto teoria ta wskazuje kapitał

erotyczny, obok kapitału ekonomicznego, kulturalnego czy społecznego, jako perspektywę istotną dla zrozumienia procesów społecznych i gospodarczych oraz interakcji międzyludzkich.

Dodać trzeba (broniąc jednocześnie myśli przewodniej C. Hakim), że dostrzeżone w jej koncepcji niespójności są konsekwencją interdyscyplinarności idei – poszczególne składowe kapitału erotycznego są bowiem badane i analizowane nie tylko przez socjologów czy psychologów, ale także kulturoznawców, specjalistów gender studies, biologów, lekarzy, antropologów, chemików czy historyków. Niejasności wynikają również z wewnętrznych powiązań między komponentami kapitału erotycznego. Przykładowo, prezencja (rozumiana jako wszelkiego rodzaju sposoby przyozdabiania ciała) wiąże się ściśle z atrakcyjnością seksualną i społeczną, a także jest składową wyglądu zewnętrznego człowieka, który również ściśle łączy się z pięknem; sympatyczność (będąca u C. Hakim jednym z wyznaczników atrakcyjności społecznej) jest pozytywnie skorelowana z atrakcyjnością fizyczną [Filipowicz 2015]; zaś prezentowanie dobrego humoru – które według C. Hakim jest składnikiem żywiowości – to instrument komunikowania się [Martin 2007], zaliczony przez C. Hakim raczej do atrakcyjności społecznej.

Zdaniem auterek niniejszego artykułu za zaletę kapitału erotycznego można też uznać połączenie w nazwie koncepcji dwóch aktualnych i „chwytliwych” terminów. Z punktu widzenia zarządzania jest to o tyle istotne, że dzięki takiemu zabiegowi łatwiej przyciągnąć uwagę badaczy organizacji do spraw związanych z szeroko rozumianą fizycznością człowieka (jako członka organizacji). A zagadnienia te jak dotąd nie stanowiły przedmiotu wnikliwego zainteresowania specjalistów zarządzania. Z drugiej jednak strony nazwa koncepcji (użycie przymiotnika „erotyczny”) może stygmatyzować konstrukt. Może sprawić, że będzie on (szczególnie przez osoby, które nie chcą poznać go dogłębnie) odczytany jako zachęta do przedmiotowego traktowania kobiet w miejscu pracy i zaprzeczenie wszystkiego, czego dokonano w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu.

## **KOMPONENTY KAPITAŁU EROTYCZNEGO A DECYZJE PERSONALNE**

Nie polemizując z charakterystykami poszczególnych składowych kapitału erotycznego przedstawionymi przez C. Hakim (Tabela 1), w celu uporządkowania (uproszczenia) dalszych rozważań przyjęto następujące znaczenia terminów:

1. Piękno wyrażone jest w pięknie twarzy oraz wyglądzie fizycznym człowieka (obejmującym budowę ciała, kształt, masę czy wzrost);

2. Atrakcyjność seksualna oceniana jest przez pryzmat wszelkich sposobów wyrażania kobiecości lub męskości (charakterystycznych dla danej kultury);

3. Atrakcyjność społeczna (interpersonalna) dotyczy sympatyczności/przyjaźniowości jednostki, które to cechy sprawiają, iż chce się z daną osobą nawiązać i utrzymać relację;

4. Żywiłość to witalność, czyli siła życiowa wyrażająca się energią, entuzjazmem i pozytywnym nastawieniem do życia [Zawadzka, Mazur, Oblacińska 2015];

5. Prezencja obejmuje atrybuty niezwiązane bezpośrednio z charakterystykami ciała, czyli ubiór, fryzurę, makijaż oraz inne obserwowalne efekty dbałości o siebie [Szymanik-Kostrzewska 2016].

Należy podkreślić, że pomimo poszukiwań „obiektywnych” (a raczej „wystarczająco obiektywnych”) wskaźników piękna, z racji samego charakteru tego konstruktu, nie udało się jak dotąd zachować w pełni obiektywnego podejścia do tego, co przesądza o atrakcyjności drugiego człowieka. Dlatego każda próba operacjonalizacji składowych kapitału erotycznego będzie naznaczona subiektywizmem i osobistymi uwarunkowaniami badaczy (dokonujących chociażby selekcji danych czy wyboru wskaźników proponowanych w innych opracowaniach). Nie ulega zatem wątpliwości, że operacjonalizowanie wymienionych komponentów kapitału erotycznego jest trudne. Dla przykładu, piękno człowieka nie doczekało się jak dotąd zestawu miar, które pozwalałyby określić różnice w wyglądzie ludzi [Deng, Li, Zhou 2019: 4]. Z tego względu piękno „mierzone” bywa na podstawie (często ogólnych) opinii innych na temat ocenianej osoby [np. Bóo, Rossi, Urzúa 2013: 170–172; Baert, Decuyper 2014: 597–601; Deng, Li, Zhou 2019] lub na podstawie samooceny własnego wyglądu [Doorley, Sierminska 2012: 4]. Warto tu jednocześnie zaznaczyć, że ocena piękna (atrakcyjności) dokonywana przez inne osoby bywa traktowana jako miara obiektywna [Doorley, Sierminska 2012: 6–7; Hamermesh, Biddle 1994: 1174–1194; Szymanik-Kostrzewska 2016: 44].

Pierwszy ze składników kapitału erotycznego, czyli piękno, choć trudne do zdefiniowania, zawsze miało – na co uwagę zwracają socjologowie – niemały wpływ na podejmowane przez ludzi działania. Obecnie jednak rola piękna zyskuje na znaczeniu: „estetyzacja przejawia się w dominacji stylu życia jako podstawowej kategorii organizującej myślenie o sobie i o innych” [Dowigiałło 2013], „estetyka stała się dziś nie tylko samodzielną wartością, ale nawet «główną walutą» społeczeństw” [Welsch 1999].

Rolę (ogólnie rozumianego) piękna w życiu człowieka oddaje koncepcja *homo aestheticus* autorstwa Ellen Dissanayake [1995]. Zgodnie z tym podejściem piękno (odwrotnie niż w teorii Abrahama Masłowa) jest jedną z podstawowych

potrzeb jednostki, a dążenie do piękna stanowi cechę gatunku ludzkiego wykształconą w procesie ewolucji.

Piękno tworzy silny stereotyp, polegający na przeświadczeniu, że w parze z urodą idą inne pozytywne cechy. Badania [np. Markula, Burn, Riley 2008: 1, 14–15] wskazują, że ludzie, bez względu na płeć, przypisują pięknym osobom jednocześnie takie cechy, jak: dobroć, inteligencja, lepsze przystosowanie społeczne, towarzyskość, bycie bardziej zrównoważonymi, niezależnymi i fascynującymi. Uroda/brzydota wiązane są także z innymi atrybutami jednostek. Na przykład w zachodnioeuropejskim kręgu kulturowym piękno (i powiązane z nim: szczupła sylwetka, zdrowie, atrakcyjność) oznacza kontrolę, sukces i „normalność”. Aktywność fizyczna/uprawianie sportu kandydatów do pracy i pracowników uważana jest bowiem za wskazówkę dotyczącą cech ich osobowości [Maszewski, Michałkiewicz 2017]. Z kolei brzydota traktowana jest jako przesłanka braku zdrowia, nieudacznictwa, porażki [Aronson, Wilson, Akert 1997: 411]. Tak więc piękna twarz wywołuje skojarzenia z atrakcyjnością fizyczną [Garncarek 2010: 61], łączoną wspólnie z kultem młodości oraz dyktatem szczupłego ciała, który (co istotne) dotyczy obu płci.

Przeгляд analiz z zakresu psychologii wskazuje, iż atrakcyjność fizyczna wywiera wpływ na ocenę umiejętności społecznych oraz ocenę globalną. Może być to spowodowane tym, że osoby atrakcyjne są zwykle pewniejsze siebie, śmielsze w kontaktach międzyludzkich – łatwiej nawiązują relacje oraz potrafią dbać o ich przyjemny przebieg [Wojciszke 2006: 287].

Badania empiryczne pokazują, że piękno twarzy może mieć znaczenie w podejmowaniu decyzji kadrowych związanych z pozyskiwaniem pracowników. Przeprowadzony w Argentynie eksperyment dowiódł, że „ładni” kandydaci (ocenieni na podstawie zdjęć, które zamieścili w dokumentach aplikacyjnych) otrzymali o 36 proc. więcej zaproszeń na rozmowę kwalifikacyjną niż osoby, które na fotografiach nie wydawały się urodziwe. Kontakt z atrakcyjnymi kandydatami był nawiązywany przez rekruterów także szybciej niż z pozostałymi [Bóo, Rossi, Urzúa 2013: 170–172]. Podobne wyniki uzyskali Stijn Baert i Lynn Decuypere [2014: 597–601] oraz zespół prowadzący badania wśród izraelskich pracodawców i rekruterów, którzy dwukrotnie częściej oddzwaniali do kandydatów atrakcyjnych niż przeciętnych lub niezamieszczających fotografii w CV – efekt ten potwierdzono w przypadku mężczyzn, w przypadku kandydatek natomiast znaczenie miała płeć osoby rekrutującej, kobiety bowiem surowiej traktowały atrakcyjne kandydatki do pracy [Ruffle, Shtudiner 2015: 1760–1776]. Zbliżone dane, czyli potwierdzające, że osoby uznawane za atrakcyjne częściej kwalifikowane są

do dalszych etapów selekcji, pochodzą z badań Deng Weiguanga, Li Dayanga i Zhou Donga [2019]. Ich eksperyment polegał na prezentowaniu pracodawcom (w trakcie rzeczywiście prowadzonych procesów naborów) fikcyjnych bliźniaczych CV, które różniły się jedynie zdjęciami kandydatów<sup>3</sup>, i zliczaniu, do którego z aplikujących „odezwie się” zatrudniający.

Warto dodać, że część z badań dotyczących związków pomiędzy zatrudnieniem a pięknem koncentruje się na wybranych aspektach wyglądu. Dla przykładu, badania Dan-Olof Rootha [2009: 710–735] dotyczą otyłości, a badania Timothy’ego Judge’a oraz Daniela Cable’a [2004] poświęcono znaczeniu wzrostu kandydatów (i pracowników) dla ich sytuacji na rynku pracy.

Piękno oceniane jest jednak nie tylko w procesie pozyskiwania kandydatów. Jest ono także jednym z predyktorów poziomu wynagrodzenia. Istnienie „premi za urodę” potwierdzają badania, których autorami są np.: Daniel Hamermesh i Jeff Biddle [1994; 1998], Karina Doorley oraz Eva Sierminska [2012].

Choć podobne wnioski płyną z badań polskich – np. osobom szczupłym szybciej składa się oferty pracy [Paprzycka, Orlik 2015: 20] – to nie wiadomo dokładnie, jaka jest skala dyskryminacji ze względu na wygląd w naszym kraju. Często bowiem kandydaci nawet nie zdają sobie sprawy, że padają ofiarą atrakcjonizmu (dyskryminacji ze względu na wygląd); a jeśli nawet występuje podejrzenie takiej dyskryminacji, to wiele spraw kończy się ugodą przedsądową [*Dyskryminacja...* 2013]. Pośrednim potwierdzeniem niesprawiedliwego traktowania ze względu na wygląd mogą być rezultaty badania CBOS [Cybulska 2017: 1–10], z których wynika, że prawie 75 proc. ankietowanych Polaków uważa, że wygląd zewnętrzny jest predyktorem powodzenia w sferze życia zawodowego, przy czym jeden na trzech respondentów jest wręcz przekonany, że przesądza on o sukcesie w pracy.

Jednak piękno nie jest w biznesie oceniane jednoznacznie. Atrakcyjne fizycznie kobiety, które odnoszą sukcesy w biznesie, postrzegane bywają jako niebezpieczne. Na skutek „efektu femme fatale” piękne kobiety uważane są za mniej wiarygodne i w przypadku redukcji zatrudnienia w pierwszej kolejności narażone na zwolnienie z pracy – jednym z powodów takiej oceny jest przekonanie, iż atrakcyjniejsze panie mogą wykorzystywać swoje przymioty do zdobywania lepszej pozycji w pracy, co uważane jest za nieuczciwe [Grygiel 2019].

---

<sup>3</sup> Jedno z bliźniaczych CV prezentowało zdjęcie kandydata/kandydatki uznanego za atrakcyjnego/atrakcyjną; ocena atrakcyjności osób ze zdjęć została przeprowadzona w pierwszym etapie eksperymentu.

Oczywiście w wielu zawodach, które wymagają skupienia i samodzielnej pracy, piękno fizyczne nie jest predyktorem wysokości dochodów z pracy.

Drugi z komponentów kapitału erotycznego to atrakcyjność seksualna zo-peracjonalizowana jako prezentowanie kobiecości bądź męskości. W naukach o zarządzaniu kobiecość i męskość zwykle rozpatrywana jest w kontekście kultury organizacyjnej, której kobiecość wyraża się w trosce o innych, współpracy i nastawieniu na kształtowanie dobrych relacji, zaś męskość symbolizuje sukces czy rywalizacja. Jednak, na co uwagę zwracają przedstawiciele innych nauk społecznych oraz humaniści, „wiedza o płci jest jedną z podstawowych informacji o człowieku i stanowi podstawowe, pierwotne kryterium kategoryzacji [...], a jako takie wywiera silny wpływ na sposób, w jaki obserwator interpretuje pozostałe informacje o obiekcie” [Majcher 2012: 7]. Dlatego też uczestnicząc w relacjach interpersonalnych (także tych występujących w środowisku pracy), człowiek mniej lub bardziej świadomie prezentuje swoją płć oraz stara się „odczytać” płć innych uczestników relacji. Ze względu na fakt, że między męskim a kobiecym obrazem Ja istnieją minimalne korelacje, przyjmuje się, iż każda osoba może być opisywana za pomocą dwóch niezależnych czynników ortogonalnych – męskości i kobiecości [Lipińska-Grobelny 2008: 454]. W rozpoznaniu płci innej osoby pomagają cechy kojarzone z kobiecością czy męskością. Dla kobiecości są to [Moczydłowska 2017: 10–11]: delikatność, wrażliwość, wstydlivość, opiekuńczość, troskliwość, empatia, łagodność, kokieteryjność, dbałość o swój wygląd, gospodarność, poczucie estetyki, gderliwość, czułość, naiwność, zdolność do poświęceń, refleksyjność oraz bycie ujmującą. Z kolei męskość, rozumianą jako bycie w opozycji do kobiecości, charakteryzują [Moczydłowska 2017: 10–11]: aktywność, umiejętność kontrolowania zarówno świata wokół, jak i własnych emocji, suwerenna władza, skłonność do autorytaryzmu, siła fizyczna, zdecydowanie w działaniu, fantazjowanie o osiągnięciu czegoś nadzwyczajnego, asertywność. Należy przy tym zauważyć, że w społeczeństwach zachodnich atrakcyjność mężczyzny tradycyjnie definiowana była głównie przez jego działania i osiągnięcia. Jednak od drugiej połowy XX w. sposób postrzegania męskości się zmienia. Powodami zmian są m.in.: przemiany na rynku pracy, wzrastająca konkurencja ze strony innych mężczyzn i dobrze wykształconych kobiet, seksualna emancypacja tych ostatnich, która powoduje, że panie coraz śmielej i częściej oceniają ciało męskie i/lub męski styl bycia w kategoriach atrakcyjności seksualnej. Hegemoniczna forma konserwatywnej męskości traci tym samym na znaczeniu, i spodziewać się można, iż różne formy męskości (ortodoksyjna i inkluzywna) będą koegzystować. W efekcie katalog cech wyznaczających męską atrakcyjność jest stale aktualizowany, a dodatkowym tego powodem jest otwartość mężczyzn



metroseksualnych, niebinarnych czy nieheteronormatywnych, którzy publicznie dezawuuują tradycyjne, ortodoksyjne podejście do męskości [Anderson 2015: 436].

Przenosząc powyższe rozważania na grunt zżl, warto odnieść się do badań empirycznych Elżbiety Kowalczyk [2011: 151, 348], realizowanych w latach 2008–2009, poświęconych kobiecości i męskości w kontekście procesów selekcji. Wynika z nich m.in., że podczas negocjacji na rynku pracy, odbieranym jako miejsce wyznaczone przez kulturę męskiej dominacji, by móc w pełni konkurować o zatrudnienie, kobiety przejmują męskie wzorce zachowań, licząc, że profesjonalny wizerunek stworzony podczas rozmowy kwalifikacyjnej pomoże im w otrzymaniu propozycji zatrudnienia. Jednak, czego dowodzą z kolei analizy Moniki Różyckiej [2018: 10], „złamanie zasady kobiecości kojarzonej z oparciem się na cechach postrzeganych jako kobiece, prowadzi do negatywnego postrzegania kobiet” starających się o pracę lub ocenianych jako osoby już zatrudnione. Tak więc z jednej strony będąc aktywnymi na rynku pracy, panie nie powinny naśladować męskich sposobów postępowania, a raczej wykorzystywać cechy własnej kobiecości. Z drugiej jednak strony są dane wskazujące, że sprawa nie jest jednoznaczna. Ustalenia E. Kowalczyk [2011: 151] pokazują jednocześnie, że kobiety rekruterki (częściej niż rekrutujący mężczyźni) preferują u kandydatów męskie niż kobiece cechy. Kobiety poszukują u aplikujących inteligencji, wewnątrzsterowności, ambicji, stanowczości i dążenia do celu, podczas gdy rekruterzy mężczyźni (prócz konwencjonalności czy przedsiębiorczości) stawiają na otwartość kandydata, empatię, pozytywny stosunek do życia towarzyskiego i korzystanie z niego, brak zahamowań oraz umiejętność nawiązywania współpracy.

Poszukiwanie u kandydatów do zatrudnienia kobiecości wynikać może z tego, że (na co również wskazują wyniki badań empirycznych) cechy kobiece bardziej „pasują” do specyfiki działalności większości współczesnych organizacji [Różycka 2018: 10], które charakteryzuje praca zespołowa, bazowanie na kontaktach interpersonalnych czy zacieranie się granicy między życiem zawodowym a prywatnym. Ponadto, odnosząc się do ustaleń A. Lipińskiej-Grobelny [2008] dotyczących związków między męskością i kobiecością a doświadczeniem stresu w miejscu pracy, podkreślić trzeba, że osoby, które w badaniach uzyskują wysokie wyniki na „skali kobiecości”, nie doświadczają stresu związanego z wykonywaniem pracy czy jej społeczno-psychologicznych cech. Natomiast badani osiągający wysokie wyniki na „skali męskości” za uciążliwe i stresogenne uznają poczucie niepewności wywołane organizacją pracy oraz kontakty społeczne w miejscu zatrudnienia.



Atrakcyjność społeczna (interpersonalna), czyli trzeci wymiar kapitału erotycznego, dotyczy sympatyczności/przyjacielskości jednostki, które to cechy sprawiają, iż chce się z daną osobą nawiązać i utrzymać relację. Atrakcyjność interpersonalna (rozumiana nieco wężiej niż w ujęciu J.C. McCroskeya i T.A. McCaina) definiowana jest jako pozytywna postawa w stosunku do innego człowieka [Wojciszke 2006: 278]. Jej rezultat wyraża się w tym, że osoba budzi zainteresowanie innych ludzi, podoba się im, przyciąga uwagę. Przebywanie z atrakcyjną społecznie osobą wiąże się z pozytywnymi doznaniem [Szymanik-Kostrzewska 2016: 47–48]. Pomiar atrakcyjności interpersonalnej dokonywany jest poprzez ewaluację: sympatyczności (ang. *likeable*), która grupuje takie zmienne, jak lubienie i chęć przebywania z daną osobą; szacunku, czyli podziwu dla danej osoby i chęci poszukiwania jej opinii [Wojciszke 2006: 278].

Komponenty atrakcyjności społecznej są zatem w praktyce kryteriami oceny kandydatów oraz pracowników. Potwierdzeniem mogą być rezultaty analiz związanych z pożądanymi przez pracodawców kompetencjami. Wynika z nich, że niezależnie od branży zatrudniający wymagają od aplikujących legitymowania się umiejętnościami interpersonalnymi [Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka 2015: 43–44].

Kompetencje międzyludzkie odgrywają kluczową rolę nie tylko w procesach rekrutacji czy selekcji, ale także wdrażania przyjętego kandydata do pracy, wyznaczania jego ścieżki kariery oraz kształtowania wynagrodzenia [Dubois, Rothwell 2008: 52–53]. Ustalenia z USA wskazują, że w latach 1980–2012 liczba miejsc pracy wymagających wysokiego poziomu kompetencji społecznych zwiększyła się o prawie dwanaście punktów procentowych. Jednocześnie notuje się stały wzrost płac pracowników na stanowiskach wymagających umiejętności społecznych [Deming 2017].

Z umiejętnościami społecznymi wiążą się cechy osobowości jednostki, które korelują z osiągnięciami człowieka i jego powodzeniem zawodowym [Robbins, Judge 2012]. Przykładowo, ekstrawertycy posiadają rozwinięte umiejętności interpersonalne (zdolność nawiązywania kontaktu, podtrzymywania relacji), dzięki czemu dobrze sprawdzą się na stanowiskach kierowniczych, ponadto są bardziej zadowoleni z pracy. Umiejętności interpersonalne odgrywają szczególną rolę w rozwoju karier menedżerskich. Badania wskazują, że takie cechy, jak: empatia, nawiązywanie kontaktów i umiejętność stymulowania/rozwijania innych, mają znaczący związek z obiektywnym sukcesem zawodowym i awansem [np. Gerli, Bonesso, Pizzi 2015]. Analizując przebieg karier menedżerów, odkryto, że zdolność kierowników do rozumienia innych, zwracanie uwagi na ich uczucia

i potrzeby oraz okazywanie ludziom szczerego zainteresowania przyczyniają się do poprawy klimatu w organizacji i jej „uzdrowienia” [Powley 2013]. Ponadto zwiększają poziom poparcia dla tak reagującej osoby, co sprawia, że jest ona odbierana jako mająca kwalifikacje do objęcia wyższych stanowisk [Gerli, Bonesso, Pizzi 2015]. Tak więc atrakcyjność społeczna aplikanta/zatrudnionego ma znaczenie z punktu widzenia decyzji w obszarze pozyskiwania pracowników, rozwoju (poprzez kształtowanie karier i przesunięcia kadrowe) oraz wynagradzania.

Kolejny komponent kapitału erotycznego – żywiołowość, od jakiegoś czasu jest przedmiotem badań i analiz przedstawicieli nauk o zarządzaniu czy psychologii. Powstały np. opracowania koncentrujące się na wigorze pracowników (wyrażającym się w zachowaniu zdradzającym fizyczną energię, empatycznym podejściu do innych, ciepłe oraz poznawczej ciekawości) i traktujące go jako determinantę pozytywnych zachowań organizacyjnych. Wigor ma wpływ na satysfakcję i wydajność pracy [Wefald i in. 2017]. Ustalono, że taka witalność i prezentowany optymizm pozytywnie wpływają na nastroje innych zatrudnionych, niejako „rozlewają się” w środowisku pracy [Shirom 2010: 69]. Badania prowadzone wśród chińskich pracowników wskazują, że istnieje dodatni związek pomiędzy zachowaniem pełnym optymizmu i „nadziei” a ocenami dokonywanymi przez przełożonych i wysokością premii uznaniowej [Luthans i in. 2005]. Podobnie witalność zalicza się do niezbędnego składnika udanej kariery, zwłaszcza w grupie menedżerów i specjalistów [Baruch, Grimland, Vigoda-Gadot 2014].

W kontekście rozważań dotyczących żywiołowości można zadać pytanie: czy prezentujący zadowolenie i szczęście pracownicy są tacy, ponieważ osiągają sukcesy (zarabiają więcej, są wydajni i wykonują ciekawsze zadania), czy to ich optymizm, energia i szczęście sprawiają, że odnoszą w konsekwencji większe sukcesy? [Boehm, Lyubomirsky 2008]

Kapitał erotyczny to także szeroko rozumiana prezencja, na którą składają się takie elementy, jak: ubiór, dodatki do stroju (np. obuwie, biżuteria, galanteria skórzana, płaszcze, szale, apaszki, rękawiczki, okulary, zegarek i inne), fryzura, makijaż (w przypadku kobiet), zarost (u mężczyzn), wygląd dłoni i paznokci, stan uzębienia, zapach [Kowalska, Łakoma, Szymoniuk 2011: 13].

Badanie przeprowadzone wśród czternastu tysięcy osób (kobiet i mężczyzn) dowiodło, że im więcej czasu panie poświęcają na poranną toaletę i pielęgnację, tym mają większą szansę na awans funkcyjny oraz płacowy (w przypadku mężczyzn takiej współzależności nie wykazano). Zdaniem respondentów elementami prezencji, które oddziałują na wysokość wynagrodzeń oraz awans, są: staranny makijaż, ułożenie włosów i odpowiednio dobrany (do charakteru pracy i sylwetki) strój [Zimny 2016]. Natomiast widoczne tatuaże, jako element zdobiący

ciało (zwłaszcza w przypadku kobiet), są oceniane niejednoznacznie – mogą być przyczyną odrzucenia kandydata do pracy i ograniczają rozwój zawodowy w profesjach spoza branży kreatywnej [Mering 2018]. Ogólnie, na co wskazują rezultaty badań empirycznych, osoby, które nie są szczególnie atrakcyjne pod względem prezencji, znajdują się w gorszej sytuacji na rynku pracy i trudnej jest im osiągnąć sukces zawodowy [Gehrsitz 2014: 269–287].

## WNIOSKI I PODSUMOWANIE

Choć przeprowadzona analiza danych wtórnych nie daje podstaw, by wnioskować, że kapitał erotyczny (rozumiany jako konstrukt złożony z pięciu elementów) znajduje odzwierciedlenie w decyzjach kadrowych, to pozwala jednak stwierdzić, iż poszczególne jego składowe są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji z obszaru selekcji, rozwoju, oceniania, wynagradzania oraz zwalniania<sup>4</sup>. Tak więc:

1. W przypadku decyzji związanych z pozyskiwaniem pracowników czynnikami oceny kandydatów są: piękno [np. Bóo, Rossi, Urzúa 2013: 170–172; Paprzycka, Orlik 2015: 20], atrakcyjność seksualna [Kowalczyk 2011: 151, 348; Różycka 2018: 10], atrakcyjność społeczna [np. Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka 2015: 43–44; Dubois, Rothwell 2008: 52–53; Deming 2017] oraz prezencja;

2. Rozwój zasobów ludzkich organizacji (rozumiany jako kształtowanie karier oraz awansowanie) determinowany bywa atrakcyjnością interpersonalną [Gerli, Bonesso, Pizzi 2015; Robbins, Judge 2012], żywiołowością [Baruch, Grimland, Vigoda-Gadot 2014] i prezencją zatrudnionego [Zimny 2016];

3. Kryteriami oceny pracowniczej jest w praktyce uroda [Wojciszke 2006: 287] i witalność członka organizacji [Luthans i in. 2005];

4. Wysokość wynagrodzenia uzależniana bywa od piękna pracownika, jego atrakcyjności społecznej [Dubois, Rothwell 2008: 52–53; Deming 2017] żywiołowości [Luthans i in. 2005] i prezencji [Zimny 2016];

5. Zwolnienie z pracy skorelowane jest (w przypadku kobiet) z atrakcyjnością fizyczną [Grygiel 2019].

Kapitał erotyczny, mając udział w tworzeniu tzw. pierwszego wrażenia, które nie tylko wpływa na charakter interakcji między ludźmi, ale często przesądza o tym, czy do interakcji w ogóle dojdzie, jest zatem przede wszystkim determi-

---

<sup>4</sup> Rezultaty badań wtórnych nie pozwalają na ustosunkowanie się do relacji między składowymi kapitału erotycznego a decyzjami z obszaru rozwoju związanymi ze szkoleniami czy strukturyzacją pracy. Poza tym zgromadzone informacje na temat związku wynagradzania z kapitałem erotycznym nie dają podstaw do wnioskowania, której części wynagrodzenia (stałej czy zmiennej) relacje dotyczą.

nantą decyzji związanych z doбором kandydatów. Powiedzieć można, że osobom legitymującym się wyższym poziomem kapitału erotycznego (szczególnie w obszarze atrakcyjności społecznej, żywiołowości i prezencji) łatwiej zdobyć pracę [Paprzycka, Orlik 2015: 20]. Należy więc po części zgodzić się z opinią C. Hakim [2010: 507–510], że kapitał erotyczny, związany z różnego rodzaju aktywnościami podejmowanymi przez uczestników rynku pracy, może stanowić wyznacznik sytuacji zawodowej jednostki. Pojawia się jednocześnie pytanie, dlaczego kapitał erotyczny nie jest przedmiotem szerszych badań przedstawicieli nauk społecznych. Zdaniem C. Hakim [2010: 510–511] powodów takiego stanu rzeczy jest kilka, lecz najważniejsze z nich to: 1) kapitał erotyczny nie poddaje się kontroli i trudno go zmierzyć; 2) większe zasoby kapitału erotycznego mają kobiety, a patriarchalne nastawienie w naukach społecznych, odzwierciedlające męską hegemonię w społeczeństwie, sprawiło, że mężczyźni, by zapobiec wykorzystywaniu przez kobiety kapitału erotycznego (będącego źródłem przewagi nad mężczyznami), propagują ideę bezwartościowości tegoż zasobu.

Zdaniem autorek można wskazać jeszcze inne przyczyny niedostatku badań nad kapitałem erotycznym. Po pierwsze, temat seksualności w miejscu pracy jest uważany za niepoprawny politycznie, ryzykowny, sprzeczny z propagowaną przez lata ideą, że „biznes nie ma płci”. Po drugie, użycie przez C. Hakim przymiotnika „erotyczny” skutkować może (a może skutkuje) strywalizowaniem jej konceptu i sprowadzeniem go do kwestii „płacenia za ładną buzię”. Co więcej, przyznanie się przedsiębiorców czy menedżerów do podejmowania decyzji personalnych na podstawie kryteriów „niemerytorycznych” może być postrzegane jako słabość decydenta albo przejaw dyskryminacji w miejscu zatrudnienia.

Przedstawiona w pracy koncepcja C. Hakim oraz wyniki badań dotyczących związków między poszczególnymi składowymi kapitału erotycznego a decyzjami z zakresu zsz potwierdzają, że nie tylko zdrowie, ale i szeroko rozumiany wygląd to współcześnie coraz ważniejsze zasoby indywidualne [Malinowska i in. 2016: 376]. Oczywiście rodzi się wiele pytań (badawczych) związanych z kapitałem erotycznym w miejscu pracy:

– Czy świadome wykorzystywanie kapitału erotycznego w pracy zawodowej jest etyczne?

– Czy (a jeśli tak, to kiedy/w jakich sytuacjach) korzystanie z atrakcyjności fizycznej (urody/pięknego ciała) lub seksualnej (prezentowanie swojej kobiecości/męskości) w sytuacji zawodowej może zostać ocenione przez odbiorcę/odbiorców jako nieodpowiednie bądź nieprofesjonalne? Jak często „uzewnętrzniany”

w środowisku pracy kapitał erotyczny prowokuje do aktów agresji czy molestowania seksualnego?<sup>5</sup> [Musiał 2014: 303–307]

– Jaka jest skala wykorzystywania kapitału erotycznego pracowników w kontaktach z interesariuszami zewnętrznymi organizacji?

– Czy, tak jak ma to miejsce w przypadku wyglądu [Wojciszke 2006: 288], znaczenie innych elementów kapitału erotycznego przy ocenie pracownika maleje wraz ze wzrostem dodatkowych informacji o danej osobie?

– Jak rolę komponentów kapitału erotycznego w podejmowaniu decyzji personalnych oceniają osoby sprawujące funkcje kierownicze, a jak pracownicy wykonawczy i czy są różnice między opiniami przedstawicieli tych dwóch grup zawodowych?

– Jaki jest udział kapitału erotycznego w ogóle czynników determinujących decyzje kadrowe?

Inną kwestią związaną z kapitałem erotycznym jest pytanie o jego rolę w świecie wirtualnym, do którego coraz częściej przenoszone są działania z obszaru zarządzania ludźmi. Jeszcze kilkanaście lat temu, kiedy uprawnione było stwierdzenie, że w świecie wirtualnym „człowiek [...] okrojony jest z zapachu, intonacji, gestykulacji, mimiki, spojrzenia, tuszy, fryzury, ubioru itd.” [Gołębiowski 2008: 2], można było powiedzieć, że w elektronicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (e-zzl) kapitał erotyczny kandydata czy pracownika nie ma znaczenia. Jednak obecnie, głównie za sprawą obecności człowieka na portalach społecznościowych (wraz z jego zdjęciami czy filmikami, na których jest widoczny) oraz rosnącej popularności wideorozmów (możliwych do prowadzenia w przypadku używania większości komunikatorów), Internet nie czyni już z użytkownika sieci jednostki całkowicie odartej z fizyczności. Choć w przypadku komunikowania się przez Internet nie wszystkie składowe kapitału erotycznego nadawcy bądź

---

<sup>5</sup> Tematyka ta była kilka lat temu przedmiotem publicznej debaty rozpoczętej pod wpływem głośniejszej akcji *Me Too*. Akcja medialna #MeToo miała na celu zwrócenie uwagi na problem molestowania seksualnego. Po ujawnieniu w 2017 r., że Harvey Weinstein, jeden z hollywoodzkich producentów filmowych, dopuścił się molestowania wielu kobiet (w tym znanych artystek i celebrytek), kobiety, które miały podobne doświadczenia, zaczęły używać platformy #MeToo, aby opowiedzieć swoją historię. Wyrażenie #MeToo (polski hasztag: #Ja też) autorstwa Tarany Burke zostało spopularyzowane przez amerykańską aktorkę Alysse Milano, która zachęcała inne kobiety do opowiadania o swoich przeżyciach. Akcja #MeToo wywołała dyskusję na temat molestowania i wykorzystywania seksualnego m.in. w przemyśle muzycznym, środowisku naukowym, akademickim czy politycznym [Zarkov, Davis 2018]. Ruch #MeToo wiązany jest z tzw. czwartą falą feminizmu, koncentrującą się na walce z „kulturą gwałtu” i przeciwstawianiem się utowarowieniu zarówno kobiet, jak i mężczyzn (także w przestrzeni wirtualnej) [Looft 2017].

odbiorcy będą nośnikami informacji, to z pewnością możliwa jest identyfikacja takich zmiennych, jak piękno twarzy, ogólny wygląd fizyczny czy prezencja.

Kolejnym interesującym problemem (lecz niemieszczącym się w obszarze analizy niniejszego artykułu) jest antropomorfizacja, wykorzystywanej także w e-zzl, sztucznej inteligencji w postaci chatbotów (wraz z awatarami) czy wirtualnych asystentów. Te „wirtualne istoty”, tak jak ludzie, w procesach komunikowania się wykorzystują mimikę i gestykulację; mają nie tylko konkretne imiona, określony wiek oraz płeć, ale i osobowość, bywają obiektami seksistowskich zachowań internautów. Nie dziwi zatem, czego dowodzą eksperymentalne badania psychologów [Zajac, Wojciszke 2016: 440–457], że ich obecność jest odczuwalna dla użytkowników sieci.

Autorki mają nadzieję, że dzięki badaniom empirycznym uda się znaleźć odpowiedzi przynajmniej na część postawionych powyżej pytań. Pierwszy krok w kierunku dalszych badań nad rolą kapitału erotycznego w zarządzaniu został przez autorki już zrobiony: komponenty kapitału erotycznego zoperacjonalizowano, przeprowadzono pilotaż (badanie techniką CAWI zrealizowano w 2021 r.) oraz dokonano walidacji (treściowej, fasadowej i teoretycznej) opracowanego konstrukt kapitału erotycznego (w kontekście jego roli w ocenie kandydatów oraz pracowników). W następstwie procesu walidacji ustalono, że kapitał erotyczny to pięciowymiarowy konstrukt, który opisać można za pomocą dwudziestu trzech zmiennych (Tabela 2).

TABELA 2. Zmienne konstrukt kapitału erotycznego (na podstawie badań własnych)

Komponent	Zmienne
Piękno	Regularne rysy i symetria twarzy
	Gładka skóra twarzy
	Odpowiednia masa ciała
	Muskulatura ciała, wskazująca na aktywność fizyczną
	Proporcjonalna sylwetka
Atrakcyjność społeczna	Sympatyczność
	Sposób bycia, który sprawia, że chce się z tą osobą przebywać
	Wzbudzenie szacunku
	Życzliwość
	Wrażliwość/empatyczność
	Umiejętność nawiązywania kontaktu
Atrakcyjność seksualna	Seksowny wygląd
	Podkreślanie swoich walorów (zarówno fizycznych, jak i intelektualnych)
	Prezentowanie swojej kobiecości (w przypadku kobiet) / męskości (w przypadku mężczyzn)

TABELA 2. (cd.)

Komponent	Zmienne
Żywiołowość	Energiczność/wigor w zachowaniu
	Prezentowanie dobrego humoru
	Ciepłe reagowanie na innych
	Ciekawość świata/innych osób
	Optymizm
Prezencja	Odpowiedni do sytuacji strój
	Zadbana fryzura
	Estetyczny makijaż/zarost
	Odpowiednia do sytuacji biżuteria i inne dodatki (zegarek, pasek, torba itp.)

Źródło: opracowanie własne.

Kontynuacja badań empirycznych jest dla autorek o tyle istotna, że zawarte w niniejszej pracy rozważania mają szereg słabości związanych z ograniczonym dostępem do aktualnych danych, niemożnością porównania informacji pozyskanych z różnych źródeł, wiarygodnością zgromadzonych informacji. Nie da się też ukryć, że zaprezentowane wyniki badań wtórnych dotyczą „świata zachodniego”, a więc osadzone są w obowiązującej w zachodnim *mainstreamie* wizji kobiecości i męskości.

Trzeba tu wyraźnie podkreślić (co potwierdzają przywołane rezultaty badań empirycznych), że kapitał erotyczny (lub jego brak) jest w praktyce jednym z kryteriów oceny kandydatów do pracy czy osób już zatrudnionych. Jak bowiem wprost mówi N. Wolf [2014], każdy człowiek (prócz innych cech) wnosi do organizacji także swoją atrakcyjność fizyczną. I tej prawdy nie można ignorować. Udawanie, że coś nie istnieje, nie sprawi, że to coś zniknie. Dlatego też warto postępować zgodnie z zasadą, że wroga trzeba poznać, aby go pokonać. Należy diagnozować rolę kapitału erotycznego (lub jego poszczególnych składników) w zarządzaniu. Potrzeba, tak jak świadomie zrobili to D.S. Hamermesh i J.E. Biddle [1994], badać postawy decydentów wobec brzydoty/piękna i sprawdzać, czy skutkują one dyskryminowaniem bądź faworyzowaniem uczestników rynku pracy. Wyniki takich badań stanowią bowiem nie tylko źródło wiedzy o nierównościach, ale i narzędzie pomocne w ich przewyżczeniu. A jest to o tyle istotne, że mimo rozwoju prawa antydyskryminacyjnego, wysokość premii za piękno (jako nieoficjalnego składnika wynagrodzenia) nie obniżyła się w ciągu ostatnich trzydziestu lat [Borland, Leigh 2014: 30].

Kończąc już rozważania, i chcąc jednocześnie pobudzić do dyskusji nad rolą kapitału erotycznego w zarządzaniu, warto przywołać opinię P. Kabalskiego



[2021: 119], który na podstawie analiz dotyczących pracy księgowego, stwierdza: „Postrzeganie zawodów przez pryzmat atrakcyjności seksualnej może wydawać się głupie. A pisanie o tym w publikacji naukowej nie na miejscu. Jednak, czy to nam się podoba, czy nie, wielu ludzi ma takie skojarzenia. A że często idą za nimi oceny, a przede wszystkim decyzje, sprawa nie jest błaha”.

## BIBLIOGRAFIA

- Anderson Eric.** 2015. „Teoria męskości inkluzywnej”. *Teksty Drugie* 2(152): 431–444.
- Aronson Elliot, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert.** 1997. *Psychologia społeczna – serce i umysł*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Atewologun Doyin, Tinu Cornish, Fatima Tresh.** 2018. Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness. Equality and Human Rights Commission Research Reports Series, Research report 113. <https://www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/unconscious-biastraining-assessment-evidence-effectiveness> [access: 20.01.2020].
- Baert Stijn, Lynn Decuypere.** 2014. “Better sexy than flexy? A lab experiment assessing the impact of perceived attractiveness and personality traits on hiring decisions”. *Applied Economics Letters* 21(90): 597–601.
- Baruch Yehuda, Shmuel Grimland, Eran Vigoda-Gadot.** 2014. “Professional vitality and career success: Mediation, age and outcomes”. *European Management Journal* 32(3): 518–527.
- Bielski Marcin.** 1996. *Organizacje: Istota, struktury, procesy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Biddle Jeff E., Daniel S. Hamermesh.** 1998. “Beauty, productivity, and discrimination: Lawyers’ looks and lucre”. *Journal of Labor Economics* 16(1): 172–201.
- Boehm Julia K., Sonja Lyubomirsky.** 2008. “Does happiness promote career success?”. *Journal of Career Assessment* 16(1): 101–116.
- Borland Jeff, Andrew Leigh.** 2014. “Unpacking the beauty premium: What channels does it operate through, and has it changed over time”. *Economic Record* 90(288): 17–32.
- Bourdieu Pierre.** 1986. The forms of capital. In: *Handbook of theory of research for the sociology of education*, J.G. Richardson (ed.), 81–93. New York: Greenwood Press.
- Bourdieu Pierre.** 2004. *Męska dominacja*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Bourdieu Pierre, Loic J.D. Wacquant.** 2001. *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Bóo Lopez Florencia, Martin A. Rossi, Sergio S. Urzúa.** 2013. “The labor market return to an attractive face: Evidence from a field experiment”. *Economics Letters* 118(1): 170–172.
- Brooks Siobhan.** 2010. *Unequal desires: Race and erotic capital in the stripping industry*. New York: Suny Press.
- Crozier Michael, Erhard Friedberg.** 1982. *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Cybulska Agnieszka.** 2017. *Czy jesteśmy zadowoleni ze swojego wyglądu?* Warszawa: Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Damasio Antonio R., Stuart Sutherland.** 1994. “Descartes’ error: Emotion, reason, and the human brain”. *Nature* 372(6503): 287–287.

- Deming David J.** 2017. "The growing importance of social skills in the labor market". *The Quarterly Journal of Economics* 132(4): 1593–1640.
- Deng Weiguang, Dayang Li, Dong Zhou.** 2019. "Beauty and job accessibility: New evidence from a field experiment". *GLO Discussion Paper* 369: 1–48.
- Dissanayake Ellen.** 1995. *Homo aestheticus: Where art comes from and why*. Washington: University of Washington Press.
- Doorley Karina, Eva Sierminska.** 2012. "Myth or fact? The beauty premium across the wage distribution". *Discussion Paper* 6674: 1–37.
- Dowigiallo Bogna.** 2013. „Piękno według socjologów: Socjologia estetyki i estetyka życia społecznego”. *Estetyka i Krytyka* 1(28): 43–57.
- Dubois David D., William J. Rothwell.** 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Dyskryminacja ze względu na wygląd.** 2013. <https://finanse.wp.pl/dyskryminacja-ze-wzgledu-na-wyglad-6114838843905665a> [dostęp: 11.02.2020].
- Filipowicz Joanna.** 2015. „Sympatyczność twarzy – wstęp do oceny uwarunkowań”. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica* 19: 109–124.
- Ford Richard, Gavin Price, Karl B. Hofmeyr, Manoj Chiba.** 2018. "Brains versus beauty in the knowledge economy". *SA Journal of Human Resource Management* 16(1): 1–11.
- Gardner Catherine V.** 2006. *Historical dictionary of feminist philosophy*. Maryland–Toronto–Oxford: Lanham.
- Garncarek Emilia.** 2010. „Kobiece ciało jako przedmiot kontroli społecznej”. *Przegląd Socjologiczny* 59(3): 55–69.
- Gerli Fabrizio, Sara Bonesso, Claudio Pizzi.** 2015. "Boundaryless career and career success: The impact of emotional and social competencies". *Frontiers in Psychology* 6 (article 1304).
- Gehrsitz Markus.** 2014. "Looks and labor: Do attractive people work more?". *Labour* 28(3): 269–287.
- Gołębiowski Łukasz.** 2008. *Śmierć książki*. Warszawa: Wydawnictwo No Future Book.
- Green Adam I.** 2012. "'Erotic capital' and the power of desirability: Why 'honey money' is a bad collective strategy for remedying gender inequality". *Sexualities* 16(1–2): 137–158.
- Green Adam I.** 2008. "The social organization of desire: The sexual fields approach". *Sociological Theory* 26(1): 25–50.
- Gromkowska-Melosik Agnieszka.** 2019. „Wysokie obcasy i konstrukcje tożsamości kobiet. Dynamika asymetrii płciowej, seksualności i emancypacji”. *Studia Edukacyjne* 52: 61–86.
- Grygiel Błażej.** 2019. Nie ufamy atrakcyjnym kobietom w biznesie. Efekt femme fatale. <https://www.focus.pl/artykul/nie-ufamy-atrakcyjnym-kobietom-w-biznesie-efekt-femme-fatale?page=2> [dostęp: 28.11.2019].
- Hakim Catherine.** 2010. "Erotic capital". *European Sociological Review* 26(5): 499–518.
- Hakim Catherine.** 2011. *Erotic capital. The power of attraction in the boardroom and the bedroom*. New York: Basic Books.
- Hamermesh Daniel S., Jeff E. Biddle.** 1994. "Beauty and the labor market". *American Economics Review* 84(5): 1174–1192.
- Judge Timothy A., Daniel M. Cable.** 2004. "The effect of physical height on workplace success and income: Preliminary test of a theoretical model". *Journal of Applied Psychology* 89(3): 428–441.

- Kabalski Przemysław.** 2021. *Księgowość w Polsce jako zawód kobiety. Skala, przyczyny, ilościowości, skutki.* Katowice: Wydawnictwo IUS PUBLICUM, Instytut Prawa Gospodarczego Sp. z o.o.
- Kocór Marcin, Anna Strzebońska, Monika Dawid-Sawicka.** 2015. *Rynek pracy widziany oczami pracodawców.* Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kowalczyk Elżbieta.** 2011. *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne.* Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kowalska Karolina, Agata Łakoma, Barbara Szymoniuk.** 2011. *Wizerunek biznesowy.* Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Lipińska-Grobclny Agnieszka.** 2008. „Męskość, kobiecość, androgynia a doświadczanie stresu zawodowego”. *Medycyna Pracy* 59(6): 453–466.
- Looft Ruxandra R.** 2017. „#girlgaze: Photography, fourth wave feminism, and social media advocacy”. *Continuum. Journal of Media & Cultural Studies* 31(6): 892–902.
- Luthans Fred, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, Weixing Li.** 2005. “The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance”. *Management and Organization Review* 1(2): 249–271.
- Malcher Małgorzata.** 2012. *Próba uchwycenia wizerunków płci i ich przemian: Cechy przypisywane kobietom i mężczyznom oraz ich miejsce wśród pożądanых cech Ja.* Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Malinowska Ewa, Krystyna Dzwonkowska-Godula, Emilia Garncarek, Julita Czernecka, Joanna Brzezińska.** 2016. *Kulturowe uwarunkowania postaw kobiet i mężczyzn w różnym wieku wobec swojego wyglądu i zdrowia.* Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Markula Pirrko, Maree Burn, Sarah Riley.** 2008. Introducing critical bodies: Representations, identities and practices of weight and body management. In: *Critical bodies representations, identities and practices of weight and body management*, S. Riley, M. Burns, H. Frith, S. Wiggins, P. Markula (eds.), 1–23. New York: Palgrave Macmillan.
- Martin John L., Matt George.** 2006. “Theories of sexual stratification: Toward an analytics of the sexual field and a theory of sexual capital”. *Sociological Theory* 24(2): 107–132.
- Martin Rod A.** 2007. *The psychology of humor: An integrative approach.* Amsterdam: Elsevier Academic Press.
- Maszewski Filip, Anna Michalkiewicz.** 2017. Zróżnicowanie zasobów ludzkich organizacji pod względem aktywności fizycznej. W: *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), 95–106. Łódź: Wydawnictwo SIZ.
- McCroskey James C., Thomas A. McCain.** 1971. “The measurement of interpersonal attraction”. *Speech Monographs* 41(3): 261–266.
- Mering Paweł.** 2018. *Czy fakt posiadania tatuaży może przeszkodzić ci w przyszłej karierze zawodowej?* <https://bezpawnik.pl/tatuaże-a-praca/> [dostęp: 8.12.2019].
- Moczydłowska Joanna M.** 2017. „Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci”. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 3–4: 9–21.
- Musiał Maciej.** 2014. „Recenzje. Omówienia”. *Filo-Sofija* 24: 303–307.
- Nowak Samuel.** 2013. *Seksualny kapitał. Wyobrażone wspólnoty smaku i medialne tożsamości polskich gejów.* Kraków: Universitas.
- Paprzycka Emilia, Dominika Orlik.** 2015. „Czy wygląd ma znaczenie? Kapitał seksualny a sukces rekrutacyjny w opiniach kobiet i mężczyzn”. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica* 55: 5–21.

- Powley Edward H.** 2013. "The process and mechanisms of organizational healing". *Journal Applied Behavioural Science* 49(1): 42–68.
- Robbins Stephen, Timothy Judge.** 2012. *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Rooth Dan-Olof.** 2009. "Obesity, attractiveness, and differential treatment in hiring: A field experiment". *Journal of Human Resources* 44(3): 710–735.
- Roubal Ondřej.** 2019. „The erotic capital of men from the perspective of the sociology of marketing communication”. *Marketing Identity* 7(1): 707–716.
- Różycka Monika.** 2018. „Uwarunkowania sukcesu kobiet w kontekście aprecjacji wartości kobiecych”. *Kobieta i Biznes* 1–4: 2–10.
- Ruffle Bradley, Ze'ev E. Shtudiner.** 2015. "Are good-looking people more employable?". *Management Science* 61(8): 1760–1776.
- Schmitz Andreas, Hans-Peter Blossfeld.** 2013. "Book review. Catherine Hakim: Erotic capital: The power of attraction in the boardroom and the bedroom". *European Sociological Review* 29(1): 136–137.
- Shirom Arie.** 2010. Feeling energetic at work: On vigors antecedents. In: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, A.B. Bakker, M.P. Leiter (eds.), 69–84. New York: Psychology Press.
- Syper-Jędrzejak Marzena.** 2020. Kapitał erotyczny składową kapitału relacyjnego organizacji. W: *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.), 137–149. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szymanik-Kostrzewska Anna.** 2016. „Co oznacza atrakcyjność fizyczna? Dyskusja o definicjach i ujęciach”. *Roczniki Psychologiczne* 19(1): 43–57.
- Ślązak-Niedbalska Izabela.** 2016. „Niuanse atrakcyjności. Co to znaczy być atrakcyjną według pracownic agencji towarzyskich?”. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica* 58: 03–117.
- Tang Ling.** 2020. "Gendered and sexualized *guanxi*: The use of erotic capital in the workplace in urban China". *Asia Pacific Business Review* 26(2): 190–208.
- Tokarski Stefan, Krzysztof Tokarski.** 2017. Rola intuicji w procesie podejmowania decyzji. *Handel Wewnętrzny* 3(368): 103–115.
- TroWefald Andrew J., Michael R. Smith, Nena Gopalan, Ronald G. Downey.** 2017. "Workplace vigor as a distinct positive organizational behavior construct: Evaluating the construct validity of the Shirom-Melamed Vigor Measure (SMVM)". *Employee Responsibilities and Rights Journal* 29(4): 197–220.
- Weinberg Martin S., Colin J. Williams.** 2010. "Men sexually interested in transwomen (MSTW): Gendered embodiment and the construction of sexual desire". *The Journal of Sex Research* 47(4): 374–383.
- Welsch Wolfgang.** 1999. Procesy estetyzacji. Zjawiska, rozróżnienia, perspektywy. W: *Sztuka i estetyzacja. Studia teoretyczne*, K. Zamiara, M. Golka (red.), 12–40. Poznań: Wydawnictwo Humaniora.
- Wolf Naomi.** 2014. Mit urody. tłum. Monika Rogowska-Stangret. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Wojciszke Bogdan.** 2006. *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Scholar.
- Zając Czesław.** 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo WSB.

- Zając Julia, Wojciszke Bogdan.** 2016. „W poszukiwaniu substytutu fizycznej obecności człowieka: wpływ wirtualnego asystenta na skuteczność wykonania zadania”. *Psychologia Społeczna* 4(39): 440–457.
- Zarkov Dubravka, Kathy Davis.** 2018. “Ambiguities and dilemmas around #MeToo: #ForHoLong and #WhereTo?”. *European Journal of Women’s Studies* 25(1): 3–9.
- Zawadzka Dorota, Joanna Mazur, Anna Oblacińska.** 2015. „Samoocena sprawności fizycznej i witalności a aktywność fizyczna młodzieży szkolnej”. *Problemy Higieny i Epidemiologii* 96(1): 149–156.
- Zimny Maria.** 2016. Czy wygląd kobiety ma wpływ na jej zarobki? Odpowiedź może cię zszokować. <https://lajt.co.uk/czy-wyglad-kobiety-ma-wplyw-na-jej-zarobki-oto-szukujace-wnioski-socjologow> [dostęp: 1.12.2019].

*Katarzyna Wojtaszczyk*  
*Marzena Syper-Jędrzejak*

#### DECISIONS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND THE EROTIC CAPITAL OF CANDIDATES AND EMPLOYEES

##### Abstract

The article is about the concept of erotic capital and its role in making personnel decisions. The purpose of the article is to present the individual components of the erotic capital of a candidate for employment (or employee) as factors that may be important for HR decisions, in relation to the „owner” of that capital. To achieve this goal, a systematic literature review was carried out and the results of secondary research were used. The results of the research have proved that the components of erotic capital are significant from the point of view of decisions related to recruitment, remuneration, promotion, and dismissal; therefore, sexual capital is one of the factors that influences the professional situation of the individual.

**Keywords:** decisions, human resources management, erotic capital