

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Słodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski

Uniwersytet Łódzki

RÓŻNORODNOŚĆ METOD ZARZĄDZANIA MARKĄ OSOBISTĄ

Streszczenie: Obecnie marka kojarzona jest z różnymi aspektami życia społecznego i ekonomicznego. Swoje marki mają zatem nie tylko produkty i usługi, ale także regiony geograficzne, miasta, organizacje oraz osoby. W odniesieniu do ostatniego z wymienionych podmiotów mówi się o marce osobistej (*personal brand*) i jej budowaniu (*personal branding*). Celem opracowania jest przybliżenie istoty *personal brand*, *personal branding* oraz usystematyzowanie wiedzy na temat najważniejszych metod zarządzania tego typu marką. Przedstawione w treści artykułu informacje pozyskano drogą studiów literaturowych. Sięgnięto do dostępnych publikacji książkowych, czasopiśmienniczych oraz internetowych poświęconych marce osobistej i jej budowaniu. Ze względu na fakt, że wiele opracowań z zakresu *personal branding* ma charakter poradnikowy, rozważania poparto teorią zarządzania marką oraz uzupełniono własnymi przemyśleniami autorów.

Słowa kluczowe: marka osobista, zarządzanie marką osobistą, metody zarządzania marką osobistą.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.38

*We are CEOs of our own companies: Me Inc. To be in business today,
our most important job is to be head marketer for the brand called You.*

Tom Peters

1. Wstęp

Choć historia marki sięga starożytności, to okres świetności marek przypada dopiero na lata dziewięćdziesiąte XX wieku [Witek-Hajduk (red.) 2011]. Obecnie marka kojarzona jest z wieloma aspektami życia i przyjmuje się, że można ją stworzyć w dowolnej kategorii. Marką jest każda nazwa własna. Swoje marki mają nie tylko przedsiębiorstwa, produkty lub usługi, ale także miasta, regiony geograficzne i osoby [Ries, Ries 1999].

Odnosząc się do ostatniego z wymienionych powyżej podmiotów, mówi się o marce osobistej (*personal brand*) i jej budowaniu¹ (*personal branding*). Oba termi-

¹ Pojęcia: zarządzanie marką osobistą, budowanie marki osobistej, umacnianie marki osobistej i *personal branding* są w opracowaniu traktowane jako synonimy.

ny były początkowo używane głównie do opisania procesów promowania oraz umacniania wizerunku osób znanych, które to działania realizowane były przez wyspecjalizowanych publicystów [Rampersad 2008; Mistkiewicz 2011]. Obecnie *personal branding* uważa się za narzędzie mogące być wykorzystane przez każdego, przy czym szczególne znaczenie ma dla osób poszukujących pracy lub tych, które świadomie zarządzają swoją karierą zawodową.

Personal branding istotny jest także dla organizacji. Z punktu widzenia zarządzania marka jest bowiem jednym z najważniejszych niematerialnych zasobów, często decydującym o konkurencyjności i możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa. Ponieważ od wielu lat w zarządzaniu marką dominuje tzw. *branding* korporacyjny [de Chernatony 2003], który wymaga zaangażowania w jej budowanie wszystkich członków [Kotler 2003], powiedzieć można, że organizacje potrzebują „markowych” pracowników, czyli osób legitymujących się silną marką osobistą. Ponadto, na co uwagę zwracają specjaliści od marketingu [Ługowski 2008], uznani pracownicy, będący w swej dziedzinie autorytetami, stanowią jedną z wartości, na którą zwracają uwagę potencjalni kandydaci. Zatrudnieni w organizacji, mający silną *personal brand*, sprzyjają zatem przyciąganiu do instytucji talentów i ich utrzymaniu.

Powiedzieć więc można, że kształtowanie marki osobistej znajduje się (lub powinno znajdować) w obszarze zainteresowań wielu podmiotów: zarówno osób indywidualnych, jak i instytucji. Jednak, co podkreśla się w literaturze marketingowej, choć o *personal branding* mówi się i dyskutuje, to nie przeprowadzono, jak dotąd, wielu badań empirycznych na ten temat [Shepherd 2005].

Powyższe przesłanki zadecydowały o tym, że w artykule podjęto tematykę budowania marki osobistej. Celem opracowania jest przybliżenie istoty *personal brand*, *personal branding* oraz usystematyzowanie wiedzy na temat najważniejszych metod zarządzania tego typu marką. Adekwatnie do celu opracowania, rozważania rozpoczyna prezentacja idei marki osobistej oraz nią zarządzania. W dalszej części artykułu dokonano typologii metod budowania *personal brand*.

Przedstawione w artykule informacje pozyskano drogą analizy treści. Jednostkami analizy były publikacje. Studiami literaturowymi objęto książki, artykuły i opracowania internetowe poświęcone marce osobistej i jej budowaniu. Ze względu na to, że wiele publikacji z zakresu *personal branding* ma charakter poradnikowy, rozważania poparto teorią zarządzania marką oraz uzupełniono własnymi przemyśleniami autorów.

2. Marka osobista – próba zdefiniowania pojęcia

Pojęcie marki osobistej wywodzi się z marketingu tradycyjnego i powstałych na jego gruncie kategorii, związanych z zarządzaniem marką, takich jak: *person marketing*, *self marketing* oraz *self branding* [Rampersad 2008]. Terminem *personal brand* po raz pierwszy w 1997 roku posłużył się T. Peters, który zawarł rozważania

na ten temat w artykule opublikowanym na łamach „Fast Company Magazine” [Peters 1997].

Obecnie, co zaznaczono we wstępie, istnieje wiele publikacji poświęconych marce osobistej i jej umacnianiu, lecz duża część z nich ma charakter popularnonaukowy. Prezentowane w nich definicje [Rampersad 2008; Hartman 2009; McNally, Speak 2003; Montoya, Vandehey 2005; Zinger 2009; Schwabel 2009; 2012; Rusek 2012] są często niejasne i nie oddają „zarządczego”, istotnego z punktu widzenia organizacji i pracownika, charakteru *personal brand*. Chcąc zdefiniować markę osobistą, warto zatem odnieść się do samej idei marki i rozumienia tego pojęcia przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu.

W najprostszym, słownikowym i encyklopedycznym ujęciu marka jest synonimem znaku towarowego. W marketingu marka oznacza logo, nazwę albo symbol wyróżniający produkt lub usługę spośród innych w danej kategorii [Upshaw 1995]. Z kolei z punktu widzenia zarządzania marka to zespół korzyści, jakie stają się udziałem jej użytkownika, których to korzyści dostarcza produkt oznaczony daną nazwą lub symbolem [Urbanek 2008]. W nauce o organizacji podkreśla się ponadto, że każda marka cechuje się określoną siłą, której źródłem jest świadomość jej istnienia oraz wizerunek w oczach nabywców [Kall, Kłeczek, Sagan 2006; Kumar 2010]. Siłę marki, zgodnie z złożeniami koncepcji *brand equity*, odzwierciedlają jej wartość i kapitał, które mogą być wyrażone w postaci finansowych lub niefinansowych mierników [Urbanek 2002; Dębski 2009].

Odnosząc się do rozumienia marki przez nauki o zarządzaniu, markę osobistą zdefiniować można jako sumę korzyści (wartości), które przynosi ona wszystkim podmiotom (właścicielowi danej marki oraz innym interesariuszom, takim jak pracodawca, rodzina, przyjaciele) mającym z daną marką kontakt. Korzyści te mogą mieć charakter funkcjonalny (racjonalny) lub emocjonalny (symboliczny) i związane są z szeroko rozumianym potencjałem osoby legitymującej się określoną marką osobistą, której „firmą” w przypadku człowieka jest jego imię i nazwisko. Atrybutami silnej marki osobistej jest wysoki poziom jej świadomości oraz pozytywny wizerunek, które stanowią o zaufaniu do niej [Rampersad 2010; Dowling 2001]. Człowiek posiadający silną *personal brand* jest zatem osobą rozpoznawalną w określonym środowisku, która ponadto, na skutek kontaktów z nią (doświadczenia jej wyglądu, zachowania, stylu życia czy umiejętności interpersonalnych) [Białopiottrowicz 2009], budzi pozytywne skojarzenia.

3. Budowanie marki osobistej

Osoby zajmujące się *personal branding*em podkreślają, że świadomie zarządzana marka osobista powinna odzwierciedlać to, kim człowiek jest, odnosić się do jego pasji i ambicji oraz być zgodna z jego kodeksem moralnym [Rampersad 2010]. Osobista marka ma zatem określoną tożsamość, która jest zgodna z tożsamością jednostki – wizją cech, za pomocą których człowiek opisuje samego siebie [Zarębska 2009;

Gorbaniuk 2011]. Punktem wyjścia do budowy *personal brand* jest więc analiza siebie pod kątem samookreślenia – rozpoznania własnej tożsamości.

Samopoznanie tożsamości człowieka jest pierwszym etapem budowania marki osobistej (*personal branding*). W procesie tym, tak jak w zarządzaniu każdym innym rodzajem marki, po etapie diagnozy następuje faza planowania, czyli ustalania celów związanych z daną *personal brand*. Określanie celów, które osiągać ma marka osobista, wymaga z kolei zdefiniowania propozycji wartości, czyli *personal value proposition* (PVP) [Morgan 2011; Hartman 2009], z której, jak wcześniej zaznaczono, czerpane są konkretne korzyści. Ze względu na to, że marka osobista może być wykorzystywana w dwóch sferach życia człowieka: prywatnej i zawodowej, w zależności od priorytetów jednostki (nastawienie na sukces w życiu osobistym lub w pracy) PVP prezentować będzie odmienne wartości.

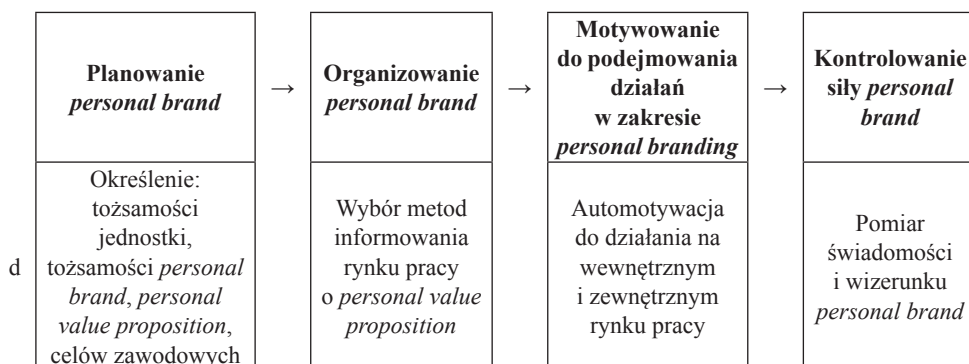
Personal value proposition w odniesieniu do pracy zawodowej oznacza informowanie różnych podmiotów rynku pracy (głównie obecnego lub potencjalnego pracodawcy, aktualnych i przyszłych współpracowników) o tym, czego mogą od człowieka jako pracownika oczekiwać. Zawodowa PVP musi być zgodna z tożsamością jednostki oraz autentyczna. Powinna odnosić się do szeroko rozumianych zasobów osobistych, które człowiek wnosi lub może wnieść do organizacji, czyli kwalifikacji i zasobów psychicznych. Kwalifikacje stanowią o racjonalnych korzyściach, które organizacja i inne podmioty mogą odnieść na skutek zatrudnienia danej osoby. Zasoby psychiczne jednostki to z kolei podstawa korzyści o charakterze emocjonalnym (tab. 1).

Tabela 1. Przykładowe racjonalne i emocjonalne składowe *personal value proposition* (PVP)

Wartości racjonalne	Wartości emocjonalne
Predyspozycje zawodowe	Poziom motywacji i zaangażowania
Ogólny poziom wykształcenia	Umiejętności interpersonalne
Poziom specjalistycznej wiedzy i umiejętności	Wiara w siebie i asertywność
Wcześniejsze doświadczenia i sukcesy zawodowe oraz osobiste	Samokrytycyzm
Inwestowanie we własny rozwój	Aktywność
Umiejętność zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	Zdolności twórcze i kreatywność
	Odporność na stres
	Chęć do partycypacji w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Adamiec, Kozusznik 2000; Listwan (red.) 2006; Wojtaszczyk 2012].

Analiza tożsamości człowieka oraz określanie PVP składają się na etap planowania marki osobistej (rys. 1). Kolejną fazą procesu *personal branding* jest określenie sposobów realizacji celów zawodowych. Chodzi tu o podejmowanie działań dotyczących zarządzania własną karierą, czyli określenie: grupy docelowych pracodawców, z którymi jednostka chce związać swoje życie zawodowe; zakresu zadań, którym obecnie i w przyszłości chce i będzie w stanie sprostać, możliwych ścieżek



Rys. 1. Proces *personal branding* w sferze zawodowej

Źródło: opracowanie własne.

rozwoju zawodowego. Ważne jest też przemyślenie działań o charakterze organizacyjnym, służących osiągnięciu celów – metod (sposobów) docierania do pracodawców (czy innych interesariuszy) oraz komunikowania im tożsamości swojej *personal brand*. Jako że każda aktywność na rynku pracy wiąże się z możliwością poniesienia porażki, *personal branding* wymaga wysokiego poziomu motywacji wewnętrznej do działania oraz znajomości technik samomotywacji. Immanentnym etapem procesu brandingowego jest ponadto kontrola efektów podjętych działań, czyli pomiar siły marki osobistej.

4. Metody budowania marki osobistej

Jak wspomniano we wcześniejszym punkcie opracowania, budowanie marki osobistej może dotyczyć każdej z dwu sfer działalności człowieka: prywatnej i zawodowej. Jednak zwykle, ze względu na to, że te dwa obszary życia przenikają się wzajemnie, świadome zaangażowanie się w umacnianie marki w jednej ze sfer przyniesie szereg pozytywnych skutków także w drugim obszarze i odwrotnie [Rampersad 2010].

W kontekście pracy zawodowej przyjąć należy, iż zaangażowanie się człowieka w świadome zarządzanie *personal brand* wymaga wykorzystania nieco innych narzędzi na każdym etapie tego procesu (tab. 2). Ogólnie rzecz biorąc, stosowane są tu wszelkiego rodzaju instrumenty zarządzania karierą, służące planowaniu, implementowaniu i monitorowaniu celów odnoszących się do aktywności zawodowej. Szczególne znaczenie mają autoprezentacja i *networking*, czyli taktyki komunikacyjne, które coraz częściej, prócz formy tradycyjnej, przyjmują postać cyfrową [Vitberg 2009]. Ważne także, by sposoby osobistego brandingowego dostosowywać do etapu życia zawodowego jednostki. W okresie wczesnej kariery zawodowej działalność nastawiona jest na kształtowanie świadomości marki osobistej (bycie osobą rozpo-

Tabela 2. Metody *personal branding* stosowane w odniesieniu do sfery zawodowej

Kryterium podziału metod	Metody
Etap procesu <i>personal branding</i>	Metody planowania <i>personal brand</i> Metody organizowania <i>personal brand</i> Metody automotywowania do angażowania się w budowanie własnej marki Metody kontrolowania i pomiaru siły <i>personal brand</i>
Stosowane narzędzia	Zarządzanie własną karierą Autoprezentacja Networking
Stopień digitalizacji stosowanych narzędzi	Metody <i>offline</i> (analogowe) Metody <i>online</i> (cyfrowe)
Okres życia zawodowego jednostki	Metody kształtowania świadomości marki osobistej Metody umacniania wizerunku marki osobistej

Źródło: opracowanie własne.

znawalną), w fazach środkowej i późnej kariery celem *personal branding* jest umacnianie wizerunku tejże marki.

Zaznaczyć tu należy, że przedstawione w tab. 2 podziały metod *personal branding* nie są rozłączne. Na przykład w etapie planowania *personal brand* wykorzystywać można cyfrowe techniki networkingu, które będą miały na celu umacnianie wizerunku marki osobistej. Praktyka pokazuje ponadto, że niektóre sposoby umacniania marki osobistej cieszą się większą popularnością. Zgodnie z wynikami badań empirycznych [Baranowska-Skimina 2010] ci, którzy dbają o świadomość i wizerunek własnej marki, w procesie *personal branding* wykorzystują najczęściej: własną wiedzę specjalistyczną (60%), umiejętności komunikacji werbalnej (56%), CV (48%), komunikację pisemną (42%), ubiór (30%) oraz media społecznościowe (28%).

Wskazane metody zarządzania marką osobistą opisywane są szeroko w literaturze z zakresu nauk i dyscyplin społecznych (np. psychologii, socjologii, zarządzania – w tym zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu). Warto przyjrzeć się jednak bliżej instrumentom stosowanym w trybie *online*, które zyskują na popularności dzięki nasilającym się procesom informatyzacji i internetyzacji: „Technologia i rozwój mediów społecznościowych spowodowały, że każdy ma szansę pokazać światu siebie, komunikować swój obszar kompetencji i budować swój status eksperta” [Bucki 2013]; „Internet jest narzędziem, które otwiera przed nami nowy świat, dając nam nowe możliwości kreowania nie tylko rzeczywistości, w której chcemy przebywać, ale pozwala również stworzyć własny obraz w sposób dowolny [...]. W świecie Internetu to JA mogę kształtować swój wizerunek, mogę nakładać różnorodne maski i tak sterować własną tożsamością, by inni wiedzieli o mnie tyle, ile chcę im powiedzieć, by wiedzieli o mnie to, co chcę im przekazać” [Podkowińska 2010].

Zasadnicze znaczenie z punktu widzenia zarządzania osobistą marką w sieci ma rozwój narzędzi Web 2.0, pozwalających być nie tylko odbiorcą treści, ale i ich twórcą. Dlatego też osoby zainteresowane świadomym personal brandingiem coraz częściej w celu umacniania własnej marki posługują się narzędziami kształtowania e-wizerunku [Łebkowski 2009]. Nie tylko uczestniczą w mediach społecznościowych (ogólnych lub tematycznych), ale także tworzą strony WWW, prowadzą blogi lub mikroblogi, publikują w Internecie artykuły w formie podcastów i videocastów, korzystają z narzędzi typu Wiki [Vitberg 2009; Szulc-Kalkanaci 2010]. Dlatego każdy kreator swojej osobistej marki winien zdawać sobie sprawę, że w dobie rekrutacji 2.0² w sieci działają także specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi. W Internecie poszukują oni potwierdzenia kwalifikacji kandydatów do pracy oraz już zatrudnionych. Sprawdzają ich aktywność w sieci oraz formy tej aktywności: aktualność danych, kontakty, uczestnictwo w grupach eksperckich, profesjonalizm wypowiedzi [Bucki 2013; *E-wizerunek ...* 2011].

Jednak, jak pokazują wyniki analiz prowadzonych przez Pracuj.pl [*Wizerunek w Internecie ...*2011], choć połowa uczestników Internetu nie umieszcza w sieci kompromitujących ich zdjęć czy komentarzy, to świadomie (pod własnym imieniem i nazwiskiem) swoją markę osobistą buduje jedynie 16% korzystających z tego medium.

5. Zakończenie

Dziś personal brandingiem zainteresowani są głównie specjaliści od rekrutacji, doradcy zawodowi i konsultanci zajmujący się planowaniem kariery [Shepherd 2005]. Z tego powodu publikacje z tej tematyki niejednokrotnie są bardzo ogólne i nie powiązane z dorobkiem nauk o organizacji, a szczególnie z dorobkiem marketingu w obszarze zarządzania marką. Chociaż powoli *personal branding* „przenosi” się² do świata akademickiego (przedmiot o takim tytule wykładany jest na kursie MBA w jednym z kanadyjskich uniwersytetów [Wetsch 2012]; w Polsce krakowska AGH uruchomiła pierwsze studia podyplomowe poświęcone profesjonalnemu kształtowaniu wizerunku osobistego), to nadal brakuje jednak wystarczająco rzetelnych, teoretycznych i empirycznych analiz z tego zakresu.

Autorzy opracowania mają nadzieję, że niniejszy artykuł, poprzez odniesienie do pojęć charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu, przynajmniej po części przybliży złożoność działań składających się na proces budowania marki osobistej. Z pewnością jest jednak jeszcze wiele aspektów *personal branding* wymagających dogłębnej analizy. Wspomnieć tu trzeba choćby o etycznych dylematach związanych z umacnianiem marki osobistej, takich jak na przykład przekazywanie rynkowi pracy wielu informacji o swoim życiu prywatnym. Dlatego też autorzy artykułu za-

² Przez pojęcie rekrutacji 2.0 rozumie się wszelkie działania związane z pozyskiwaniem pracowników prowadzone przy wykorzystaniu narzędzi Web 2.0.

mierzają nadal studiować ideę *personal branding*, planują ponadto zrealizować badania empiryczne, które pozwolą zdiagnozować zakres wykorzystania konkretnych narzędzi służących umacnianiu marki osobistej. Temat jest tym bardziej interesujący, że każdy człowiek bardziej lub mniej świadomie kreuje swoją markę, a w dobie internetyzacji istotne jest nie tylko samo istnienie w sieci, lecz i to, by działalność z wykorzystaniem tego medium prowadziła do ukształtowania pozytywnego wizerunku, który z czasem przyjmuje formę reputacji [Zarębska 2006], a tę budować należy nieustannie.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor, kreator, inspirator*, Wydawnictwo Akade, Katowice 2000.
- Baranowska-Skimina A., *Pracownicy doceniają marketing osobisty*, 2010, <http://www.egospodarka.pl/art/galeria/59166,Pracownicy-docenaja-marketing-osobisty,1,39,1.html> (11.03.2014).
- Białopiotrowicz G., *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Poltext, Warszawa 2009, s. 26.
- Bucki P., *Marka w mediach społecznościowych – Slideshare + LinkedIn = duet idealny. Jak budować swój wizerunek w mediach społecznościowych*, 2013, <http://blog.nowekompetencje.pl/artykuly/jak-budowac-marke-w-mediach-spolesznosciowych/> (20.02.2014).
- de Chernatony L., *Marka. Wizja i tworzenie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 11.
- Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009, s. 33.
- Dowling G., *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 20.
- E-wizerunek pracownika – jak o niego zadbać?*, 2011, http://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/e-wizerunek-pracownika-jak-o-niego-zadbac_cp-624.html (11.03.2014).
- Gorbaniuk O., *Personifikacja marki*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 27.
- Hartman Ch., *The Basis of Personal Branding*, 2009, <http://www.wintherace21.com> (22.01.2014). <http://blog.nowekompetencje.pl/artykuly/jak-budowac-marke-w-mediach-spolesznosciowych/> (20.02.2014).
- Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 15.
- Kotler Ph., *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ) 2003, s. 14.
- Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, PWE, Warszawa 2010, s. 155.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 4.
- Łebkowski M., *E-wizerunek. Internet jako narzędzie kreowania image'u w biznesie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
- Ługowski P., *Polskie realia Employer Brandingu*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4.
- McNally D., Speak D. K., *Be Your Own Brand*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003, s. 4.
- Mistkiewicz E., *Marketing narracyjny: jak budować historie, które się sprzedają*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, s. 30.
- Montoya P., Vandehey T., *The Brand Called You: The Ultimate Personal Branding Handbook to Transform Anyone into an Indispensable Brand*, Peter Montoya Publishers, New York 2005, s. 11-12.
- Morgan M., *Personal Branding: Create Your Value Proposition*, “Strategic Finance” 2011, August, s. 13-14.
- Peters T., *The brand called You*, 1997, <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you> (21.01.2014).

- Podkowińska M., *Kształtowanie tożsamości w Internecie*, (w:) K. Korab (red.), *Wirtual. Czy nowy wspaniały świat?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 106.
- Rampersad H.K., *A new blueprint for powerful and authentic personal branding*, "Performance Improvement" 2008, nr 6, s. 34-37.
- Rampersad H.K., *Ty – marka inna niż wszystkie. Sztuka autentycznego brandingu osobistego*, One Press, Gliwice 2010, s. 187-191.
- Ries A., Ries L., *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i Sówka, Warszawa 1999, s. 13-14.
- Rusek M., „Instrukcja obsługi” marki osobistej – *Ja.com!*, 2012, <http://www.marketingdlaciebie.pl/2012/11/20/instrukcja-obslugi-marki-osobistej-ja-com/> (21.02.2014).
- Schwabel D., *Personal branding: cztery kroki do zbudowania osobistej marki*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 207.
- Schwabel D., *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 17-18.
- Shepherd I.D.H., *From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding*, "Journal of Marketing Management" 2005, nr 5-6, s. 589-606.
- Szulc-Kalkanci E., *Ja-marka!*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 6, s. 84-86.
- Upshaw L.B., *Building Brand Identity: A Strategy for Success in Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons, Toronto 1995, s. 11.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 46.
- Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 35.
- Vitberg A. K., *Analog vs. Digital Personal Branding – A New Twist on Personal Marketing Plans*, "CPA Practice Management Forum" 2009, November, s. 10-19.
- Wetsch L.R., *A Personal Branding Assignment Using Social Media*, "Journal of Advertising Education" 2012, Spring, s. 30-36.3
- Witek-Hajduk M.K. (red.), *Zarządzanie silną marką*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 17-21.
- Wizerunek w Internecie a szukanie pracy*, 2011, http://www.praca.pl/en_centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/wizerunek-w-internecie-a-szukanie-pracy_cp-666.html (11.03.2014).
- Wojtaszczyk K., *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 106-107.
- Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 18.
- Zarębska A., *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4, s. 20.
- Zinger D., *The One Ball: Your Personal Brand Equation*, 2009, <http://www.davidzinger.com/the-one-ball-your-personal-brand-equation-2519/> (22.01.2014).

DIVERSITY OF PERSONAL BRANDING METHODS

Summary: The aim of the paper is to present the idea of personal brand, personal branding, and to systematize knowledge about the most important methods of personal branding. The information in the article was obtained through literature studies. Due to the fact that only a few publications have a scientific nature, considerations are supported by the theory of brand management.

Keywords: personal brand, personal branding, personal branding methods.