

Personal branding – wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach

Małgorzata Sidor-Rządkowska

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych, Akademia Finansów i Biznesu Vistula

W artykule dokonano analizy pojęcia *personal branding* oraz konsekwencji związanych ze świadomym budowaniem własnej marki przez pracowników dla zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach. Omówiono przyczynę wzrostu zainteresowania tematyką *personal branding* oraz zasady tworzenia i rekonstruowania marki osobistej. Szczególną uwagę zwrócono na konieczność rozszerzania działań w obszarze budowania marki pracodawcy, zmiany podejścia do kształtowania ścieżek kariery zawodowej pracowników oraz modyfikacji programów zarządzania talentami.

Słowa kluczowe: *personal branding*, *employer branding*, rozwój pracowników, kształtowanie ścieżek kariery zawodowej, zarządzanie talentami

Wprowadzenie

Zainteresowanie tematem *personal branding* pojawiło się w naszym kraju stosunkowo niedawno, lecz jego skala rośnie w niezwykłym tempie. Samo pojęcie nie jest nowe – niektórzy datują jego początki na lata 40. ubiegłego wieku. Za twórcę współczesnego podejścia uważany jest powszechnie T. Peters, który w artykule zatytułowanym *The Brand Called You* napisał: „Bez względu na to, ile mamy lat, jakie zajmujemy stanowisko i w jakiej branży pracujemy, wszyscy musimy sobie uświadomić, jak ważny jest *branding*. Jesteśmy dyrektorami generalnymi własnych firm: Ja Sp. z o.o. (...). We współczesnym świecie biznesu naszym najważniejszym zadaniem jest promowanie marki »Ty«. (...) Ty jesteś marką. To Ty kierujesz swoją marką... Musisz zacząć myśleć o sobie inaczej. Nie jesteś »pracownikiem«, nie »należysz« do żadnej organizacji na stałe, nie określa Cię opis Twojego stanowiska,

nie sprowadzasz się tylko do niego. (...) Stanowisko dyrektora generalnego firmy Ja Sp. z o.o. zobowiązuje Cię do rozwijania samego siebie, promowania siebie i podejmowania działań, które zapewnią Ci zainteresowanie rynku” (Peters, 1997).

Cechą charakterystyczną większości definicji *personal branding/brandingu* personalnego/brandingu osobistego jest ich silnie perswazyjny charakter. Autorzy tych definicji, podobnie jak czyni to T. Peters, zwracają się zazwyczaj bezpośrednio do odbiorcy, wręcz nakazując mu podjęcie określonych działań. Ma to dodatkowo podkreślić znaczenie budowania własnej marki. Oto trzy przykłady.

- „Branding osobisty jest formą przekładania własnego wizerunku na wszystko to, czym się zajmujesz. Nie chodzi o to, byś zachowywał się sztucznie czy powierzchownie. Jeśli w Twoim postępowaniu zabraknie autentyzmu, wszelkie wysiłki pójdą na marne. Twoje działania muszą odzwierciedlać wyznawane przez Ciebie wartości i przekonania i muszą uwidaczniać się w usługach, które oferujesz innym” (Lang, 2007; za: Rampersad, 2010, s. 33).
- „Branding osobisty to (...) systematyczna metoda doprecyzowywania własnego ja nie tylko w oczach innych, lecz również we własnej świadomości. Świadomość tego, »co sobą reprezentujesz«, nie dotyczy wyłącznie filozofii życia oraz etyki osobistej, jest również praktycznym narzędziem ułatwiającym podejmowanie decyzji, sposobem na rozwijanie swojej kariery i swojego potencjału” (Gad, 2001; za: Rampersad, 2010, s. 33).
- „Branding osobisty to identyfikowanie wszystkiego tego, co czyni Cię wyjątkowym, i komunikowanie tego innym. Chodzi również o te cechy, które są przekonujące i odpowiadają potrzebom odbiorcy – o cechy, dzięki którym będziesz mógł rozwijać swoją karierę zawodową lub swoją firmę. Branding osobisty to sposób na precyzowanie i informowanie o tym, co czyni Cię wyjątkowym i szczególnym, oraz na wykorzystanie tych cech, by wybić się spośród konkurentów i odnosić kolejne sukcesy. Branding osobisty polega na poznaniu własnych unikalnych atrybutów – swoich atutów, umiejętności, wartości i pasji – i wykorzystywaniu ich w celu odróżnienia się od swoich konkurentów i podejmowania właściwych decyzji biznesowych” (Arruda, Dixson, 2007; za: Rampersad, 2010, s. 32–33).

T. Oleksyn (2014, s. 598), pisząc o *personal branding*, zwraca uwagę na często pojawiające się nieporozumienie – podejście do osoby jako do marki postrzegane bywa jako „utowarowienie” ludzi. Inne nieporozumienie polega na traktowaniu *personal branding* jako „opakowania” służącego sprzedaży oferowanych usług. W istocie chodzi o coś znacznie głębszego – o odkrywanie własnej tożsamości zawodowej, budowanie wartości, którymi dana osoba kieruje się w sposób trwały, niezależnie od zmian miejsca pracy.

Przyczyny wzrostu zainteresowania tematyką *personal branding*

Czym spowodowany jest wzrost zainteresowania tematyką *personal branding*? Powodów można by wymienić wiele, kluczową rolę odgrywają jednak dwa czynniki.

1. Zmiana rodzaju relacji łączącej pracownika i pracodawcę. Współczesny pracownik musi nieustannie liczyć się z faktem, iż pracodawca może w każdej chwili zmienić koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstwa na taką, w której dane stanowisko przestanie być potrzebne. Dotyczy to stanowisk wszystkich szczebli. Minęły czasy, w których swoistego rodzaju polisą zabezpieczającą przed zwolnieniem było osiągnięcie odpowiedniej pozycji w hierarchii organizacyjnej. Obecnie nieustanne przebudowy przedsiębiorstw powodują, że w każdej chwili reorganizacja może dotknąć ludzi zajmujących najbardziej nawet eksploatowane stanowiska. W wielu firmach przez dziesięciolecia panowała niemal gwarancja doemerytalnego zatrudnienia. Menedżerom najwyższego szczebla zwolnienie groziło jedynie w sytuacji popełnienia ekstremalnie poważnego błędu, a i wtedy połączone było z otrzymaniem odpowiedniej odprawy. Ten, kto wspomnianego błędu nie popełnił, mógł być pewny stabilności swojego miejsca pracy. Te czasy zdecydowanie należą do przeszłości; wymiana kadry menedżerskiej uważana jest za niezbędny element funkcjonowania organizacji. Zmiany w podejściu do kwestii związanych z zatrudnieniem znajdują potwierdzenie w prognozach formułowanych przez specjalistów rynku pracy. Według tych prognoz przeciętny człowiek rozpoczynający dzisiaj karierę zawodową wielokrotnie w jej trakcie zmieni firmę, a także rodzaj wykonywanego zajęcia. W tym świecie nieustannych zmian jedynym trwałym elementem staje się osobista marka.
2. Rozwój technologii powodujący, że każdy może w dowolnej chwili uzyskać informacje na temat dowolnie wybranej osoby. Konsekwencje tego faktu dla rynku pracy są ogromne. I tak, przykładowo, normą działania pracowników prowadzących rekrutację i selekcję w firmach wszelkich branż i wielkości stało się wpisywanie nazwisk kandydatów do wyszukiwarki internetowej. Gdy zawarte tam informacje zostaną uznane za niewłaściwe, kandydat traci szansę na zatrudnienie. Brak informacji także stanowi informację – upowszechnia się przekonanie, iż nieobecność w Internecie świadczy o niebycie zawodowym. Poradniki dla kandydatów do pracy pełne są szczegółowych wskazówek dotyczących autopromocji za pomocą mediów społecznościowych, działań marketingowych, udziału w grupach dyskusyjnych, prowadzenia blogów itp.

Personal branding – perspektywa pracownika

Jeszcze 10 lat temu P. Montaya i T. Vandeneý (za: Rampersad, 2010, s. 27) twierdzili, że branding osobisty potrzebny jest trzem grupom osób. Oto one.

1. Przedstawiciele wolnych zawodów. Autorzy wspomnianej książki wymieniają tutaj aktorów, sportowców, pisarzy, projektantów, lekarzy, fizjoterapeutów, pośredników w handlu nieruchomościami.
2. Właściciele własnych firm usługowych – przedstawione przykłady to osoby prowadzące warsztaty samochodowe, pralnie, piekarnie, małe przedszkola, firmy malarskie lub ogrodnicze.
3. Sprzedawcy, którzy swoim produktom nadają dodatkową wartość. Do grona tego, zdaniem przywoływanych autorów, należą zwłaszcza dilerzy samochodów, księgowi, wydawcy, właściciele sklepów fotograficznych oraz innych specjalistycznych sklepów.

Obecnie obserwujemy zmianę podejścia. Ludzi nie dzieli się już na tych, którzy potrzebują marki osobistej i na tych, którym jest ona zbędna. Autorzy piszący o *personal branding* podkreślają, iż o budowę swej marki powinien dbać każdy, niezależnie od rodzaju wykonywanego zajęcia. Wspomniany już wcześniej rozwój technologii powoduje, że nazwisko pracownika tak czy inaczej staje się marką. Ważne, aby była to silna marka. Zdaniem D. Schawbela (2012, s. 18–26) istnieją trzy kluczowe cechy silnej marki osobistej:

- autentyczność,
- dobra reputacja,
- widoczność.

Spróbujmy krótko scharakteryzować te zagadnienia.

1. Autentyczność. Wciąż zaskakująco duża liczba osób uważa, że kreowanie marki polega na manipulowaniu swoim wizerunkiem w celu zaspokojenia oczekiwań innych ludzi. To zupełnie błędne podejście. Silna marka osobista oparta jest przede wszystkim na szczerym przekazie ważnych dla danej osoby wartości. Jak pisze D. Schawbel (2012, s. 18–19): „Być marką to znaczy być autentycznym. Robienie szumu marketingowego jest kontrproduktywne – ludzie mają w zwyczaju wytłumiać taki szum i zupełnie o nim zapominać. (...) Fałszywy wizerunek może być korzystny na krótką metę, ale z czasem albo inni Cię przejrzą, albo zostaniesz formalnie prześwietlony przez swojego pracodawcę. (...) Zamiast tworzyć fałszywy obraz siebie i tyrać nad podtrzymaniem tej iluzji, powinieneś skupić się na stworzeniu prawdziwego i ekscytującego obrazu siebie oraz dołożyć starań, by wyciągnąć z tego jak najwięcej”.
2. Dobra reputacja. Wiarygodność marki stanowi drugi z czynników decydujących o sile jej oddziaływania. Jest powszechnie znaną prawdą, że reputację buduje

się latami, natomiast traci w jednej chwili. Utrzymanie pozytywnego wizerunku własnej marki to jedno z najtrudniejszych zadań, wymagające nieustannego monitorowania dotyczących jej opinii. Poradniki dotyczące budowania marki osobistej pełne są szczegółowych wskazówek prowadzenia owego monitoringu. W książkach tych znaleźć można również szereg porad podających sposoby postępowania w sytuacji, gdy wydarzy się katastrofa wizerunkowa. Nie miejsce tutaj na ich przedstawianie. Najogólniej stwierdzić można, iż przywoływanych jest tutaj większość zasad dotyczących kryzysowego zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa.

3. **Widoczność.** Określić ją można jako wyraziste kreowanie własnej wartości. Z widocznością powiązane jest ściśle budowanie sieci kontaktów. Nieprzypadkowo w rozważaniach dotyczących budowania marki osobistej tak mocno akcentuje się konieczność prowadzenia przemyślanego networkingu – działań służących nawiązywaniu i podtrzymywaniu wartościowych relacji zawodowych. S. Wiśniewska (2015) podkreśla, że wielkość sieci kontaktów ma duże znaczenie w kontekście zatrudnialności, pomagając „w wymianie informacji między popytową a podażową stroną rynku pracy. Z jednej strony bowiem osoba informowana jest przez członków sieci o pojawiających się szansach na zatrudnienie, a z drugiej strony (...) ci sami członkowie przekazują na rynek pracy informacje o poszukiwaniu przez znaną im osobę pracy”.

Dążenie do tego, aby marka stała się widoczna, wymaga przedsięwzięć o charakterze promocyjnym, wiążących się z dylematem: jak skutecznie promować własną markę, nie popadając jednak w przesadę, związaną z nadmiarem działań autopromocyjnych? H. Rampersad, przestrzegając przed takim nadmiarem, podkreśla, iż budowanie marki osobistej to przede wszystkim budowanie zaufania. Autor ten pisze: „Twoja marka powinna odzwierciedlać to, kim jesteś, na czym Ci zależy i co jest Twoją pasją. Jeśli chcesz zapracować sobie na zaufanie innych, musisz postępować zgodnie z tymi wartościami (czyli po prostu być sobą). Jeżeli ludzie uwierzą, że (...) żyjesz zgodnie z wyznawanymi zasadami i stanowisz jedność z samym sobą, znacznie łatwiej będzie im obdarzyć Cię zaufaniem” (Rampersad, 2010, s. 188).

Silna marka to marka trwała. Szczególnie trudne zadanie staje więc przed osobami, które diametralnie zmieniają kierunek swojej kariery zawodowej. Często jest to spowodowane decyzją pracodawcy utrata zatrudnienia i niemożność znalezienia pracy w dotychczas wykonywanym zawodzie pociąga za sobą konieczność odnalezienia się w nowej profesji. Sytuacja taka staje się jednak także udziałem osób, które pracują długo (i zwykle – z sukcesem) w różnych organizacjach czy też prowadzą własną firmę; w pewnym momencie czują jednak, iż nadszedł czas na zmiany. Ich plany rzadko budzą entuzjazm otoczenia. Reakcja członków rodziny, znajomych czy współpracowników sprowadza się zwykle do słów: „cieszyć się z tej pracy, którą masz”, „większość ludzi chciałaby być na twoim miejscu”, „lepiej

wróbel w garści...” itp. Uwagi tego typu trzeba rzeczywiście starannie rozważyć. Konieczne jest poszukanie w sobie odpowiedzi na pytanie, czy pragnienie rekonwersji zawodowej spowodowane jest chwilowym zniechęceniem dotychczasową pracą czy naprawdę głęboką potrzebą zmiany. W tym drugim przypadku warto podjąć ryzyko; rezygnacja z marzeń dotyczących pracy przynoszącej spełnienie rzadko okazuje się słuszną decyzją.

Rekonstrukcja marki osobistej to trudne zadanie. Tym trudniejsze, im mocniejsza była uprzednio zbudowana marka i im głębsze są dokonywane zmiany. D. Clark zajmująca się doradzaniem osobom pragnącym przebudować własną markę opisuje przypadek jednego ze swoich klientów – autora cenionych i nagradzanych felietonów gospodarczych. Postanowił on zająć się recenzowaniem restauracji. Rada, której udzieliła mu Clark (2011), brzmiała następująco: „(...) chcąc chronić swoją markę osobistą, musisz stworzyć spójną historię, która wyjaśni, w jaki sposób twoja przeszłość pasuje do terażniejszości. Możesz na przykład powiedzieć: »Zajmowałem się opisywaniem wielu branż, w tym spożywczej i winiarskiej, z perspektywy gospodarczej. Zdałem sobie sprawę, że moja wszechstronna wiedza na temat trendów w rolnictwie oraz zagadnień finansowych biznesu pozwala mi spojrzeć na branżę restauracyjną z całkowicie odmiennej perspektywy«. (...) Zmieniasz cechy, które mogłyby zostać uznane za słabości (»On się w ogóle nie zna na jedzeniu, bo przez 20 lat był dziennikarzem ekonomicznym«) w przekonujące atuty, które zapadną ludziom w pamięć (»On ma inne podejście do branży spożywczej, ponieważ dysponuje wiedzą, której większości ludzi nie ma«)”.

Innym przywoływanym przykładem jest Heather, kobieta zajmująca kierownicze stanowisko w organizacji non profit. Pewnego dnia postanowiła zrealizować swoje aspiracje zawodowe i podjąć pracę w interesującej ją branży inżynierii transportu. Oznaczało to oczywiście konieczność aktualizacji posiadanej wiedzy. Niezbędne stało się także przekonujące uzasadnienie wartości dotychczasowych doświadczeń dla rozpoczęcia odmiennej kariery zawodowej. Heather wspomina: „Postanowiłam zaoferować nowej firmie wartość dodaną wynikającą z tego, że patrzyłam na jej działalność z innej perspektywy. Dlatego swoim nowym współpracownikom inżynierom mówiłam: »Umiecie budować drogi. Ale ja pracowałam w społeczności, na której terenie budujecie tę drogę, i wiem, jak efekty waszej pracy wpływają na ludzi«. To mi dało dobrą pozycję wejściową” (Clark, 2011).

Te (i wiele innych) przykłady pokazują, iż możliwe jest przekonujące uzasadnienie najbardziej nawet zaskakujących zmian zawodowych. Warto przy tym pamiętać, iż rekonstruując swoją markę, nie można odwoływać się do motywacji negatywnych typu: „zwolnili mnie z pracy i musiałam szukać nowego zajęcia”, „moja praca zaczęła mnie nudzić”, „przeżyłam wypalenie zawodowe” itp. Należy natomiast skoncentrować się na uświadomieniu sobie i innym wartości, którą dla

wykonywania nowych obowiązków stanowi dotychczasowe doświadczenie, nawet mające zupełnie odmienny charakter. Cytowana już D. Clark (2011) pisze: „Ślady twojej marki osobistej nigdy całkiem nie znikną, zwłaszcza że żyjemy w erze Internetu. To nie problem, jeśli będziesz pamiętać, czego się nauczyłeś w przeszłości. Rzecz w tym, by w strategiczny sposób określić, jak chcesz być postrzegany, stworzyć przekonującą historię tłumaczącą twoją ewolucję, a następnie upowszechnić te informacje. (...) tylko wtedy twoja nowa marka stanie się znana, rozpoznawalna i poszukiwana”.

Personal branding a employer branding

Aktywność pracodawcy w zakresie budowania marki ogranicza się zazwyczaj do wąsko rozumianych działań w obszarze *employer branding*. Jest to pojęcie, które stało się ostatnio ogromnie popularne, czemu odpowiada mnogość definicji. Ich przegląd przekroczyłby znacznie ramy tego artykułu. Nie wchodząc w złożone rozważania terminologiczne, przyjmijmy za K. Wojtaszczyk (2012, s. 86), że: „*Employer branding* to proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy”.

Zagadnienie *employer branding* doczekało się wielu opracowań i analiz, przykładów dobrych praktyk, a nawet podręczników, instruujących krok po kroku, jakie działania należy podjąć, aby stać się pracodawcą pierwszego wyboru. Zapomina się jednak o tym, że firma ma tym lepszą markę, im silniejsze są marki ludzi, którzy w tej firmie pracują. Wielu pracodawców wykazuje wręcz tendencję do minimalizowania marek swoich pracowników, do oczekiwania, że dana osoba występować będzie wyłącznie jako przedstawiciel określonej firmy, niejako zapominając o własnym nazwisku. Konieczna jest zmiana tego stanu rzeczy. Jednym z kluczowych zadań osób odpowiedzialnych za zarządzanie kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach powinna stać się budowa spójności między *personal branding* a marką pracodawcy. Warunkiem kształtowania takiej spójności jest szerokie rozumienie *employer branding*. Działania w tym obszarze powinny opierać się na trzech filarach, obejmując swoim zasięgiem:

1. Potencjalnych pracowników, w tym także osoby odrzucone w procesie rekrutacji i selekcji.
2. Osoby aktualnie zatrudnione w organizacji.
3. Byłych pracowników.

Ad. 1) Potencjalni pracownicy stanowią od lat zasadniczą grupę, na której koncentrują się działania budujące markę pracodawcy. Nieprzypadkowo termin *employer branding* odnoszony był początkowo niemal wyłącznie do wysiłków

mających na celu przyciągnięcie właściwych kandydatów do pracy, uzyskanie miana pracodawcy pierwszego wyboru itp. Współcześnie odchodzi się od tak wąskiego rozumienia omawianego pojęcia, niemniej świadomość ważności działań wobec potencjalnych pracowników słusznie pozostała trwałym elementem funkcjonowania nowoczesnych działów personalnych. W celu przyciągnięcia odpowiednich osób zainteresowanych pracą w przedsiębiorstwie podejmowanych bywa wiele ciekawych inicjatyw. Nie wolno przy tym zapominać, jak ogromny wpływ wywiera przebieg procesu rekrutacji i selekcji na osoby, którym nie udało się uzyskać zatrudnienia w danej organizacji. Oczekiwanie, że tacy kandydaci potraktują udział w omawianym procesie jako wartościowe doświadczenie na drodze budowania swojej osobistej marki, a równocześnie będą wysoko cenić markę swojego niedoszłego pracodawcy, może wydawać się mało realistyczne. Istnieją jednak firmy, w których postulat ten staje się rzeczywistością. Należy do nich m.in. Centrum Nauki Kopernik w Warszawie. Autorka od lat obserwuje proces rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy na stanowisko animatora w tej placówce. To dla wielu osób prawdziwa praca marzeń – ambitna, rozwojowa, pełna wyzwań i kontaktów z interesującymi ludźmi, dająca szansę pogodzenia działalności zarobkowej z realizacją ciekawych projektów edukacyjnych itd. Trudno się więc dziwić, że cyklicznie ogłaszana rekrutacja do Centrum przyciąga ogromną liczbę kandydatów. Większość z nich mimo dobrego przygotowania nie uzyskuje zatrudnienia – stanowisk jest niewiele. Profesjonalny, spełniający najwyższe standardy proces rekrutacji i selekcji powoduje, iż omawiana grupa osób bardzo ceni markę swego niedoszłego pracodawcy, stając się jej ambasadorem. Takich rezultatów działań w obszarze *employer branding* należałoby życzyć przedstawicielom wszystkich organizacji.

Ad. 2) W odniesieniu do osób aktualnie zatrudnionych w organizacji warto pamiętać, iż: „w dobie dzisiejszych mediów pracownicy stale rozważają oferty innych pracodawców, porównując je z ofertą bieżącego pracodawcy” (Kozłowski 2012, s. 90). Planując działania w obszarze *employer branding*, trzeba więc stale dbać o to, aby wspomniane porównanie wypadło korzystnie. Oznacza to obowiązek nieustannego podwyższania standardów obowiązujących we wszystkich aspektach zarządzania kapitałem ludzkim. Konieczne staje się także stwarzanie pracownikom okazji do budowania swej marki osobistej w oparciu o markę pracodawcy. Dobrą praktyką jest zapraszanie pracowników na różnego rodzaju spotkania i targi pracy, na których prezentują potencjalnym kandydatom własne doświadczenia związane z podjęciem zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie. Coraz popularniejsze stają się także tzw. systemy poleceń, polegające na rekomendowaniu kierownictwu firmy odpowiednich kandydatów do pracy. Korzyści związane z ich stosowaniem można, za M. Kozłowskim (2012, s. 74), scharakteryzować

w sposób następujący: „Po pierwsze, osoba rekomendująca czuje jeszcze większą odpowiedzialność za firmę, w której pracuje, oraz ma świadomość, że jest to dobry pracodawca, skoro rekomenduje go swoim znajomym. Po drugie, firma otrzymuje aplikacje z wiarygodnego źródła, a także pozytywne opinie na temat panujących w niej warunków pracy, po trzecie zaś – zmniejsza koszty rekrutacji, które mogły być wydane na współpracę z agencjami doradztwa personalnego”.

Ad. 3) Świadomie budujący swoją markę osobistą pracownik jest osobą nastawioną na stałe poszukiwanie nowych doświadczeń zawodowych. To kolejne wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim – konieczność akceptacji faktu, że mimo podejmowanych wysiłków część pracowników podejmie decyzję o odejściu z organizacji. Jedyne co może (i powinien) uczynić dbający o wizerunek firmy pracodawca to stworzyć warunki budujące kulturę rozstania. Warto równocześnie podkreślić, iż mający świadomość wagi *personal branding* pracownicy wiedzą, że kulturę tę tworzą zachowania obydwu stron. Oznacza to m.in. regulowanie wszelkich zobowiązań wobec opuszczanego pracodawcy, przestrzeganie zasady, iż o byłej firmie można mówić wyłącznie dobrze itd.

Najtrudniejszym sprawdzianem działań w obszarze *employer branding* jest konieczność redukcji zatrudnienia. Jak podkreślają A.J. Nyberg i C.O. Trevor (2009), polityka personalna przedsiębiorstwa musi sprzyjać „budowaniu w założeniu poczucia, że organizacja kieruje się zasadami *fair play*”. Rzeczywistość bywa, niestety, zupełnie inna. Wspomniany obszar stanowi najbardziej zaniedbaną dziedzinę zarządzania kapitałem ludzkim (Sidor-Rządkowska, 2010). Najwyższy czas to zmienić. Jak pisze K. Wojtaszczyk (2012, s. 148): „(...) najlepsze organizacje mając na uwadze fakt, że opinie zwolnionych, opuszczających organizację na własne życzenie, emerytów oraz ich rodzin kształtują wizerunek firmy jako pracodawcy, przykładają większą wagę do rozstania z pracownikami niż pozostałe instytucje. Z punktu widzenia budowania *employer brand* ważne jest też utrzymywanie kontaktu z pracownikami po ich odejściu z firmy. Dlatego też wiele firm prowadzi na przykład kluby byłych pracowników oraz organizuje spotkania specjalne dla nich”.

Dbłość o formę rozstania z każdym odchodzącym z organizacji pracownikiem stanowi nie tylko wymóg etyczny. Powinna być traktowana również jako inwestycja w budowanie marki firmy oraz kształtowanie zaangażowania pozostających w organizacji osób. Jest także warunkiem koniecznym pozyskania w przyszłości wartościowych, mających silną markę osobistą, kandydatów do pracy.

Personal branding a rozwój zawodowy pracowników

Istnieje wiele definicji pojęcia „rozwój zawodowy”. Najogólniej przyjąć można za A. Pocztowskim (2007, s. 274), że są to wszelkie przedsięwzięcia „wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę (...)”. Definicja ta pokazuje, jak szeroki jest zakres omawianego pojęcia. Obserwowane w niektórych organizacjach sprowadzanie go wyłącznie do działań o charakterze szkoleniowym jest, najdelikatniej mówiąc, nieporozumieniem.

Rozwój zawodowy można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia jednostki, jak i z punktu widzenia organizacji. Patrząc z perspektywy jednostki, podkreślić warto, że praca zawodowa odgrywa w życiu człowieka ogromną rolę. Poświęcamy jej wiele (a często wręcz większość) swego czasu, znaczna część naszych marzeń, planów i ambicji związana jest z działalnością zawodową. Różnorodność życiorysów i doświadczeń powoduje, że niezwykle trudno jest wspomniane zagadnienia usystematyzować. Cenną próbę tego rodzaju stanowi propozycja M. Suchara (2003, s. 7–69), którego koncepcja rozwoju zawodowego wyróżnia następujące elementy:

- podział życia zawodowego na etapy,
- predyspozycje zawodowe jednostki,
- miejsce pracy w hierarchii wartości życiowych,
- strukturę motywów związanych z pracą zawodową,
- typologię mechanizmów rozwoju zawodowego (modele karier).

Typologia mechanizmów rozwoju zawodowego to, inaczej mówiąc, modele karier zawodowych. Pojawia się tutaj słowo „kariera”. W zarządzaniu kapitałem ludzkim termin ten nie jest utożsamiany ze spektakularnymi sukcesami, lecz ma charakter neutralny – kariera to po prostu sekwencja zdarzeń zawodowych w życiu danej osoby.

Podejście tradycyjne traktuje rozwój kariery „jako liniowy ciąg awansów od stanowisk niższych do wyższych. Awans to zmiana ku górze, stopień po stopniu” (Juchnowicz, 2014, s. 323). Przykładem takiego podejścia może być ścieżka kariery przedstawiona na rysunku 1.

Duża część współczesnych, aktywnie budujących swoją markę osobistą pracowników odrzuca taką wizję rozwoju zawodowego. Perspektywa kariery sprowadzającej się do skrupulatnego wypełniania poleceń, aby po kilkunastu latach osiągnąć (oczywiście w sprzyjających okolicznościach) odgórnie narzucone stanowisko, okazuje się coraz mniej atrakcyjna. W dobie *personal branding* konieczne staje się więc uelastycznianie podejścia. J. Rudnicki (2014), przedstawiając

koncepcję przyszłościowego modelu kariery zawodowej, akcentuje „wzrost samoświadomości pracownika – świadomości swojej wartości, posiadanej wiedzy, predyspozycji i doświadczenia, wyznaczonych celów, możliwości i ograniczeń oraz ról pełnionych w organizacji”. A. Mayo (2002, s. 102), podkreślając potrzebę odejścia od tradycyjnego rozumienia kształtowania ścieżek kariery, zauważa, że obecnie w dziedzinie zarządzania karierą przedstawiciele organizacji mają trzy podstawowe obowiązki:

1. Zorientować się, jakich kompetencji organizacja będzie potrzebować w przyszłości, a jakimi dysponuje obecnie.
2. Pomagać pracownikom w zrealizowaniu ich aspiracji zawodowych.
3. Zapewnić połączenie między dwoma powyższymi elementami.

Rysunek 1. Tradycyjna ścieżka kariery (przykład)

Lata pracy \ Stanowisko	Lata pracy											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Asystent	→											
Konsultant			→									
Asystent menedżer					→							
Menedżer							→					
Starszy menedżer										→		
Partner												→

Źródło: M. Gableta (1999, s. 81).

Odpowiedzią na te wyzwania jest model masowej personalizacji karier. W modelu tym ścieżka kariery nie jest czymś odgórnie narzuconym, lecz stanowi przedmiot ustaleń między pracownikiem a pracodawcą. Jak zauważa M. Juchnowicz (2014, s. 324), ustalenia te skutkują „indywidualnym planem kariery (...). Jest to zobowiązanie zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownika do działań na rzecz rozwoju kariery wskazanej osoby, określające czas, zakres i docelowy stan. Pracownik zobowiązuje się do wypełnienia zadań i uzyskiwania określonych rezultatów i osiągnięć”. Dotrzymując tych zobowiązań, realizuje zarówno strategię organizacji, jak i buduje swoją osobistą markę.

Personal branding a zarządzanie talentami

Dziesięć lat temu firma House of Skills przeprowadziła badania poświęcone zarządzaniu talentami – 91% respondentów stwierdziło wówczas, że programy zarządzania talentami w ciągu następnych lat zyskają na znaczeniu. Badania przeprowadzone przez House of Skills w listopadzie 2015 roku wykazały, iż przewidywania te się potwierdziły: większość dużych organizacji ma za sobą wdrożenia tego typu. Doświadczenia są jednak na tyle rozczarowujące, iż analiza raportu ze wspomnianych badań opatrzona została tytułem *Koniec programów talentowych?* (Kubica, 2016). Przyczyn niepowodzeń jest wiele. Jedną z głównych stanowi traktowanie omawianych programów jako działań ekskluzywnych, dostępnych tylko dla nielicznej grupy wybrańców. Powoduje to ogromną frustrację u pozostałych – współczesnemu, dbającemu o swoją markę osobistą pracownikowi trudno zaakceptować fakt, iż organizacja, w której jest zatrudniony, odmówiła mu miana osoby utalentowanej. Taka sytuacja musi ulec zmianie. W niektórych firmach postulat ten staje się już rzeczywistością. A. Borczyk, dyrektor personalny Microsoft Polska, stwierdza: „Talentem jest dla nas każdy pracownik. Powinien być dopasowany do organizacji, tzn. prezentować zachowania zgodne z jej wartościami, mieć aspiracje i chęć zaangażowania się we własny rozwój oraz w realizację celów firmy, posiadać umiejętność uczenia się, zarządzania zmianą oraz wpływania na inne osoby i najbliższe otoczenie. (...) Jest to spójne z definicją, jakiego pracownika chcemy mieć w organizacji” (Borczyk, 2016).

Modyfikacja programów zarządzania talentami, rozpoczynająca się od identyfikacji talentów już na etapie rekrutacji i selekcji, to kolejne wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych firmach. Wiąże się z tym wskazywana przez M. Juchnowicz (2014, s. 360) konieczność „odejścia od ogólnych programów na rzecz bardziej ukierunkowanych na kluczowe role organizacyjne. Coraz częściej w organizacjach występuje jednocześnie kilka programów zróżnicowanych ze względu na grupy uczestników oraz stosowane wobec nich narzędzia ZKL”.

Przykładem takiej organizacji, obok wspomnianej już Microsoft Polska, jest LINK4 Towarzystwo Ubezpieczeń SA. W firmie tej wdrożono następujące programy zarządzania talentami (Matysiak, 2016):

- „LINK4Career” – program stażowy, służący rekrutowaniu talentów z rynku (często są to studenci);
- „LINK4Potential” – program przeznaczony dla osób z krótkim stażem w firmie. Program ten dzieli się na dwie ścieżki: menedżerską oraz ekspercką. Ścieżka menedżerska przeznaczona jest dla osób pragnących budować swoją

markę w oparciu o predyspozycje kierownicze, natomiast ekspercka – dla tych, którzy preferują markę specjalisty;

- „Akademia Przywództwa” – program przeznaczony dla osób obejmujących w firmie stanowisko menedżerskie po raz pierwszy w swojej karierze zawodowej;
- „Leadership Development Program” – program przeznaczony dla menedżerów drugiej i trzeciej linii pragnących w najbliższych latach stać się menedżerami wyższego szczebla;
- „Sales Power Academy” – program przeznaczony dla osób chcących budować swoją markę w oparciu o zespoły sprzedażowe.

Podsumowanie

Personal branding zrywa z tradycyjnym podejściem do rozwoju zawodowego. Miejsce wspinania się po kolejnych szczeblach hierarchii organizacyjnej zajmuje budowanie marki osobistej. Jak trafnie zauważa D. Schawbel (2012, s. 33), jeszcze kilkanaście lat temu życie zawodowe „polegało na skrywaniu się za marką korporacji i używaniu logo firmy jako tarczy ochronnej przed resztą świata. Pracownicy byli ulegli wobec polityki firmy i nie dysponowali wieloma narzędziami do networkingu (...). Typowa kariera polegała wtedy na długotrwałym zatrudnieniu w jednej firmie. Owo przyduszenie osobistych marek ograniczało pracowników, którzy przez to nie mieli różnych możliwości rozwoju i musieli się zadowalać na jedno źródło dochodu”. Te czasy należą już do przeszłości. Ma to ogromne konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach. Konieczne staje się rozszerzenie działań w obszarze budowania marki pracodawcy, zmiana podejścia do kształtowania ścieżek kariery zawodowej, modyfikacja programów zarządzania talentami i wiele innych działań. Rosnąca popularność *personal branding* to wyzwanie, do którego osoby odpowiedzialne za zarządzanie kapitałem ludzkim muszą się naprawdę dobrze przygotować. Warto przy tym pamiętać o słowach jednego z właścicieli agencji reklamowych, który stwierdził: „My, marketingowcy, spędziliśmy mnóstwo czasu na budowaniu marek innych ludzi, sami jednak nie mamy marki, którą moglibyśmy się poszczycić”. Nie byłoby dobrze, gdyby to gorzkie stwierdzenie dotyczyło także specjalistów ds. zarządzania kapitałem ludzkim.

Bibliografia

- Borczyk, A. (2016). Kierunek talent. *Personel Plus*, 1(98), 9–16.
- Clark, D. (2011). Transformacja marki osobistej. *Harvard Business Review Polska*, 5(99), 84–88.
- Gableta, M. (1999). *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Juchnowicz, M. (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy, narzędzia, aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kozłowski, M. (2012). *Employer branding: budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kubica, E. (2016). Koniec programów talentowych? *Personel Plus*, 1(98), 18–22.
- Matysiak, K. (2016). Środowisko wspierające rozwój talentów. *Personel Plus*, 1(98), 30–31.
- Mayo, A. (2002). *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju organizacji*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Nyberg, A.J., Trevor, Ch.C. (2009). Jak zwiększyć efektywność pracowników ocalałych po zwolnieniach? *Harvard Business Review Polska*, 77/78, 63–69.
- Oczkowska, R. (2015). Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 4(38), 185–197.
- Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Peters, T. (1997). The Brand Called You, *Fast company*, 10.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rampersad, H.K. (2010). *Ty – marka inna niż wszystkie. Sztuka autentycznego brandingu osobistego*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Rudnicki, J. (2014). Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1 (31), 43–57.
- Schawbel, D. (2012). *Personal branding 2.0. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Sidor-Rządkowska, M. (2010). *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Suchar, M. (2003). *Kariera i rozwój zawodowy*, Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Wiśniewska, S. (2015). Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(35), 11–24.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Summary

Personal Branding as Human Capital Management Challenge for Contemporary Organizations

The article presents analysis of the concept of personal branding as well as the outcomes connected with the deliberate building of own brand by employees for the management of human capital in the contemporary organizations. The author considers the growth in the interest in the area of personal branding as well as the principles of creating and reconstructing personal brand. Particular attention has been paid to the problem of broadening activities related to employer branding and different approach to building career paths of employees and the change of talent management programmes.

Keywords: personal branding, employer branding, employee development, building professional career paths, talent management

Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska

Adiunkt w Akademii Finansów i Biznesu Vistula. Współpracuje też z Uniwersytetem Warszawskim, Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz innymi instytucjami edukacyjnymi. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół tematyki przywództwa nastawionego na rozwój jednostek i organizacji. Jest autorką ośmiu książek poświęconych tej problematyce.