

Weronika MUSZYŃSKA

Znaczenie marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa

The importance of a manager's personal brand for creating a modern company's market value

Streszczenie: Obecnie obserwuje się dynamiczne zmiany w przestrzeni biznesowo-marketingowej, w tym postępującą digitalizację [Rajchel, 2019] i globalizację [Kowalczyk, 2006], a także intensyfikację działań ukierunkowanych na autopromocję oraz zarządzanie karierą, oparte na marce osobistej [Kowalczyk, 2020]. W przedsiębiorstwach coraz częściej zauważa się, że marka osobista menedżera stanowi nie tylko determinantę jego indywidualnego sukcesu zawodowego, ale może przyczyniać się do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest zdefiniowanie pojęcia „marka osobista”, jak również określenie znaczenia marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Dla realizacji postawionych celów przeprowadzono przegląd najnowszej literatury oraz indywidualne wywiady pogłębione (IDI) na grupie osób zajmujących stanowiska menedżerskie w przedsiębiorstwach z branży doradczej, zlokalizowanych w województwie mazowieckim (N = 11). Dodatkowe kryterium włączenia do próby stanowiła aktywność z wykorzystaniem mediów społecznościowych i staż pracy na stanowisku menedżerskim (min. 1 rok). Badanie przeprowadzono w okresie od stycznia do marca 2022 r., wykorzystując narzędzia teleinformatyczne. Przedmiotem badania była marka osobista menedżerów – jej znaczenie dla wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa. Dokonanie przeglądu najnowszej literatury pozwoliło stwierdzić, że marka osobista jest definiowana jako: wizerunek w oczach innych osób, zbiór indywidualnych cech, obietnica wartości i rezultat procesu. Badani menedżerowie markę osobistą najczęściej rozumieli jako wizerunek w oczach innych osób, a jej związek z wartością rynkową przedsiębiorstwa nie został przez nich jednoznacznie określony. Autorka zidentyfikowała lukę badawczą wskazującą na niedostateczną

liczbę publikacji określających znaczenie marki osobistej menedżerów dla budowania wartości rynkowej współczesnych przedsiębiorstw. Ponadto pojęcie marki osobistej, zwłaszcza w polskiej literaturze naukowej, jest w niewystarczającym stopniu rozpoznane dla konkretnych grup zawodowych (np. specjalistów czy przedstawicieli władz publicznych), podczas gdy marki osobiste stanowią coraz częściej determinantę ich kariery zawodowej. Artykuł zawiera także praktyczne implikacje dla menedżerów zainteresowanych kreowaniem atrakcyjnych marek osobistych.

Słowa kluczowe: marka osobista, menedżer, wartość rynkowa, przedsiębiorstwo

Abstract: Currently, there are dynamic changes in the business and marketing space, including progressive digitization (Rajchel, 2019) and globalization (Kowalczyk, 2006), as well as intensification of activities aimed at self-promotion and career management based on a personal brand (Kowalczyk, 2020). In companies, it is more and more often noticed that the personal brand of a manager is not only a determinant of his individual professional success, but can contribute to the growth of the company's market value. The aim of the article is to define the concept of "personal brand", as well as to define the importance of a manager's personal brand for creating the market value of a modern company. The work is theoretical and empirical. To achieve the set goals, a review of the latest literature and individual in-depth interviews (IDI) were carried out on a group of people holding managerial positions in consulting companies located in the Masovian Voivodeship (N = 11). An additional criterion for inclusion in the sample was activity with the use of social media and work experience in a managerial position (at least 1 year). The survey was conducted in the period from January to March 2022 with the use of ICT tools. The subject of the study was the personal brand of managers – its importance for the market value of a modern enterprise. The review of the latest literature allowed to conclude that a personal brand is defined as: an image in the eyes of other people, a set of individual characteristics, a promise of value and the result of a process. The surveyed managers most often understood a personal brand as an image in the eyes of other people, and their relationship with the company's market value was not clearly defined by them. The author identified a research gap pointing to an insufficient number of publications describing the importance of a personal brand of managers for building the market value of modern enterprises. Moreover, the concept of a personal brand, especially in Polish scientific literature, is insufficiently recognized for specific professional groups (e.g. specialists or representatives of public authorities), while personal brands are more and more often a determinant of their professional career. The article also contains practical implications for managers interested in creating attractive personal brands.

Keywords: personal brand, manager, market value, enterprise

JEL: J24, M12, M54

Problematyka wartości rynkowej przedsiębiorstw nieustannie budzi zainteresowanie zarówno wśród praktyków biznesu, jak i przedstawicieli świata nauki. Dzieje się tak przede wszystkim w związku z odczuwaną niepewnością, zmiennością i złożonością otoczenia, w którym zmuszone są funkcjonować współczesne przedsiębiorstwa [Czerński, 2016, s. 20]. W efekcie rozwiązania odnoszące się do wartości rynkowej przedsiębiorstw, wypracowane w ciągu ostatnich lat, wymagają kompleksowego przededefiniowania, a nawet nowego ujęcia. Ponadto w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat upowszechnił się pogląd, zgodnie z którym wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa można uznać za najważniejszy cel w perspektywie strategicznej, pozwalający skutecznie konkurować na rynku [Walczak, 2010, s. 43].

Obecnie to przede wszystkim zasoby niematerialne, w tym kapitał intelektualny, stają się najważniejszym składnikiem wartości rynkowej przedsiębiorstw. Z pojęciem kapitału intelektualnego nieodłącznie związani są pracownicy, również menedżerowie, którzy powinni być traktowani jako najcenniejsze aktywa odgrywające istotną rolę w budowaniu wartości rynkowej współczesnych przedsiębiorstw [Szymankowska, 2009, s. 13].

Na potrzeby artykułu przyjęto, że menedżerowie nie tylko pełnią funkcję nośników wartości przedsiębiorstw i twórców potencjału przedsiębiorczego stanowiącego o przewadze konkurencyjnej, ale ich marki osobiste mogą odgrywać znaczącą rolę w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Zwłaszcza w obliczu wyzwań wynikających ze zmienności i niepewności otoczenia współczesne przedsiębiorstwa do tworzenia swojej wartości rynkowej potrzebują „markowych” pracowników, czyli osób legitymujących się silną marką osobistą [Maszewski, Wojtaszczyk, 2014, s. 455].

Mimo że sama marka osobista jest pojęciem w niewielkim stopniu rozpoznany w polskiej literaturze naukowej i stosowanym od niedawna [Walczak-Skałeczka, 2018, s. 269], to w ciągu ostatniej dekady zauważa się znaczący wzrost zainteresowania nią również wśród menedżerów. Dla wielu z nich to nowa jakość na płaszczyźnie zawodowej, a także okazja do zmiany myślenia o sobie, przede wszystkim w kontekście dotychczasowej obecności w mediach społecznościowych [Muszyńska, 2021, s. 53]. Ponadto menedżerowie coraz częściej są świadomi, że aktywność w ramach ich marek osobistych oddziałuje na to, jak przedsiębiorstwo, w którym są zatrudnieni, jest postrzegane przez klientów, kontrahentów i pozostałych interesariuszy, istotnie uczestniczących w tworzeniu jego wartości rynkowej.

W artykule zdefiniowano pojęcie „marka osobista”, a także określono znaczenie marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa. Dla realizacji tych celów przeprowadzono przegląd najnowszej literatury oraz badania jakościowe w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Grupę badawczą stanowiły osoby zajmujące stanowiska menedżerskie w przedsiębiorstwach z branży doradczej zlokalizowanych na terenie województwa mazowieckiego (N = 11). Jako dodatkowe kryterium włączenia respondentów przyjęto ich aktywność z wykorzystaniem

mediów społecznościowych oraz staż pracy na stanowisku menedżerskim (min. rok). Badanie jakościowe przeprowadzono w okresie od stycznia do marca 2022 r., wykorzystując narzędzia teleinformatyczne. Zebrany materiał empiryczny poddano analizie z wykorzystaniem oprogramowania NVivo.

Artykuł zawiera część teoretyczną, w której odniesiono się do wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa i zdefiniowano markę osobistą, jak również część empiryczną, w ramach której zaprezentowano metodykę i wyniki badania jakościowego. Artykuł kończy się podsumowaniem zawierającym kluczowe wnioski, a także ograniczenia i zalecenia dla przyszłych badań.

Wartość rynkowa współczesnego przedsiębiorstwa

Wartość jest pojęciem złożonym, stanowiącym funkcję wielu zmiennych [Sajnog, 2014, s. 59]. Definiując ją, można wskazać, że jest to cecha lub zespół cech właściwych osobie lub rzeczy, stanowiących o jej walorach, cennych dla ludzi, mogących zaspokoić ich potrzeby. W literaturze wyróżnia się wartość: ekonomiczną, użytkową, majątkową, intelektualną i rynkową.

Wartość rynkową definiuje się jako całkowitą wartość przedsiębiorstwa, wykazywaną przez nie na konkurencyjnym rynku [Walczak, 2010, s. 43]. Innymi słowy jest to suma zasobów materialnych i niematerialnych, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo [Grudzewski, Hejduk, 1999, s. 200–201]. Istotne jest to, że wartość rynkowa jest postrzegana wielowymiarowo – z uwzględnieniem zarówno perspektywy klientów, akcjonariuszy, otoczenia rynkowego, jak i menedżerów czy pracowników [Walczak, 2010, s. 43].

Z kolei kreowanie wartości rynkowej można uznać za podstawowy cel każdego przedsiębiorstwa działającego w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym [Walczak, 2009, s. 356]. Wiąże się z nim maksymalizowanie wartości rynkowej przez osiągnięcie jak najwyższego dochodu z zainwestowanego kapitału, ale przy akceptowanym poziomie ryzyka [Duraj, 1996, s. 33–34].

Chociaż aktywa materialne przyczyniają się do tworzenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa, to ze względu na wielość i złożoność interesów jego interesariuszy, aktywa niematerialne, w tym kapitał intelektualny, coraz częściej przyczyniają się do istotnego wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa [Pobrotyn, 2012, s. 121]. Kapitał intelektualny definiuje się jako ukryte aktywa przedsiębiorstwa, które chociaż nie są w pełni uwzględnione w sprawozdawczości finansowej, generują pozytywne wartości dla przedsiębiorstwa. Jako składowe pojęcia „kapitał intelektualny” najczęściej wskazuje się kapitał ludzki, organizacyjny i rynkowy [Beyer, 2012, s. 247–249]. Najistotniejszy dla podejmowanego tematu jest kapitał ludzki, czyli ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem i jego misją, zaangażowani w swoją pracę, a także posiadający pożądane kompe-

tencje i wartości [Szopik-Deczyńska, Korzeniewicz, 2011, s. 179]. Ludzie wykazują zdolność do szybkiego pomnażania swojej wartości poprzez proces uczenia się, w efekcie czego mogą przyczynić się do tworzenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Aby tak się stało, niezbędne jest ponoszenie przez przedsiębiorstwo inwestycji w ich rozwój m.in. poprzez podnoszenie kwalifikacji czy poszerzanie ich wiedzy, czyli ogólnie rzecz ujmując, inwestowanie w składowe marek osobistych pracowników.

W tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem kapitału ludzkiego, szczególną rolę odgrywają menedżerowie, a zwłaszcza ich długookresowe, strategiczne działania [Urbanek, 2011, s. 26]. Zaangażowani menedżerowie cieszący się dobrą opinią zdecydowanie lepiej zarządzają pracownikami i realizują przyjęte cele rozwojowe [Ślifirska, 2019]. Ponadto ich marki osobiste można traktować jako magnes przyciągający nowych pracowników, a także źródło inspiracji do podnoszenia swoich kwalifikacji przez tych już zatrudnionych. Jest to szczególnie ważne w otoczeniu cechującym się niepewnością, zmiennością i złożonością, w jakim obecnie funkcjonują zarówno przedsiębiorstwa, jak i sami pracownicy. Natomiast wsparcie dla marek osobistych menedżerów ze strony organizacji stanowi dla nich samych przesłankę atrakcyjności pracodawców oraz buduje wewnętrzną satysfakcję z pracy, co przekłada się na ich lojalność i zaangażowanie w pracę. Dla przedsiębiorstwa natomiast oznaczać może pożądany wzrost wartości rynkowej.

Definicje pojęcia „marka osobista”

Twórca współczesnego podejścia w definiowaniu marki osobistej, Tom Peters, przyjął, że każdy człowiek posiada markę osobistą, jednak dopiero w efekcie świadomego i konsekwentnego zarządzania nią może budować unikatową wartość swojej osoby [Peters, 2007]. Obecnie jest to o tyle istotne, że zauważa się przenoszenie odpowiedzialności za kariery pracowników z organizacji na jednostki [Greenhaus i Kossek, 2014, s. 362] czy rosnącą potrzebę zabezpieczenia kompetencji pracowniczych do wykonywania pracy [Goliński, 2016, s. 7]. Tymczasem marka osobista pracownika może taką potrzebę zaspokajać.

Na podstawie przeglądu najnowszej literatury, tj. opublikowanej w latach 2011–2021, dokonano klasyfikacji definicji pojęcia „marka osobista”. Wykorzystano bazy danych i zasobów elektronicznych ProQuest, Sage Journals, Web of Science, Scopus, Google Scholar, Bazekon i CEJSH. Do przeglądu włączono wyłącznie publikacje w formie artykułów naukowych, opublikowane w języku polskim i angielskim. Wyszukiwanie przeprowadzono z użyciem słów kluczowych, tj. *personal brand* i marka osobista.

W wyniku przeprowadzonego przeglądu stwierdzono, że pojęcie „marka osobista” dotychczas nie budziło szczególnego zainteresowania w polskiej literaturze naukowej,

a zdecydowanie częściej i w szerszym kontekście odwoływano się do niego w literaturze anglojęzycznej.

Na podstawie przeglądu literatury anglojęzycznej zauważono, że zamiennie do pojęcia „*personal brand*” używano m.in. terminów „*personal branding*” [Wee, Brooks, 2020] czy *self-branding* [Marwick, 2013], podczas gdy pojęcia te nie są synonimami i nie powinny być stosowane wymiennie [PersonalBrand.com]. Natomiast w przypadku polskiej literatury markę osobistą często analizowano, odwołując się do przykładów konkretnych grup, np. sportowców [Idzikowski, 2016] czy dziennikarzy [Żyrek-Horodyska, 2019]. Ustalono również, że w celu zdefiniowania pojęcia „marka osobista” korzystano głównie z systematycznego przeglądu literatury [m.in. Osorio i Centeno, 2020] i analizy bibliograficznej [m.in. Scheidt, Gelhard i in., 2020].

Tabela 1 Podział wybranych definicji pojęcia „marka osobista”

Klasyfikacja definicji	Definicja	Autorzy, rok publikacji
Marka osobista jako zbiór indywidualnych cech	obejmuje osobowość, mocne strony, umiejętności, wartości, pasje, styl życia, wizerunek publiczny i charakter, które wyróżniają osobę i kierują jej decyzjami	Chen i Chung, 2017
	składa się nie tylko z zasobów, wartości, wiedzy, doświadczenia, historii i możliwości, ale zawiera także wynikające z nich ograniczenia	Lepsza i Makowski, 2019
	nazwa, wartości, unikalny sposób rozwoju i szczególnie światopogląd, który przez lata wzbogaca się, tworząc cenne doświadczenie	Mantulenko i Yashina, 2020
Marka osobista jako wizerunek w oczach innych osób	buduje obraz danej osoby w świadomości jej otoczenia, a zatem współpracowników, potencjalnych i obecnych pracodawców, klientów	Niedźwiedziński, Klepacz i in., 2016
	obejmuje wewnętrzne i zewnętrzne cechy osoby, to znaczy wrażenia innych osób na temat osoby i ich interakcje z tą osobą	Thuy, 2020
	wyobrażenie innych ludzi o konkretnej osobie (idee i skojarzenia, które osoba wywołuje w umysłach społeczeństwa)	Kolodeznikova, Neustroeva i in., 2021
Marka osobista jako obietnica wartości	reprezentuje obietnicę złożoną tym, z którymi wchodzimy w interakcję, tworząc w ten sposób pewne oczekiwania w ich umysłach	Amälancei, 2015
	suma korzyści lub wartości, jakie przynosi wszystkim podmiotom (właścicielowi marki i innym interesariuszom, takim jak pracodawca, rodzina i znajomi), które mają kontakt z marką	Sidor-Rządkowska, 2019
Marka osobista jako rezultat procesu	kapitał społeczny tworzony poprzez strategiczny proces proaktywnej narracji obietnicy marki odzwierciedlonej w pozytywnym wizerunku osobistym	Filipov, 2020
	wynik strategicznego procesu tworzenia, pozycjonowania i utrzymywania pozytywnego wrażenia o sobie	Osorio i Centeno, 2020

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że marka osobista jest pojęciem, które w ciągu ostatnich lat bardzo zyskuje na znaczeniu, to wciąż nie sformułowano jednej, ogólnie przyjętej definicji tego pojęcia, co zaprezentowano w tabeli 1. Na podstawie przeglądu najnowszej literatury stwierdzono, że marka osobista jest definiowana przede wszystkim jako:

- zbiór indywidualnych cech [m.in. Chen, Chung, 2017; Lepsza, Makowski, 2019; Mantulenko, Yashina i in., 2020];
- wizerunek w oczach innych osób [m.in. Niedźwiedziński, Klepacz i in., 2016; Thuy, 2020; Kolodeznikova, Neustroeva i in., 2021];
- obietnica wartości [m.in. Amälancei, 2015; Sidor-Rządkowska, 2019];
- rezultat procesu (*personal branding*) [m.in. Filipov, 2020; Osorio, Centeno, 2020].

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu zidentyfikowano publikacje, w których zbadano pojęcie „marka osobista” w odniesieniu do menedżerów [m.in. Resnick, Cheng i in. 2016; Kuzior, 2019; Scheidt, Gelhard i in., 2020]. Towarzyszyły im takie cele, jak: zaprezentowanie nowego spojrzenia na rolę, jaką właściciele-menedżerowie mogą odgrywać w marketingu małych firm, zbadanie wymiarów autoprezentacji polskich menedżerów piłkarskich na LinkedIn oraz zidentyfikowanie trendów w brandingu osobistym. Mając na uwadze temat artykułu, należy zauważyć, że w wyniku przeprowadzonego przeglądu literatury nie zidentyfikowano publikacji, których celem byłoby podkreślenie znaczenia marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa, stąd potrzeba wypełnienia luki badawczej w tym zakresie.

Metodyka badania jakościowego

Aby osiągnąć cele przyjęte w artykule, przeprowadzono badanie jakościowe w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych, dla którego podstawę teoretyczną stanowiła teoria ugruntowana.

Wybór metody badawczej jest uzasadniony przedmiotem analizy, a jej przewagę nad innymi metodami badań jakościowych stanowi zindywidualizowane podejście do respondentów (co jest istotne zwłaszcza dla osób zajmujących menedżerskie stanowiska), a także możliwość uzyskania pogłębionego spojrzenia na przedmiot badania (pojęcie „marka osobista” jest nacechowane subiektywnie i niejednoznacznie definiowane, dlatego w tym przypadku szczególnie istotne jest uwzględnienie indywidualnej perspektywy respondenta).

Mając na uwadze niewątpliwe ograniczenia wybranej metody badawczej, zadbało o wysoki stopień rzetelności na każdym etapie procesu badawczego. Ze względu na ograniczenia, przede wszystkim czasowe i percepcyjne, badaniem objęto cztery kobiety i siedmiu mężczyzn w wieku 31–44 lata. Przyjęto następujące kryteria doboru respondentów:

- co najmniej roczne doświadczenie na stanowisku menedżerskim;
- zatrudnienie w firmie z branży doradczej zlokalizowanej na terenie województwa mazowieckiego;
- aktywność z wykorzystaniem wybranych mediów społecznościowych tj. Twitter i LinkedIn, rozumiana jako publikowanie lub udostępnianie minimum trzech postów miesięcznie i posiadanie co najmniej 300 obserwujących (kryteria te musiały być spełnione łącznie dla obu mediów).

Dobór próby do badania został przeprowadzony techniką kuli śnieżnej. Szczegółowe dane dotyczące badanej grupy menedżerów zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2 Szczegółowe dane o badanej grupie menedżerów

Lp.	Płeć (K/M)	Wiek	Rodzaj działalności doradczej	Staż pracy na stanowisku menedżerskim
1.	K	31	finansowa	1
2.	K	36	prawna	3
3.	K	42	personalna	4
4.	K	44	prawna	7
5.	M	35	finansowa	2
6.	M	37	ubezpieczeniowa	2
7.	M	38	finansowa	1
8.	M	39	ubezpieczeniowa	8
9.	M	41	personalna	7
10.	M	43	personalna	7
11.	M	44	ubezpieczeniowa	8

Źródło: opracowanie własne.

Na potrzeby artykułu przyjęto, że menedżerem jest osoba zajmująca stanowisko kierownicze, posiadająca odpowiednią wiedzę i umiejętności, w tym umiejętności kierownicze i doświadczenie w zarządzaniu organizacjami [Muszyńska, 2021, s. 56], ale również osoba aktywna w mediach społecznościowych, takich jak Twitter i LinkedIn, w których może budować i komunikować swoją markę osobistą [Korzyński, 2018].

Jakościowa część badania trwała do stycznia do marca 2022 r. Do przeprowadzenia indywidualnych wywiadów pogłębionych wykorzystano narzędzia teleinformatyczne (Skype, MS Teams i Zoom). Każdy z wywiadów trwał od 40 do 60 minut, a przygotowane pytania miały charakter otwarty. Wszyscy respondenci wyrazili zgodę na utrwalenie wywiadów w formie dźwiękowej, co umożliwiło sporządzenie późniejszej transkrypcji nagrań. Scenariusz wywiadów przygotowano tak, aby umożliwić respondentom swobodne wyrażanie myśli, a tym samym uzyskać obszerniejszy materiał badawczy.

Zdecydowano się na kodowanie metodą „linijka po linijce”, na co wpływ miała duża skłonność respondentów do przerywania rozmowy, powracania do wcześniej zadanych pytań i łączenia różnych wątków. Na etapie generowania kodów kierowano się następującymi zasadami: zachowanie możliwie precyzyjnych i prostych wypowiedzi, ściśle przestrzeganie treści danych oraz unikanie własnych osądów [Douglas, Hamilton i in., 2009, s. 427]. Wstępne, potencjalne wątki tematyczne zostały określone na etapie generowania kodu. Na dalszym etapie prac do odpowiednich wątków tematycznych przypisano konkretne kody: 1) Definicje pojęcia „marka osobista”, 2) Aktywności menedżera powiązane z marką osobistą 3) Wsparcie dla marki osobistej menedżera we współczesnych przedsiębiorstwach, 4) Znaczenie marki osobistej menedżera a wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Każdy z powyższych wątków, na podstawie odpowiednich fragmentów wywiadów, został opisany, a także skomentowany [Douglas, Hamilton i in., 2009, s. 429].

Zebrany materiał badawczy poddano analizie z wykorzystaniem oprogramowania NVivo, a następnie opracowano raport końcowy. Wszystkie informacje przekazane podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych zostały zanonimizowane.

Wyniki badania jakościowego

Definicje pojęcia „marka osobista”

Podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych aż czterech respondentów zdefiniowało markę osobistą jako wizerunek w oczach innych osób. „Marka osobista to nasz wizerunek, to jak nas postrzegają w pracy, ale też poza nią” (kobieta, 42). „Moim zdaniem osobista marka wiąże się z moim wizerunkiem, jaki od wielu lat buduję w oczach osób, na których mi zależy, zwłaszcza tych z pracy” (kobieta, 44). Marka osobista została zdefiniowana również jako opinia na temat jej właściciela. „Marka osobista to dla mnie zbiór opinii na temat jej właściciela, które powstają w bezpośrednim kontakcie z nim, ale także są zasłyszane” (mężczyzna, 38). Ponadto jeden z respondentów stwierdził, że „marka osobista powstaje jako efekt personal branding, czyli jest wynikiem świadomych działań zawodowych i całej aktywności w Internecie” (mężczyzna, 38).

Dwóch badanych menedżerów postrzegało markę osobistą jako zbiór pewnych indywidualnych cech, wśród których wymieniali oni przede wszystkim: kompetencje, wiedzę, doświadczenie zawodowe, reputację i wygląd zewnętrzny. Ciekawe jest to, że jeden respondent stwierdził, że marka osobista to „wizytówka zawierająca trzy informacje: kim jestem, co wartościowego robię i co dzięki współpracy ze mną możesz osiągnąć” (mężczyzna, 41).

Menedżerowie wskazywali, że z pojęciem „marka osobista” po raz pierwszy spotkali się stosunkowo niedawno. „Pierwszy raz o marce osobistej usłyszałam ze trzy lata temu

podczas rekrutacji na stanowisko w jednej z globalnych firm prawniczych” (kobieta, 36). Ponadto sygnalizowali, że z pojęciem tym mają zdecydowanie częściej styczność w życiu zawodowym niż osobistym. „Budowanie marki osobistej przydaje się w pracy, ale po pracy to raczej nie. Wtedy po prostu jestem sobą i odcinam się od tej presji, wyścigu szczurów” (mężczyzna, 35). „Moja marka osobista w pracy to moja codzienność. Cenię profesjonalny wizerunek, ale po godzinach wolę być po prostu mamą” (kobieta, 36). Odpowiedzi te znajdują się w opozycji do stwierdzenia, że markę osobistą należy równoległe i spójnie budować w życiu osobistym i zawodowym.

Aktywności menedżera powiązane z marką osobistą

Wśród aktywności powiązanych z marką osobistą i jej budowaniem badani menedżerowie wskazywali zarówno te podejmowane w świecie rzeczywistym, jak i te związane z aktywnością w Internecie. Jako uzasadnienie wskazywali, że „marka osobista nie może funkcjonować osobno w tzw. realu i osobno w Internecie” (kobieta, 31), a także „choć moim zdaniem markę osobistą szybciej i łatwiej buduje się w Internecie, to w świecie rzeczywistym jest ona nawet ważniejsza, bo ludzie wciąż bardzo cenią kontakty osobiste, a przez pandemię to nawet jeszcze bardziej” (mężczyzna, 39).

Jako najatrakcyjniejsze aktywności, powiązane z marką osobistą podejmowane z wykorzystaniem Internetu, wymieniano: aktywne prowadzenie profili w mediach społecznościowych; publikowanie artykułów online i udzielanie wywiadów/komentarzy w środkach masowego przekazu (najczęściej wskazywano telewizję); udział w sesjach wizerunkowych firmy, z której materiały są upowszechniane w Internecie.

W związku z tym, że menedżerów do badania dobrano m.in. na podstawie ich aktywności na platformach LinkedIn i Twitter, zapytano o znaczenie mediów społecznościowych dla widoczności marek osobistych. Jedną z odpowiedzi brzmiała: „Aby być widoczną dla innych, muszę regularnie publikować treści w socialach. Moją markę buduję na stałym kontakcie z obserwatorami i pokazywaniu, czym się obecnie zawodowo zajmuję” (kobieta, 31). Ponadto respondenci wskazywali, że „komunikacja marki osobistej w mediach społecznościowych powinna być autentyczna, intrygująca, a przy tym bardzo profesjonalna” (mężczyzna, 35) oraz, że „bardzo ważny jest wybór, w jakich mediach społecznościowych chcemy działać. Dla mnie zawodowo najważniejszy jest LinkedIn i Twitter, czasami też Facebook” (mężczyzna, 44).

Wsparcie dla marki osobistej menedżera we współczesnych przedsiębiorstwach

Menedżerów zapytano o to, czy przedsiębiorstwa inwestują w ich marki osobiste, wspierając ich rozwój. Jedynie pięciu respondentów udzieliło jednoznacznie twierdzącej odpowiedzi. Pozostali wskazywali, że w ich opinii takiego wsparcia nie otrzymują.

„Markę osobistą buduję samodzielnie, opierając się na własnych atutach, a nie na wizerunku firmy, w której aktualnie pracuje” (mężczyzna, 44). Uzasadniali to faktem, że „marka osobista jest czymś indywidualnym, co mnie wyróżnia wśród innych i nie chcę, aby kojarzona była z konkretną firmą, bo to utrudni mi ewentualne poszukiwanie nowej pracy” (mężczyzna, 39).

Dwóch respondentów wskazało, że korzystali z pomocy profesjonalnego doradcy wizerunkowego. „Współpraca trwała około roku. Przez ten czas nie tylko zadbałam o swój wygląd i ubiór, ale też zaczęłam prowadzić swój blog” (kobieta, 42). W obu przypadkach pomoc ta została sfinansowana ze środków przedsiębiorstwa, w którym respondenci są zatrudnieni.

Jeśli chodzi o konkretne inwestycje w marki osobiste, to respondenci wskazywali głównie na: zapewnienie dostępu do kursów językowych; sfinansowanie udziału w szkoleniach powiązanych z rodzajem wykonywanej pracy; oddelegowanie (za zgodą) do zagranicznego oddziału. Ponadto pojawiały się odpowiedzi, że jako wsparcie dla rozwoju marek osobistych menedżerów można uznać np. powierzenie roli mentora dla nowych lub młodszych stażem pracowników.

Respondentów zapytano również, jakich inwestycji w marki osobiste oczekują od przedsiębiorstw. Wśród odpowiedzi pojawiało się: umożliwienie udziału w indywidualnych szkoleniach z zakresu profesjonalnego budowania marki osobistej oraz częstsze angażowanie w organizowanie firmowych wydarzeń czy konferencji. Jako wartość dodaną, uzyskiwaną przez przedsiębiorstwa dzięki wsparciu udzielanemu dla marek osobistych, badani menedżerowie wymieniali: satysfakcję i większe zaangażowanie w pracę; szybszy i efektywniejszy transfer wiedzy wewnątrz firmy; pozytywny wpływ na budowanie marki pracodawcy.

Znaczenie marki osobistej menedżera a wartość rynkowa przedsiębiorstwa

Powiązanie znaczenia marki osobistej z wartością rynkową przedsiębiorstwa budziło wśród respondentów największe trudności. Część z nich w pierwszej kolejności określała czym jest wartość rynkowa. „Wartość rynkowa to wycena przedsiębiorstwa przez i na rynku” (mężczyzna, 43). Ponadto zauważali, że „ludzie, ich wiedza, doświadczenie i zaangażowanie są najważniejszymi zasobami firmy wspierającymi jej rozwój” (kobieta, 36). Natomiast „misją każdego menedżera jest wydobyć drzemiącego w pracownikach potencjału, które powinno być poprzedzone odkryciem swoich własnych atutów i zdolności” (mężczyzna, 37). Z kolei „atrakcyjne marki osobiste menedżerów mogą być drogowskazem dla rozwoju marek pozostałych pracowników, a w efekcie rozwoju marki pracodawcy” (mężczyzna, 35).

Trzech respondentów jednoznacznie wskazało, że postrzegają swoje marki osobiste jako jedną z wielu składowych wpływających na wartość rynkową reprezentowanego

przez nich przedsiębiorstwa. „Jestem świadomy, że ja i moja marka mamy realny wpływ na zwiększenie zysków całego przedsiębiorstwa” (mężczyzna, 39). „Czy można skutecznie budować wartość rynkową firmy bez zaangażowania menedżerów? Nie można. Idąc dalej, obecnie coraz trudniej budować tę wartość bez wsparcia marek osobistych menedżerów” (mężczyzna, 44). „W czasie COVID szczególnie ważna stała się aktywność online. Cyfrowa marka osobista jeszcze silniej oddziałuje na wartość firmy, bo jest globalna, a zobaczyć ją może każdy” (kobieta, 31).

Respondenci zgadzali się z tym, że marka osobista każdego pracownika, niezależnie od zajmowanego stanowiska, jest wizytówką organizacji, w której pracuje [Ślifirska, 2019]. „Każdy pracownik wnosi coś do firmy. Tym czymś jest jego marka osobista, nawet jeśli jej istnienia nie jest do końca jeszcze świadomy” (kobieta, 36). „Marka osobista pracownika, jego wiedza, kontakty, indywidualne cechy i motywacje – wszystko to składa się na całościowy wizerunek organizacji, w której pracuje” (kobieta, 31). Ponadto menedżerowie wskazywali, że niektóre ze składowych ich marek osobistych, takie jak kwalifikacje czy reputacja, mają szczególne znaczenie dla budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa, podczas gdy inne (np. wygląd zewnętrzny) niekoniecznie.

Zdaniem respondentów ich marki osobiste mają istotne znaczenie dla budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa w zakresie: pozyskiwania nowych pracowników; nawiązywania nowych relacji biznesowych; budowania strategii CSR; decydowania o kierunkach dalszych inwestycji w rozwój kadry.

Respondentów zapytano również o to, jakie cechy powinny mieć ich marki osobiste, aby najsilniej oddziaływać na wartość rynkową przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Najczęściej wskazywali oni: autentyczność; profesjonalizm; innowacyjność. Jeden respondent stwierdził, że „dla wzrostu wartości rynkowej firmy niezbędne jest zachowanie synergii pomiędzy markami osobistymi menedżerów, a marką pracodawcy – te marki powinny pokazywać wspólne wartości, mieć podobne cele i napędzać wzajemnie swój wzrost” (mężczyzna, 35).

Zakończenie

Realizacja przeglądu najnowszej literatury oraz badań jakościowych umożliwiła osiągnięcie celów artykułu i dostarczyła interesujących wniosków.

Po pierwsze, zarówno w wyniku przeprowadzonego przeglądu, jak i podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych potwierdzono, że nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji pojęcia „marka osobista”, chociaż niewątpliwie w ciągu ostatnich kilkunastu lat stało się ono tematem dyskusji zarówno naukowców, jak i praktyków biznesu. Badani menedżerowie najczęściej identyfikowali markę osobistą jako wizerunek w oczach innych osób, co również znajduje potwierdzenie w najnowszej literaturze (m.in. Niedź-

wiedziński, Klepacz i in., 2016). Ponadto wskazywali, że aktywności związane z marką osobistą podejmuje się zarówno w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym, wykorzystując w tym celu media społecznościowe, których rozwój przyspieszyła pandemia COVID-19. Tylko część respondentów oceniła, że otrzymuje wsparcie dla budowania i rozwoju marek osobistych w miejscach swojego zatrudnienia. Natomiast oczekują oni, że to ulegnie zmianie, wykazując zainteresowanie udziałem w indywidualnych szkoleniach z zakresu profesjonalnego budowania marki osobistej i częstszego zaangażowania w organizowanie firmowych wydarzeń czy konferencji.

Po drugie, respondenci nie dostrzegają jednoznacznego związku pomiędzy swoimi markami osobistymi a wartością rynkową przedsiębiorstwa. Tymczasem autentyczne, profesjonalne i innowacyjne marki osobiste menedżerów, budowane równolegle w świecie rzeczywistym i wirtualnym, mogą przyczynić się do wzrostu wspomnianej wartości poprzez m.in. przyciąganie nowych pracowników o pożądanych kompetencjach czy nawiązywanie nowych relacji biznesowych. Z drugiej strony, obecnie pojawiają się już sygnały, że menedżer z silną marką osobistą jest często również osobą nastawioną na stałe poszukiwanie nowych doświadczeń zawodowych, przez co organizacje muszą zmierzyć się z koniecznością akceptacji faktu, że mimo podejmowanych wysiłków część menedżerów o silnych markach osobistych może szybko podjąć decyzję o odejściu.

Ograniczenie dla przeprowadzonych badań jakościowych stanowi fakt, iż respondenci tworzyli jednorodną grupę, czyli grupę menedżerów zatrudnionych w firmach doradczych, a także, że badanie przeprowadzono na terenie jednego województwa. Autorka artykułu zidentyfikowała lukę badawczą, wskazując na niewystarczającą liczbę publikacji określających znaczenie marki osobistej menedżerów dla tworzenia wartości rynkowej przedsiębiorstw. Ponadto pojęcie marki osobistej, zwłaszcza w polskiej literaturze naukowej, jest w niewystarczającym stopniu rozpoznane dla konkretnych grup zawodowych (np. specjalistów czy przedstawicieli władz publicznych i wyższych urzędników), podczas gdy marki osobiste stanowią coraz częściej determinantę ich karier zawodowych. Zatem artykuł otwiera pole do dalszej eksploracji badawczej w zakresie powiązania marek osobistych menedżerów i wartości rynkowej przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Amălăncei B.M. (2015), *The contribution of gestures to personal branding*, "Studies and Scientific Researches. Economics Edition", No. 21, pp. 89–95, DOI: 10.29358/sceco.v0i21.307.
- Beyer K. (2012), *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 25, s. 241–254.
- Chen H.M., Chung H.M. (2017), *A scale for CEO personal brand measurement*, "South African Journal of Business Management", No. 48(2), pp. 23–32, DOI: 10.4102/sajbm.v48i2.25.

- Czerski M. (2016), *Otoczenie organizacji jako punkt odniesienia dla działań przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w zmiennym otoczeniu w kontekście zrównoważonego rozwoju*, K. Pujer (red.), Wrocław, Exante, s. 17–30.
- Douglas H., Hamilton R.J., Grubs R.E. (2009), *The effect of BRCA gene testing on family relationships: A thematic analysis of qualitative interviews*, "Journal of Genetic Counseling", No. 5, pp. 418–435.
- Duraj J. (1996), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Warszawa, PWE, s. 33–34.
- Filipov M. (2020), *Online personal brand in the kazakhstan HR context*, "Public Administration and Civil Service", No. 2(73), pp. 36–42, DOI:10.52123/1994-2370-2020-73-2-36-42.
- Goliński M. (2016), *Elastyczne zarządzanie kompetencjami w Systemie Zawodowcy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 71, s. 5–15, DOI: 10.21008/j.0239-9415.2016.071.01.
- Greenhaus J.H., Kossek E.E. (2014), *The contemporary career: a work-home perspective*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", No. 1, pp. 361–388, DOI:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (1999), *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, w: *Zarządzanie wartością firmy*, A. Herman, A. Szablewski (red.), Warszawa, Poltext, s. 200–201.
- Idzikowski W. (2016), *Prezentacja marki osobistej sportowca i dostarczanie wartości dla sponsora*, "Quality in Sport", nr 3(2), s. 7–17, DOI: 10.5281/zenodo.57209.
- Jacobson J. (2020), *You are a brand: social media managers' personal branding and "the future audience"*, "Journal of Product and Brand Management", No. 29(6), pp. 715–727, DOI:10.1108/JPB-03-2019-2299.
- Kolodeznikova S.I., Neustroeva, E.N., Timofeeva, E.K. (2021), *Personal brand of university teachers in the Arctic regions in the context of digitalization of education*, "SHS Web of Conferences", No. 113, pp. 1–8, DOI:10.1051/shsconf/202111300055.
- Korzyński P. (2018), *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Warszawa, Poltext.
- Kowalczyk E. (2020), *Nowe wyzwania dla zarządzania karierą opartego na marce osobistej pracownika*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim: wyzwania*, J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 231–247.
- Kowalczyk L. (2006), *Przedsiębiorcza i „inteligentna” organizacja publiczna odpowiedzią na wyzwania globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 9(2), s. 12–22.
- Kuzior A. (2019), *Self-Presentation of Polish Football Managers on LinkedIn*, "Social Communication", No. 5(1), pp. 15–26, DOI: 10.2478/sc-2019-0003.
- Lepsza S., Makowski Ł. (2019), *Analysis of Selected Social Media in Creating a Personal Brand*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, t. 85, nr 2, s. 101–114, DOI: 10.26349/zn.wsb.poznaniu.0085.08.
- Mantulenko V.V., Yashina E.Z., Ashmarina S.I. (2020), *Personal Brand of University Teachers in the Digital Age*, "Lecture Notes in Networks and Systems", Vol. 84, pp. 62–70, DOI:10.1007/978-3-030-27015-5_8.
- Marwick A.E. (2013), *"They're really profound women, they're entrepreneurs": Conceptions of Authenticity in Fashion Blogging*, http://www.tiara.org/wp-content/uploads/2018/05/amarwick_fashionblogs_ICWSM_2013.pdf (dostęp: 11.04.2022).

- Muszyńska W. (2021), *Personal branding of managers in service companies*, „e-mentor”, nr 5(92), s. 53–60, DOI:10.15219/em92.1540.
- Niedźwiedziński M., Klepacz H., Szymańska K. (2016), *Budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 4(45), s. 339–349, DOI: 10.18276/MIZ.2016.45–30.
- Osorio M.L., Centeno E., Cambra-Fierro J. (2020), *A thematic exploration of human brands: literature review and agenda for future research*, “Journal of Product and Brand Management”, No. 29(6), pp. 695–714, DOI: 10.1108/jpbm-02-2019-2274.
- PersonalBrand.com (b.d.), *Definition of a Personal Brand vs. Personal Branding*, <https://personal-brand.com/definition/> (dostęp: 13.04.2022).
- Peters T. (2007), *The Brand Called You*, http://www.eahooover.com/dconn-web/The_Brand_Called_You.pdf (dostęp: 11.04.2022).
- Pobrotyn A. (2012), *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne”, nr 1, s. 121–134.
- Rajchel M. (2019), *Wyzwania digitalizacji w logistyce – perspektywa Polski*, „TransLogistics”, nr 1(5), s. 215–222.
- Resnick S.M., Cheng R., Simpson M., Lourenço F. (2016), *Marketing in SMEs: a “4Ps” self-branding model*, “International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, No. 22(1), pp. 155–174. DOI:10.1108/IJEBR-07-2014-0139.
- Sajnog A. (2014), *Zysk całkowity na tle nośników wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, t. 2, nr 198, s. 58–73.
- Scheidt S., Gelhard C., Henseler J. (2020), *Old Practice, but Young Research Field: A Systematic Bibliographic Review of Personal Branding*, “Frontiers in Psychology”, No. 11, pp. 1–18, DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01809.
- Sidor-Rządkowska M. (2019), *Employer Branding vs Personal Branding*, “Organization and management”, No. 2(185), pp. 43–52.
- Szopik-Deczyńska K., Korzeniewicz W. (2011), *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 24, s. 177–204.
- Szymankowska A. (2009), *Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym. Rozprawa doktorska*. https://www.wbc.poznan.pl/Content/126173/PDF/Szymankowska_Agnieszka-rozprawa_doktorska.pdf (dostęp: 12.04.2022).
- Ślifirska A. (2019), *Czy opłaca się inwestować w personal branding kadry menadżerskiej?* <https://oditk.pl/pl/wiedza/artykul/zobacz/czy-oplaca-sie-inwestowac-w-personal-branding-kadry-menadżerskiej/> (dostęp: 11.04.2022).
- Thuy N.T. (2020), *The Impact of the Employers’ Brand on Personal Brand Orientation*, “International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering”, No. 6(9), pp. 101–103.
- Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Walczak W. (2009), *Źródła kreowania wartości współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, t. 2, nr 44, s. 355–362.
- Walczak W. (2010), *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „e-mentor”, nr 4(36), s. 43–51.

- Walczak-Skałeczka A. (2018), *Granice pojęcia "marka osobista"*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, nr XLIII (1), s. 269–186, DOI: 10.17951/i.2018.43.1.269–286.
- Wee L., Brooks A. (2010), *Personal branding and the commodification of reflexivity*. “Cultural Sociology”, nr 4, s. 45–62, DOI: 10.1177/1749975509356754.
- Wojtaszczyk K., Maszewski F. (2014), *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 349, s. 454–462, DOI: 10.15611/pn.2014.349.38.
- Żyrek-Horodyska E. (2019), *Marka: reporter. O widoczności medialnej Mariusza Szczygła*, „Perspektywy Kultury”, nr 24(1), s. 105–128, DOI: 10.35765/pk.2019.2401.08.
- Badania zostały sfinansowane ze źródeł własnych.

* * *

Weronika Muszyńska (doktorantka)
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
e-mail: wm83763@doktorant.sgh.waw.pl
ORCID: 0000-0001-8388-6342