

Dr Sebastian Koczur

Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

ORCID: 0000-0002-2985-0557

email: skoczur@wp.pl

Udział pracowników w budowaniu marki osobistej pracodawcy w kontekście pracowniczego obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy

Employees' participation in building the employer's personal brand in the context of the employee's duty to care for the well-being of the employment

Streszczenie

Kodeks pracy zobowiązuje pracowników do dbałości o dobro zakładu pracy. Pracownik jest obowiązany podejmować działania na korzyść pracodawcy i powstrzymać się od działań, które mogłyby wyrządzić pracodawcy szkodę. Nierozstrzygniętą kwestią pozostaje jednak ustalenie, w jakim stopniu przedsiębiorca (pracodawca tego pracownika), który np. prowadzi kilka firm i aktywnie uczestniczy w życiu społecznym (również w mediach społecznościowych) może oczekiwać od pracownika udziału i aktywnego wsparcia w budowaniu swojej marki osobistej.

Celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy pracodawca może oczekiwać od pracownika zaangażowania w działania służące budowaniu marki osobistej pracodawcy. Problem stanie się tym bardziej doniosły, gdy pracodawca buduje swoją markę osobistą także w tych obszarach działalności, które pozostają poza zakresem działalności pracodawcy. Czy zatem pracodawca może oczekiwać od pracownika jego aktywnego zaangażowania w budowanie swojej marki osobistej, jako przedsiębiorcy działającego także w innych obszarach? To, że pracownik może uczestniczyć w budowaniu marki osobistej pracodawcy jest oczywiste, ale należy rozstrzygnąć, czy pracownik może być zobowiązany do podejmowania takich działań.

Słowa kluczowe

marka osobista; obowiązek dbałości o dobro zakładu pracy; polecenie; zakład pracy; pracowniczego podporządkowanie

Abstract

The Labor Code obliges employees to take care of the good of the workplace. The employee is obliged to take actions for the benefit of the employer and refrain from actions that could harm the employer. However, it remains an unresolved issue to determine to what extent an entrepreneur (employer of this employee), who, for example, runs several companies and actively participates in social life (including social media) can expect the employee to participate and actively support in building their personal brand.

The purpose of this study is to answer the question of whether an employer can expect an employee to be involved in activities that serve to build the employer's personal brand. The problem will become even more significant when the employer builds their personal brand also in those areas of activity that are outside the scope of the employer's activity. Can the employer therefore expect the employee to be actively involved in building their personal brand, as an entrepreneur operating in other areas as well? It is obvious that an employee may participate in building the employer's personal brand, but it is necessary to decide whether the employee can be obliged to undertake such activities.

Keywords

personal brand; duty to care for the good of the workplace; recommendation; workplace; employee subordination

JEL: K31

Wprowadzenie

W całościowym kreowaniu, umacnianiu i rozwijaniu własnego wizerunku w odbiorze otoczenia coraz większą rolę odgrywa pojęcie „marki osobistej” (*personal branding*). W najkrótszy sposób markę osobistą można sprowadzić do kwestii sposobu postrzegania osoby fizycznej przez otoczenie i to zarówno *sensu largo* – przez całe otoczenie zewnętrzne jak też *sensu stricto*, w znaczeniu otoczenia oddziałującego na zawodowe, biznesowe, ekonomiczne istnienie właściciela marki osobistej.

Pojawia się zatem w pełni uzasadnione pytanie, czy w stosunkach pracy jest miejsce dla budowania marki osobistej tak przez pracodawcę, jak też przez pracowników. Czy prawny sposób zdefiniowania relacji stron stosunku pracy, zwłaszcza w kontekście pracowniczego podporządkowania oraz ponoszenia ryzyk przez pracodawcę, stwarza w ogóle pole do rozważań kwestii budowania marki osobistej. Z jednej strony należy zatem rozważyć, na ile pracodawca może oczekiwać od pracowników udziału (i w jakiej formie) w budowaniu jego marki osobistej. Z drugiej strony, warto rozstrzygnąć, na ile pracownicy mogą zostać zobowiązani do partycypowania w budowaniu marki osobistej pracodawcy. Z formalnego punktu widzenia należy natomiast rozstrzygnąć czy obecnie obowiązujące przepisy są w tej mierze wystarczające, czy należałoby pochylić się nad nowymi rozwiązaniami.

Oczywiście poza rozważaniami pozostawiam kwestię *employer branding*, czyli budowania pozycji pracodawcy wobec własnych pracowników i kandydatów do pracy. Na powyższą powszechność działań pracodawców zwraca uwagę M. Sidor-Rządkowska, stwierdzając, iż „aktywność pracodawcy w zakresie budowania marki ogranicza się zazwyczaj do wąsko rozumianych działań w obszarze *employer branding*, rozumianego jak proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy” (Sidor-Rządkowska, 2016, s. 19). Tutaj zarówno nauki o marketingu, jak też nauki o zarządzaniu (zwłaszcza zarządzaniu zasobami ludzkimi) wypowiadają się niezwykle szeroko, a temat z punktu widzenia prawa pracy w kontekście podjętych w niniejszym opracowaniu rozważań pozostaje irrelevantny.

Artykuł poddaje analizie szersze zagadnienie marki osobistej osoby fizycznej, rozumianej jako całościowy wizerunek danej osoby, nieograniczający się wyłącznie do roli społecznej pracodawcy i jego wizerunku w oczach li tylko pracowników.

Pojęcie marki osobistej

Analizując lekturę przedmiotu można powiedzieć, że pojęcie marki osobistej skupia w sobie wszystkie wartości kreujące całościowy wizerunek osoby fizycznej. Posiadanie marki osobistej ma zdecydowanie pozytywne konotacje. Nie można bowiem mówić o posiadaniu marki osobistej w znaczeniu negatywnym. Wówczas można raczej mówić o braku marki osobistej, aniżeli o jej posiadaniu. Na markę osobistą składa się renoma, dobre imię, rzetel-

ność, wiarygodność, prawdziwość, styl. Budowanie marki osobistej trwa latami, ulegając ciągłym przeobrażeniom i zmianom. Jak zauważa A. Walczak-Skałicka, „marka osobista to koncepcja, która jest zakorzeniona w społecznych interakcjach, dotyczy realizacji celów jednostki w przestrzeni społecznej, ale i w teorii zarządzania marką. Rozważania na ten temat można więc odnaleźć przynajmniej w kilku dziedzinach nauk, choć samo pojęcie jest stosowane stosunkowo od niedawna” (Walczak-Skałicka, 2018, s. 269). Marka osobista to jest to, jak widzimy nas inni. To stworzony, wykreowany przez daną osobę wizerunek, przez którego pryzmat postrzegają ją kontrahenci, pracodawcy, itp., który pozwala się wyróżnić na rynku. Dobrze wykreowana marka osobista powinna być ważna dla każdej osoby, ponieważ pomaga nie tylko w życiu zawodowym, ale i na polu prywatnym. Budowanie marki osobistej opiera się nie tylko na wskazaniu kompetencji danej osoby, ale również na wywołaniu pozytywnych emocji u innych, tak aby chcieli współpracować z daną osobą. „W przypadku *personal branding* najważniejsze jest to, jak osoba jest odbierana. Należy być autentycznym, po prostu być sobą, ale także zachować spójną komunikację na swój temat. To pozwoli potencjalnym klientom sprawdzić, w czym dana osoba jest najlepsza, jaki jest jej obszar specjalizacji”¹. Głównym elementem budowania marki osobistej jest personalizacja wizerunku. Należy najpierw zbudować markę, a następnie stać się marką samą w sobie. Siła tej marki opiera się na renomie, popularności i prawdziwości danej osoby (Grochowina, 2022, s. 66).

Kolejna ważna kwestia w kreowaniu marki osobistej, to budowanie relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu, co przekłada się na dobrą komunikację, lepszą pracę zespołową, wysoką motywację, integrację i rozwój potencjału pracowników. Nie od dziś wiadomo, że najlepszą inwestycją jest inwestycja w kapitał ludzki (Grochowina, 2022, s. 67). Wreszcie wskazać należy, iż „z silną marką w sposób bezpośredni łączy się lojalność wobec marki rozumiana jako stopień, w jakim klient pozytywnie ocenia markę i chce kupować produkty danej marki pomimo występowania czynników ekonomicznych przemawiających za kupnem konkurencyjnej marki” (Szymankowska, 2013, s. 699).

Termin „marka osobista” jest rozumiany jako uznanie dla walorów umysłu, charakteru, postawy oraz kompetencji zawodowych konkretnej osoby. Przy czym o wartości społecznej marki osobistej konkretnej osoby może ona sama informować otoczenie poprzez prezentowanie walorów swojej kompetencyjności, bądź też o jej wartości orzekają osoby trzecie (Bańka, 2018, s. 62).

W dzisiejszym niezwykle zdigitalizowanym świecie, w którym wymiana informacji odbywa się za pośrednictwem łączy internetowych, niezwykle istotną rolę odgrywają platformy społecznościowe. To one bardzo często stanowią główne (a niekiedy wręcz wyłączne) forum wymiany informacji. Z tego też względu, w ślad za Z. Staniszwską i A. Górską, wskazać należy, iż „tworzenie własnej marki, szczególnie za pośrednictwem mediów społecznościowych i dedykowanych platform pośrednictwa pracy, jest zjawiskiem coraz bardziej powszechnym; jak

twierdzą praktycy i specjaliści, aktywne kształtowanie marki osobistej jest obecnie koniecznością, a ci, którzy tego nie wiedzą, tracą możliwości rozwoju własnej kariery” (Staniszewska & Górka, 2021, s. 4). Podobnie jak kapitał w kontekście gospodarczym, relacje społeczne i projekty (takie jak Wikipedia), społeczności treści (takie jak YouTube), kapitał, który należy zgromadzić wokół konkretnej osoby, zarówno w rzeczywistości, jak i w wirtualnym świecie. Gospodarka sieciowa narzuca budowanie relacyjnego kapitału, czemu służą media, sieci współpracy i sieci zawodowe budowania relacji między ludźmi. W tym kontekście ludzie są zdolni do wyrażania siebie i budowania własnej osobowości (Kucharska & Confente, 2017, s. 162).

W konsekwencji jak widać pojęcie marki osobistej dotyczy całościowo danej osoby fizycznej, stając się jej wizytówką. Bycie pracodawcą może być tylko częścią marki osobistej danej osoby, zwłaszcza gdy jest ona zaangażowana w różnego rodzaju gospodarcze przedsięwzięcia. Przystąpić zatem należy do rozstrzygnięcia w jakiej relacji pozostają terminy pracodawca, przedsiębiorca, czy nawet osoba fizyczna w kontekście budowania własnej marki osobistej.

Przymiot bycia pracodawcą a posiadanie marki osobistej – różnorodność terminologiczna

Nie ulega wątpliwości, iż pracownik winien dbać o dobro zakładu pracy. Powinność ta wynika *implicite* z dyspozycji normy art. 100 § 2 pkt 4 k.p. Powstaje natomiast fundamentalna do rozstrzygnięcia kwestia, czy pracownik winien dbać również o dobro pracodawcy, a co więcej, czy powinien dbać o markę osobistą przedsiębiorcy, będącego osobą zatrudniającą pracowników. Rozważając przymiot posiadania marki osobistej można mówić o pracodawcach, będących osobami fizycznymi, zatrudniającymi pracowników (a co więcej, prowadzących niejednokrotnie więcej niż jedno przedsięwzięcie gospodarcze) oraz członkach organów zarządzających osób prawnych (przykładowo można wskazać członków zarządu w spółce kapitałowej). Nie ulega bowiem wątpliwości, że przedsiębiorca prowadzący działalność na przykład w branży IT, energetyce solarnej i działalności medycznej będzie budował jedną spójną markę osobistą, podczas gdy status pracodawcy będzie posiadał wyłącznie w jednej gałęzi swojej działalności. Czym innym będzie wówczas jego wizerunek jako pracodawcy (ograniczający się wyłącznie np. do działalności medycznej), a czym innym będzie jego marka osobista obejmująca wszystkie jego pola aktywności.

W sytuacji gdy występuje pełna tożsamość zakresowa pomiędzy pracodawcą a budowaniem marki osobistej, to kwestia właściwych powinności pracowników wobec pracodawcy nie będzie na tyle kontrowersyjna, co w sytuacji gdy bycie pracodawcą stanowi tylko część jego zawodowej/gospodarczej aktywności. Należy wówczas rozstrzygnąć na ile taki pracodawca może oczekiwać od swoich pracowników udziału w budowaniu jego marki

osobistej, współtworzeniu jego całościowego wizerunku. Problem ma przy tym także wymiar ekonomiczny, ponieważ powodzenie przedsięwzięcia biznesowego pracodawcy zależeć może od jego marki osobistej, co będzie przekładało się na możliwości zapewnienia pracownikom pracy właśnie w tym jednym konkretnym przedsięwzięciu, prowadzonym w formie zakładu pracy.

Granice pracowniczej powinności dbałości o dobro zakładu pracy w kontekście budowania marki osobistej pracodawcy

Rozważania zakresu pracowniczej powinności dbania o dobro pracodawcy należy rozpocząć od najbardziej fundamentalnego w tej kwestii art. 100 § 2 pkt 4 k.p. Zgodnie z treścią przywołanego przepisu pracownik jest obowiązany dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Jak podkreśla E. Maniewska, „określony w § 2 pkt 4 obowiązek dbałości pracownika o dobro zakładu pracy (w znaczeniu przedmiotowym) należy rozumieć w ten sposób, że obciąża on pracownika tylko wtedy, gdy nie jest sprzeczny z dobrem (interesem) pracodawcy” (Maniewska, 2022, kom. do art. 100 k.p.). Wprawdzie przepis czytany literalnie odnosi się do przedmiotowego desygnatu miejsca pracy, jednakże powyższe wynika bardziej z realnych możliwości wpływu pracownika na ochronę dobra pracodawcy (trudno oczekiwać od pracownika, by dbał o dobro zakładu pracy w przypadku pracodawcy rozbudowanego, funkcjonującego ogólnokrajowo, czy nawet ponadnarodowo, mającego jednostki organizacyjne w wielu lokalizacjach), aniżeli z apriorycznego wykluczenia dbałości o dobro samego pracodawcy w każdym przypadku. Wskazać raczej należy, iż synergia dbałości o dobro zakładu pracy i samego pracodawcy jest o tyle możliwa, dopuszczalna, a co więcej można by nawet stwierdzić, że jest pożądana, gdy pracownik może mieć realny wpływ na faktyczne przejawianie powyższej dbałości. Nie przeczy powyższej interpretacji stanowisko Sądu Najwyższego, który w 2022 roku wskazał, iż wyrażony w art. 100 § 2 pkt 4 k.p. obowiązek pracownika, by „dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę” jest określany jako obowiązek dbałości o interesy pracodawcy. W judykaturze przyjęło się również, że ustawodawca nieprzekładkowo wyraźnie formułuje obowiązek pracownika dbałości o „dobro zakładu pracy” rozumianego przedmiotowo, jako jednostka organizacyjna będąca miejscem pracy, a tym samym wspólną wartością, „dobrem” nie tylko pracodawcy, ale również zatrudnionych pracowników (postanowienie SN z 16 marca 2022 r., II PSK 275/21, LEX nr 3411660). Użycie zatem terminu „zakład pracy” miało na celu bardziej uwspólnienie powinności dbałości, aniżeli wykluczenie z bycia beneficjentem tejże dbałości samego pracodawcy, rozumianego podmiotowo². W ślad za M. Latos-Miłkowską wska-

zać należy, iż „termin „dobro” oznacza: interes, pomyślność, szczęście, pożytek, korzyść. „Dobro” oceniane jest jako coś pomyślnego, pożytecznego, wartościowego. Skoro określenie „dobro” definiowane jest przez określenie „interes”, należy uznać te pojęcia za synonimy, a zatem ich zakres przedmiotowy będzie, co do zasady, tożsamy. Należy jednak zwrócić uwagę na aspekt podmiotowy zagadnienia. Ustawodawca posługuje się zwrotem „dobro zakładu pracy”, a nie „dobro pracodawcy”. Zakład pracy w znaczeniu przedmiotowym należy do pracodawcy. Pracodawca ma zakład pracy i na jego bazie realizuje swoją działalność, przez co uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że w większości przypadków „dobro zakładu pracy” będzie tożsame z dobrem pracodawcy, a zatem z interesem pracodawcy, jako że terminy „dobro” i „interes” są synonimami” (Latos-Miłkowska, 2013). Według J. Czerniak-Swędzioł, pomimo niewyartykułowanego w Kodeksie pracy wprost pracowniczego obowiązku ochrony interesów gospodarczych pracodawcy, obowiązek taki istnieje i winien być przez pracowników przestrzegany (Czerniak-Swędzioł, 2007, s. XIV).

Działania pracownika godzące w tę wspólną wartość będą stanowiły naruszenie obowiązku przewidzianego art. 100 § 2 pkt 4 k.p. (wyrok SN z 9 lutego 2006 r., II PK 160/06, OSNP 2007 nr 1–2, poz. 4 z glosami: J. Czerniak – Swędzioł, OSP 2007 nr 7–8, poz. 96 i A. Musiały, PiP 2007 nr 12, s. 135). W związku z tym, że przedmiotem obowiązku dbałości pracownika jest całokształt interesów majątkowych i niemajątkowych zakładu pracy, należy uznać, że obowiązek ten dotyczy konkretyzacji sposobu korzystania ze wszystkich uprawnień, jeżeli czynienie użytku ze swego prawa może rzutować na dobro zakładu pracy. Przedmiotem wskazanej powinności może być zarówno nakaz właściwego korzystania z uprawnień wprost określających pozycję pracownika, jako strony stosunku pracy, jak i nakaz właściwego korzystania z innych uprawnień niż pracownicze (postanowienie SN z 16 marca 2022 r., II PSK 275/21, LEX nr 3411660). Powyższa konstatacja Sądu Najwyższego wręcz utwierdza stanowisko, iż oczekiwania pracodawcy w stosunku do pracownika dotyczące wspierania w kreowaniu marki osobistej pracodawcy nie są pozbawione oparcia w obowiązujących przepisach. Skoro mówimy o całokształcie interesów majątkowych i niemajątkowych zakładu pracy, to należy mieć na względzie także kontekst marki osobistej jako istotnego czynnika mogącego mieć udział przysparzający w budowaniu kapitału zakładu pracy i majątkowych interesów jego właściciela.

Godzi się w tym miejscu przywołać stanowisko Z. Górala, który wypowiadając się o zakresie pracowniczego obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy wskazał, iż „stanowiąc o pracowniczym obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy, ustawodawca wymienia obok niego także obowiązek ochrony jego mienia oraz obowiązek zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Nie jest jasne, w jakiej relacji pozostają do siebie te powinności. Można utrzymywać, że mają one odrębną treść, choć pozostają ze sobą w związku merytorycznym i aksjologicznym,

służą bowiem respektowaniu tej samej wartości, jaką jest uzasadniony interes pracodawcy jako strony stosunku pracy. Nie byłoby w związku z tym, jak się zdaje, bezpodstawne określenie ich wspólnym mianem pracowniczego obowiązku dbałości o uzasadnione interesy pracodawcy wyrażającym w jakimś stopniu cywilistyczną zasadę współdziałania wierzyciela w wykonaniu zobowiązania. Możliwe jest też zapatrywanie, zgodnie z którym obowiązek dbałości o dobro zakładu pracy jest równoznaczny z obowiązkiem dbałości o dobro pracodawcy i w związku z tym pozostałe wymienione w analizowanym przepisie obowiązki mają jedynie dopełniające znaczenie, wyrażając pewne szczegółowe aspekty tego obowiązku głównego. Nie wchodząc w szczegółowe rozważania dotyczące tego ważkiego z punktu widzenia teoretycznego zagadnienia, które obfituje w różne wątki, wydaje się, że z praktycznego punktu widzenia, na podstawie łącznej analizy treści art. 100 § 2 pkt 4 k.p., można stwierdzić, że pracownik powinien powstrzymać się od działań, które są wymierzone w pracodawcę (być względem niego lojalny), powinien podejmować działania, wykraczające poza obowiązek wykonywania pracy określonego rodzaju, jeśli jest to uzasadnione szczególnymi potrzebami pracodawcy oraz powinien chronić mienie pracodawcy oraz dbać o jego niemajątkowe interesy” (Góral, 2020, kom. do art. 100). Zatem również w doktrynie prawa pracy zauważyć można tendencję do podmiotowego postrzegania obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy, zbliżając powyższy obowiązek do powinności dbałości o dobro pracodawcy. Co jest istotne autor wskazuje, iż pracownik powinien podejmować działania wykraczające poza ustalony przez strony rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika.

Tym samym pracodawca może oczekiwać pracowniczego zaangażowania w budowanie jego marki osobistej. Nie sposób bowiem przeprowadzić konsekwentną linię podziału bycia pracodawcą od bycia przedsiębiorcą w innych obszarach, bowiem zawsze te role społeczne i ich wizerunki będą się przenikały i wzajemnie na siebie oddziaływały. Pozostaje natomiast do rozstrzygnięcia kwestia, jakimi działaniami, jak podejmowanymi, pracownik może ten udział realizować.

Lojalność pracownika jako determinanta metodologii partycypacji pracownika w budowaniu marki osobistej pracodawcy

Jeżeli pracownik może wspierać budowanie marki osobistej pracodawcy, a pracodawca może takich działań ze strony pracownika oczekiwać, patrząc przez pryzmat pracowniczego obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy, to należy przyjrzeć się w jakim zakresie i w jakich formach takie działania mogą być podejmowane przez pracownika. Należy bowiem zwrócić uwagę, iż budowanie marki osobistej jest konglomeratem spójnie, konsekwentnie podejmowanych działań, realizowanych według spójnej zaplanowanej strategii. Pracownik nie zawsze musi mieć świadomość zarówno samej idei strategii

działań, jak też szczegółów tych działań. Paradoksalnie wręcz, pracodawca w określonych obszarach działań pracownika wspierających budowanie marki osobistej (takich chociażby jak wpisy w mediach społecznościowych), może oczekiwać wstrzemięźliwości pracownika, zaniechania samodzielnego realizowania czynności, czy mówiąc najszerzej – lojalności pracownika. Wspierać lojalnie budowanie marki osobistej pracodawcy to także wspierać wiarygodnie, wobec powyższego wręcz zaprzeczeniem lojalności byłyby takie formy wspierania budowania marki osobistej pracodawcy, w których pracownik zaburzałby spójność, prawdziwość przekazu pracodawcy. „Pracownik z mocy ustawy jest obowiązany do lojalnego postępowania względem swojego pracodawcy” (Gersdorf, 2014, kom. do art. 100 k.p.). Z zasady szczególnej lojalności pracownika względem pracodawcy wynika przede wszystkim obowiązek powstrzymania się pracownika od działań zmierzających do wyrządzenia pracodawcy szkody czy nawet ocenianych jako działania na niekorzyść pracodawcy (wyrok SN z 23 stycznia 2020 r., II PK 228/18, LEX nr 3107045). Powinności określone w art. 100 § 2 pkt 4 k.p. są ustanowieniem szczególnej zasady lojalności pracownika względem pracodawcy, z której przede wszystkim wynika obowiązek powstrzymania się pracownika od działań zmierzających do wyrządzenia pracodawcy szkody czy nawet ocenianych jako działania na niekorzyść pracodawcy. W takich sytuacjach zachowanie pracownika powinno być oceniane w ten sposób, że nacisk należy położyć nie tyle na zawniony (niezawniony) bądź też legalny (bezprawny) charakter jego zachowania się, ile na zachowanie przez niego lojalności względem pracodawcy (wyrok SN z 2 marca 2011 r. II PK 204/10, LEX nr 817517). Na powyższe rozumienie lojalności zwraca uwagę także K. Stefański, stwierdzając, iż obowiązek lojalności należy postrzegać bardzo szeroko. Zgodnie z nim pracownik powinien powstrzymać się od działań, które są wymierzone w pracodawcę (być wobec niego lojalny), powinien podejmować działania nawet wykraczające poza obowiązek wykonywania pracy określonego rodzaju, jeśli jest to uzasadnione szczególnymi potrzebami pracodawcy (Stefański, 2017, pkt. 1.1.1.5.).

Pracownik w konsekwencji nie może zatem podejmować działań, które li tylko w jego mniemaniu miałyby służyć budowaniu marki osobistej pracodawcy, w sytuacji gdy te działania (nawet, gdy budują pozytywny obraz pracodawcy) nie byłyby zbieżne z koncepcją pracodawcy budowania marki osobistej. Nie sposób bowiem wyobrazić sobie sytuacji, w której pracownik wychwalałby w sposób całkowicie pozbawiony racjonalności i merytorycznych argumentów działalność, prowadzoną przez swojego pracodawcę, nie mając o tej działalności najmniejszego pojęcia i tym samym kreując markę osobistą pracodawcy w całkowitym oderwaniu od wiarygodności i fachowości prowadzonego przez pracodawcę przedsięwzięcia. Takie działania (np. rzeczony wpis w mediach społecznościowych), chociaż podejmowane w dobrej wierze przez pracownika, stanowiłyby wręcz zaprzeczenie powinności lojalności wobec własnego pracodawcy.

Przepis art. 100 § 2 pkt 4 k.p. nie tylko nakłada na pracownika obowiązek pozytywnego zachowania się, ale także jednocześnie wymaga od niego powstrzymania się od określonych działań, jeśli godzą one w dobro pracodawcy (wyrok SA w Krakowie z 12 czerwca 2017 r., III APA 8/17, LEX nr 2335345). Pracownik nie może również posłużyć się informacjami, pozyskanymi nieoficjalnymi kanałami, celem ich wykorzystania w kształtowaniu wizerunku pracodawcy. Wszelkie informacje prywatne pracodawcy, stanowiące jego własność lub dobro osobiste, które nie są upubliczniane lub kierowane do pracownika, nie powinny być przez pracownika nagrywane i gromadzone (wyrok SN z 24 maja 2011 r., I PK 299/10, M.P.Pr. 2011/8/420–422).

Budowanie marki osobistej to także wzmacnianie, poszerzanie potencjału firmy, a w konsekwencji wzmacnianie potencjału miejsc pracy dla pracowników. Można zatem powiedzieć, iż spójne działania pracowników, zbieżne w wizję pracodawcy budowania marki osobistej winny być realizowane w interesie ich samych. Na powyższy aspekt swoistej wspólnotowości interesu dbałości o dobro pracodawcy zwraca uwagę M. Skąpski, stwierdzając, iż „im większe powodzenie działalności zakładu, tym większy zysk pracodawcy i tym solidniej zabezpieczony jest byt zakładu pracy” (Skąpski, 2001, s. 13). W konsekwencji zatem powodzenie pracodawcy to także powodzenie pracowników. Według A. Sobczyka „jednym z najważniejszych dowodów na funkcjonowanie wspólnoty zakładu pracy jest bowiem obowiązek dbałości o dobro zakładu pracy. Ustawodawca trafnie dostrzegł, że nie chodzi tu tylko o dobro pracodawcy. Zła praca pracownika, jego niełojalność, prowadzenie działalności konkurencyjnej, nieuczciwa konkurencja, kradzież, niszczenie mienia, nieprzestrzeganie BHP, niepodporządkowanie się zgodnym z prawem poleceniom – wszystko to ostatecznie wystawia na ryzyko bezpieczeństwo, w tym bezpieczeństwo socjalne wszystkich członków wspólnoty zakładu pracy, w tym osób niebędących pracownikami” (Sobczyk, 2015).

Zatem pracownik podejmując działania składające się na budowanie marki osobistej pracodawcy winien to czynić z rozmysłem, uwzględniając wizję samego pracodawcy odnośnie sposobu kreowania marki osobistej, przejawiając tym samym fundamentalną dla relacji stron lojalność, która winna im towarzyszyć także poza prawnopracowniczą relacją.

Udział pracowników w budowaniu marki osobistej pracodawcy a reguły rozkładu ryzyka w stosunku pracy

Skoro działania pracownika realizującego cel budowania marki osobistej pracodawcy z jednej strony mogą wykraczać poza treść łączącego strony stosunku pracy (bo żaden przepis ani żadne postanowienie umowy nie zobowiązuje pracownika do zamieszczania wpisów w mediach społecznościowych, dotyczących działań podejmowanych przez pracodawcę, wypowiedzania się na ten temat, bądź podejmowania innych działań), a z dru-

giej strony działania te winny być koordynowane przez pracodawcę, zatem należy rozważyć kwestię, czy nie mamy zatem do czynienia w powyższym zakresie z dywersyfikacją rozkładu ryzyka gospodarczego w stosunku pracy. Jeżeli bowiem marka osobista pracodawcy może się przekładać na powodzenie prowadzonej działalności, to czy istnieje zagrożenie, że pracodawca obarczy pracownika brakiem należytej skuteczności działań realizujących strategię kreowania marki osobistej. Dostrzeżenie powyższego zagrożenia (bądź nawet li tylko powyższej ewentualności) nasuwać może pytanie – po pierwsze o sens angażowania się pracownika w budowanie marki osobistej pracodawcy, a po drugie na ile zatem realnie pracodawca może nakładać na pracownika obowiązek podejmowania takich działań. Pracodawca może bowiem *in gremio* wobec ogółu zgromadzonych pracowników stwierdzić, iż z racji małego zaangażowania zespołu w budowanie jego całłościowego wizerunku firma nie przynosi oczekiwanych zysków, zatem np. premie nie zostaną wypłacone, bądź wynagrodzenia będą musiały ulec obniżeniu. Stworzenie takiego mechanizmu warunkującego *de facto* oznaczałoby swoiste podzielenie się przez pracodawcę ryzykiem gospodarczym z zatrudnianymi pracownikami.

Należałoby postawić pytanie, czy przyjęcie takiej hipotezy w stosunku pracy byłoby w ogóle możliwe. Z jednej bowiem strony pracownicy przyjmowałiby na siebie ryzyko za działania, które nie są objęte *sensu stricto* treścią łączącego strony stosunku pracy. Z drugiej strony następstwa przyjęcia na siebie takiego ryzyka dotyczyłyby bezpośrednio uprawnień pracowników wprost ze stosunku pracy wynikających. Bezsporne pozostaje, że włączenie się pracowników w budowanie marki osobistej pracodawcy może przysporzyć wymiernych korzyści działalności, przez tego pracodawcę prowadzonej. Nie ulega wątpliwości, jak wskazuje H. Szewczyk, „dzięki aktywności pracowników pracodawca osiąga zysk, realizując cele ekonomiczne lub inne społecznie użyteczne. Warto zauważyć, że pozostając przez dłuższy czas w stosunku pracy, pracownik przyczynia się do realizacji celów pracodawcy i rozwoju zakładu pracy w większym stopniu niż osoba świadcząca usługi na podstawie jednej z umów prawa cywilnego. Na pracowniku ciąży przy tym nie tylko obowiązek świadczenia pracy, lecz także obowiązek dbałości o interesy pracodawcy. Ten ostatni obowiązek jest znacznie szerszy i wykracza poza typową ekwiwalentność wzajemnych świadczeń” (Szewczyk, 2020). Z tego powodu obowiązki pracodawcy wobec pracownika powinny być ukształtowane na wyższym poziomie niż w przypadku stosunków cywilnoprawnych (Pisarczyk, 2004, s. 56). Sposób wykonywania zobowiązań w stosunkach pracy nie może być zdeterminowany wyłącznie treścią przepisów prawa pracy określających szczegółowe obowiązki spoczywające na pracowniku i pracodawcy. Zobowiązania ze stosunku pracy powinny być bowiem wykonywane zgodnie z pewnymi ogólniejszymi założeniami, leżącymi u podstaw współczesnego prawa obligacyjnego. Prawne formy tego współdziałania oparte na wzajemnym zaufaniu, lojalności i wiarygodności jako desygnatach kapitału społecznego stanowią we

współczesnej ekonomii jeden z istotnych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego demokratycznego kraju (Gajowiak, 2012, s. 11).

O ile powyższe szersze ujęcie sposobu realizacji stosunku pracy (obejmujące nie tylko wzajemne prawa i obowiązki, wynikające z treści węzła obligacyjnego) może przekładać się na ewentualne usprawiedliwione oczekiwanie pracodawcy odnośnie pracowniczej partycypacji w budowaniu jego marki osobistej, o tyle uważam, że w żadnej mierze ryzyko wynikające z podejmowanych w tej mierze działań nie może być przenoszone na pracownika, uczestniczącego w budowaniu tejże marki osobistej. To właśnie ponoszenie przez pracodawcę ryzyka związanego z zatrudnieniem stanowi jedną z istotnych cech odróżniających stosunek pracy od innych stosunków prawnych (wyrok SN z 23 października 2006 r., I PK 113/06, Lex nr 208407; wyrok SN z 23 października 2006 r., I PK 110/06, Lex nr 207175). Judykatura i doktryna wyróżniają ryzyko pracodawcy w kilku postaciach: ryzyko produkcyjne, gospodarcze i socjalne albo ryzyko osobowe, techniczne i ekonomiczne podmiotu zatrudniającego (wyrok SN z 9 września 2004 r., I PK 659/03, OSNP 2005/10, poz. 139)³. Powyższa zasada nie może ulec modyfikacji nawet w drodze umownej, bowiem stoi temu na przeszkodzie zasada uprzywilejowania pracownika. Jak trafnie wskazuje Ł. Pisarczyk, „jakkolwiek skutek dokonujących się zmian społecznych i gospodarczych treść zasady ryzyka pracodawcy do pewnego stopnia ewoluuje, to jak dotąd nie doszło do jej zakwestionowania” (Pisarczyk, 2011). Pracownik nie ponosi następstw zdarzeń ujemnie wpływających na wyniki gospodarcze pracodawcy i jego wynagrodzenie nie ulega pomniejszeniu z tego względu, że pracodawca nie osiągnął zakładanych wyników bądź doznał strat (Pisarczyk, 2008, s. 40).

Skoro zatem nie można transferować ryzyka, to tym bardziej pracodawca powinien (w określonych okolicznościach – gdy nie jest pewny zawartości przekazywanych przez pracownika treści i formy ich przekazu) koordynować pracownicze działania budowania marki osobistej bądź w ogóle zaniechać formułowania wobec pracowników udziału w działaniach własnego *personal branding*.

Marka osobista przedsiębiorcy interesem samych zatrudnionych?

Dotychczasowe rozważania opierały się na założeniu, że budowanie marki osobistej jest realizowane w interesie samego przedsiębiorcy, będącego również pracodawcą. Należy jednakże rozważyć również kwestię, czy udział pracowników w budowaniu marki osobistej pracodawcy może przekładać się na wzmocnienie samego zespołu pracowników i relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami, jak też na ile marka osobista pracodawcy (postrzegana oczami samych pracowników) może wpływać na wyższy poziom dbałości pracownika o markę osobistą pracodawcy – przedsiębiorcy.

W mojej ocenie następuje tutaj swoiste sprzężenie zwrotne, polegające na tym, że im lepiej marka osobista

przedsiębiorcy, będącego jednocześnie pracodawcą, jest postrzegana przez pracowników, tym większa będzie determinacja pracowników do wykazywania dbałości o dobro zakładu pracy (a może nawet szerzej, tym silniejsza będzie lojalność pracowników wobec pracodawcy). Jak zauważa A. Walczak-Skałicka, „*personal branding* jest istotny także dla organizacji. Z punktu widzenia zarządzania marka to jeden z najważniejszych niematerialnych zasobów, często decydujący o konkurencyjności i możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa (Walczak-Skałicka, s. 274). Według A. Baruk, „w praktyce, żadna organizacja nie może się rozwijać, jeśli nie będą rozwijać się jej członkowie (jej sukces sprzyja ich samorealizacji i odwrotnie). Aby rozwój pracowników był jednak możliwy, należy im stworzyć odpowiednie warunki. Wymaga to ze strony pracodawców stworzenia podejścia marketingowego opartego na empatii i zasadach etycznych. Jego stosowanie staje się obecnie wręcz warunkiem koniecznym kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, a tym samym jego obrazu w innych rolach rynkowych” (Baruk, 2009, s. 12). Wizerunek pracodawcy odzwierciedla sposób, w jaki jest postrzegany przez dwie zasadnicze grupy odbiorców – osoby aktualnie zatrudnione w danym przedsiębiorstwie oraz osoby pozostające poza daną organizacją, które jednak tworzą jej zewnętrzny rynek pracy (Baruk, 2009, s. 13). Niektórzy z członków zespołu pracowniczego identyfikując się z firmą i jej strategią, dają tego wyraz angażując się w prace koncepcyjne na rzecz realizacji na przykład planu operacyjnego zespołu, którego są członkami bądź w inne przedsięwzięcia innowacyjne. Jednakże oczekują, że ich postawa zostanie zauważona, będzie podtrzymywana i gratyfikowana (Bańka, 2018, s. 66).

W konsekwencji zatem zaangażowanie pracowników w budowanie marki osobistej pracodawcy będzie miało także oddziaływanie do wewnątrz zespołu, budując poczucie wspólnotowości. Oczywiście rozumowanie, że pracownicy będą przekazywać pozytywne opinie o pracodawcach tylko na podstawie dodatnio ocenianych przez nich relacji poziomych, jest całkowicie błędne. Może to mieć istotne znaczenie w kształtowaniu wizerunku drogą nieformalną, ale tylko w krótkim okresie. Pracownikom nie wystarczy poczucie wzajemnego wsparcia ze strony kolegów, mają bowiem znacznie większe oczekiwania, które również chcą realizować (Baruk, 2009, s. 22).

Zatem nie sposób oczekiwać od pracowników aktywnych działań w obszarze *personal branding* bez właściwej motywacji, przejawianej przez pracodawcę, a zasadzającej się na upodmiotowieniu członków organizacji i wy-

pracowaniu w nich pozytywnego odczucia współodpowiedzialności za powodzenie prowadzonych przez pracodawcę przedsięwzięć gospodarczych.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza prowadzi do konkluzji, że kwestia udziału pracowników w budowaniu marki osobistej pracodawcy wyrywa się regulacjom prawnym, stanowiąc bardziej wyzwanie dla relacji interpersonalnych. Na płaszczyźnie regulacji prawnych należy stwierdzić, iż aktualne przepisy są wystarczające wyłącznie dla formułowania przez pracodawcę oczekiwań co do współudziału pracowników w budowaniu jego marki osobistej. Pracodawca powyższe oczekiwania winien jednak wyrażać z rozwagą, bowiem zbyt duża presja może przynieść efekt odwrotny od zamierzonego, prowadząc nie tylko do nadszarpnięcia mozolnie kreowanej marki osobistej, ale także do zachwiania relacji w samym zespole pracowników. Właściwie prowadzone przez pracodawcę działania, komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących włączania się pracowników strategią *personal branding*, koordynowanie przez pracodawcę działań pracowników, może przynieść pracownikom wymierne korzyści w powodzeniu gospodarczego przedsięwzięcia prowadzonego przez pracodawcę. Co więcej, prawidłowa strategia może utwierdzić samych pracowników w poczuciu bycia świadomymi doniosłości silnej marki osobistej pracodawcy i znaczenia tejże marki dla nich samych. Wreszcie może prowadzić do silniejszego utożsamiania się pracowników z zakładem pracy, a nawet szerzej – z prowadzonymi przez pracodawcę innymi przedsięwzięciami gospodarczymi. Można by pokusić się o stwierdzenie, że zbudowanie wiarygodnej marki pracodawcy (*employer branding*) będzie stanowiło swoistą inspirację dla pracowników do aktywnego włączania się w działania *personal branding* swojego pracodawcy. Bycie bowiem zatrudnionym przez przedsiębiorcę cieszącego się u swoich pracowników autorytetem, szacunkiem, wytworzy pożądane poczucie lojalności pracowników, chcących przyczynić się do osiągnięcia i wzmacniania powodzenia swojego pracodawcy. A jak widać z powyższego są to wartości, które nie sposób ująć w ramy prawne, bowiem bez właściwego etycznego jak też profesjonalnego podejścia, samymi regulacjami prawnymi pracodawca nie będzie w stanie osiągnąć zamierzonego rezultatu. Jak zatem widać, jest to ten przykład budowania wzajemnych relacji, w których aksjologia bierze górę nad suchą literą prawa, czemu system prawa winien sprzyjać, umacniając strony we wzajemnej lojalności i szacunku.

Przypisy/Notes

- ¹ Pobrano z: <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/prawo-i-podatki/czym-jest-marka-osobista/5yw86wb#:~:text=Co%20to%20jest,jej%20obszar%20specjalizacji>
- ² Szerzej na ten temat zobacz: Ziółkowska, 2021.
- ³ Szerzej na ten temat: L. Florek, Prawo pracy..., s. 48 [za:] D. Karkowska, T. Karkowski, Zatrudnianie w podmiotach leczniczych, Warszawa 2018. https://sip.lex.pl/#/monograph/369429649/52/karkowska-dorota-karkowski-tomasz-zatrudnianie-w-podmiotach-leczniczych?keyword=%22rmijszyko%20pracodawcy%22&unitId=passage_856 (dostęp: 2022-11-06 08:54).

Bibliografia/References

- Bańka, W. (2018). Marka osobista wartością społeczną menedżera operacyjnego. W: D. Walczak-Duraj, *Humanizacja pracy* 2(292), 61–73.
- Baruk, A. I. (2009). Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, *Zarządzenie Zasobami Ludzkimi* (6), 11–24.
- Czerniak-Swędzioł, J. (2007). *Pracowniczy obowiązek ochrony interesów gospodarczych pracodawcy*. C.H.Beck.
- Gersdorf, M. (2014). W: M. Rączkowski, K. Rączka, M. Gersdorf, *Kodeks pracy. Komentarz*, wyd. III, <https://sip.lex.pl/#/commentary/587662112/459987>.
- Góral, Z. (2020). W: K.W. Baran (Red.), *Kodeks pracy. Komentarz. Tom I. Art. 1–113*, wyd. V. <https://sip.lex.pl/#/commentary/587329143/614374>.
- Grochowina, K. (2022). Psychologiczny kontekst budowania marki osobistej – moja pozycja w organizacji, i na rynku. W: H. Mruk, A. Sawicki (Red.), *Marketing. Koncepcje i doświadczenia* (s. 63–83). Wydawnictwo „Bernardinum” Sp. z o.o.
- Karkowska, D., Karkowski, T. (2018). *Zatrudnianie w podmiotach leczniczych*. https://sip.lex.pl/#/monograph/369429649/52/karkowska-dorota-karkowski-tomasz-zatrudnianie-w-podmiotach-leczniczych?keyword=%22ryzyko%20pracodawcy%22&unitId=passage_856.
- Kucharska, W., Confente I. (2017). Selfie and personal branding phenomena in the context of the network economy. A literature review, *Handel Wewnętrzny* 6(371), 161–169.
- Latos-Miłkowska, M. (2013). *Ochrona interesu pracodawcy*. <https://sip.lex.pl/#/monograph/369287329/238713>.
- Maniewska, E. (2022). W: K. Jaśkowski, E. Maniewska, *Komentarz aktualizowany do Kodeksu pracy*, LEX/el.
- Pisarczyk, Ł. (2004). Aksjologiczne i prawne uwarunkowania ryzyka pracodawcy w stosunkach pracy, *Państwo i Prawo* (12), 52–63.
- Pisarczyk, Ł. (2011). W: A. Sobczyk (Red.), *Z problematyki zatrudnienia tymczasowego*. https://sip.lex.pl/#/monograph/369236017/23/sobczyk-arkadiusz-red-z-problematyki-zatrudnienia-tymczasowego?keyword=%22ryzyko%20pracodawcy%22&unitId=passage_1116.
- Pisarczyk, Ł. (2020). W: D. Dzienisiuk, M. Supera-Markowska (Red.), *Podatki i składki z tytułu zatrudnienia*. https://sip.lex.pl/#/monograph/369475447/235/dzienisiuk-dorota-red-supera-markowska-maria-red-podatki-i-skladki-z-tytulu-zatrudnienia?keyword=%22ryzyko%20pracodawcy%22&unitId=passage_3054.
- Sidor-Rządkowska, M. (2016). Personal branding – wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 2 (40), 13–27.
- Skąpski, M. (2001). Pracowniczy obowiązek dbałości o dobro zakładu pracy, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, (2).
- Sobczyk, A. (2015). *Wolność pracy i władza*. <https://sip.lex.pl/#/monograph/369361904/287532>.
- Staniszewska, Z., Górka, A. (2021). Marka osobista CEO: różnice w sposobach kreacji wśród kobiet i mężczyzn, *Kobieta i Biznes/Women and Business* (1–4), 2–15. DOI:10.33119/KiB.2021.1-4.1
- Stefański, K. (2017). W: Z. Góral (Red.), *Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia*. <https://sip.lex.pl/#/monograph/369415939/349673>.
- Szewczyk, H. (2020). *Whistleblowing. Zgłaszanie nieprawidłowości w stosunkach zatrudnienia*. https://sip.lex.pl/#/monograph/369496753/29/szewczyk-helena-whistleblowing-zglaszanie-nieprawidlowosci-w-stosunkach-atrudnienia?keyword=%22ryzyko%20pracodawcy%22&unitId=passage_12419.
- Szymankowska, A. (2013). Specyfika zarządzania marką w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing* 10 (59).
- Walczak-Skałicka, A. (2018). Granice pojęcia „marka osobista”, *Annales Universitatis Mariae Curie -Skłodowska Lublin Polonia*, vol. XLIII, 1, Sectio I. DOI: 10.17951/i.2018.43.1.269-286
- Ziółkowska, K. (2021). *Miejsce pracowniczego obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy wśród podstawowych obowiązków pracowniczych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.

Sebastian Koczur, doktor nauk prawnych, adiunkt/p.o. Kierownika Katedry Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego na Wydziale Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie. Adwokat specjalizujący się w sprawach z zakresu pracy, właściciel kancelarii. Autor licznych publikacji z zakresu prawa pracy, w tym m.in. monografii: *Prawnopracowniczy status członka zarządu spółki kapitałowej w kontekście dwoistości norm prawa pracy i prawa handlowego oraz Aksjologia odpowiedzialności materialnej pracownika*.

Sebastian Koczur, doctor of law, assistant professor/acting Head of the Department of Labour Law and Social Security at the Faculty of Law, Administration and International Relations of the Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University. Lawyer specializing in labour matters, owner of the law firm. Author of numerous publications in the field of labour law, including monographs: *Legal and employment status of a member of the management board of a capital company in the context of the duality of labour law and commercial law and Axiology of employee material liability*.