



Dawid Szostek

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Marketingu i Handlu
dawid.jan.szostek@gmail.com

MARKETING PERSONALNY W ZARZĄDZANIU PATOLOGICZNYMI ZACHOWANIAM I PRACOWNIKÓW

Streszczenie: W artykule omówiono kwestię wykorzystania marketingu personalnego w zarządzaniu patologicznymi zachowaniami pracowników w organizacji. W rozważaniach autor korzystał ze źródeł wtórnych (dostępna literatura przedmiotu) i pierwotnych (wyniki badania na temat skali występowania wybranych przejawów patologii w miejscu pracy).

W pierwszej części publikacji zawarte są rozważania na temat współczesnej roli pracownika w przedsiębiorstwie. Następnie zdefiniowano marketing personalny, jego główne obszary oraz cele, które organizacja może osiągnąć dzięki wdrożeniu tejże koncepcji. W ostatniej części artykułu znajdują się rozważania na temat patologicznych zachowań pracowników. Autor podał definicję tego zjawiska, a także omówił jego najczęściej występujące przejawy.

Słowa kluczowe: marketing personalny, patologiczne zachowania pracowników.

Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania działalności gospodarczej wymagają od organizacji umiejętności elastycznego i efektywnego kształtowania oraz rozwijania kluczowego potencjału – jej pracowników [Walters, 1996, s. 3]. To właśnie personel, wraz ze swoim doświadczeniem i wiedzą, stanowi o niepowtarzalności przedsiębiorstwa, jego umiejętności dostosowywania się do zmian oraz skuteczności walki z konkurencją. Tylko on posiada także umiejętność wykorzystywania tej wiedzy [Szałkowski, red., 2008, s. 17].

Powyższy paradygmat stoi w zupełnej opozycji do dziewiętnastowiecznej teorii ekonomii, według której to głównie inwestycje w aktywa kapitałowe mogą zwiększyć produktywność człowieka oraz przesądzić o sukcesie przedsiębiorstwa. Jest tak, ponieważ z reguły wszyscy uczestnicy gry rynkowej mają obecnie podobny dostęp do aktywów materialnych (w tym w drodze zakupu kredytowanego) i technologii (np. w formie licencji). Oznacza to, że to nie te zasoby decydują o budowaniu i pozyskiwaniu przewagi konkurencyjnej [Walkowiak, 2007, s. 103].

Aktywa materialne są co prawda niezbędne w procesie wytwarzania produktów i można je względnie łatwo pozyskać oraz wykorzystywać w sposób zbliżony do konkurencji, jednak to właśnie ludzie stanowią o unikalności przedsiębiorstwa oraz rezultatach jego działalności, gdyż wnoszą do organizacji swoją wiedzę, doświadczenie, systemy wartości, normy, nawyki i zdolności, które są podstawą tworzonej kultury organizacyjnej [Baruk, 2008, s. 109].

Dodatkowo, w odróżnieniu do zasobów opartych na własności (np. urządzenia, produkty, znaki towarowe), które są chronione przed powielaniem przez konkurencję odpowiednimi przepisami prawa, zasoby oparte na wiedzy (np. kreatywność, umiejętność współpracy w zespole) są bardzo trudne, a wręcz niemożliwe do naśladowania, ponieważ ich źródłem i gwarantem jest sam człowiek.

Koncepcja traktowania pracowników jako kluczowego potencjału jest rozwijana od lat 80. XX w., kiedy to personel zaczęto postrzegać jako wewnętrznych klientów organizacji¹. We wcześniejszych teoriach jako priorytetowy zasób traktowano technologię i elementy z nią związane (lata 50.), czynniki ekonomiczne (lata 60.), a także marketing i zbytność (lata 70. i 80.) [Juchnowicz, 1996, s. 81].

Należy mieć na uwadze, że docenienie roli pracownika w organizacji przejawia się również w przeciwdziałaniu niepożądanym zachowaniom personelu, jak kradzież w miejscu pracy, znęcanie się nad współpracownikami/ podwładnymi, oszukiwanie, oczernianie innych czy wypalenie zawodowe. Patologie w miejscu pracy są czymś naturalnym, ponieważ ich różne przejawy, z różnym natężeniem, występują wszędzie tam, gdzie jest człowiek. Nie oznacza to bynajmniej zgody na ich tolerowanie, jako że każdy przejaw tego typu zachowań jest pochodną nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji (np. w obszarze systemu wynagradzania, kultury organizacyjnej, motywowania itp.). Oznacza to, że w interesie każdej organizacji leży to, by patologiczne zachowania personelu identyfikować, a następnie neutralizować.

Założenie to wpisuje się w koncepcję marketingu personalnego [Walkowiak, s. 2007, s. 89], która, w przeciwieństwie do klasycznej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), zakłada traktowanie pracownika w sposób

¹ Por. pierwszy artykuł na ten temat: [Berry, 1981].

podmiotowy, jako rzeczywisty i niepowtarzalny potencjał, decydujący o wynikach prowadzonej działalności. W przypadku tej koncepcji ludzie są wartością samą w sobie, decydującą o wartości całej organizacji². Pozostałe różnice w obu koncepcjach zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie marketingu personalnego i zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Marketing personalny
Mniejszy zasięg oddziaływania	Większy zasięg oddziaływania
Przewaga więzi ekonomicznych	Przewaga więzi emocjonalnych (nieracjonalnych)
Postrzeganie członków organizacji jako pracowników	Postrzeganie członków organizacji jako klientów wewnętrznych
Postrzeganie organizacji jako zbioru zasobów	Postrzeganie organizacji jako rynku
Perspektywa stanowiska pracy	Perspektywa całej organizacji
Nurt zarządzania	Zastosowanie instrumentów i metod marketingowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Baruk, 2008, s. 24].

Celem artykułu jest usystematyzowanie dostępnej wiedzy na temat wykorzystywania marketingu personalnego do zarządzania patologicznymi zachowaniami pracowników w organizacji. W rozważaniach autor korzystał zarówno ze źródeł wtórnych (głównie dostępna literatura przedmiotu), jak i pierwotnych (przede wszystkim wyniki badania własnego na temat skali występowania wybranych przejawów patologii w miejscu pracy).

1. Marketing personalny

Marketing personalny (*personal marketing*) należy do tzw. postmodernistycznych koncepcji w marketingu, które rozwijały się na gruncie marketingu klasycznego (komercyjnego) począwszy od lat 50. XX w. (jak np. marketing wewnętrzny, wirusowy, partyzancki, społeczny, polityczny, neuromarketing) [Baruk, 2008, s. 15].

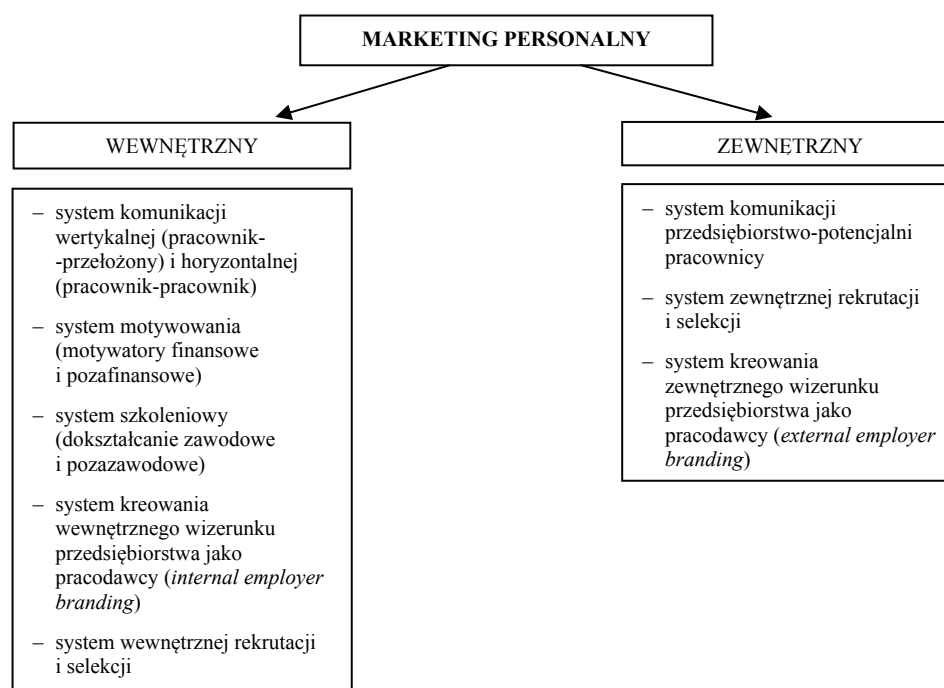
Zgodnie z definicją I. Kienzler, koncepcja ta oznacza „system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników, w wyniku czego są oni traktowani jak klienci, których interesy znajdują się w centrum uwagi kierownictwa przedsiębiorstwa” [Kienzler, 2008, s. 127]. Zdaniem autorki, przejawami stosowania

² Koncepcja ZZL opiera się na dążeniu do sukcesu rynkowego organizacji poprzez właściwe oddziaływanie na zatrudnione osoby z wykorzystaniem kombinacji zasobów rzeczowych, finansowych i informacyjnych, należących do przedsiębiorstwa. Pracownicy są postrzegani przedmiotowo, jako aktywa (zasoby), które mają przyczynić się do realizacji celów firmy [Baruk, 2006, s. 21-23].

tej koncepcji w praktyce jest jasne stawianie celów pracownikom, przyjazne środowisko pracy oraz udostępnienie niezbędnych, technicznych środków pracy. Podejście to skutkuje dobrym klimatem w relacjach międzyludzkich oraz dużym poziomem identyfikacji pracownika z celami przedsiębiorstwa.

Podobnie marketing personalny rozumie J. Penc (a za nim A.I. Baruk), definiując go jako „całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalności przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy” [Penc, 1997, s. 239].

K. Schwan i K.G. Seipel definiują z kolei tę koncepcję jako „system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją (...) jest traktowanie (...) pracowników jako «klientów»” [Schwan i Seipel, 1997, s. 7].



Rys. 1. Główne systemy wewnętrznego i zewnętrznego marketingu personalnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Baruk, 2008, s. 113-114].

We wszystkich przytoczonych definicjach przejawiają się dwie cechy charakterystyczne tego podejścia, a mianowicie: 1) utożsamianie pracowników z wewnętrznymi klientami; 2) dwutorowe skierowanie działań organizacji – zarówno na jej obecnych, jak i potencjalnych pracowników (tzw. wewnętrzny i zewnętrzny marketing personalny) – por. rys. 1. Druga ze wskazanych cech odróżnia tę koncepcję od jej pierwotnej wersji, którą jest marketing wewnętrzny, gdzie działania są skierowane wyłącznie na aktualnych pracowników organizacji.

Cele, które towarzyszą marketingowi personalnemu, można podzielić na pierwotne (bezpośrednie) i wtórne (pośrednie). Do pierwszych należy zaliczyć [Baruk, 2008, s. 121]:

- a) identyfikowanie potrzeb aktualnych i potencjalnych pracowników,
- b) identyfikowanie zmian w ich potrzebach,
- c) segmentację obu grup interesariuszy,
- d) kształtowanie i pozycjonowanie produktów, zaspokajających potrzeby obecnych i przyszłych pracowników,
- e) zaspokajanie potrzeb pracowników i powiązanie ich celów z celami organizacji,
- f) pomiar stopnia zaspokojenia potrzeb tych grup oraz ewentualna korekta podejmowanych działań.

Cele wtórne, będące pochodnymi celów pierwotnych, obejmują z kolei [Baruk, 2008, s. 122]:

- a) kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy,
- b) pozyskiwanie i utrzymywanie pożądaných pracowników,
- c) motywowanie pracowników, zwiększanie ich aktywności i kreatywności,
- d) zacieśnianie związków z potencjalnymi pracownikami,
- e) outplacement (zarządzanie zwolnieniami, w tym podtrzymywanie dobrych relacji z byłymi pracownikami).

Analizując wymienione cele marketingu personalnego, można zauważyć, że jego istotą jest wykorzystanie w podejmowanych działaniach instrumentarium i zasad stosowanych w marketingu klasycznym. Tak więc punktem wyjścia wszelkich działań są badania marketingowe, mające na celu ustalenie potrzeb oraz oczekiwań obecnych i przyszłych pracowników (przydatne są tu badania opinii pracowników, a także inne metody pozwalające na zebranie wiarygodnych danych pierwotnych, jak np. targi pracodawców na uczelniach wyższych i przeprowadzone tam rozmowy/ wywiady). Konsekwencją przeprowadzonych badań jest zawsze segmentacja odbiorców, a następnie odpowiednio zaprojektowany dla danej grupy produkt, który w sposób optymalny zaspokaja jej potrzeby (np. duża autonomia danego stanowiska w firmie, elastyczne godziny pracy, darmo-

we usługi medyczne, częste podróże służbowe, auto służbowe itp.). Ceną za zakup takiego produktu jest dla pracownika jego lojalność wobec pracodawcy, zaangażowanie w wykonywanie obowiązków czy tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji na zewnątrz.

W przeciwieństwie do klasycznego marketingu, marketing personalny nie ma jednak charakteru transakcyjnego, który sprowadza się do nabywania pracy w zamian za wynagrodzenie. Jest to koncepcja o wiele bardziej złożona, u podstaw której leży koncentracja firmy na tworzeniu związku emocjonalnego z personelem poprzez podmiotowe traktowanie pracowników. Dopiero taka relacja jest współcześnie jednym z głównych warunków lojalności i zaangażowania osób zatrudnionych.

2. Patologiczne zachowania pracowników – definicja, przejawy

Wbrew oczekiwaniom, rozwój naukowo-techniczny wcale nie wyeliminował niepożądanych zachowań w miejscu pracy, ale wręcz przyczynił się do rozwoju wielu z nich oraz powstania nowych, dotychczas nienotowanych (np. uzależnienie od internetu). Dzieje się tak dlatego że „nowoczesna technika, lokowana wszędzie, gdzie to tylko (...) możliwe (...) bierze na nowo w niewolę człowieka wskutek mechanizacji i powtarzalności czynności” [Bańka, 1996, s. 18-19]. Współcześnie kryzys rodziny oraz relacji społecznych, a także rosnący nacisk na efekty i czas, przepracowanie, duże zagrożenie bezrobociem, a także wiele innych uwarunkowań przyczyniają się do coraz większej alienacji człowieka i popychają go do różnego rodzaju zachowań patologicznych.

Nie bez powodu współczesny menedżer powinien wyróżniać się nie tylko znajomością technik kierowania ludźmi, ale także (w co najmniej równym stopniu) psychologią i socjologią [Laszczak, 1999, s. 184-185]. Doskonale przydaje się tu marketing personalny, przy czym podejmowane działania powinny mieć charakter długofalowy, a nie fragmentaryczny. Co więcej, dużym błędem jest myślenie, że problemy rozwiążą się same, a pracownik sam powinien radzić sobie z nimi. Jest to prosta droga do tego, by patologiczne zachowania personelu potęgowały się, a organizacja uległa autodestrukcji.

Omawiane w artykule zachowania pracowników należy rozumieć jako każdą aktywność podejmowaną przez człowieka w ramach współpracy z innymi ludźmi w organizacji. Jak wspomniano, aktywność ta może mieć podłoże patologiczne, czego konsekwencją są różnego rodzaju niepożądane zachowania personelu.

Zachowania patologiczne w organizacji są rozumiane jako działania w sposób trwały niesprawne, których konsekwencją jest marnotrawstwo, przekracza-

jące (ekonomicznie i/ lub moralnie) poziom społecznej tolerancji³. Zachowania te określa się też mianem niepożądanych, kontrproduktywnych, obraźliwych, nieetycznych, antyspołecznych, odwetowych, niekonwencjonalnych, destruktywnych, niebezpiecznych, złych, występków, dewiacji pracowniczych/ organizacyjnych i odspołecznienia⁴.

Źródło tych patologii może mieć dwojaki charakter – może nim być sama organizacja (w tym jej kultura⁵) bądź pracownik, a także ich kombinacja. W pierwszym przypadku, z racji większej możliwości wpływu przedsiębiorstwa na zaistniałą sytuację, ma ono większą autonomię w działaniach podejmowanych w celu przeciwdziałania patologiom w zachowaniach personelu (np. wdrażając w swojej działalności zasady marketingu personalnego). Należy przy tym pamiętać, że do najbardziej patogennych należą kultury skrajnie silne (nadmiernie zniewalające) albo skrajnie słabe (zbyt liberalizujące warunki pracy) [Laszczak, 1999, s. 152]. Drugi przypadek to konsekwencja uwarunkowań w dużym stopniu niezależnych od organizacji, jak nabyte i wrodzone cechy osobowości pracownika, jego doświadczenie życiowe itp.⁶.

Wśród najczęściej obserwowanych w praktyce przejawów zachowań niepożądanych należy wspomnieć o [Laszczak, 1999, s. 156-157]: kradzieżach (materialnych bądź niematerialnych składników majątku firmy), okłamywaniu przełożonych bądź współpracowników, wykonywaniu pracy pod wpływem alkoholu bądź substancji psychoaktywnych, załatwianiu prywatnych spraw w godzinach pracy, korzystaniu z majątku firmy w celach prywatnych (np. z samochodu służbowego, drukarki, kserokopiarki), ingracjacji (wkradanie się w czyjeś łaski, najczęściej przełożonego), plotkowaniu na temat firmy/ konkretnych osób, psychicznym/ fizycznym znęcaniu się nad współpracownikami (mobbing, bullying), pracoholizmie, syndromie wypalenia zawodowego. Są to jedne z wielu przejawów tego typu zachowań, przy czym każde z nich może być niwelowane bądź eliminowane z wykorzystaniem kompleksowo i rzetelnie zaplanowanych działań w ramach marketingu personalnego.

³ Opracowanie własne na podstawie: [Kieżun, 2012, s. 16].

⁴ Opracowanie własne na podstawie: [Turek, 2012, s. 15].

⁵ Przykładem zachowania patologicznego, które może mieć źródło w niewłaściwej kulturze organizacyjnej (w tym przypadku w braku umiejętności kształtowania relacji ze zwalnianymi osobami), jest sytuacja opisana przez serwis <http://www.ostrowwlkp.info>. W styczniu 2014 r. ktoś zgłosił alarm bombowy w jednej z placówek banku WBK w Ostrowie Wielkopolskim. Po krótkim czasie okazało się, że był to 55-letni, były pracownik banku, który, w swoim przekonaniu, został niesłusznie zwolniony [Bilski, 2014].

⁶ Nie oznacza to, że człowiek, posiadający osobowość czy doświadczenie życiowe, które w większym stopniu predestynują go do zachowań patologicznych, powinien być z góry przekreślany przy rekrutacji do pracy. Każdy musi mieć możliwość korygowania swojego postępowania i poprawy, jako że dopiero wówczas prawdziwie realizowana jest zasada równych szans i niedyskryminacji [Laszczak, 1999, s. 49].

W tabeli 2 podano skalę występowania wybranych przejawów zachowań patologicznych na podstawie wyników badania autora⁷. Można zaobserwować, że zachowania te nie są zjawiskiem marginalnym, co powinno skłaniać przedsiębiorstwa do głębokich refleksji i podejmowania odpowiednich działań zaradczych. Autor zaproponował w tabeli również wybrane działania tego typu, przy czym należy pamiętać, iż błędem byłoby myślenie, iż zastosowanie kilku prostych technik może naprawić firmę i odciągnąć pracowników od zachowań patologicznych. Marketing personalny to filozofia funkcjonowania organizacji, która wymaga holistycznego podejścia oraz obecności we wszystkich sferach aktywności firmy.

Tabela 2. Wybrane przejawy zachowań patologicznych pracowników (definicja/ opis, skala występowania, proponowane środki zaradcze w ramach marketingu personalnego)

Przejaw zachowania patologicznego	Definicja/ opis	Skala występowania [N = 207]	Środki zaradcze
1	2	3	4
Kradzieże w miejscu pracy	Kradzież w firmie to nie tylko przywłaszczenie sobie jej majątku, jak narzędzia, wyposażenie czy pieniądze. Mogą to być także bardziej złożone formy działania na szkodę organizacji, jak spóźnianie się, wcześniejsze opuszczanie zakładu pracy, korzystanie z własności firmowej do celów prywatnych, załatwianie prywatnych spraw bądź surfowanie w internecie w czasie pracy ⁸ , załatwianie „lewych” zwolnień lekarskich itp.	<ul style="list-style-type: none"> – przyznanie się do co najmniej jednej kradzieży w miejscu pracy – 23,4% badanych – akceptacja korzystania ze służbowego telefonu, faksu, papieru bądź innych materiałów w celach prywatnych – 31,2% badanych – akceptacja załatwiania prywatnych spraw w godzinach pracy – 34,7% 	<ul style="list-style-type: none"> – rzetelna diagnoza sytuacji w firmie odnośnie do skali problemu oraz jego przyczyn, oczekiwań zatrudnionych (np. badania opinii pracowników, wywiady) – odpowiednie zaprojektowanie systemu motywowania i premiowania pracowników, z wykorzystaniem motywatorów finansowych (wynagrodzenie) oraz pozafinansowych (np. dodatkowe ubezpieczenie, więcej pochwał przełożonych, zwiększenie poczucia wpływu pracowników na zarządzanie organizacją)

⁷ Badanie przeprowadzono w okresie czerwiec-wrzesień 2013 r. wśród wszystkich pracujących studentów WNEiZ UMK. Zastosowano ankietę internetową online. Wypełniony kwestionariusz odesłało 207 osób, w tym:

- studenci stacjonarni – 49,5%, niestacjonarni – 44,1%, podyplomowi – 6,4%,
- kobiety – 77,3%, mężczyźni – 22,7%,
- pracownicy administracyjno-biurowi – 57,5%, wykonawczy (świadczenie usług, produkcja) – 32,4%, menedżerowie – 10,1%.

⁸ Według danych amerykańskiego Rządu Federalnego, państwowi pracownicy spędzają w pracy wiele czasu m.in. na oglądaniu pornografii. Jak podaje „Washington Times” (za raportem „Commerce Department IG”), niektórzy pracownicy przyznają się do „nicnierobienia” w godzinach pracy. W latach 2009-2012 państwowi pracownicy zmarnowali w ten sposób 5 mln dolarów. Nieproduktywność szacuje się nawet na 90% czasu pracy, ale pomimo tego pracownicy otrzymywali duże dodatki do pensji [*Podatnicy placą...*, (http)].

cd. tabeli 2

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> – akceptacja załatwiania „lewych” zwolnień lekarskich – 14,6% 	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie presji grup nieformalnych na pracownika w zakresie piętnowania wszelkich form kradzieży (np. poprzez uświadomienie zbiorowych konsekwencji takich działań)
Pracoholizm	<p>⁽¹⁾ Zaburzenia obsesyjno-kompulsywne, polegające na niepoohamowanej, wewnętrznej potrzebie pracy, której wykonywanie nie przynosi satysfakcji, a nawet rodzi cierpienie. Objawy: myślenie o pracy w czasie wolnym, brak wypoczynku, poczucie winy za poświęcanie („marnowanie”) czasu na inne obowiązki, zaniedbywanie rodziny i znajomych, perfekcjonizm, duża presja na realizację celów (bez przestrzegania wymogu efektywności działania)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – tendencje do pracoholizmu – 44,4% badanych – zdiagnozowany pracoholizm – 8,7% badanych 	<ul style="list-style-type: none"> – rzetelna diagnoza sytuacji w firmie odnośnie do skali problemu oraz jego przyczyn, oczekiwań zatrudnionych (np. badania opinii pracowników, wywiady) – pomiar efektywności personelu – zorganizowanie pomocy psychologicznej/ terapeutycznej dla osób dotkniętych przypadłością – rezygnacja z presji na cele „za wszelką cenę” – ułatwianie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym
Wypalenie zawodowe	<p>⁽²⁾ „Stan zmęczenia lub frustracji, wynikający z poświęcania się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody” [Maslach, 2004, s. 14]. Do źródeł tej patologii należą m.in.: przepracowanie, brak autonomii, brak poczucia sprawiedliwości, długotrwały stres, konflikt wartości, rozczarowanie, trauma w pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> – symptomy wypalenia zawodowego – 18,8% badanych – w trakcie procesu wypalania zawodowego – 5,3% badanych 	<ul style="list-style-type: none"> – rzetelna diagnoza sytuacji w firmie odnośnie do skali problemu oraz jego przyczyn, oczekiwań zatrudnionych (np. badania opinii pracowników, wywiady) – zwiększenie autonomii stanowiska pracy – dążenie do pogodzenia wartości wyznawanych przez pracowników z wartościami organizacji – skierowanie pracownika na zajęcia terapeutyczne w zakresie łagodzenia przeżytej traumy
Mobbing/ bullying	<p>Wszelkie przejawy psychicznego i/ lub fizycznego nękania pracownika przez innych pracowników, którego celem jest wyeliminowanie ofiary z organizacji. Działanie musi być długotrwałe (co najmniej pół roku) i systematyczne (co najmniej raz w tygodniu). Najczęściej spotykane przejawy: agresja werbalna/ fizyczna, molestowanie seksualne,</p>	<ul style="list-style-type: none"> – zdiagnozowany mobbing – 6,3% badanych – zagrożenie mobbingiem – 28% badanych – poważne symptomy mobbingu – 0,5% badanych 	<ul style="list-style-type: none"> – rzetelna diagnoza sytuacji w firmie odnośnie do skali problemu oraz jego przyczyn, oczekiwań zatrudnionych (np. badania opinii pracowników, wywiady) – mediacje pomiędzy pracownikami – wsparcie ofiary mobbingu np. w formie terapii psychologicznej – neutralizowanie bądź usunięcie z firmy mobbera

cd. tabeli 2

1	2	3	4
	zastraszanie, szykanowanie, oczernianie, dyskryminowanie, izolowanie, ignorowanie, zlecenie pracy poniżej posiadanych kwalifikacji/ niemożliwych do wykonania Mobbing odnosi się do zjawiska znęcania się nad jednostką przez grupę, a bullying to sytuacja, gdy sprawcą jest jedna osoba		– opracowanie i rzetelne przestrzeganie kodeksu etycznego, który pozwoli na bezwzględna walkę z mobbingiem/ bullyingiem i wprowadzi politykę „zero tolerancji” dla ich przejawów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania własnego oraz: (1) [Douglas i Morris, 2006, s. 396], (2) [Maslach, 2004, s. 14].

Podsumowanie

Jednym ze źródeł sukcesu każdej organizacji jest umiejętność równoważenia interesów poszczególnych grup jej interesariuszy. Również przedmiotowy artykuł jest wyrazem tego podejścia. Co prawda w centrum rozważań podjętych w artykule znaleźli się pracownicy, ale autorowi dalekie jest podejście wyrażone przez H.F. Rosenblutha i D. McFerrin Peters w książce o wielce wymownym tytule: „Po drugie klient” [Rosenbluth i McFerrin Peters, 2009].

Zrealizowanym w przedmiotowym tekście celem było opisanie możliwości, jakie stwarza marketing personalny, w kontekście zarządzania patologicznymi zachowaniami personelu organizacji. Koncepcja ta jest wyrazem docenienia roli pracowników, a jej wdrożenie pozwala na skuteczne i efektywne przeciwdziałanie niepożądanym zachowaniom personelu poprzez neutralizowanie ich przyczyn.

Jest to bardzo istotne szczególnie dziś, gdy tego typu zachowania przybierają coraz bardziej zróżnicowane formy oraz charakteryzują się coraz większą intensywnością występowania (np. nieznane jeszcze 30 lat temu uzależnienie od internetu czy gier komputerowych). Straty z ich tytułu tylko w USA są szacowane nawet na 200 mld dolarów rocznie. Koszty te ponoszą przedsiębiorstwa oraz całe społeczeństwo (np. leczenie zdrowotnych powikłań syndromu wypalenia zawodowego, wdrażanie kolejnego pracownika na dane stanowisko pracy).

Autor wyraża nadzieję, że lektura artykułu zainteresuje innych badaczy do pogłębiania tej tematyki, a samych praktyków biznesu – do głębszej refleksji oraz wykorzystania głównych konkluzji w podejmowanych działaniach.

Literatura

- Bańka A. (1996), *Psychopatologia pracy*, Wydawnictwo Gemini S.c., Poznań.
- Baruk I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
- Baruk I. (2008), *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, TNOiK, Toruń.
- Berry L. (1981), *The Employee as Customer*, „Journal-of-Retail-Banking”, Vol. 3, No. 1.
- Bilski D. (2014), *Alarmem bombowym zemścił się na WBK?*, <http://www.ostrowwlkp.info/informacje/1982,alarmem-bombowym-zemscil-sie-na-wbk.html> (dostęp: 30.07.2014).
- Douglas E.J., Morris R.J. (2006), *Workaholic, or Just hard Worker?* „Career Development International”, Vol. 11, No. 5.
- Juchnowicz M. (1996), *Motywacyjne aspekty zarządzania* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie zasobami pracy – strategia i instrumentarium*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kienzler I. (2008), *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kieżun W. (2012), *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa.
- Laszczak M. (1999), *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Maslach Ch. (2004), *Wypalenie zawodowe w perspektywie wielowymiarowej* [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe – przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.
- Podatnicy placą im miliony za oglądanie porno*, <http://www.frona.pl/a/podatnicy-placaim-miliony-za-ogladanie-porno,40304.html> (dostęp: 06.08.2014).
- Rosenbluth H.F., McFerrin Peters D. (2009), *Po drugie klient. Zadowoleni pracownicy gwarancją sukcesu firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Schwan K., Seipel K.G. (1997), *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Szałkowski A., red. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE, Kraków.
- Turek D. (2012), *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa.
- Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, TNOiK, Toruń.
- Walters M. (1996), *Employee Attitude and Opinion Surveys*, Institute of Personnel and Development.

**PERSONAL MARKETING IN THE MANAGEMENT
OF PATHOLOGICAL BEHAVIORS OF EMPLOYEES**

Summary: The article discusses the issue of the use of personal marketing in the management of pathological behaviors of employees in the organization. In considering the author benefited from secondary sources (available literature) and primary sources (results of a study on the prevalence of selected pathologies in the workplace).

In the first part of the publication are included reflections on the contemporary role of the employee in the company. Then the author defined the personal marketing, its mainly areas and objectives that the organization can achieve thanks to the implementation of that concept. In the last part of the article are included reflections on the pathological behavior of employees. The author gave a definition of the phenomenon, and also discussed the most common manifestations of this concept.

Keywords: personal marketing, pathological behaviors of employees.