

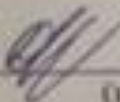
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО КубГУ)

Кафедра гуманитарных дисциплин

КУРСОВАЯ РАБОТА

Буллинг: причины и формы его проявления в организации.

Работу выполнил:

 20.12.18  
(подпись, дата)

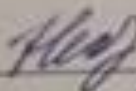
Д. Г. Дворная

Филиал ФГБОУ ВО «КубГУ» в г. Новороссийске курс 3 ОФО

Направление подготовки 38.03.03. Управление персоналом


Направленность (профиль) Управление персоналом

Научный руководитель  
канд. псих. наук, доцент

 10.12.18  
(подпись, дата)

И.Е. Нестеренко

Нормоконтролер  
канд. юрид. наук, доцент

 20.12.18  
(подпись, дата)

А.Н. Качур

Краснодар 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретическое обоснование проблемы буллинга и агрессивного поведения в организации .....	5
1.1 Содержание и виды буллинга в организации.....	5
1.2 Причины проявления буллинга и распознавания буллеров и их жертв среди сотрудников организации.....	8
2 Анализ поведения сотрудников в ПАО «Аэрофлот».....	14
2.1 Общая характеристика организации и системы управления поведением ее сотрудников.....	14
2.2 Анализ сложившихся отношений в коллективе ПАО «Аэрофлот» и поведение сотрудников.....	18
3 Рекомендации по совершенствованию материальных и нематериальных факторов мотивирования персонала организации.....	21
3.1 Рекомендации руководителю по профилактике буллинга в организации.....	21
3.2 Рекомендации сотрудникам по предотвращению буллинга и по противостоянию агрессивному поведению в организации.....	22
Заключение.....	25
Список использованных источников.....	27

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время проблема насилия становится все более актуальной. Предпосылкой любого насилия является отсутствие уважения к личности. Полноценное развитие и реализация индивидуальных потенциалов человека возможны только в определенных условиях. Центральное место среди них принадлежит качеству межличностного общения и психологической безопасности. В этой связи необходимо исследовать сам феномен насилия в организации, его истоки, формы и причины, в связи с тем, что оно способно негативным образом сказываться на построении межличностных отношений между субъектами рабочего процесса и развитии личности работника.

Особенно актуально исследование влияния насилия на личность в раннем юношеском возрасте, когда образ Я, как продукт самосознания, проходит важный этап развития. Следовательно, в этот возрастной период воздействие любого вида насилия накладывает на личность свой отпечаток. Поскольку ранняя юность характеризуется такими особенностями как стремление к личностному росту, расхождением в идеальном и реальном образе Я, неадекватным уровнем притязаний, неопределенностью жизненных планов и др., то любая форма насилия над школьниками создает возможность закрепления в самосознании негативных представлений о себе.

Травля – проблема, масштаб которой обществом слабо осознается. Однако распространена она гораздо шире, чем кажется на первый взгляд. Среди 10 тысяч принявших в прошлом году участие в опросе, посвященном травле в школе, только 19% были не знакомы с проблемой травли, при этом более половины участвовавших в опросе родителей в прошлом сами были жертвами нападков, а 42% опрошенных до сих пор переживают по поводу конфликтов, случившихся в детстве.

На самом деле те, кто издевается, просто не в силах выделиться каким-то другим способом. Мы все стремимся найти что-то свое уникальное, «выделиться», стать кем-то выдающимся. У кого-то получается хорошо петь,

у кого-то танцевать, кто-то хороший спортсмен, или легко учит языки, а у кого-то хорошо получается только самоутверждаться на окружающих. Часто они просто завидуют и поэтому так себя ведут. Такие люди были, есть и будут.

Целью данной работы является изучение причин буллинга среди персонала организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты буллинга;
- 2) провести анализ поведения сотрудников в организации ПАО «Аэрофлот»;
- 3) разработать направления совершенствования отношений между сотрудниками организации ПАО «Аэрофлот»;
- 4) сформулировать рекомендации по профилактике буллинга в организации.

Объектом исследования является организационное поведение персонала.

Предмет исследования – буллинг в организации и его профилактика.

При выполнении курсовой работы использовалась учебная и научная литература, источники сети интернет, материалы ПАО «Аэрофлот».

Методы исследования: теоретический анализ; сравнение и обобщение информации по проблеме исследования; изучение документации предприятия ПАО «Аэрофлот»; разработка рекомендаций.

Практическая значимость: результаты исследования, проведенного в курсовой работе, пригодятся руководителям и сотрудникам организации по установлению и избавления организации от буллинга.

# 1 Теоретическое обоснование проблемы буллинга и агрессивного поведения в организации

## 1.1 Содержание и виды буллинга в организации

В странах запада буллинг (англ. Bullying от bully-грубиян, хулиган, насильник) характеризует ситуации, когда работник оказывается в зоне физического ущемления и психологического давления со стороны части коллектива, в котором он находится. Данная ситуация схожа с травлей, при которой жертва оказывается не в состоянии защитить себя от нападок.

О таком выражении, как буллинг, впервые услышали в 90-х годах XX века от Эндрю Адамсона, занимающегося журналистской деятельностью в Англии. Приблизительно в это же время стало использоваться и понятие буллинга на рабочем месте. Многие представители бизнеса вместо этого термина пользуются словом моббинг, однако суть определений одинаковая - характеризуется враждебной настрой в коллективе. Между понятиями можно отметить единственное различие - численность. Моббинг характеризует прессинг и агрессию со стороны нескольких лиц на одного работника или другую группу лиц, а буллинг имеет отношение к конфликтному настрою и персональной неприязни одного коллеги против другого. Вышеназванные термины постоянно встречаются при обсуждении современной корпоративной ситуации в крупных компаниях. Это свидетельствует об актуальности проблемы конфликтов и агрессии в коллективах в настоящий момент.

От конфликта это явление отличается неравенством сил участников. При этом жертва слабее агрессора, а террор носит длительный характер. Изгой испытывает физические и психологические мучения. Согласно зарубежной статистике, в учебных заведениях до 50% учащихся

сталкиваются с буллингом: для кого-то это единичные случаи, для остальных – непрекращающаяся травля.

Со стороны руководителя проявление буллинга лишь показывает его некомпетентность и неумение заниматься управленческой деятельностью. За нападениями скрываются профнепригодность и неполноценность, которые определяются степенью травли. В случае если буллингом занимается обычный сотрудник – это самоутверждение за чужой счет. Такой травле противостоять очень трудно. Коллеги чаще всего принимают нейтральную позицию, и редко кто начинает вступаться за жертву, не желая вмешиваться в чужие отношения. Иногда сотрудники поддерживают нападающего, присоединяются к его издевательствам. Особенно если буллингом занимается начальник.

Оскорбление чести и достоинства человека бывают самые разные – это и физическое, и эмоциональное, сексуальное и другие виды насилия.

а) Физическое насилие. Включает в себя: избиение, нанесение ударов, шлепки, подзатыльники, пинки.

б) Эмоциональное насилие: угрозы, насмешки, присвоение обидных кличек, бесконечные замечания, критика, высмеивание, оскорбление, принуждение делать что-то, чего человек делать не хочет. Распространение слухов и сплетен, социальное исключение и изоляция; избегание; манипуляция дружбой («Если ты дружишь с ней – мы с тобой не друзья»). Дискриминация по национальным и социальным признакам. Подчеркивание физических недостатков. Нецензурная брань. Умышленное доведение человека до стресса, срыва. Распространение записок, нашептывание оскорблений, которые могут быть услышаны жертвой, унижительные надписи в общественных местах.

в) Экономическое насилие Порча и отнятие личных вещей. Вымогательство. Отбирание денег. Повреждение имущества. Жертву могут принуждать к воровству имущества – такая тактика используется для возложения вины исключительно на жертву.

Буллинг на рабочем месте может проявляться в следующих формах:

- 1) изнурение сотрудников (когда их заставляют работать сверх нормы);
- 2) запугивание, шантаж, поддразнивание, предотвращение доступа к возможностям;
- 3) присвоение похвалы за работу;
- 4) удерживание необходимой информации для успешного завершения задачи;
- 5) изоляция работника;
- 6) установка нереальных сроков;
- 7) неоднократное напоминание сотрудникам о прошлых неудачах.

Особую роль в агрессивном поведении такого рода играют эротизированные оскорбления, получившие названия бодишейминга, слатшейминга, харассмента. В этих случаях преследователи либо прямо домогаются к жертве, либо распускают слухи и сплетни о ее сексуальной жизни, дают эротизированную интерпретацию ее поведению, позволяют себе сексуально окрашенные жесты, прозвища, двусмысленные комментарии и угрозы. Эротический подтекст буллинга несет известную опасность для жертвы: такие люди чаще становятся реальными жертвами сексуального насилия в силу сложившегося предубеждения относительно их доступности и имеют значительно меньшие шансы на восстановление своей репутации.

Основные сложности в психологическом сопровождении жертв буллинга – тотально искаженная самооценка, виктимность (склонность реализовывать поведение жертвы), депрессивная симптоматика (часто имеет место ларвированная депрессия), психоэмоциональное истощение, скрывающиеся эпизоды физического, в том числе сексуального, насилия. Кроме того, ничтожно мал процент жертв буллинга, обратившихся на ранних этапах травли. По этой причине часто требуется консультация психиатра с назначением фармапрепаратов для снятия тревожности или восстановления сна.

В случае своевременного обращения за помощью к психологу шансы на скорое прекращение травли весьма велики.

Опасность буллинга – в склонности жертв к самоповреждающему, агрессивному и суицидальному поведению. У подростков, ставших жертвами буллинга в три раза чаще чем у остальных сверстников наблюдается возникновение тревожно-депрессивной симптоматики, головных болей, социальной и психической дезадаптации. В работе с подростками возникает потребность в консультировании всей семьи, т.к. поведение жертвы часто является модельным (в семье есть значимый взрослый – модель, демонстрирующая стандарты «выгодного» поведения жертвы), либо выученным (воспитывающий намеренно поощряет жертвенное поведение подростка и воспрещает проявление творческой инициативы в решении межличностных проблем), либо имеет место неадекватная обратная связь (например, отсутствие эмоционального принятия со стороны родителей).

## 1.2 Причины проявления буллинга и распознавания буллеров и их жертв среди сотрудников организации

В западных странах понятие буллинг определяет ситуации, при которых сотрудник подвергается психологическому давлению и физически ущемляется со стороны своих коллег. При этом обстоятельства могут быть настолько критическими, что личность становится объектом травли для всех окружающих его на работе людей. Зачинщики буллинга, как правило, преследуют цель внушить страх коллеге, чтобы подчинить его. Зачастую, чтобы коллектив невзлюбил одного сотрудника хватает лишь мелкой ссоры с кем-нибудь, принадлежащим «прайду». Через пару дней конфликта все может выглядеть нормально и спокойно, но, как правило, это обманчивое ощущение и страсти в группе накаляются. Со временем конфликты учащаются, доходя до того, что неприязнь со стороны коллектива становится необратимой.



Буллинг воздействует не только на непосредственных жертв. Сотрудники, которые травят других, получают удовольствие от власти высокого статуса по сравнению с жертвами. Поэтому у агрессоров возникают проблемы с симпатией по отношению к другим людям, что приводит к девиантному поведению.

Психологами были проведены исследования, в результате которых установили связь между буллингом и расстройством личности. Всего существует 11 типов нарушений психики. Из них 3 чаще всего встречаются у руководителей организаций:

- а) театральное расстройство – характеризуется неискренностью, манипуляциями, эгоцентризмом и повышенной потребностью во внимании;
- б) нарциссическое – отличается манией величия, отсутствием сочувствия и понимания, превосходством над другими людьми;
- в) обсессивно-компульсивное – характеризуется перфекционизмом, упрямством, диктаторством, жестокостью и чрезмерной преданностью работе.

Типологические особенности участников буллинга.

1. «Преследователи» - При низком социометрическом статусе и низком самомощности самый высокий коэффициент удовлетворённости в общении, т.е. они чётко осознают круг общения, в котором их принимают. Они значимо более авторитарны, чем все остальные участники буллинга. Эта особенность помогает им подчинять «помощников» является внутренним оправданием при «травле» жертв и создаёт ощущение субъективной правоты. «Преследователи», не смотря на свою роль, считают себя слишком добрыми, т.е. хотят быть ещё менее добрыми, чем они есть. Также «преследователи» не являются и не стремятся быть терпеливыми. В целом у «преследователей» достаточно высокая самооценка и уровень притязаний.

2. «Жертвы». У «жертв» самый низкий социометрический статус и самый низкий коэффициент удовлетворённости общением, что говорит об их низком положении в классе. «Жертвы» наиболее зависимы, «слабы» по сравнению с

другими участниками буллинга. Самооценка у «жертв» самая низкая по сравнению с другими группами, а уровень притязаний довольно высокий, т.е. «жертвы» очень недовольны собой, не принимают сами себя и, возможно, хотят меняться. Уровни тревожности, трудностей в общении и конфликтности также самые высокие у «жертв».

3. «Помощники» - у них достаточно низкий социометрический статус, т.е. помогая «преследователям», они не добиваются уважения в классе. «Помощники» очень зависимы, благодаря чему их подчиняют «преследователи», но одновременно они и достаточно авторитарны, что создаёт у них внутренний дискомфорт. По активному прямому буллингу, самые высокие показатели именно у «помощников», т.к. часто именно они обзывают, бьют и т.д., а «преследователи» лишь выбирают цель и продумывают план. Показатели по самооценке к уровню притязаний у «помощников» средние.

4. «Защитники». У «защитников» самый высокий социометрический статус и довольно высокий коэффициент удовлетворенности общением, т.е. они в целом довольны занимаемой позицией, которая к тому же достаточно высока. Они реже всех проявляют буллинг по отношению к одноклассникам и подвергаются буллингу, что подтверждает правильность деления на группы. У «защитников» довольно высокая самооценка, особенно по надёжности и пониманию. В идеале они хотят быть очень добрыми, т.е. доброта для них - постоянная ценность. Эти особенности позволяют им понимать «жертв», сочувствовать и помогать им.

5. «Нейтральные участники». У «нейтральных участников» достаточно высокие социометрический статус и коэффициент осознанности положительных отношений. Они наименее зависимы, что позволяет вообще не вмешиваться в конфликты. Они просто смотрят со стороны, но это далеко не всегда хорошо, т.к. «нейтральные участники» - те самые зрители, для которых играется спектакль - «буллинг». Во многом именно их бездействие провоцирует буллинг, более того, «преследователи» зачастую являются лишь

исполнителями воли «нейтральных участников». Уровень притязаний по качеству «терпимость» у них самый высокий. Это ещё раз подтверждает правильность деления на группы, т.к. во многих именно терпимость позволяет им остаться в стороне от конфликтов.

В ходе обсуждений и дискуссий эксперты пришли к выводу о том, что распознать буллинг на рабочем месте можно по следующим основным признакам:

- а) постоянная агрессивность к окружающим;
- б) негативность настроения не связана с временными трудностями человека, а является постоянной манерой поведения;
- в) наличие отношений между людьми с разными статусами;
- г) намеренность совершения агрессивных действий по отношению к коллегам и получение удовольствия, от результата этих действий.

Психологи пришли к выводу, что роль буллера чаще всего выполняют люди со следующими психологическими особенностями: импульсивные личности, стремящиеся к лидерству и полагающие, что исключительно с помощью давления, можно заставить окружающих подчиняться им; индивиды, обладающие статусом выше, чем объект буллинга. Это касается разных видов превосходства: финансового, социального, должностного и других; люди, которых называют сухими в эмоциональном плане, не способными испытывать сочувствие, которые раздражаются от слабости окружающих; руководящие личности, неспособные организовать работу и привести в порядок производство, но компенсирующие свои недостатки криками на подчиненных, хамством, невежеством и другими недопустимыми действиями.

Выделяют ряд факторов, которые могут спровоцировать развитие буллинга среди сотрудников:

- 1) низкий уровень воспитания;
- 2) неадекватная заниженная самооценка;
- 3) высокая импульсивность;

- 4) злоупотребление алкоголем, наркотиками.
- 5) сниженное чувство самосохранения;
- 6) внутриличностная агрессивность, зависящая от индивидуальных особенностей;
- 7) желание сохранить статус в группе и соответствовать группе;
- 8) желание доминировать над другими;
- 9) семейное и сексуальное насилие;
- 10) внутрисемейные конфликты;
- 11) низкий социально-экономический статус семьи;
- 12) завышенные требования к выполнению работы, которые не всегда соответствуют способностям и возможностям сотрудника;
- 13) ранние сексуальные контакты;
- 14) приводы в милицию и ранняя судимость.

Мотивами буллинга являются: Зависть; Мечь (когда жертвы переходят в разряд буллеров: наказать за боль и причиненные страдания); Чувство неприязни; Борьба за власть; Нейтрализация соперника через показ преимущества над ним; Самоутверждение вплоть до удовлетворения садистских потребностей отдельных личностей; Стремление быть в центре внимания, выглядеть круто; Стремление удивить, поразить; Стремление разрядиться, «приколоться»; Желание унижить, запугать непонравившегося человека

Жертвами часто становятся люди, каким-то образом выделяющиеся из коллектива, например, бедные или, напротив, богатые, имеющие нестандартную внешность или некоторые изъяны, а также физические отклонения или заболевания. В школе часто агрессия распространяется на отличников, любимчиков учителей, слабых детей, зависимых от родителей или опекаемых ими, на «ябед». Буллерами могут стать люди, не знакомые с нормами морали, не довольные внешностью, дети из неблагополучных семей, бывшие жертвы, подростки, дети, пережившие развод родителей или испытывающие дефицит внимания.

Невзирая на то, что сегодня существует множество программ защиты прав работников, травля продолжает развиваться в большинстве коллективов. Для этого есть несколько причин:

- а) игнорирование конфликтов в коллективе со стороны начальства;
- б) непризнание буллинга официальным нарушением на рабочем месте;
- в) молчание жертвы (она сама зачастую утаивает от начальства неэтичное поведение коллег из-за стыда или моральной подавленности).

Часто буллерами становятся: взрослые, которых воспитывали родители-одиночки; личности из семей, в которых у матери отмечается негативное отношение к жизни; личности из властных и авторитарных семей; личности из конфликтных семей; взрослые с низкой устойчивостью к стрессу.

Для буллеров характерны: Импульсивность; Раздражительность; Эмоциональная неустойчивость; Завышенная самооценка; Враждебность (агрессивность).

Таким образом, буллеры – это агрессивные сотрудники, использующие для самоутверждения безответную жертву; сотрудники, стремящиеся быть в центре внимания; высокомерные, делящие всех на "своих" и "чужих" (что является результатом соответствующего семейного воспитания); максималисты, не желающие идти на компромиссы; сотрудники со слабым самоконтролем, которые не научились брать на себя ответственность за свое поведение; сотрудники, не обученные другим, лучшим способам поведения, т.е. не воспитанные.

## 2 Анализ поведения сотрудников в ПАО «Аэрофлот»

### 2.1 Общая характеристика организации и системы управления поведением ее сотрудников

В 1994 году Аэрофлот был зарегистрирован в качестве открытого акционерного общества, сохранив за собой юридические права на торговую марку, которая входит ныне в число наиболее известных в мире российских брендов. 28 июня 1996 года состоялось первое собрание акционеров ПАО «Аэрофлот».

Начинается модернизация флота компании. С 1990-х годов Аэрофлот начал активно эксплуатировать технику ведущих зарубежных производителей. Первыми машинами иностранного производства стали в 1992 году взятые в лизинг А310-300 консорциума Airbus Industry. Два года спустя в парке Аэрофлота появились воздушные суда Boeing 767-300ER.

В 1994 году в авиакомпанию поступили новые отечественные пассажирские самолеты третьего поколения Ил-96-300 для межконтинентальных рейсов, полностью отвечающие стандартам ИКАО по шумам. В конце 1995 года Аэрофлот взял в лизинг грузовой самолет DC10-30F для эксплуатации на маршрутах большой протяженности.

Получают распространение новые технологии, в том числе информационные. 10 декабря 1999 года начал действовать основной веб-сайт Аэрофлота. Компания активнее интегрируется в мировой рынок воздушных перевозок. 14 апреля 2006 года Аэрофлот официально стал десятым членом глобального авиационного альянса SkyTeam. 6 мая того же года получил от Всемирной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА) сертификат оператора IOSA, став первой российской авиакомпанией, прошедшей аудит эксплуатационной безопасности ИАТА (IOSA – IATA Operational Safety Audit).

Важные события в жизни компании произошли в конце первого десятилетия XXI века, когда Аэрофлот, как и вся глобальная отрасль, подвергся сильнейшему воздействию кризиса. Совет директоров Аэрофлота 26 марта 2009 года прекратил полномочия генерального директора Валерия Окулова и избрал на эту должность Виталия Савельева, который приступил к работе на посту генерального директора ПАО «Аэрофлот» 10 апреля того же года.

Новая команда топ-менеджеров в короткие сроки сформировала план по выходу из кризиса. Была разработана программа сокращения издержек, внедрения новых методик управления, преобразована организационная структура Аэрофлота. Предприняты шаги по обновлению и повышению эффективности авиапарка. Устаревшие Ту-154М были полностью выведены из эксплуатации к 2010 году. Аэрофлот заключил твердые контракты на поставку 11-ти новейших Airbus A330 и 16-ти Boeing B777 – лучших дальнемагистральных лайнеров в мире на данный момент. В приобретении ближнемагистральных самолетов ставка была сделана на современные российские лайнеры Sukhoi SuperJet-100 (эти машины начали поступать в состав флота компании с июня 2011 года). Целый комплекс мер был направлен на улучшение сервиса, по качеству которого Аэрофлот уверенно вошел в число европейских лидеров в авиации.

Одновременно продолжилась реализация ключевых стратегических проектов Аэрофлота. Был достроен Терминал D в аэропорту Шереметьево – самый современный в России аэровокзальный комплекс заработал в режиме пробной эксплуатации 15 ноября 2009 года. Также завершилось строительство нового офиса компании в Мелькисарово, в непосредственной близости от Шереметьево.

В 2009 году компания первой в России успешно завершила процедуру аудита на соответствие стандартам ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operations) – аудит по безопасности наземного обслуживания ИАТА. В августе 2009 года Аэрофлот стал победителем конкурса на звание

Генерального партнера Зимних Олимпийских Игр в Сочи 2014 года в категории «Пассажирские авиаперевозки».

В 2010 году была окончательно сформирована, а в 2011-м официально открыта Авиационная школа Аэрофлота. В настоящее время это единственное в стране специализированное учебное заведение, готовящее профессионалов по 120-ти авиационным специальностям – от пилота до бортпроводника. Также в 2011 году создан высокотехнологичный Ситуационный центр, который в случае сбойной или кризисной ситуации позволяет эффективно руководить производственными процессами.

Стала более интенсивной и переведена на систематическую основу инновационная деятельность. Создан Комитет по инновационному развитию, разработана концепция программы инновационного развития, одобрен план работ по внедрению инновационных решений и участию в НИОКР на 2011 – 2013 гг., впервые выделено финансирование НИОКР на 2011 год в размере 128 млн. руб.

В 2011 году в Группу «Аэрофлот» вошли новые участники – региональные авиакомпании, бывшие активы госкорпорации «Ростехнологии». Начался процесс широкомасштабной интеграции авиакомпаний Группы.

Разработана новая стратегия Группы «Аэрофлот», согласно которой компания уже к 2025 году восстановит мощь до значений, сравнимых с уровнем прежнего, советского Аэрофлота и станет одним из ключевых игроков на глобальном рынке гражданских авиаперевозок. К указанному сроку совокупные ежегодные перевозки, осуществляемые Группой, должны превысить 70 млн. пассажиров. Основными стратегическими целями Группы «Аэрофлот» на период до 2025 года являются: вхождение в первую пятерку авиакомпаний по пассажиропотоку и выручке в Европе, а также в топ-20 глобальных игроков по этим показателям. Планируется развитие перевозок через главный хаб в Москве с долей трансферных пассажиров не менее 60%, обеспечение максимально широкого присутствия на рынке.



Генеральный директор ПАО «Аэрофлот» – российские авиалинии» Виталий Савельев во второй раз избран членом Совета управляющих Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA). Решение о его переизбрании на данном посту на период с 2012 до 2015 года утверждено на 68-й Ежегодной генеральной ассамблее IATA, прошедшей 10-12 июня 2012 г. в Пекине.

В связи с принятием федеральных законов от 28.12.2013 № 426-ФЗ и № 421-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О специальной оценке условий труда», внесением изменений в статью 212 Трудового кодекса Российской Федерации, в ПАО «Аэрофлот» проводится специальная оценка условий труда, которая является единым комплексом последовательно осуществляемых мероприятий по идентификации вредных и (или) опасных производственных факторов и оценке уровня их воздействия на работника с учетом отклонения их фактических значений от установленных гигиенических нормативов условий труда и применения средств индивидуальной и коллективной защиты работников. По результатам проведения специальной оценки условий труда устанавливаются классы (подклассы) условий труда на рабочих местах.<sup>1</sup>

#### Принципы и направления кадровой политики

Кадровая политика компаний Группы «Аэрофлот» направлена на привлечение лучших специалистов отрасли и обеспечение их профессионального развития. В Группе выстроена и постоянно развивается система взаимоотношений, способствующая достижению экономической эффективности по всем направлениям деятельности. В работе с персоналом действует широкий спектр программ, помогающих каждому сотруднику в полной мере реализовать свой потенциал, включая программы обучения, повышения мотивации, социальной поддержки.

#### Приоритетные направления кадровой политики:

---

<sup>1</sup> Официальный сайт компании "Аэрофлот" . - URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about>

- 1) поиск и привлечение сотрудников в соответствии с текущими и перспективными потребностями бизнеса;
- 2) комплектование подразделений кадрами соответствующих профессий, специальностей и квалификации;
- 3) организация подготовки кадрового резерва с учетом стратегических задач развития Группы;
- 4) закрепление в авиакомпании грамотных и высококвалифицированных работников;
- 5) проведение аттестации работников;
- 6) развитие и поддержание высокого уровня лояльности сотрудников;
- 7) оперативное разрешение проблем на всех этапах работы с персоналом.

## 2.2 Анализ сложившихся отношений в коллективе ПАО «Аэрофлот» и поведение сотрудников

В процессе межгруппового взаимодействия достаточно часто встречаются непонимание, недоразумения, сложности общения, которые могут перерасти в конфликт.

Характер взаимоотношений в организации зависит от ее целей, накопленного опыта, психологических особенностей работающих и ряда других факторов в зависимости от конкретной обстановки. При анализе поведения человека в организации необходимо учитывать его интересы, мотивы, ценностные ориентации. Каждый член организации претендует на определенное место в организации. Если его субъективная позиция совпадает с его объективными характеристиками, то организация принимает эти притязания и член коллектива занимает соответствующее ему место в межличностных отношениях организации. Если же субъективные и

объективные позиции расходятся, то возникает как внутриличностный, так и внутриорганизационный конфликт<sup>2</sup>.

Конфликты в жизни отдельных людей, групп и организаций в целом играют значительную, чаще негативную, роль, вызывая большой ущерб, непроизводительное расходование сил, времени, ресурсов. Однако конфликты выполняют и позитивные функции. Современный взгляд на конфликты в организации состоит в том, что конфликт объективно необходим организации; является неотъемлемой частью процесса изменений; оптимальным является состояние наличия конфликта минимального уровня (управляемый конфликт).

В настоящее время в компании (всех филиалах) трудятся 15 000 сотрудников.

У компании общие органы управления. Высшим органом управления является собрание акционеров, в период между собраниями управление компанией осуществляет Правление, во главе которого Генеральный директор.

При исследовании межличностных отношений наиболее часто выделяются два фактора: доминирование – подчинение и дружелюбие – агрессивность. Именно эти факторы определяют общее впечатление о человеке в процессах межличностного восприятия. Они названы М. Аргайлом в числе главных компонентов при анализе стиля межличностного поведения и по содержанию могут быть соотнесены с двумя из трех главных осей семантического дифференциала Ч. Осгуда: оценка и сила. В многолетнем исследовании, проводимом американскими психологами под руководством Б. Бейлза, поведение члена группы оценивается по двум переменным, анализ которых осуществляется в трехмерном пространстве, образованном тремя осями: дружелюбие – агрессивность, эмоциональность – аналитичность.

#### Корпоративная культура и ценности

---

<sup>2</sup> Зельдович Б.З. Организационное поведение. - М., 2008. С. 104.

В Аэрофлоте сложилась собственная корпоративная культура как уникальная совокупность идеологических представлений, ценностей, убеждений, норм и моделей поведения, которые объединяют Группу «Аэрофлот» в единое целое и разделяются всеми сотрудниками. Корпоративная культура поддерживает бизнес-стратегию и пронизывает все процессы в области управления персоналом.

ПАО «Аэрофлот» обеспечивает конкурентоспособное вознаграждение, включая заработную плату и вознаграждение за результат. Система оплаты труда в Компании учитывает категории должностей, результативность деятельности структурных подразделений, особенности региональных рынков труда, а также индивидуальный вклад каждого работника. Оценка деятельности высшего руководства Компании осуществляется посредством ключевых показателей эффективности, которые утверждаются Советом директоров.

В Компании широко используются инструменты нематериальной мотивации труда, помогающие оценить вклад сотрудников в деятельности Группы и отметить достижение высоких показателей в работе.

В 2016 году в ПАО «Аэрофлот» корпоративными видами поощрений отмечены более 1,3 тыс. человек, из них три работника награждены почетным знаком «Отличник Аэрофлота», 523 работника – почетной грамотой ПАО «Аэрофлот», 99 работников – нагрудным знаком «За доблестный труд в Аэрофлоте». Знаки отличия «За безаварийный налет часов» вручены 57 работникам департамента производства полетов.

Более 70 работников Компании были награждены государственными наградами, ведомственными наградами Министерства транспорта Российской Федерации и наградами других ведомств.

В дочерних компаниях в течение года наиболее успешные сотрудники награждались корпоративными и ведомственными наградами Министерства транспорта Российской Федерации, а также региональными и городскими наградами.

### 3 Рекомендации по совершенствованию материальных и нематериальных факторов мотивирования персонала организации

#### 3.1 Рекомендации руководителю по профилактике буллинга в организации

Как показывает практика, отношения в организации во многом зависят от тактики поведения, избранной руководителями организации с первых дней работы с коллективом.

Для эффективной работы коллектива и организации в целом необходимо заняться этой проблемой руководителям.

Для этой цели им следует пользоваться приведёнными ниже принципами:

Выработать стратегию для предотвращения буллинга. Компании должны иметь точно выстроенную политику касательно этого явления, которая должна затрагивать как менеджмент в целом, так и клиентов, сотрудников, независимых подрядчиков

Стремиться к созданию безопасных условий труда. Это обязательство представляет собой всестороннюю подготовку сотрудников для решения проблем буллинга. Работник, становясь очевидцем буллинга, обязан оповещать о нём руководство и документировать инцидент. Буллеру необходимо отчетливо пояснять, что его поведение неприемлемо в организации.

Обеспечить содействие и ресурсы. Организации должны обеспечивать работников необходимыми ресурсами, например, консультантами в рамках выше определённой программы.

Предотвратить буллинг до того, как он выявляется. Организациям следует тщательнее отбирать претендентов с помощью поведенческих интервью. Это необходимо для определения поведения, которое лежит в

основе буллинга и расходится с ценностями фирмы. Им так же необходимо проверять и анализировать все предыдущие истории буллинга.

В качестве организационно-управленческих средств профилактики буллинга в служебных коллективах выделяются следующие:

- 1) формирование здоровой организационной культуры в организации;
- 2) поддержание здорового социально-психологического климата в служебных коллективах;
- 3) развитие навыков управления у высшего руководства;
- 4) создание условий, обеспечивающих получение обратной связи от сотрудников;
- 4) рациональное и четкое разделение труда между отделами, исключение возможности дублированных или пересекающихся заданий различных подразделений;
- 5) четкое формулирование служебных обязанностей каждого работника с обозначением границ их персональной ответственности;
- 6) формирование прозрачного механизма принятия управленческих решений, рационализация и открытость информационных потоков в организации;
- 7) формирование системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- 8) формирование нетерпимого отношения к разносчикам сплетен и любителям интриг на работе;
- 9) исключение интимных или родственных связей между подчиненными и руководством.

3.2 Рекомендации сотрудникам по предотвращению буллинга и по противостоянию агрессивному поведению в организации

Буллинг – это длительное агрессивное психологическое (реже физическое) давление на другого человека. Оно отрицательно влияет на

работу коллектива в целом и на качество труда сотрудника, на которого направлена такая травля, в частности. Одним из негативных последствий для него будет стресс. С помощью буллинга человека иногда доводят до самоубийства.

Свидетели травли получают свою дозу негатива. Обстановка на работе становится накаленной, и они стараются перейти на другое место. В результате организация может потерять высококвалифицированных сотрудников. Появляются текучесть кадров, судебные процессы, прогулы, ошибки в работе и т. д.

Понятие причины, почему так поступает отдельный индивидуум или группа людей, поможет выбрать верный способ противостояния. В первую очередь жертве нельзя поддаваться этому давлению, паниковать - следует постараться сохранить спокойствие. И понять причину буллинга. Их может быть много – личная неприязнь, давний конфликт, желание получить должность жертвы и т. д. В зависимости от этого попробовать выработать тактику поведения в отношении нападающего. Если самостоятельно справиться не получается, можно попробовать обратиться к руководству. Попросить о переводе в другой отдел или филиал. Если таких вариантов нет и сил противостоять натиску нападающего не осталось – проще сменить работу. Свои нервы и здоровье намного важнее.

Буллинг иными словами – постоянная психологическая травля, направленная на одного человека или группу людей.

Противостоять буллингу можно. Психологи предлагают несколько вариантов решения этой проблемы:

- 1) работать так, чтобы невозможно было упрекнуть в профессионализме;
- 2) не отвечать нападающему тем же и постараться не реагировать на язвительные замечания и оскорбления;
- 3) не допускать срыва в виде крика, открытого словесного конфликта, скандалов и хамства (это только показывает бессилие жертвы);

4) найти единомышленников (возможно, некоторые уже ранее подвергались такой травле);

5) вычислить коллег, которые испытывают антипатию по отношению к агрессору, и постараться найти с ними общий язык;

6) просчитывать каждый шаг и действие.

Также в многочисленных исследованиях приводятся различные советы и рекомендации как себя вести, чтобы избежать буллинга на рабочем месте. В обобщенном виде эти рекомендации можно представить следующим образом:

1) будьте доброжелательны со всеми сотрудниками. На обаятельных буллинг не направляют;

2) не сплетничайте, а услышав сплетню, не пересказывайте ее другим;

3) никого не унижайте. Напротив, старайтесь хвалить человека, возвышать его в собственных глазах и в глазах других;

4) постарайтесь найти золотую середину между тем, чтобы сохранить свое лицо и не выделяться из коллектива;

5) не позволяйте унижать себя. Иногда нужно «показать зубы»;

6) соблюдайте традиции коллектива. Участвуйте в корпоративных мероприятиях;

7) если кто-то из сотрудников пытается вас «достать», не нервничайте, спокойно поговорите с ним, выясните, чего он добивается. Старайтесь не реагировать на обидные слова. Помните, что обижают тех, кто обижается;

8) не фамильярничайте с начальником. Даже если вы с ним друзья, не афишируйте это, а лучше — дружите за пределами организации;

9) Добросовестно выполняйте свои обязанности. В случае конфликта начальник будет на вашей стороне, так как он не захочет терять ценного работника.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Буллинг вреден не только для сотрудника, подвергающегося нападкам со стороны коллектива или руководства. Страдает и сама фирма. Немецкая исследовательница Б. Мешкустат отмечает, что у двух третей терроризируемых работников снижается мотивация труда, у половины появляется блокада креативного мышления, больше 50% пропускают работу по причине различных заболеваний. В результате треть работников меняют работу в границах своего предприятия, 20% увольняются сами, 5% понижают в должности, 15% увольняют.

Последствия буллинга для предприятия характерны тем, что их довольно трудно определить и просчитать заранее. Однако снижение работоспособности, нездоровый климат в коллективе, ротация кадров, большая вероятность неправильно принятых решений негативно сказываются на результатах деятельности предприятия.

Основными последствиями буллинга для предприятия можно назвать:

- а) ухудшение рабочей атмосферы;
- б) снижение производительности и качества труда, выражающееся в уменьшении прибыли для предприятия;
- в) потерю мотивации к труду сотрудниками, не вовлеченными непосредственно в конфликт;
- г) отсутствие сотрудников на работе вследствие болезни и, как результат, дополнительная загрузка их коллег, необходимость выполнять «не свою» работу, увеличение времени для выполнения работы и возможное недовольство клиентов;
- д) ротацию кадров (в частности, из-за несогласованности целей и действий руководства и подчиненных). По этой причине при ротации кадров могут возникать проблемы с подбором персонала на определенные должности (например, на место только что уволившейся жертвы моббинга или на руководящую должность). Кроме этого, у предприятия неизбежно

будут возникать расходы, связанные с поиском кандидатов, их собеседованием, освоением новым сотрудником специальности (обучением) и т. д.

Последствия буллинга для агрессоров (буллеров) можно сгруппировать по тому же принципу, что и последствия для жертвы, поскольку буллер находится в похожем состоянии стресса. Хотя если в случае жертвы буллинг в ее адрес провоцирует стресс и дальнейшие последствия для здоровья, карьеры и личной/социальной жизни, в случае буллера продолжительный стресс или диссонанс между ожиданиями и реальностью приводит человека к тому, что он начинает проецировать свое состояние на других.

Наиболее распространенными последствиями буллинга для агрессоров являются:

а) психосоматические заболевания, частично повторяющие симптомы жертвы;

б) негативная реакция коллектива на буллинг-действия против их коллеги/коллег;

в) снижение производительности труда;

г) увольнение/перевод по службе/понижение зарплаты и прочие санкции.

Последствия буллинга для агрессоров наиболее трудно анализировать. Они являются наименее выраженными. Лишь небольшое число буллеров прекращают притеснять работников под воздействием каких-либо санкций и наказаний, подвергаются внутренним переводам либо увольнению. Нередко агрессорами становятся бывшие жертвы буллинга, не сумевшие справиться со стрессом.

Таким образом, буллинг становится тормозом для бизнеса. Снижение работоспособности, нездоровый климат в коллективе, текучка кадров, большая вероятность неправильно принятых решений негативно сказываются на экономическом балансе предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонова, М. С. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации / М. С. Агафонова, А. А. Беломытцева // Современные наукоемкие технологии. 2014. – № 1. – С. 132-133.
2. Агафонова, М. С. Основы правильного имиджа руководителя / М. С. Агафонова, Е. В. Молодых // Современные наукоемкие технологии. 2014. – № 4. – С. 102-110.
3. Агафонова, М. С. Управление конфликтами в организации / М. С. Агафонова, Е. В. Полянская // Современные наукоемкие технологии. 2014. – № 3. – С. 134-135.
4. Агафонова, М. С. Социальная совместимость в коллективе / М. С. Агафонова, Ю. С. Хрипунова // Международный студенческий научный вестник. 2015. – № 2. – С. 217-218.
5. Адлер, А. Практика и теория индивидуальной психологии / А. Адлер; пер. с англ. А.А. Буков. – СПб.: Питер, 2016. – 296 с.
6. Акопов, А. Свобода от зависимости. Социальные болезни личности. СПб.: Питер, 2015. – 154 с.
7. Бандура, А. Теория социального научения. М.: Директ-Медиа. – 2014. – 532 с.
8. Баринов, В. А. Корпоративная культура организации в России / В. А. Баринов, Л. В. Макаров // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. – № 8. – С. 123-131.
9. Берон, Р. Агрессия / Р. Берон; пер. с англ С. Меленевская. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.
10. Глазман, О. Л. Психологические особенности участников буллинга / О. Л. Глазман Санкт-Петербург, 2016. – 159-165.
11. Егоров, А. Ю., Игумнов С.А. Расстройства поведения у подростков: клинико-психологические аспекты. СПб.: Питер, 2015. – 302 с.

12. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников / С. Иванова // Служба персонала, 2016. – № 9. – С. 156.
13. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440с.
14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 365с.
15. Колодей, К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / К. Колодей; пер. с англ Д. Викторова. – СПб.: Питер, 2015. –131 с.
16. Кон И.С. Что такое буллинг и как с ним бороться? 2006. – 352 с.
17. Коновалова, В. Г. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора / В. Г. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2014. – № 4. – С. 105-113
18. Куинн, Р., Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Р. Куинн, К. Камерон; пер. с англ С. Шпак. – СПб.: Питер, 2015. – 265 с.
19. Лоренц, К. Агрессия: так называемое «зло» М.: Прогресс, 2016. – 272 с.
20. Магура, М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. 2013. – № 3. – С. 162-170.
21. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим / Ю. Романова // Управление персоналом. 2013г – № 4. – С. 85-100.
22. Сафронова М.В. Буллинг в образовательной среде – мифы и реальность. 2014. – 170 с.
23. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2016. – 98 с.
24. Травин В.В, Дятлов В.В. Основы кадрового менеджмента. М.: Новое знание, 2002. – 170-198 с.

25. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров: Учебное пособие. Красноярск; Москва, 2016. – 156 с.

26. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации, М.: ФиС, 2014. – 286 с.

27. Шпотов, Б. М. Деловая этика и менеджмент: проблемы взаимодействия / Б. М. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. 2016. – № 1. – С. 483.

28. Шпехт, Г. Организационные аспекты стратегического технологического менеджмента / Г. Шпехт, А. Эвальд // Проблемы теории и практики управления. 2015. – №3. – С. 111-118.

29. Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. Н. Кузнецов. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 520 с. [Электронный ресурс] URL.: <https://biblio-online.ru/book/BDE14AC8-BFC6-4C18-BBDF-AD06E453A417> (дата обращения: 09.11.2018)

30. О компании ПАО «Аэрофлот» [Электронный ресурс]: Официальный сайт компании «Аэрофлот» . - URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about> (дата обращения: 15.11.2018).

31. Спивак В.А. Организационное поведение: учебное пособие В.А. Спивак [Электронный ресурс]: Информационный портал «ВикиЧтение». – URL: <https://marketing.wikireading.ru/39936> (дата обращения: 10.11.2018).