



Евразийский Банк Развития

ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ И ИНТЕГРАЦИЮ

Изменения: управляемый конфликт

Директор по управлению персоналом

Петренко О.А.

21 апреля 2017



- **Основная задача** – рассказать, как HR через управление конфликтом может управлять изменениями.
- Реальный **кейс**: исследование – как сотрудники HR могут предотвратить эскалацию конфликта на рабочем месте?
- Конфликт: потребности организации: **мнение HR vs мнение руководителей.**
- Рекомендации, вынесенные уроки, результаты.

Исследование



- 1 Тема: как сотрудники по работе с персоналом могут предотвратить эскалацию конфликтов, с которыми сталкиваются по работе
- 2 Метод: интервью с сотрудниками HR и руководителями организации
- 3 Организация: Евразийский банк развития, 250 сотрудников в 6 странах.
- 4 Участники: HR – женский состав. Руководители – 5 мужчин, 1 женщина. Граждане РК и РФ.

Контекст

- Нет прикладной литературы по разрешению конфликта, учитывающей контекст русскоязычной аудитории.
- Нет исследований о специфике для HR в управлении конфликтом.



Конфликт понимается как ситуация между двумя или более сторонами, когда у них есть различия в точках зрения, интересах, убеждениях или ценностях, вне зависимости от того, является ли противоречие реальным или воображаемым

Контекст

The logo for Harvard Business Review, featuring the words "Harvard Business Review" in white, bold, sans-serif font on a red rectangular background.

Неизбежность конфликтов.

Перемены провоцируют дезинтеграцию – всегда будут те, кто способен обернуть изменения себе на пользу, и те, кого новшества пугают и парализуют. Отсюда противостояние рядовых сотрудников и их начальников и даже борьба между руководителями. В результате одной из главных задач менеджеров становится управление конфликтом.

И.Адизес, HBR, январь 2017

Менеджмент перед лицом новых вызовов

Контекст

По управлению конфликтом есть исследования для:

1 медицинских работников



2 юристов



3 линейных руководителей



Что необходимо HR для успешного разрешения конфликтов?

Достаточно ли HR обладать теми знаниями, которыми обладают руководители при решении конфликтов в организации?

Как управлять HR управлять конфликтом так, чтобы число конфликтов уменьшилось?



Модель для успешного разрешения конфликтов



Результаты исследования



Сотрудники HR

Менеджеры

НАВЫКИ

Отсутствие противоречий или взаимоисключающих мнений. Названы навыки:

- ✓ Коммуникаций
- ✓ Активного слушания
- ✓ Понимания собеседника

Точка зрения HR более вариативна

УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ

Обе стороны признают важность эмоционального регулирования. Руководители: роль HR – помочь организации, например, организовать тренинги для сотрудников

Результаты исследования



ЗНАНИЯ

Сотрудники HR

- ✓ Знания психологии
- ✓ Знания для понимания сотрудников

Менеджеры

- ✓ Знания теории организации: принципов корпоративного управления, построения структуры
- ✓ Знания для предотвращения конфликтов на уровне компании
- ✓ Признают, что не обладают достаточными знаниями по управлению конфликтами

Результаты исследования



Сотрудники HR

Ценность – мирное разрешение конфликтов

Менеджеры

- ✓ Роль HR – определить политику компании, объясняющую ценности и модель поведения сотрудника. И контролировать ее соблюдение
- ✓ Ценности не являются критическим фактором успеха для эффективного разрешения конфликтов. Важнее, чтобы ценности HR совпадали с корп. ценностями

ЦЕННОСТИ



Результаты исследования



ИНСАЙТ

Сотрудники HR

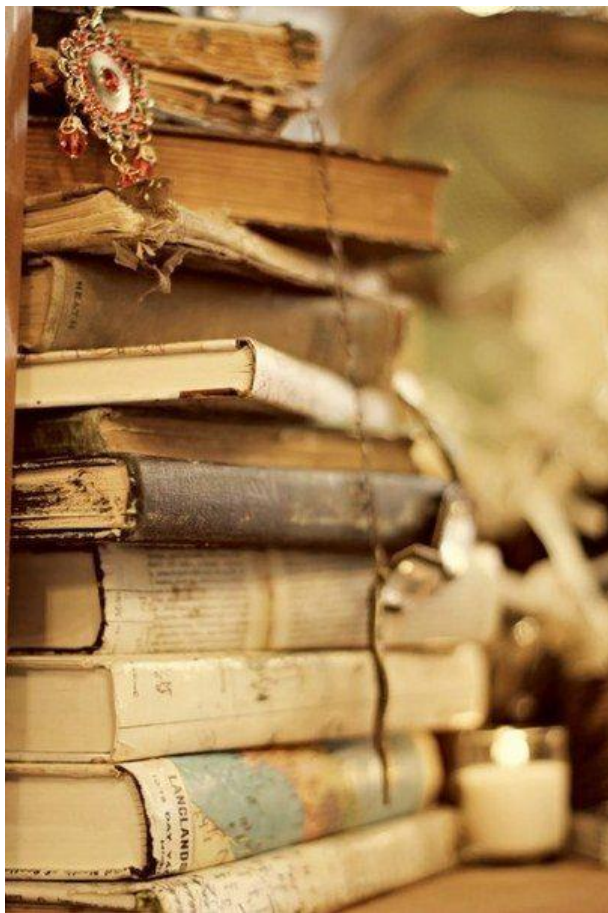
- ✓ Смотрят на разрешение конфликтов с точки зрения своей функции (не Банка глобально)
- ✓ HR, являясь частью организации, не может придерживаться нейтральной позиции
- ✓ Признаются, что чаще выступают не медиатором конфликтов, а второй стороной конфликта (например, при введении новых политик)

Менеджеры

- Ожидают от HR:
- ✓ Создание правил и политик по разрешению конфликтов.
 - ✓ Роль независимого арбитра в урегулировании конфликтов
 - ✓ HR должен быть экспертом в разрешении конфликта
 - ✓ HR должен выступать медиатором в конфликтах между руководителями и подразделениями



Основные выводы



- Идеи могут приходиться отовсюду
- Необходимость более тесного общения HR с руководителями организации
- Если мы хотим изменить организацию, изменяться надо нам самим
- Обучение и развитие подразделения по персоналу
- Смена курса: HR ориентируется на задачи, которые ставят руководители высшего звена

Изменения: управляемый конфликт



Основная роль HR:

- ✓ Умение предотвратить конфликт на уровне компании;
- ✓ Установление норм и создание политик, которые предотвращают конфликты на уровне организации;
- ✓ Медиатор конфликтов на уровне подразделений.

Работа с результатами, рекомендации

- Обсуждение результатов исследования с сотрудниками HR. Совместные выводы: как нужно меняться HR.
- Цели на 2017 год: проведение исследований через интервью с руководителями - в план развития сотрудников HR.
- Обучение внутреннего тренера по разрешению конфликтов
- Служба управления персоналом проводит тренинги для остальных менеджеров компании



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!