

«Я завжди виступаю за шанси й нові можливості»



З **Оксаною Мариною**, HR-бізнес-партнером (операційна дирекція компанії «Метінвест»), ми спілкуємося про ситуації, які вплинули на її формування як справжнього HRD, про те, хто такий професіонал у сфері управління персоналом, як зрозуміти, що робота виконується добре та що в ній найважче, про справедливість, виклики особистісного плану та ціну успіху

ДОВІДКОВО

Оксана Марина здобула вищу освіту в Київському інституті інженерів цивільної авіації (нині Національний авіаційний університет) на факультеті «Автоматика та обчислювальна техніка». Також навчалася в Міжнародному інституті бізнесу і Grant MacEwan College (Канада), курс «Управління людськими ресурсами», Московському відділенні Project Management Institute (USA), курс «Основи управління проектами».

Має понад 25 років професійного досвіду роботи менеджером вищої ланки у великих промислово-торговельних компаніях («Укрзалізниця», «Інтерпайп», «ТЕРРА ФУД», «АСНОВА ХОЛДІНГ», «21 століття», концерн «Нафтовий»).

«Кадровик України»: Яка ситуація зробила вас справжнім HRD?

Оксана Марина: Я з дуже інтелігентної родини, де «рояль посеред вітальні». До 18 років я боялася потривожити когось, боялася зачепити людську душу, майже уникала людей. Я обрала аерофлот і закінчила Київський інститут інженерів цивільної авіації. Ця сфера була для мене символом свободи, де я можу більше бачити й більше відчувати, ніж усі інші люди, де є перспектива. Я щиро хотіла працювати в аерофлоті й під час навчання в інституті літала бортпроводником. На той момент я зрозуміла, що є щось, що притягує до мене людей, що я можу бути в центрі уваги, легко комунікувати, бути справедливою й вирішувати нестандартні ситуації. На цьому був фокус уваги в роботі, і я зрозуміла, що я це можу.

Після цього я потрапила на шведсько-українське підприємство, яке відкривало перші супермаркети в Україні. Я працювала у відділі кадрів, все ще залишаючись інтелігентною дівчиною, яка боїться говорити людям «ні». До складних зустрічей я довго готувалася і хвилювалася так, що руки вкривалися потом. А ось потім я потрапила в концерн «Нафтовий», куди мене взяли начальником відділу кадрів. Саме там, мені здається, я й визначилася з напрямком розвитку, захотіла стати директором з персоналу і, ймовірно, стала — після того як була змушена звільнити 300 осіб у зв'язку із закриттям бізнесу. Я була в трійці менеджменту компанії (ще залишався фінансовий і генеральний директор), яким було поставлено це завдання. Тоді я зрозуміла: якщо мене обрали, отже, я зможу. За два дні я звільнила всіх цих людей, з якими вчора була нарівні. Не було скандалів, не було істерик. Для кожного я підбрала свої слова. Одна зі звільнених досі моя подруга.

Вдруге я визначилася в 2000 році. На той момент я працювала у Льва Парцхаладзе (засновника однієї з найбільших українських компаній-девелоперів «XXI століття») на посаді директора з персоналу. Для своєї

першої передвиборчої кампанії він обрав мене на роль керівника штабу. Одночасно ми висували одного кандидата у Верховну Раду, трьох кандидатів — у Київську раду і 37 кандидатів — до районних рад. Це було жахливо важко. Ми перемогли. Лев Парцхаладзе покликав мене в політику. Це був жорсткий і знаковий для мене вибір. Але для себе я зрозуміла, що політика — не моя історія. У 2000 році я вирішила бути ремісником, я зрозуміла, що хочу бути людиною, яка заробляє гроші власною працею. Тоді я усвідомлено обрала шлях директора з персоналу.

«Кадровик»: Хто такий професіонал у сфері управління персоналом?

Оксана: Зараз я ціную в директорах з персоналу зрілу емпатію. Якщо я бачу, що HR здатний бачити, чим живе людина, я спокійна. В епоху людиноцентричності це важливо. Свого часу я вселяла жах своїми системними і часом суворими рішеннями. Зараз я хочу робити людей щасливими.

«Кадровик»: Як ви розумієте, що виконуєте свою роботу добре?

Оксана: Тут два аспекти. Перший — це коли моє власне его задоволене. Наприклад, ти збираєш велику нараду, і коли виходиш з неї, розумієш, що тобі вдалося заразити своєю ідеєю людей, переконати й надихнути їх реалізовувати придумане тобою. Це его, і зовсім без нього, ймовірно, неможливо. Але я б хотіла відсунути його на другий план.

По-друге, зараз для мене важливо розуміти і відчувати, що є одностуді. Чим більше їх в моєму оточенні, тим більше зрозумілі правила гри і обставини, за яких ти приймаєш рішення або відробляєш гіпотезу. В цьому випадку для них я зрозуміла на 100%, і це істотно скорочує час для непотрібних і неважливих завдань. Для цього кола людей зрозуміло відразу, що якщо ми це робимо, то саме так, і не тому, що директивна команда, а саме тому, що люди розуміють рівень моїх

Бліц-«провокація»

«Кадровик»: У кризовій ситуації: почуття або логіка?

Оксана: Почуття.

«Кадровик»: Якщо стомилися: у люди чи в тишу?

Оксана: У люди. Вони мене перезапускають. Я людина мегаполісу й обожаю місто. Хоча дуже люблю тишу. Я просто не розумію, як люди можуть жити в будинках за містом. Для мене мегаполіс — це можливість бути частиною чогось більшого. Тому якщо мені потрібно зібратися, якщо мені потрібно перезавантажитися, я йду до своїх людей, я йду у світ.

«Кадровик»: Сучасні керівники: більше про людей чи про гроші?

Оксана: Про людей. Я вірю в казки зі щасливим кінцем.

стандартів і знака якості у всьому, що я намагаюся робити.

«Кадровик»: Що ви вважаєте найважчим у своїй роботі сьогодні?

Оксана: Прибрати себе. Тебе бути не повинно, але без тебе бути не може. Це зараз. Але були й інші етапи.

Наприклад, коли я працювала керівником передвборчого штабу, я навчилася тримати удар і мати витримку. Коли я почувалася загнаною й потрібно було терміново приймати рішення, а в мене його не було або не було сил, я просто закривала очі й давала собі 10 хвилин. Тоді народилася фраза «Крива виведе». Вона працювала. Виділений для себе час і внутрішня тиша підказували зовсім нові ідеї.

В інший час мене підтримувала фраза «Іноді краще відступити, щоб розбігтися й стрибнути». Тоді я на п'яти заводах для 30 тисяч осіб впроваджувала

систему грейдів і нову систему оплати праці. Це був непростий період.

Років три тому мене вразила фраза, яку приписують засновнику сім'ї Медічі: «Живи так, щоб тебе покликали». Тобто живи так, щоб стало очевидно, що без тебе ніяк. Я намагаюся дотримуватися цієї ідеї.

«Кадровик»: Як ви зараз навчатесь?

Оксана: Через емоції. Раніше я тривалий час навчалася через навчіння. Я прислухалася до знакових людей і вчилася «за образом і подобою». Зараз у мене є якийсь протест проти моралізаторства з боку оточуючих, не хочу запитувати ні в кого поради. Я вважаю за краще вчитися, прислухаючись до своїх емоцій. Якщо життя мені зараз підказує, що потрібно йти праворуч, — я піду туди. Зараз я за те, щоб любов і щирі почуття перекреслили всі канони.

«Кадровик»: Що для вас справедливість?

Оксана: Справедливість для мене — це можливість відокремлювати головне від другорядного, зерна від полови. Поясню, як це виглядає для мене в житті. Мій син мені сказав: «Мам, у тебе є дивна якість. В один момент ти можеш дуже чітко вказати людині, що вона неправа і ти з нею не згодна в якомусь питанні. Але в інший, відразу після цього, перейти на іншу тему й продовжити розмову легко й невимушено, давши їй зрозуміти, що ти, як і раніше, добре до неї ставишся». Думаю, цій якості я навчилася в компанії «Інтерпайп». У нас була дуже сильна команда, в якій кожен був лідером, стояв на своєму і хотів довести свою значимість. Переговори завжди проходили дуже емоційно і бурхливо. Але коли ми виходили з кабінету — поверталися до наших глибоко людських якостей, сміялися та йшли разом пити каву.

Тобто для мене справедливість — це бачити головне, а не «залипати» на дрібному й не судити про те, що відбувається, керуючись поверховими судженнями. А також захищати і вести «своїх».

«Кадровик»: Без чого ви — не ви?

Оксана: Можливо, це здається пишномовним, але я отримала таку відповідь. У цей період життя Оксани Мариної не буде без всепрощення. Якось я стала хотіти розуміти, що означає прощати людей через їх недосконалість. Сьогодні мені хочеться знайти цю якість у собі й дозволяти людям бути такими, якими вони є. І кохання. Без цих якостей мене зараз немає. Давно, напевно, можна так сказати, що мене не було без кар'єри і грошей. Потім — без сім'ї і побутових завдань, пошуку себе. А сьогодні мене немає без всепрощення та любові до людей.

А з боку, напевно, про мене скажуть, що Мариної немає «без стрижня».

«Кадровик»: Яку ціну ви не готові заплатити за успіх?

Оксана: Любов близьких. Можливо, на старті своєї кар'єри, коли я наполегливо йшла вперед, я б так не відповіла. Але зараз — любов близьких.

«Кадровик»: Що ви думаєте про сабатікал?*

Оксана: Уперше я почула про це поняття в 2012 році, коли навчалася в Лондоні з двома колегами з Бразилії. Вони розповіли мені, що в їх країні поширена практика тривалого відпочинку, що дає можливість співробітнику відпочити, зайнятися навчанням або

* Сабатікал — це оплачувана або частково оплачувана тривала відпустка строком від трьох місяців до одного року з гарантованим збереженням за працівником місця роботи.

своїми проектами. Я б, звичайно, хотіла спробувати такий варіант «перерваної оплачуваної компанією кар'єри», довготривалої відпустки. Я не знаю, як би було, але я б точно спробувала. Тому я не можу робити однозначні висновки — погано це чи добре. Але мені здається, що в людей має бути шанс на перезавантаження. Я завжди виступаю за шанси й нові можливості.

Олександр Кучеренко, директор зі сталого розвитку ДТЕК: 3 якими викликами особистісного плану ви стикалися, перебуваючи в професії тривалий час?

Оксана: Найбільший виклик, з яким я стикаюся постійно, — це як люди приймають мої рішення. Для мене мої рішення вистраждані й правильні. Але мені також важливо, щоб я була зрозуміла більшості людей, ну або хоча б моїм стейкхолдерам**. Також важливо, приймаючи глобальні сильні рішення, не зазнатися й не відірватися від людей, бути «екологічною» в комунікаціях. Мені здається, що більша частина наших невдалих історій пов'язана із нерозумінням нас оточуючими людьми. Зараз для мене важливо бути зрозумілою. Тому що любов до людей для мене в пріоритеті...

*Бесіду вела Станіслава Стефановська,
HR-директор First Line Group,
майстер-коуч, бізнес-тренер*

** Стейкхолдер (stakeholder) — поняття, яке описує людину, групу осіб або окремі організації, чії дії, поведінка або рішення можуть впливати на прибуток компанії та процеси в ній. Стейкхолдерів поділяють на внутрішніх (перебувають всередині організації) і зовнішніх (за межами підприємства).



Запитання наступному спікеру від Оксани Мариної:

Як боротися з вигоранням і берегти енергію співробітників?

Психічне здоров'я співробітників:

що слід знати HR



Наталія Софійчук,
менеджер з управління персоналом та адміністративних питань
Colgate-Palmolive (Україна, Білорусь),
практикуючий психотерапевт

Більшість програм нематеріальної мотивації в компаніях на сьогодні сконцентровані на тому, щоб їх співробітники почувалися комфортно, були продуктивними, залученими й готовими рекомендувати компанію як хорошого роботодавця.

Але чи приділяємо ми достатньо уваги психічному здоров'ю співробітників на роботі?

Адже масштаб його впливу на бізнес надзвичайно великий: за даними звіту Centerfor Mental Health (Великобританія) за 2017 р. наслідки для бізнесу психічних розладів у співробітників оцінюються у значні суми (*таблиця*).

З чого ж усе починається? А починається все з таких знайомих усім явищ, як **емоційне вигорання та стрес**. Неприємних, звичайно, але

Наслідки психічних розладів співробітників для бізнесу

Наслідки психічного розладу	Збитки підприємства
Зниження продуктивності на роботі	21,2 млрд фунтів
Відсутність співробітників у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю	10,6 млрд фунтів
Витрати на заміни співробітників, які залишили компанію через проблеми із психічним здоров'ям	3,1 млрд фунтів

на перший погляд досить «безневинних». У разі тривалої дії чинників, які призводять до стресу, людина проходить через кілька стадій, наведених на *схемі*.

Якщо на роботі людина регулярно перебуває у стресі, в неї можуть виникнути патологічні зміни в організмі або на психічному рівні. Стрес на рівні організму проявляється як підвищений тиск, проблеми зі шлунково-кишковим трактом, а також загострення хронічних хвороб і застудних захворювань. Щодо останніх, то ми ставимося до них із розумінням. Фахівці по роботі з персоналом, звичайно ж, ведуть облік і намагаються вживати заходів для зменшення кількості днів, пропущених співробітниками через хворобу.

Щодо патологічних змін психіки, то про такі захворювання не заведено говорити ні в суспільстві, ні тим більше в бізнес-середовищі.

Крім того, через недостатню увагу до цієї теми в багатьох склалося враження, що розлади психіки — явища рідкісні та потребують сер-

йозного, часто стаціонарного лікування у спеціальних установах і в бізнесі не трапляються. Але цифри свідчать про інше. Так, за даними Health & Safety Executive (Великобританія) за 2016-2017 рр. стрес, тривожність і депресія склали 40 % від усіх проблем зі здоров'ям, викликаних переважно саме роботою.

Якщо розглядати ситуацію не лише в контексті бізнес-середовища, то щорічно одна особа з чотирьох стикається з проблемами, пов'язаними з психічним здоров'ям (звіт Mental Health Foundation (Великобританія) за 2016 р.).

Тобто це явище набагато масштабніше, ніж ми звикли вважати. Психічні розлади трапляються і в робочому середовищі, а отже, можуть суттєво впливати на продуктивність співробітників, збільшення кількості листків непрацездатності, а також на атмосферу в колективі, відтік персоналу та ефективність бізнесу в цілому.

Тож далі про те, які види розладів психіки можуть виникнути у співробітників на роботі.

Стадії стресу

1. Тривожність.

Це спроба оцінити ситуацію та зрозуміти, що відбувається



2. Резистентність.

Це мобілізація ресурсів організму, завдання якої — впоратися із ситуацією та протидіяти негативним факторам



3. Виснаження.

Організм вичерпав свої можливості та більше не в змозі перебувати в стадії мобілізації та протистояти стресу

«Офісні» розлади психіки

Почну з хороших новин — більшість розладів тимчасові й оборотні, на відміну від розладів з ендогенними, тобто внутрішніми, причинами виникнення. Крім того, їм можна запобігти або усунути цілком звичними HR-фахівцю інструментами. Якщо говорити про основну причину їх виникнення — це перевантаження основних нервових процесів збудження та гальмування. Це ситуації, коли психіка людини не змогла адаптуватися до сили або тривалості стресу й видала патологічну реакцію.

Неврастенія

Для неї характерна підвищена дратівливість, стомлюваність, втрата здатності витримувати тривалі розумові та фізичні навантаження.

Як проявляється: спокійний і доброзичливий співробітник стає злим, починає «огризатися» й агресивно реагувати на, здавалося б, незначні ситуації: «Та не стукай ти так голосно по клавіатурі, поруч працювати неможливо!». Такий працівник також виглядає виснаженим.

Як діяти: в ідеалі — дати кілька вихідних або відправити в коротку відпустку.

Генералізований тривожний розлад

Переважно характеризується стійкою тривогою, не пов'язаною з конкретними об'єктами чи ситуаціями.

Як проявляється: людина здається більш тривожною, ніж була раніше. Виглядає напруженою, постійно метушиться, стає непосидючою, може частіше, ніж звичайно, зі стурбованим виглядом бігати по офісу.

Як діяти: спробувати з'ясувати причину хвилювання співробітника й по змозі усунути її. Можливо, в компанії відбуваються зміни, і працівник переймається, щоб не втратити своє робоче місце. Або йому доручили виконання

складного завдання, з якими він не може впоратися без підтримки.

Обсесивно-компульсивний розлад

Основні симптоми — нав'язливі думки, які повторюються й заважають або лякають, а також нав'язливі дії. Їх основне завдання — зняти напругу, знизити тривогу й запобігти подіям, що викликають страх. Причому ці дії не пов'язані зі страшними подіями.

Як проявляється: людина починає регулярно повторювати якісь дії: торкатися певної частини тіла, розкладати на столі робочі приладдя в чітко визначеному порядку. Може демонструвати скрупульозність — по кілька разів перевіряти електронні листи перед надсиланням, приділяти занадто багато уваги ідеальному оформленню слайдів у презентації на шкоду змісту тощо.

Як діяти: поговорити та з'ясувати, що в робочій обстановці лякає або турбує співробітника, і, по можливості, усунути вплив цих чинників. Бажано також порекомендувати звернутися до психотерапевта.

Розлади настрою

Ідеться про всім відому депресію та менш відомий біполярний афективний розлад. Людина в депресії або в депресивній фазі біполярного розладу скаржиться на поганий настрій і нездатність отримувати задоволення від життєвих подій, які раніше її радували. Стан ускладнюється швидкою стомлюваністю, погіршенням уваги та пам'яті. Серед усіх згаданих розладів депресія особливо підступна через суїцидальні думки та можливість їх реалізації.

Як проявляється: зазвичай товариська людина виглядає тихою, сумною, задумливою. Уникає товариства колег, мало спілкується, проявляє загальмованість — повільно думає й реагує, гірше й повільніше працює. Відмовляється від «смачненького», запропонованого колегами,

або уникає відвідування корпоративних заходів. Помітно набирає або втрачає вагу.

Як діяти: поговорити зі співробітником і розпитати, що з ним відбувається. Спробувати з'ясувати причину, дати зрозуміти, що до вас можна звертатися за підтримкою в разі необхідності.

Якщо ви помітили три чи більше з наведених вище симптомів і вони тривають більше двох тижнів, обов'язково порекомендуйте звернутися до психотерапевта.

Ступінь тяжкості описаних розладів багато в чому залежить від індивідуальних особливостей співробітника. Якщо вона легка, допоможе навіть невелика відпустка, відпочинок чи зміна обстановки. Інакше може знадобитися допомога психотерапевта, а в разі необхідності медикаментозного лікування — психіатр.

Виявляємо проблему вчасно

У більшості фахівців по роботі з персоналом немає спеціальної підготовки для точного діагностування того чи іншого розладу психіки у співробітників. Але для того, щоб не пропустити проблему і вчасно допомогти, слід звертати увагу на будь-які зміни в поведінці людини. Особливо на ті, які тривають деякий час. Безумовно, дуже важливо ставитися до таких співробітників із розумінням, підтримувати їх. Не соромитися обговорювати стан здоров'я та за необхідності й у разі достатнього рівня довіри рекомендувати працівнику звернутися до відповідного фахівця.

Ну і, звичайно ж, найкращий спосіб допомогти колегам бути в хорошому фізичному та емоційному стані — це профілактика та створення сприятливого робочого середовища. ●

Приєднуйтеся до журналу «Заробітна плата» у Фейсбук



Гарячі новини бухгалтерії,
спілкування з колегами та корисна інформація!

Долучайтеся до групи вже зараз



facebook.com/zarobotnayaplata