**Стресс у персонала: причины появления и метода устранения**

Состояние повышенного психологического напряжения, в котором могут находиться сотрудники, например, когда постоянно приходится принимать ответственные решения в сжатые сроки, сотрудники вынуждены каждый день выслушивать жалобы недовольных клиентов, часто работать сверхурочно, из-за большого объема работы или множества срочных поручений, противоречивых требований руководства или периодически вспыхивающих конфликтов, принято называть состоянием **стресса**.

Качество работы сотрудника, который пытается прийти в себя после стрессовой ситуации и одновременно выполнить свои обязанности, временно падает, а риск принятия неверного решения существенно возрастает. К примеру, американские компании ежегодно теряют в среднем $200–300 млн. из-за того, что стресс съедает около 5% рабочего времени сотрудников.

К основным **факторам**, вызывающим стресс, относятся: факторы неопределенности, дискомфорта в общении и факторы перенапряжения. Рассмотрим их воздействие на сотрудников организации.

**Неопределенность**. Неопределенность - самый сильный источник стрессового напряжения. Сотрудник, сталкиваясь с неопределенностью, не знает, к чему быть готовым и на что настраиваться. Например, только он сконцентрирует свои силы на решении задачи «А», ему подают «В». Как только он перестроится на задачу «В», говорят, что нужно все-таки «А». Невозможность контролировать ситуацию провоцирует повышенную утомляемость: большая часть энергии расходуется на контроль эмоционального состояния с целью сохранения спокойствия

**Дискомфорт в общении.** Дискомфорт в общении, как правило, связан с боязнью негативной реакции со стороны начальства, коллег и подчиненных. Это ситуации, когда внезапное совещание ассоциируется с выяснением отношений и публичным наказанием, когда жесткие требования руководства воспринимаются как угроза самооценке сотрудников, а невыполнение указаний подчиненными провоцирует ощущение беспомощности и одиночества их начальника. Страх совершить ошибку ухудшает настроение каждый раз, когда человек думает о деловой встрече.

**Физическое переутомление.** Сверхнагрузки являются источником стресса в той степени, в которой они поглощают силы сотрудника, необходимые ему в других областях профессиональной и личной деятельности. Одно дело - работать с понедельника по пятницу в установленное время, и совсем другое - постоянно задерживаться после окончания рабочего дня да еще трудиться в выходные. Постоянное перенапряжение провоцирует состояние хронической усталости, а также защитной лени: чтобы сэкономить силы для тяжелой и долгой работы, сотрудник избегает активности и лишнего напоминания о себе.

**Что может сделать в такой ситуации руководитель?**

**Коучинг руководства.** Наиболее подходящим инструментом управления стрессом для первых лиц компании является коучинг, то есть личное сопровождение, наставничество, индивидуальное тренерство. Роль коуча-консультанта заключается в том, чтобы помочь увидеть плюсы и минусы необходимых управленческих решений, активизировать жизненные стратегии, которые помогали добиться успеха в прошлом, отбросить или скорректировать стратегии, неэффективные в сложившейся стрессовой ситуации.

Руководителю в этот период нужна **помощь специалиста по персоналу, обладающего психологическими знаниями,** который поможет в ситуации кризиса пригласить сотрудников компании к диалогу и, задействовав их потенциал для решения проблем, найти нестандартные подходы к ситуации. Диалог, открытость информации оздоравливают атмосферу в коллективе.  Привлекать сотрудников можно по-разному: некоторые организации для решения проблем, связанных с кризисом, создают специальные кризисные штабы, некоторые проводят специальные тренинги для персонала. На  тренингах у сотрудников появляется возможность отреагировать эмоции, это позволяет снизить эмоциональное напряжение, обсуждение общих проблем помогает людям лучше пережить кризисную ситуацию и искать решение проблем вместе.

**Классические способы борьбы со стрессом в профессиональной деятельности:** реорганизация трудового процесса, специальные тренировки, питание, фармакотерапия, функциональная музыка, средства мультимедиа, методы психологической саморегуляции состояний. Более простые средства, почти не требующие материальных затрат, тоже, как ни странно, пока используются довольно редко.

**Кризис внес свои коррективы в методы устранения стресса у персонала. Пример докризисной борьбы со стрессом:** В одном крупном и уважаемом банке была обустроена специальная комната релаксации для сотрудников: огромный аквариум с тропическими рыбками, несколько массажных кресел, зимний сад. Но руководители забыли о главном – объяснить сотрудникам, для чего все это создано. Релаксационная комната превратилась в «курилку». А те немногие, кто использовал комнату релаксации по ее прямому назначению – в течение 10–15 минут отдохнуть и восстановить силы, начальниками отделов воспринимались как лентяи, подыскивающие повод увильнуть от работы. Высшее руководство было раздосадовано тем, что подчиненные не оценили заботу. А ведь надо было лишь, во-первых, рассказать сотрудникам о том, *зачем* нужна комната релаксации и *как* ею пользоваться, и, во-вторых, объяснить начальникам отделов, что задачи, которые с ее помощью решаются, – суть стратегические, поскольку «здоровый и уравновешенный работник – эффективен и мотивирован».

**Пример борьбы со стрессом во время кризиса:** Та же компания, те же руководители, куда более напряженная обстановка – ведь банковская сфера первой испытала на себе воздействие кризиса. Директора оценили текущую ситуацию и определили, с какими факторами стресса предстоит бороться: недостаток информации и выходящее из него чувство потери стабильности. Сотрудников проинформировали о положении дел в банке и его перспективах на ближайшие четыре месяца. Сообщение было структурировано так:

- признание руководством проблем;

- рассказ о мерах, в том числе и непопулярных, которые были и будут приняты, с объяснением причин (но не оправданием), по которым пришлось на них пойти;

- обозначение минимального срока действия некоторых – чтобы у сотрудников не возникло ощущения, что это навсегда.

Это снизило психологическое напряжение. Заметно изменился психологический климат в организации. Тогда же руководство вновь открыло комнату релаксации для свободного доступа – но уже доведя до всеобщего сведения как смысл релаксации в специальном помещении и правила пользования инвентарем.

**Кризис – в помощь**

Кризис и его последствия еще долго будут влиять на российскую экономику. И что же делать отечественным компаниям в ситуации, когда бюджета на стресс-менеджмент практически нет, а необходимость в антистрессовых мероприятиях колоссальна? Выходом могут быть следующие меры:

1. Приложить максимум усилий для того, чтобы хотя бы частично нейтрализовать воздействие неизбежно сопутствующего кризису стрессора: страха за будущее. Полностью побороть его вряд ли удастся, но даже незначительное уменьшение скажется на общей атмосфере в компании. Если у людей нет сколько-нибудь правдивой (или даже правдоподобной) информации, они придумают свою, поверят в нее и найдут в ней обоснование всему: и опозданиям, и низкому качеству работы, и конфликтам с коллегами.
2. Весьма желательно установить, какие именно стрессоры, кроме присущих кризисной ситуации, чаще всего возникают в конкретной компании. Некоторые из них довольно легко нейтрализуются путем обучения персонала (конечно, в кризис бюджет на развитие сокращается, но совсем обучение, скорее всего, не остановится).