

Блок 1. Групповое обсуждение с сотрудниками клиентской службы.

Любой рабочий процесс - потенциальный конфликт. В клиентской службе повышенный градус эмоционального напряжения добавляется клиентами.

В процессе работы с сотрудниками клиентской службы были использованы:

- лекции, семинары,
- тренинги, практические упражнения,
- тестирование, диагностика группы,
- групповое обсуждение.

Методологический инструментарий с подробным описанием практических мероприятий.

1)

15.04.2015 в клиентской службе Управления ПФР «А» (условное обозначение одного из многих по Самарской области) проведён семинар на тему «Стрессоустойчивость», охвачены все сотрудники, находящиеся в тот день на рабочем месте, в процессе обсуждения с сотрудниками определена тема следующего семинара: «Как себя вести, когда тебе грубит клиент».

Отмечены: надлежащий стиль общения сотрудников с клиентами, отточенность действий, взаимовыручка и наставничество.

Анонимным анкетированием определены основные стрессоры: потеря рабочего времени в связи со сбоем работы техники, дежурство на самом стрессовом участке, различная степень напряженности рабочих мест в зависимости от эмоционального давления стоящей за прозрачной перегородкой очереди, негативно настроенные клиенты.

Сотрудниками было высказано пожелание в следующее посещение получить конкретные рекомендации в форме лекции по:

- алгоритму действий и вариантов ответов в нестандартных ситуациях,
- навыкам, как «гасить» конфликт,
- обретению умения сосредотачиваться на рабочих функциях независимо от эмоций клиента.

2)

21.04.2015 в клиентской службе Управления ПФР «Б» проведён семинар на тему «Стрессоустойчивость», охвачены все сотрудники, находящиеся в тот день на рабочем месте.

По результатам **наблюдения** помимо надлежащего стиля общения сотрудников клиентской службы, отточенности их действий, взаимовыручки и наставничества **отмечены** регулярная работа начальника Управления по организации для сотрудников перерывов с физическими упражнениями и приложенные организационные усилия по обеспечению средств и мест для физкультурных пятиминутки. Так же отмечена эффективность работы начальника отдела кадров по формированию бодрого рабочего настроения у специалистов – ежедневная утренняя гимнастика всей клиентской службы под своим личным руководством.

Определены основные стрессовые факторы: - невозможность позволить себе сделать кратковременный перерыв с уходом со своего основного рабочего места, потеря рабочего времени в связи со сбоем работы техники.

Сотрудникам было предложено оценить степень своей стрессоустойчивости с помощью листа-опросника (приложение 1.1).

Были даны рекомендации для самостоятельной помощи себе в стрессовой ситуации:

- аутогенная тренировка,
- физическая подвижность,
- настоятельно рекомендовано делать кратковременные перерывы, рассказана притча по теме «Зачем нужно делать перерывы?» (приложение 1.2).

В групповом обсуждении поднимались следующие темы:

- Больше всего на работе меня раздражает...
- Мой самый трудный клиент.
- К какой категории по схеме (приложение 1.3) относятся мои стрессовые факторы?

Было высказано пожелание в последующей встрече подробнее рассмотреть вопрос поведения в конфликтных ситуациях.

3)

23.04.2015 в клиентской службе Управления ПФР «В» проведён семинар и беседы с сотрудниками на тему «Стрессоустойчивость». Особо уделено внимание алгоритму действий и вариантов ответов в нестандартных ситуациях, навыкам, как «гасить» конфликт, обретению умения сосредотачиваться на рабочих функциях независимо от эмоций клиента, способности помогать себе на различных уровнях в зависимости от уровня стресса.

Охвачены все сотрудники клиентской службы, находящиеся в тот день на рабочем месте.

Отмечены: надлежащий стиль общения сотрудников с клиентами, отточенность действий, взаимовыручка и наставничество.

Было проведено анонимное анкетирование по выявлению стрессовых факторов.

Основными стрессорами определены: потеря рабочего времени из-за сбоя работы техники, эмоциональное давление стоящей за прозрачной перегородкой очереди, негативно настроенные клиенты, невозможность отойти на кратковременный перерыв с рабочего места.

Отмечен общий высокий уровень стресса сотрудников, отвлечь их на несколько минут консультирования и обучения техникам самопомощи было сложно, они практически не переключались в течение всего рабочего дня.

Работникам был дан **тест** для последующего самостоятельного определения степени уровня своего стресса (приложение 1.5).

В групповой беседе были **обсуждены** способы самопомощи в стрессовых ситуациях.

Сформирован запрос: провести семинар «Как себя вести, когда тебе грубит клиент».

Сотрудниками было высказано пожелание **прислать озвученные рекомендации** в письменном виде для повторного чтения.

Была проведена беседа-консультация с кандидатом на вакансию, ранее недавно уволившимся из другого территориального учреждения ПФР по Самарской области (выявлена причина увольнения, прояснены ожидания от нового места работы).

4)

15.05.2015 в клиентской службе Управления ПФР «А» (**повторно**) проведён семинар на тему «Как себя вести, когда тебе грубит клиент» (приложение 1.6). В ходе семинара были даны конкретные рекомендации по алгоритму действий и вариантов ответов в нестандартных ситуациях, по отработке навыков «как гасить конфликт», по обретению умения сосредотачиваться на рабочих функциях независимо от эмоций клиента.

Охвачены были все сотрудники, находящиеся в тот день на рабочем месте (20 человек).

Сотрудники попросили подробнее ознакомить их с упомянутой на семинаре книгой «Жалоба как подарок» Дж. Барлоу, популярным современным практическим руководством для сотрудников, работающих с клиентами (позже им был выслан материал по данной книге).

Был проведён тренинг-упражнение по взаимопониманию в диалоге и концентрированию внимания на невербальном языке (упражнение «Зеркало», приложение 1.7).

Шерринг. Групповое обсуждение своих ощущений в тренинге и соотнесение их с реальными ситуациями в рабочем процессе.

5)

21.05.2015 в Управлении ПФР «Б» (**повторно**):

Беседа с сотрудниками, не охваченными в предыдущее посещение, на тему «Стрессоустойчивость».

Проведён семинар на тему «**Как себя вести, когда тебе грубит клиент**» (тематика предварительно заявлена сотрудниками клиентской службы), охвачены были все сотрудники клиентской службы, находящиеся в тот день на рабочем месте (20 человек).

Проведён тренинг-упражнение по взаимопониманию в диалоге и концентрированию внимания на невербальном языке (упражнение «Зеркало»).

Шерринг. Групповое обсуждение своих ощущений в тренинге и соотнесение их с реальными ситуациями в рабочем процессе.

6)

22.05.2015 в Управлении ПФР «В» (**повторно**):

Беседа с сотрудниками, не охваченными в предыдущее посещение, на тему «Стрессоустойчивость».

Проведён семинар на тему «**Как себя вести, когда тебе грубит клиент**», охвачены были все сотрудники клиентской службы, находящиеся в тот день на рабочем месте (26 человек).

Проведена беседа с сотрудником, выполняющим функции раздачи талонов и первичного распределения потоков очереди, как с находящимся на наиболее стрессовом участке, обсуждены факторы, помогающие стабилизировать эмоциональное напряжение в очереди.

Был проведён тренинг-упражнение по взаимопониманию в диалоге и концентрированию внимания на невербальном языке (упражнение «Зеркало»).

Шерринг. Групповое обсуждение своих ощущений в тренинге и соотнесение их с реальными ситуациями в рабочем процессе.

7)

26.05.2015 в клиентской службе Управления ПФР «Г» (в районном центре):

1. Проведена беседа со всем коллективом по теме управления стрессом. Были определены основные стрессовые факторы.

Отмечено: общий обеденный стол у сотрудников, отлаженность взаимодействия, контакт «глаза-в-глаза», открытость, доверительность, свободное высказывание, единодушие.

2. Сотрудникам был дан диагностический материал для определения доминирующих стратегий конфликтного поведения по выявлению наиболее распространенных стратегий в конфликтных ситуациях: стратегию достижения личных целей или стратегии сохранения благоприятных межличностных отношений (приложение 1.8).

Отмечено: заполнение бланков открыто, свободное доброжелательное обсуждение друг друга.

3. Проведена диагностика уровня развития малой группы (приложение 1.9), получен материал для последующей обработки.

Отмечено: заполнение анкет, рекомендуемых заполнить лично и анонимно, происходило открыто, никто не таился и не закрывал бланки.

4. Проведён тренинг-упражнение по взаимопониманию в диалоге и концентрированию внимания на невербальном языке, охвачены были все сотрудники.

Отмечено: единодушное участие, открытость, и доверительность, не встречено никаких противостояний.

5. Проведена беседа с сотрудником, написавшим заявление на увольнение.

6. Проведена консультация с руководителем по вопросам работы с персоналом.

7. **Сделана социограмма** коллектива, руководителю даны разъяснения и рекомендации.

Отмечено: открытость и доверительность руководителя, готовность признания ошибок и последующего своего обучения, его активный настрой на успешную работу всего коллектива.

8)

Результаты диагностики уровня развития малой группы коллектива 26.05.2015.

Данному коллективу свойственны: внутреннее единство, межгрупповая активность, высокая подготовленность членов группы, развитый самоконтроль. Действует принцип «Один за всех - все за одного», предполагающий дружеское участие и заинтересованность делами друг друга, сочетающийся с принципиальностью и взаимной требовательностью. Командный состав – знающие, надёжные и авторитетные, к ним идут за советом, обращаются за помощью, и они бескорыстно оказывают её.

У большинства проявляется чувство гордости за свой коллектив; переживание горечи, когда их постигают неудачи. Группа активно интересуется, как обстоят дела в других подобных группах, приходят на помощь, когда об этом не просят. Хотя коллектив и сплочён, бывают моменты, когда он не готов действовать единым фронтом. Не всегда хватает мужества признать свои ошибки сразу, но постепенно положение может быть исправлено. По 5-балльной шкале уровень развития на твёрдую 4, ближе к верхнему пределу (Ваш балл 64. На «1» - до 19 баллов, на «2» - 20-33 балла, на «3» - 34-49 баллов, на «4» - 50-66 баллов, на «5» - 67-81 балл).

Даны рекомендации по дальнейшему совершенствованию и развитию коллектива:

- применение групповых форм организации совместной деятельности;
- укрепление системы функциональной, материальной, информационной взаимосвязи и взаимозависимости членов группы;
- усиление компетентного руководства и положительного личного примера руководителя;
- формирование самосознания коллектива, ориентация на его самосовершенствование.

Данные результаты были доведены до сведения всех работников, участвовавших в тестировании.

9)

Работа с клиентами по телефону.

23.06.2015 по запросу начальника отдела «Д» был проведён тренинг по телефонному консультированию. Обсуждались **особенности работы «на телефоне»** (приложение 1.10).

Перечислены ситуации, возникающие при телефонном консультировании, вызывающие отрицательную эмоциональную реакцию у сотрудников.

Рассмотрены различные стратегии поведения в конфликтной ситуации, выявлены доминирующие стратегии агрессивного поведения граждан, звонящих по телефону «горячей линии», их типаж и приблизительный психологический портрет.

Выявлена необходимость создания перечня вспомогательных **дежурных фраз-заготовок** (приложение 1.11) для использования их в наиболее часто встречающихся конфликтных ситуациях.

Определена последующая работа в данном направлении: персонально каждому после тренинга ознакомиться с материалами: учимся слушать и слышать, - стандарты профессионального общения по телефону, работа с голосом (приложение 1.12), намечена персональная проработка навыков взаимодействия со «сложными» клиентами у сотрудников «горячей линии».

10)

07.07.2015 проведён тренинг, являющийся продолжением предыдущего тренинга по телефонному консультированию. Были рассмотрены основные стрессовые факторы, проведен практикум по саморегуляции в стрессовой ситуации при телефонном разговоре. Подробно освещены варианты самопомощи в соответствии с ведущим аспектом стрессового проявления.

Проведены тренинговые упражнения по телефонному взаимодействию и по распознаванию интонации в процессе телефонной коммуникации (приложение 1.13).