



Павлова Т.А.

Оценка готовности и способности проводников к корректному взаимодействию с пассажирами

В статье представлен анализ зарубежных и отечественных документов по статусу проводника за рубежом и в России. Описываются специальные контрольные упражнения по технологии оценки персонала «Ассессмент-центр», приводятся выводы по результатам исследования персонала ОАО «РЖД».

Ключевые слова: психологический профессиональный отбор и оценка проводников пассажирских вагонов, профессионально важные качества, сервисное обслуживание, корректное взаимодействие, «официально-вежливый сервис», «комфортно-вежливый сервис».

В мировой практике проводники пассажирских вагонов не рассматриваются как обслуживающий персонал. Они – лицо компании, они взаимодействуют с пассажирами по всем вопросам, возникающим при выполнении компанией своих обязательств по предоставлению транспортных услуг [1].

Проведенный нами сопоставительный анализ основных документов, описывающих и регламентирующих деятельность проводников пассажирских вагонов в ОАО «РЖД» и круга ответственности, квалификационных характеристик и программ подготовки проводников зарубежных железных дорог (Англия, Франция, Канада, Австралия, США) показал, что в отличие от зарубежных железных дорог в ОАО «РЖД» взаимодействие с пассажирами как одна из основных обязанностей проводника и его зона ответственности нигде четко и ясно не зафиксировано. То есть нигде не сказано, что взаимодействовать с пассажирами – обязанность и ответственность проводника.

В нашей отечественной практике сложилось странное противоречие. С одной стороны, проводникам нигде не вменены представительская и коммуникативная функции – быть лицом компании, вежливо и корректно отвечать на вопросы пассажиров, предоставлять всю необходимую и полезную информацию по всем моментам, связанным с поездкой в поезде.

С другой стороны, сервисная функция – быть обслуживающим персоналом (застылить постель, подавать чай и т. п.) была постепенно вменена всем проводникам пассажирских вагонов, хотя четко не прописана в регламентирующих документах ОАО «РЖД».

Такая неточность, неполнота и нечеткость определения статуса, функционала и ответственности проводников пассажирских вагонов приводят к сложностям в организации деятельности, как самих проводников, так и руководителей пассажирского комплекса.

Корректное взаимодействие персонала с клиентами является важнейшим условием работы любой компании, предоставляющей услуги. Этот принцип уже сегодня применяется на практике во многих российских компаниях, в которых разработаны стандарты и правила взаимодействия с клиентами.



Кроме того, сегодня разрабатываются и внедряются механизмы контроля соблюдения этих правил и формы поощрения и наказания за степень их соблюдения, а также схемы мотивации персонала, ориентирующие на корректную работу с клиентами.

Современная компания, предоставляющая услуги клиентам, должна нацеливать персонал на корректную работу с клиентами, стандартизировать форму взаимодействия с клиентом своего персонала и через систему обучения и мотивации внедрять современные стандарты обслуживания в повседневную работу. Необходимо также эффективный механизм контроля этого аспекта (качества работы с клиентами) производственно-сервисной деятельности.

К сожалению, эту задачу – создать систему, неукоснительно обеспечивающую корректное взаимодействие персонала с клиентами – до сих пор не решила одна из крупнейших российских компаний – ОАО «РЖД». Данную цель, очевидно, она поставила для решения в ближайшей перспективе.

При этом приходится учитывать, что эта задача – лишь одна из задач в рамках большой сверхзадачи – создания современной системы предоставления услуг (сервиса) в ОАО «РЖД» и ее филиалах [2].

Поведение персонала, непосредственная коммуникация и взаимодействие с клиентами – лишь одна составляющая качественного сервиса. При построении системы сервиса (предоставления качественных услуг) приходится учитывать как минимум десять составляющих качественного сервиса.

1. Внешнее впечатление: состояние и дизайн помещений, оборудования, внешний вид персонала.
2. Безопасность: обеспечение всем необходимым для защиты жизни и здоровья клиента, его имущества и финансов [3].
3. Надежность и точность: предоставление услуг в полном соответствии с договором и точно в срок.
4. Компетентность персонала.
5. Быстрота реагирования на запрос клиента.
6. Вежливость и обходительность персонала.
7. Доверие: честность компании и ее персонала.
8. Доступность общения с менеджерами следующего уровня при возникновении недоразумений с обслуживающим персоналом.
9. Коммуникативное и информационное обеспечение клиента: активное взаимодействие компании с потенциальными клиентами, возможность клиентов иметь всю необходимую информацию для получения услуги и во время пользования услугой.
10. Учет потребностей клиентов: наличие в компании системы учета и анализа запросов клиентов, готовность персонала понимать и учитывать запросы конкретного клиента.

Перечисленные выше составляющие могут быть учтены при планировании и разработке специальной программы создания системы качественного сервиса в ОАО «РЖД».



В нашей работе, в ходе специально организованных процедур диагностики проводников пассажирских вагонов, удалось определить особое интегральное профессионально важное качество проводника – готовность к корректному взаимодействию с пассажирами. Нами оценивались:

- 1) профессионально необходимые коммуникативные и поведенческие навыки и умения действующих проводников при взаимодействии с пассажирами;
- 2) потенциал оцениваемых проводников в плане обучения способам корректного взаимодействия с пассажирами.

Таким образом, мы оцениваем сегодняшнюю готовность к корректной коммуникации и взаимодействию с пассажирами и возможность обучения этим навыкам и умениям.

Для оценки этого важнейшего профессионального качества – корректного взаимодействия с пассажирами – были разработаны специальные контрольные упражнения по технологии оценки персонала «Ассесмент-центр» («Assessment Center» (AC)). Данная технология дает возможность произвести комплексную оценку персонала, определить его профессиональный и интеллектуальный потенциал. Метод AC является наиболее достоверной технологией оценки и отбора персонала. Иностранные специалисты оценивают достоверность метода AC 70–75 % [4].

При использовании метода AC группа проводников на основе многочисленных упражнений, по точно установленным правилам, с использованием ситуаций, близких к реальным, наблюдается и оценивается специально подготовленными экспертами. К достоинствам метода следует отнести то, что с каждым участником AC проводится индивидуальное собеседование по результатам оценки, что, в свою очередь, дает возможность построения программы индивидуального развития и профессиональной карьеры [5, 6].

Для оценки степени готовности проводников к качественному сервису были подобраны два упражнения. Выполнение этих упражнений каждым проводником было записано на видеорекамеру. Затем выполнение упражнений проанализировано экспертами по сервису и психологии общения, которые отвечали на два вопроса: 1) показывает ли сейчас оцениваемый навыки и умения корректного обслуживания пассажиров или нет, 2) есть ли у него потенциал освоить эти навыки и умения. Таким образом, каждому прошедшему упражнения была дана оценка по критериям готовности-неготовности и способности-неспособности к корректному взаимодействию с клиентами.

1-е упражнение – проводнику предлагается продемонстрировать, как он может приветствовать пассажиров, будучи представителем и лицом компании по следующей схеме: вежливое приветствие – представиться пассажиру (в т. ч. назвать свое имя и фамилию) – кратко сообщить минимальную информацию о поезде и дополнительных услугах.

2-е упражнение – проводнику предлагается продемонстрировать в двух стилях (официально-вежливом и комфортно-вежливом), как он взаимодействует



с пассажиром в конкретной ситуации (например, пассажир курит в непопозном месте, действия проводника).

Каждый проводник оценивался экспертами по критериям:

- 1) оцениваемый демонстрирует минимальные навыки и умение корректного приветствия пассажиров – 1 балл, не демонстрирует – 0 баллов;
- 2) оцениваемый демонстрирует минимальные навыки и умение корректного взаимодействия с пассажирами как официальный представитель компании (стиль «официально-вежливый сервис») – 1 балл, не демонстрирует – 0 баллов;
- 3) оцениваемый демонстрирует минимальные навыки и умение корректного взаимодействия с пассажирами в рамках сервиса высокой комфортности (стиль «комфортно-вежливый сервис») – 1 балл, не демонстрирует – 0 баллов;
- 4) оцениваемый демонстрирует минимальные навыки и умение различать и переключаться с одного стиля взаимодействия с пассажирами на другой – 1 балл, не демонстрирует – 0 баллов.

Предварительные выводы.

1. Несмотря на общую производственно-техническую ориентацию коллективов вагонных участков, достаточно высокий процент проводников демонстрирует готовность и способность к обучению взаимодействию с пассажирами в плане корректного сервиса.
2. «Природная» корректность и вежливость отдельных проводников является ценным ресурсом для формирования коллективов в стиле «официально-вежливого сервиса».
3. «Природная» бойкость и резкость некоторых проводников является потенциальным источником мелких конфликтов, требует специальной корректировки поведения. У данных работников присутствует в интонациях и действиях неконтролируемые элементы агрессивного, доминирующего и вызывающего поведения, что нередко приводит к конфликтам «психологической» природы. Необходимо обучать проводников сдерживать свои эмоции и вести себя корректно.
4. Необходимо разработать и внедрить стандарты взаимодействия проводников с пассажирами, а также подготовить программу обучения поведению в рамках этих стандартов.
5. Способность к обучаемости у подавляющего большинства проводников достаточна для освоения ими необходимых форм взаимодействия с пассажирами.

Литература

1. Иловайский Н.Д., Киселев А.Н. Сервис на железнодорожном транспорте: учебник для вузов. – М.: Маршрут, 2003.
2. Бородкин А. Российские железные дороги меняют имидж // Бизнес-журнал Онлайн. – 2007.



3. Нерсесян Л.С. Железнодорожная психология. – М.: Реинфор, 2005.
4. Иен Баллантайн, Найджел Пова. Ассесмент-центр. Полное руководство. – М.: Гиппо, 2008.
5. Гуревич А.М. Ассесмент: принципы, подготовка и проведение. – Санкт-Петербург: Речь, 2005.
6. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр». – Санкт-Петербург: Речь, 2008.