

ПРИМЕНЕНИЕ ГАП-АНАЛИЗА К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ФГУ “ЗЕМЕЛЬНАЯ КАДАСТРОВАЯ ПАЛАТА” ПО САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ)

© 2014 Е.В. Соловьева *

Ключевые слова: государственные услуги, эффективность управления услугами, теория разрывов, гап-понимание.

Рассматривается разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и восприятием клиента как ключевой разрыв в восприятии оказываемой услуги. Анализируются результаты проведенного анкетирования сотрудников государственного учреждения и потребителей земельно-кадастровых услуг ФГУ “Земельная палата” по Самарской области. Даются количественная оценка данного разрыва и рекомендации по его минимизации.

Результатом гап-анализа является выявление проблем текущей ситуации как во внешней, так и во внутренней среде организации¹, описание оптимальных параметров процесса оказания услуги, определение основных направлений модернизации деятельности, оценка возможности достижения оптимального состояния, разработка детальной программы развития компании в желаемом направлении.

Наиболее важным разрывом для сферы услуг следует признать гап-понимание - разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и восприятием клиента. Такой вывод был сделан на основе анализа сущности и отличительных признаков услуг, которые сводятся в основном к “субъект-субъектному взаимодействию”². Восприятие и осуществление действий как лицом, оказывающим услугу, так и лицом - потребителем услуги должны являться предметом изучения в процессе формирования стратегии, системы планов государственной организации, системы мотивации сотрудников, ведения оперативной деятельности. Данный гап должен рассматриваться как основной

критерий эффективности управления услугами, а минимизация данного разрыва должна стать целевой функцией управления взаимоотношениями с клиентами.

Для оценки разрыва понимания на примере ФГУ “Земельная кадастровая палата” по Самарской области³ было осуществлено анкетирование как сотрудников государственного учреждения, так и потребителей земельно-кадастровых услуг. В анкетировании участвовало по 45 представителей той и другой группы лиц.

Первые вопросы в соответствующих анкетах касались общего восприятия земельно-кадастровой услуги как лицами, ее оказывающими, так и потребителями (табл. 1, 2).

Результаты анализа свидетельствуют о существовании значительного разрыва между восприятием качества земельно-кадастровых услуг их производителями и потребителями. В целом, производители земельно-кадастровых услуг качество своей деятельности оценивают выше среднего уровня, тогда как потребители услуг оценивают его ниже среднего. Данный гап может быть выражен математически как разница взвешенных оценок анкетированных групп субъектов.

Таблица 1

Оценка общего уровня качества услуг лицами, оказывающими земельно-кадастровые услуги

№ п/п	Уровень качества	Оценка уровня, балл	Количество положительных ответов, шт.	Доля положительных ответов	Взвешенная оценка
1	Высокий	3	27	0,6	1,8
2	Средний	2	18	0,4	0,8
3	Низкий	1	0	0	0
	Итого		45	1,0	2,6

* Соловьева Елена Вячеславовна, соискатель, Самарский государственный экономический университет.
E-mail: kafedra-kl@yandex.ru.

Таблица 2

Оценка общего уровня удовлетворенности качеством услуг лицами - потребителями земельно-кадастровых услуг

№ п/п	Уровень удовлетворенности	Оценка уровня, балл	Количество положительных ответов, шт.	Доля положительных ответов	Взвешенная оценка
1	Высокий	3	0	0	0
2	Средний	2	27	0,6	1,2
3	Низкий	1	18	0,4	0,4
	Итого		45	1,0	1,6

$$G = \sum_{i=1}^n d_i \cdot O_i - \sum_{j=1}^k d_j \cdot O_j, \quad (1)$$

где G - разрыв в восприятии качества земельно-кадастровых услуг; d_i - доля оценок производителей услуг определенного уровня; O_i - оценка уровня i -м производителем услуг; n - количество анкетизируемых лиц, оказывающих услуги; d_j - доля оценок потребителей услуг определенного уровня; O_j - оценка уровня j -м потребителем услуг; k - количество анкетизируемых потребителей.

Для анализируемого предприятия данный разрыв - 1 балл ($G_1 = 2,6-1,6$), что составляет 33% от максимальной оценки и свидетельствует о непонимании работниками государственной организации требований потребителей в отношении качества обслуживания.

Следующим этапом анализа гапа⁴ понимания является выявление наиболее важных для потребителей и производителей характеристик государственных услуг. Для этого в анкете было предложено расставить оценки важности от 1 до 9 предлагаемым характеристикам земельно-кадастровых услуг.

Анализ результата анкетирования показал, что имеются существенные разрывы в восприятии важности отдельных сторон деятельности по оказанию земельно-кадастровых услуг у производителей и потребителей данных услуг. Пять из рассмотренных девяти характеристик услуги недооцениваются ее производителями (значения со знаком "-"), в целом, разрыв в восприятии значителен и присутствует по всем оцениваемым характеристикам, разброс значений составляет от 0,5 балла в отношении удобства времени взаимодействия с потребителем до 2,6 балла по поводу необходимости повторного обращения. В целом рейтинг характеристик земельно-кадастровых услуг для производителей и потребителей представлен в табл. 3.

Анализ рейтинга характеристик процесса оказания услуги показал значительное расхождение приоритетов исполнителей и потребителей земельно-кадастровых услуг. Тем не менее, положительным фактом может быть признано совпадение оценок в отношении наиболее значимой характеристики земельно-кадастровой услуги - срочности.

Таблица 3

Рейтинг характеристик земельно-кадастровых услуг для производителя и потребителя

Место в рейтинге по степени важности	Рейтинг производителей услуг	Рейтинг потребителей услуг
Первое место	Срочность оказания услуги	Срочность оказания услуги
Второе место	Наличие информации о процессе оказания услуги	Необходимость повторного обращения
Третье место	Отношение исполнителя	Наличие информации о режиме работы исполнителя
Четвертое место	Наличие дополнительных услуг и удобств	Удобство места взаимодействия с исполнителем
Пятое место	Удобство времени взаимодействия с исполнителем	Удобство времени взаимодействия с исполнителем
Шестое место	Удобство места взаимодействия с исполнителем	Наличие информации о процессе оказания услуги
Седьмое место	Время ожидания принятия заказа	Отношение исполнителя
Восьмое место	Наличие информации о режиме работы исполнителя	Наличие дополнительных услуг и удобств
Девятое место	Необходимость повторного обращения	Время ожидания принятия заказа

Также следует отметить более низкий средний уровень оценок у производителей услуг по сравнению с оценками потребителей, что свидетельствует о недостаточном внимании к процессу обслуживания потребителей.

Управление на основе использования методики гап-анализа должно быть ориентировано на сближение рейтингов характеристик земельно-кадастровых услуг, уменьшение разрывов совокупных и средних оценок, что следует осуществлять путем формирования соответствующей стратегии организации земельно-кадастровых услуг, корпоративной культуры, системы мотивации работников. Эффективность указанных действий можно будет выявить с помощью оценки динамики показателей уровня разрывов совокупных и средних оценок.

Для определения направлений совершенствования деятельности государственной организации рассмотрим оценки значимости и уровня отдельных характеристик процесса обслуживания.

Оценка личных качеств производителей государственных услуг дает представление о несоответствии в оценке важности личных качеств производителей услуг ими самими и потребителями. Исполнителями на первое место ставятся профессиональные знания, а потребители ценят оперативность решения проблемы. В данном случае разрыв в оценках важности предсказуем и объективен и связан с отсутствием понимания приоритетов субъектов процесса сервисного взаимодействия. Для преодоления данного разрыва следует внести коррективы в процедуру аттестации государственных служащих - контролировать не только знание нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность по оказанию государственных услуг, но и проверять знание механизма взаимодействия различных подразделений организации. С другой стороны, до потребителей необходимо доводить информацию о нормативных сроках рассмотрения их заявок, обязательных процедурах.

Достаточно важным параметром оказания государственной услуги для потребителя является режим работы государственной организации. Приоритеты в организации государственных услуг смещены в сторону интере-

сов сотрудников государственных организаций. Все опрошенные признали режим работы их организации удобным. Для потребителей в целом режим работы организации скорее можно признать неудобным, разрыв во взвешенной оценке составляет около 50 %. Результаты анализа являются основанием для пересмотра условий оказания услуг руководителями соответствующих организаций и органов власти, принятия мер по улучшению обслуживания населения.

Одним из значимых и современных факторов удовлетворенности потребителей является информационное обеспечение процесса обслуживания. Разрыв в 42 балла в оценках текущего информационного обеспечения деятельности государственной организации свидетельствует об отсутствии у исполнителей услуг представления о потребностях клиентов, состоянии данных процессов в организации, альтернативных возможностях предоставления информации, современных информационных технологиях.

Самой важной характеристикой процесса оказания земельно-кадастровых услуг, как потребителями, так и лицами, оказывающими услуги, был назван срок их предоставления. Было проведено исследование состояния данного параметра услуги с помощью оценки средней фактической продолжительности выполнения заказа, и рассмотрены представления сотрудников государственной организации о требуемой продолжительности оказания услуг. Также анализировалось представление исполнителей услуг о необходимом количестве посещений потребителя.

Следует констатировать, что имеется разрыв в оценках средней и максимально желательной продолжительности обслуживания - наблюдается смещение в структуре ответов к более коротким срокам. Так, фактическая продолжительность выполнения одного заказа составляет 1,8 месяца, а желаемая со стороны исполнителей - 1,6 месяца. Данный разрыв свидетельствует о наличии и осознании работниками государственной организации резервов сокращения времени обслуживания. Длительность выполнения заказа как наиболее значимый параметр услуги должна стать критерием эффективности деятельности государственных служащих, наряду с параметрами, регламентированными законодательством.

Целевой функцией деятельности организаций земельно-кадастровых услуг должна стать минимизация длительности цикла обслуживания, что требует изменения стратегических ориентиров и формирования соответствующих направлений рационализации деятельности.

Разрывы между фактическими и ожидаемыми со стороны потребителя параметрами свидетельствуют о несоответствии процесса оказания услуг требованиям клиентов по самому важному для них параметру - длительность выполнения заказа. Результаты анализа данной характеристики государственной услуги должны стать основанием для пересмотра технологии обслуживания, максимального использования современных информационных систем, принятия решений о струк-

турных изменениях, увеличения интенсивности деятельности.

Для потребителя достаточно важным является такой параметр государственной услуги, как территориальное расположение организации. В целом, производителей земельно-кадастровых услуг удовлетворяет место расположения их организации. Они также не испытывают проблем с транспортной инфраструктурой, тогда как потребители в целом ощущают отсутствие важных элементов инфраструктуры и рассматривают место расположения организации скорее как неудобное. Данный разрыв приобретает особое значение также в связи с тем, что значимыми для потребителя являются количество обращений в государственную организацию и необходимость физического присутствия в

Таблица 4

Обобщенные результаты гап-анализа понимания и восприятия процесса оказания земельно-кадастровых услуг ФГУ "Земельная палата" по Самарской области

Вид разрыва	Значение разрыва		
	Производитель	Потребитель	
Разрыв в средней оценке качества государственных услуг		1,9	
Гап в рейтинговых характеристиках качества	0,9		Срочность
		2,6	Время принятия заказа
	1,4		Необходимость повторного обращения
		0,9	Наличие дополнительных услуг
		0,5	Удобство места
		1,7	Удобство времени
	1,1		Наличие информации о режиме
	1,8		Наличие информации о процессе оказания услуг
	1,0		Отношение исполнителя
	Гап в оценке личных качеств сотрудников		0,5
		1,3	Вежливость
		1,4	Готовность помочь
		0,5	Оперативность
		1,3	Соблюдение правил
Оценка режима		1,3	
Оценка информационного обеспечения		0,9	
Оценка информационного сопровождения		0,9	
Оценка максимально желательной длительности обслуживания		0,4	
Оценка места		0,6	

месте расположения государственной организации в момент оказания услуги.

Также к удобству места можно отнести непосредственное расположение лица - потребителя услуги и лица, оказывающего услугу в момент взаимодействия. Потребители показывают более низкую удовлетворенность процессом обслуживания, и по ряду показателей разрыв в оценках составляет до 50 %.

В отношении оценки удобства кабинетов и места ожидания как потребители, так и производители государственных услуг выразили общее мнение о степени их удобства.

Обобщенные результаты гап-анализа понимания и восприятия процесса оказания земельно-кадастровых услуг ФГУ "Земельная палата" по Самарской области систематизированы в табл. 4.

Таким образом, по результатам обобщенной оценки следует сделать выводы:

1) необходимо пересмотреть систему приоритетов и соответствующую систему мотивации государственных служащих, так как их осознание ценности отдельных характеристик услуги не соответствует определениям;

2) следует изменить процедуру оказания услуг, так как ряд их параметров не удовлетворяет потребителей (режим, место, длительность оказания услуги);

3) информационная составляющая услуг требует дальнейшего развития, предложенные услуги недостаточно информативны, а сопровождение основных услуг не соответствует требованиям.

¹ *Круи М., Галай Д., Марк Р.* Основы риск-менеджмента : пер. с англ. ; науч. ред. В. Б. Минасян. М., 2011. С. 196.

² *Денисова Е.М.* Общие тенденции развития сферы услуг в России // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 4 (78).

³ Официальный сайт ФГУ "Кадастровая палата" по Самарской области. URL: <http://www.to63.rosreestr.ru>.

⁴ *Гершун А.М.* GAP-анализ: преодоление разрывов между мечтами и реальностью в бизнесе. URL: http://www.elitarium.ru/2007/09/07/gapanaliz_preodolenie_razryvov.html.

Поступила в редакцию 05.12.2013 г.