



*Īeguldījums Tavā nākotnē!*

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija  
Eiropas Sociālā fonda projekts Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002  
„Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana”

## **Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošanas modelis**

7.pielikums. Klientu apkalpošanas standarta sagatavošanas  
vadlīnijas

Versija 2.0 (30.04.2013)

Rīga, 2013



Šī dokumenta autoru personiskās tiesības pieder tā izstrādātājiem. Dokumenta autoru mantiskās tiesības pieder Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai (turpmāk – Pasūtītājs), pārņemot projektu no Valsts kancelejas kā atbildīgā iestāde, veic Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” īstenošanu. 85 % no projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību un 15 % Latvijas valsts budžets.

Projekta ietvaros organizētā iepirkuma Nr. MK VK 2010/3 ESF „Publisko pakalpojumu sniegšanas analīze, publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana un apmācību organizēšana" (turpmāk – Iepirkums) rezultātā Valsts kanceleja 2010.gada 29.novembrī noslēdza līgumu Nr. 115 ar SIA „Corporate & Public Management Consulting Group” SIA (turpmāk – Izpildītājs) par attiecīgu projekta aktivitāšu īstenošanu (turpmāk – Projekts).

Pieļaujama dokumentā iekļautās informācijas citēšana un izmantošana atvasinātu darbu veidošanai iekļaujot atsauci uz šo dokumentu.

#### **Dokumenta autori:**

- Ivars Solovjovs, IS Consulting SIA, dokumenta izstrādes vadītājs
- Linda Lielvārde, Metrika SIA

#### **Kontaktpersona:**

Māris Sprindžuks

"Corporate & Public Management Consulting Group" SIA

Pulkveža Brieža iela 8-1, Rīga, LV-1010

Tel.: (+371) 67 876 811

Fakss: (+371) 67 871 206

E-pasts: [cpm@cpmconsulting.eu](mailto:cpm@cpmconsulting.eu)

#### **Izmaiņu lapa:**

Versija	Mainītās daļas	Izmaiņu kopsavilkums	Autors	Datums
0.5		Dokumenta sākotnējā versija		01.04.2011
2.0		Precizēta 1.3.sadaļa		30.04.2013.

## Saturs

<b>1. Ievads.....</b>	<b>4</b>
1.1. Konteksts.....	4
1.2. Metodikas mērķis un pielietojums.....	4
1.3. Ierobežojumi .....	4
<b>2. Metodikas apraksts.....</b>	<b>5</b>
2.1. Klientu apkalpošanas standarta mērķis un izmantošana .....	5
2.2. Ieteikumi klientu apkalpošanas standarta izstrādē .....	5
2.3. Rekomendācijas Klientu apkalpošanas standarta īstenošanai .....	8
<b>3. Atsauces.....</b>	<b>9</b>

# 1. Ievads

## 1.1. Konteksts

Valsts kanceleja (turpmāk – Pasūtītājs) kā atbildīgā iestāde 2010.gadā uzsāka Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/002 „Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” īstenošanu. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (turpmāk – Pasūtītājs) projekta īstenošanas gaitā pārņēma projektu no Valsts kancelejas kā atbildīgā iestāde.

Projekta ietvaros organizētā iepirkuma Nr. MK VK 2010/3 ESF „Publisko pakalpojumu sniegšanas analīze, publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana un apmācību organizēšana” (turpmāk – Iepirkums) rezultātā Valsts kanceleja 2010.gada 29.novembrī noslēdza līgumu Nr. 115 ar SIA „Corporate Public Management Consulting Group” SIA (turpmāk – Izpildītājs) par attiecīgu projekta aktivitāšu īstenošanu (turpmāk – Projekts).

Šis dokuments ir Projekta ietvaros sagatavotā nodevuma „Publisko pakalpojumu sniegšanas pilnveidošanas modelis” pielikums, kurā aprakstītas klientu apkalpošanas standartu sagatavošanas vadlīnijas.

## 1.2. Metodikas mērķis un pielietojums

Metodikas mērķis ir noteikt Klientu apkalpošanas standarta definēšanas vadlīnijas, lai nodrošinātu vienotas metodoloģijas pielietojumu visās valsts pārvaldes iestādēs.

Metodikas mērķauditorija ir Latvijas publisko tiesību subjekti, kas sniedz publiskos pakalpojumus un ir iesaistīti klientu apkalpošanā.

Metodika ir paredzēta lietotājiem bez priekšzināšanām par klientu apkalpošanas pamatprincipiem.

## 1.3. Ierobežojumi

Saistībā ar dokumentu ir piemērojami šādi ierobežojumi:

- Esošā versija ir uzskatāma par projekta darba versiju, kuru paredzēts izmantot Rokasgrāmatas “Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošanas modelis” izstrādē un kura var tikt papildināta, balstoties uz valsts vienotā KAC tīkla pilotprojekta sagatavošanas gaitā uzkrāto pieredzi.

## 2. Metodikas apraksts

Klientu apkalpošanas standartu var definēt gan valsts līmenī, gan arī konkrētas iestādes līmenī. Parasti Klientu apkalpošanas standarts ir iestādes iekšējs normatīvais akts (piemēram, rīkojums, procedūra, rokasgrāmatas sastāvdaļa un tml.), kurā noteikti iestādes un klientu attiecību pamatnosacījumi un principi, kurus iestāde ievēro, organizējot un nodrošinot klientu apkalpošanas procesus. Tas ir vispārējs prasību kopums (ar klientu apkalpošanu saistīti raksturlielumi), kas attiecināms uz klientu apkalpošanu neatkarīgi no tā, kāds pakalpojums tiek sniegts.

### 2.1. Klientu apkalpošanas standarta mērķis un izmantošana

Klientu apkalpošanas standartu izmanto, lai:

- darbiniekiem, kas iesaistīti pakalpojuma sniegšanā, veidotu vienotu izpratni par klientu apkalpošanu (tai skaitā darbinieku mainības gadījumā);
- klientiem demonstrētu iestādes vērtības un kvalitātes kritērijus;
- vadītājiem būtu iespēja pēc vienotiem principiem novērtēt klientu apkalpošanas kvalitāti (esošo līmeni un tendences, atbilstību noteiktajiem mērķiem);
- vadītājiem būtu iespēja pēc vienotiem principiem novērtēt darbinieku ieguldījumu klientu apkalpošanā (klientu apkalpošanas standarta ievērošanas tieša sasaiste ar darbinieka novērtējumu un, ja iespējams, atalgojumu).

Klientu apkalpošanas standarta mērķis ir panākt, lai visi iestādes darbinieki, neatkarīgi no to iesaistes pakāpes klientu apkalpošanā, izprastu klientu apkalpošanas pamatprincipus un katra individuālo lomu to nodrošināšanā. Standarts ietver iestādes vērtību atspoguļojumu un solījumu klientiem par kvalitātes līmeni, kādā tiks nodrošināta klientu apkalpošana un pakalpojumu sniegšana. Īpaši svarīgi klientu apkalpošanas standartu noteikt iestādēs, kurām ir filiāļu tīkls, lai nodrošinātu vienotu izpratni un kvalitātes standartu neatkarīgi no filiāles atrašanās vietas. Publisko pakalpojumu kontekstā Klientu apkalpošanas standarts nodrošina pakalpojuma sniegšanu atbilstoši standartizētu līgumu nosacījumiem, kā arī aizsargā klientus, kuriem nav līguma ar pakalpojumu sniedzēju, nodrošinot pietiekamu informētību par pakalpojumiem, sagaidāmo apkalpošanas līmeni, komunikāciju ar pakalpojuma sniedzēju. Pakalpojuma turētāja uzdevums ir izstrādāt Klientu apkalpošanas standartu, iepazīstināt savus klientus ar to un kontrolēt tā izpildi (ievērošanu). Korektīvās darbības Klientu apkalpošanas standarta ievērošanā tiek veiktas pakalpojumu uzlabošanas procesa ietvaros.

### 2.2. Ieteikumi klientu apkalpošanas standarta izstrādē

Projekta mērķis ir panākt, ka iestādes ievēro vienotus principus klientu apkalpošanas standartu definēšanā, tādēļ izstrādāts Vispārējs klientu apkalpošanas standarts (rekomendācijas), ko ņemt vērā, izstrādājot klientu apkalpošanas standartus. Izstrādājot rekomendācijas, ņemta vērā pakalpojumu pārvaldības labākā prakse un Lielbritānijā izstrādātais „Klientu apkalpošanas izcilības<sup>1</sup>” standarts, kura mērķis ir profesionāla, augsta līmeņa klientu apkalpošana valsts pārvaldē.

Nosakot Klientu apkalpošanas standartu, nepieciešams panākt līdzsvaru starp klienta vajadzībām un pakalpojuma sniedzēja iespējām. Uzmanība jāpievērš apstākļiem, kuri ir svarīgi klientiem, it īpaši – **piegādes parametriem, savlaicīgam, informētībai, profesionalitātei un darbinieku attieksmei**. Tāpat lielu uzvaru jāliek uz spēju izprast klientu, klientu pieredzes veidošanu un klientu apmierinātības stabilitāti.

Klientu apkalpošanas standartā ietver šādas sastāvdaļas:

---

<sup>1</sup> [Customer Service Excellence Standard - English \[Pdf 3s32KB\]](http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk/homeCSE.do)  
<http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk/homeCSE.do>

- **Standarta darbības sfēra.** Piemēram, standarts jāievēro visā iestādē vai tikai konkrētā filiālē; tas ir attiecināms uz konkrētu pakalpojumu sniegšanu vai jebkuras personas kontaktu ar klientu un tml.;
- **Iestādes darbības (klientu apkalpošanas) principi un to īss skaidrojums.** Piemēram, „Atklātība un caurskatāmība - nodrošināt iespēju iepazīties ar visu sniegtā muitas pakalpojuma gaitu un procedūru, kas ir stingri noteikta, kā arī normatīvo regulējumu, kas to nosaka” (skat. VID muitas iestāžu darbības pamatprincipi).

Rekomendēts pielietot šādus klientu apkalpošanas principus:

- izpratne par klienta vajadzībām – sniegt tādu pakalpojumu, kas atbilst klienta vajadzībām; sniegt pakalpojumu pēc iespējas īsākā laikā; nepieļaut birokrātisku un atsvešinātu attieksmi pret klientu; uzlabot pakalpojumu (piemēram, samazinot nevajadzīgu kontaktu skaitu ar iestādi (valsts pārvaldi kopumā); uzraudzīt pakalpojumu rezultātu, lai pārliecinātos par klientu apmierinātību ar tiem; pakalpojuma sniegšanas atteikuma gadījumā informēt klientu par iemesliem un ieteikt tālākās darbības;
  - pieejamība – nodrošināt pakalpojuma saņemšanu maksimālu tuvu klientam; sniegt pakalpojumus izdevīgā laikā un vietā;
  - atklātība – nodrošināt iespēju klientam iepazīties ar pakalpojuma gaitu un procedūru, normatīvo regulējumu, sniegt vispārēja rakstura informāciju par iestādi (struktūru, kompetencēm, atbildību) un sniegtajiem pakalpojumiem; saprotami un savlaicīgi informēt klientu par pakalpojuma cenu;
  - ciena pret klientu – nodrošināt vienlīdzīgu un taisnīgu attieksmi pret visiem klientiem; izturēties lietišķi, taču vienlaikus arī laipni, iejūtīgi un atsaucīgi; atzīt savas kļūdas un atvainoties par tām, vērojot situāciju klientam par labu; nodrošināt klientam patīkamu un pakalpojumu saņemšanai piemērotu vidi;
  - spēja atzīt trūkumus – nodrošināt visu klientu ieteikumu un ierosinājumu nodošanu atbildīgajām amatpersonām lēmuma pieņemšanai to ieviešanai; atbalstīt un veicināt pakalpojumu uzlabošanu
- **Klientu apkalpošanas speciālistu kvalifikācija** - kādām zināšanām jāpiemīt klientu apkalpošanā iesaistītajiem darbiniekiem), piemēram:
    - katrs klientu apkalpošanas speciālists ir īpaši apmācīts (pakalpojumu procesu pārvaldībā, klientu apkalpošanas ētikā, pārdošanas psiholoģijā) vai ieguvis atbilstošu profesionālo kvalifikāciju;
    - nokārtots praktiskais pārbaudījums, kas apliecina zināšanas par pakalpojumu procesu pārvaldību, klientu apkalpošanas principiem, pakalpojumu pārvaldības programmatūras pielietošanu;
  - **Klientu apkalpošanas normas** (kas tiek sagaidīts no katra klientu apkalpošanā iesaistītā darbinieka), piemēram:
    - sistemātiski mazināt klientam izpildāmo prasību skaitu,
    - sistemātiski atvieglot formalitāšu kārtošanu pakalpojumu saņemšanai;
    - regulāri pētīt klientu vērtējumu par sniegto pakalpojumu kvalitāti un rast iespējas to uzlabot;
    - rūpēties par pakalpojumu pieejamību klientu grupām ar īpašām vajadzībām (piemēram, invalīdiem, grūtniecēm, māmiņām ar maziem bērniem, pensionāriem un tml.)
    - nepieprasīt no klientiem to informāciju, ko iespējams iegūt pašiem;
    - rūpēties par klientu izmaksu samazināšanu, t.sk. sniegt iespēju saņemt pakalpojumus vienā apmeklējuma reizē un noteiktajā laikā;

- rūpēties par pakalpojumu pieprasījumu apstrādes un pakalpojumu sniegšanas laika samazināšanu, vienlaikus saglabājot pakalpojuma kvalitāti;
  - sūdzības izskatīt objektīvi un novērst sūdzībās minēto apstākļu cēloņus;
  - pēc iespējas piedāvāt saņemt pakalpojumus bez iestādes apmeklējuma (t.sk. piedāvāt iespējas iesniegt pakalpojumu pieprasījumus elektroniskā veidā);
  - aizsargāt klientu privātumu gan ar viņu sazinoties, gan pārsūtot un glabājot viņa informāciju.
- **Pakalpojuma saņemšanas procedūra** (kas tiek sagaidīts no klienta), piemēram,
    - ievērot noteiktās pakalpojumu pieprasījumu formas;
    - ievērot iestādes darba laiku un ņemt vērā, ka iestāde nevarēs sniegt pakalpojumu, ja klients ieradīsies iestādē 5 minūtes pirms darba laika beigām;
    - sūdzību iesniegšanas un izskatīšanas kārtība;
  - **Pakalpojumu sniegšanas kanāli un to galvenie parametri** - kanāla darbības pamatnosacījumi (darba laiki, pieejamība),
    - klātienē – adrese, nodaļa, darba laiks;
    - attālināti - pasta adrese, e-pasta adrese, mājas lapas, faksa numurs;
    - telefona numurs un tā darbības parametri (piemēram, diennakts tālrunis, iespēja ārpus darba laika atstāt ziņojumu automatiskajā atbildētājā, tikai darba dienās darba laikā, un tml.).
  - **Klientu apkalpošanas procesa galvenie rādītāji** - izpildes rādītāju un rādītāju ievākšanas avotu izklāstījums (atcerieties, ka pakalpojuma pieteikšana dažādos kanālos atšķiras, līdz ar to atšķiras arī procesu izpildes rādītāji; būtisku uzsvāru jāliek uz laicīgumu), piemēram:

Kanāls	Izpildes rādītāji	Rādītāju ievākšanas avots
Mājas lapa	atbildes uz jautājumiem tiek publicētas ne vēlāk kā dienas laikā	Portāla monitorings
Zvanu centrs	viens klientu apkalpošanas speciālists apstrādā vidēji 500 pieteikumus mēnesī;	Pieteikumu vadības sistēmas atskaites
	95% zvanu tiek atbildēti	Telefona centrāles atskaites
	klausule tiek pacelta vidēji 10 sekunžu laikā	Telefona centrāles atskaites
Visiem kanāliem	klientu apmierinātība ar klientu apkalpošanu 5 ballu skalā vismaz 4	Pieteikumu vadības sistēmas atskaites, Klientu un lietotāju aptaujas
	pieteikumu sākotnējā apstrāde (reģistrēšana) notiek ne vēlāk kā 10 minūšu laikā no pieteikuma saņemšanas;	Pieteikumu vadības sistēmas atskaites

### 2.3. Rekomendācijas Klientu apkalpošanas standarta īstenošanai

Lai klientu apkalpošanas standarts tiktu īstenots dzīvē, nevis būtu tikai skaisti vārdi, visai iestādes darbībai ir jābūt saskaņotai ar standartu. Par iestādes darbības saskaņotību liecina tas, ka iestādes stratēģiskā plānošana visos iestādes līmeņos (vispārējā, pamatdarbības, funkcionālā stratēģija) aptver jautājumus, kas saistīti ar klientu apkalpošanas standarta realizēšanu dzīvē. Tai skaitā aptver šādus jautājumus:

- organizācijas vērtības, vīzija, misija un mērķi skaidri pauž, ka klienta vērtības un vajadzības ir pakalpojumu sniegšanas centrā;
- iestādes vadība aktīvi atbalsta uz klientu orientētu organizācijas kultūru (ne tikai vārdos, bet arī darbos – tai skaitā, plānojot iestādes darbības prioritātes un budžetu);
- ir definēti iestādes galvenie klienti, klienti segmentēti un klasificēti, tai skaitā noteiktas potenciālo klientu grupas (tādas grupas, kas vēl nav apgūtas, bet kuras būtu vēlams apgūt);
- noteikti izaicinoši mērķi pakalpojumu kvalitātes (tai skaitā klientu apmierinātības) uzlabošanai (definēts sasniedzamais apmierinātības līmenis katrai klientu grupai par visiem būtiskākajiem pakalpojumiem);
- darbinieki ir apmācīti klientu apkalpošanā, motivēti atbilstoši standarta prasībām;
- iestādē ieviesta uz klientu orientētā kultūra, pārdomāta atbilstoša iekšējā un ārējā komunikācija;
- definētas un aprakstītas ar klientu apkalpošanu saistītās procedūras, kurās noteikts, cik bieži un kā veicamas klientu aptaujas, apmierinātības mērījumi; kā apstrādājamas sūdzības, ieteikumi un ierosinājumi; kā novēršami pakalpojumu trūkumi un tml.
- ieviestas un pielāgotas tehnoloģijas, kas atbalsta klientu apkalpošanas standarta ievērošanu, piemēram, atbilstošas klientu apkalpošanas speciālistu darbavietas – ērtas gan darbiniekiem, gan klientiem; elektronizēti pakalpojumi; ieviesti pakalpojumu monitoringi; pakalpojumu vadības sistēma; rindu vadības sistēma; un tml.

Visu standartā minēto iestādei jāspēj apliecināt ar reāliem piemēriem dabā - piemēram, ar fiksētām klientu vai darbinieku atsauksmēm, klientu apmierinātības tendencēm, pakalpojumu uzlabošanas plāniem, mērāmiem rezultātiem kā uzlabots pakalpojums pēc klientu (tai skaitā īpašo klientu grupu) vajadzību izpēti; mērījumiem par to, kādi ietaupījumi vai papildus ieņēmumi radušies pakalpojumu uzlabošanas rezultātā un tml.



### 3. Atsauces

1. „Klientu apkalpošanas izcilības” standarts - Customer Service Excellence Standard, <http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk/homeCSE.do>
2. VID muitas iestāžu klientu apkalpošanas pamatprincipi - [www.vid.gov.lv/getfile.aspx?sid=2467](http://www.vid.gov.lv/getfile.aspx?sid=2467)
3. Eiropas izcilības modelis - <http://www.lka.lv/files/desa/Kriteriji.doc>
4. K.Tominens, EFQM Izcilības modelis biznesa organizācijām, Latvijas Biznesa Konsultantu Asociācija, 2007