

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija

**Metodiskie ieteikumi “Minimālās prasības
klientu apmierinātības mērīšanā”**

Rīga
2019. gada maijs

SATURA RĀDĪTĀJS

1. Vispārīgie jautājumi	3
2. Teorētiskās pieejas klientu apmierinātības mērīšanā.....	4
3. Klientu apmierinātības mērīšanas metodoloģija	5
4. Atsauču saraksts.....	12

1. Vispārīgie jautājumi

1. Vadlīniju priekšmets (atbild uz jautājumu “kas?”). Vadlīnijas izveidotas, lai noteiktu minimālās prasības klientu apmierinātības mērīšanā, iegūstot informāciju par klientu apmierinātību, un noskaidrotu klientu vajadzības par valsts pakalpojumiem, tādējādi novērtējot iestādes darbības¹ vai pakalpojumu sniegšanas efektivitāti, kur piedāvāti dažādi kvalitātes rādītāji².

2. Tā saucamajā ārējā novērtēšanā tiek noskaidrota **klientu apmierinātība ar pakalpojumiem**, bet iekšējā novērtēšanā tiek noskaidrots pakalpojumu kvalitātes līmenis (Kelly, 2005, p. 78). Iestādēm sistemātiski jāiegūst informācija par **klientu attieksmi** pret valsts pārvaldes pakalpojumiem, galvenajām problēmām pakalpojumu sniegšanā un ieteikumiem uzlabojumiem (Gore, 1993 kā citēts Fountain, 2001, p. 60). Neatkarīgi no tā, vai klientu attieksmes tiek iegūtas ar klientu aptauju vai citā veidā, būtiski, ka saturiski klientu apmierinātības mērījumi satur klientu **atgriezeniskās saiknes** fiksēšanu, uzskaiti, izvērtēšanu un risinājumu par noteiktiem valsts pakalpojumiem un to sniegšanas parametriem (shematiski attēlots 1. attēlā).



1. attēls. Atgriezeniskās saiknes fiksēšana, uzskaitē, izvērtēšana un risinājumi

3. Vadlīniju nepieciešamība (atbild uz jautājumu “kāpēc?”). Minimālo prasību klientu apmierinātības mērīšanā galvenā jēga un pielietojums ir, no vienas puses, valsts pārvaldes iestāžu darbības efektivitātes uzlabošanā, nodrošinot nepieciešamos pakalpojumus klientam ērtā un izdevīgā veidā vienuviet, dažādu kanālu veidā tos nedublējot un nodrošinot efektīvu resursu izlietošanu, no otras puses, klientam nepieciešamo pakalpojumu nodrošināšanu viņam optimālā veidā (ātri, ērti, kvalitatīvi utt.).

4. Kāpēc Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (turpmāk, VARAM) liks veikt klientu apmierinātības mērījumus? Klientu apmierinātības mērīšanas iemesli ir a) nepieciešamība kontrolēt valsts pārvaldes pakalpojumu sistēmu, b) vēlme sekot līdzi, c) nepieciešamība vērtēt, kā strādā publisko pakalpojumu sistēma, vērtējot apmierinātību. Nepieciešams izveidot dažus (3–4 mērījumus), ko iespējams savstarpēji salīdzināt, tādējādi salīdzinot valsts pārvaldes iestāžu klientu apmierinātību.

¹ “Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likumā” noteikts, ka klientu apmierinātība ir viens no iestāžu darbības efektivitāti raksturojošiem rezultātīvajiem rādītājiem (Saeima, 2014).

² “Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultātīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodikā” noteikti analītiskie rādītāji, kuri mēra iestādes darbības vai pakalpojumu sniegšanas efektivitāti. Analītiskie rādītāji tālāk tiek iedalīti “kvalitātes rādītājos, kas raksturo sabiedrībai un valsts pārvaldes iestādēm sniegto pakalpojumu un produktu atbilstību izvirzītajām kvalitātes prasībām un standartiem, kā arī atspoguļo sabiedrības un valsts pārvaldes iestāžu vajadzību un vēlmju apmierinātības līmeni” (Ministru kabinets, 2009).

5. VARAM izmantos klientu apmierinātības mērījumus publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidei, nodrošinot 1) klientorientētas valsts pārvaldes darbu, 2) efektīvu valsts pārvaldes darbu, 3) uz problēmjautājumu risinājumiem vērstu valsts pārvaldes novērtējumu.

6. Par pētījumu regularitāti. Klientu apmierinātības mērīšana noteikta saskaņā ar Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumiem Nr. 399 “Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība” 27. punktu – “Pakalpojuma turētājs vismaz reizi trijos gados veic klientu apmierinātības mērījumu, kura rezultātus trīs mēnešu laikā pēc mērījuma beigām publicē pakalpojuma turētāja oficiālajā tīmekļvietnē” (Ministru kabinets, 2017). Ja sadarbība ar klientu grupām ir laika gaitā dinamiska un mainīga, pētījumus ieteicams veikt biežāk.

7. Uz jautājumu “kā?” detalizēti atbildēts klientu apmierinātības mērīšanas metodoloģijā (13.–22. punkts).

2. Teorētiskās pieejas klientu apmierinātības mērīšanā

8. **Klientorientācija** ir sākuma punkts runāšanai par integrētu klientu apmierinātības mērīšanu organizācijā. Klientorientētas organizācijas iekļauj **klientu apmierinātības mērījumus kā daļu no nepārtraukta pakalpojumu sniegšanas cikla** (Thijs, 2011, p. 15). Klientorientētos pakalpojumu sniegšanas standartos un to novērtējumā publisko pakalpojumu iestādes apņemas klientiem raksturot sagaidāmo pakalpojumu kvalitātes līmeni (Faber, 2013).

9. **Klienta kā pilsoņa** (publiskajā sektorā) un **klienta kā patērētāja** (privātajā sektorā) lomas atšķiras, kur “no vienas puses, aizvien lielāku svarīgumu iegūst efektivitātes un produktivitātes vērtības, kuras, no otras puses, ir integrējamās ar tradicionālajām, valsts pārvaldes demokrātiskajām, morāli ētiskajām un uz cilvēku orientētajām vērtībām.” (Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., 2015, 6. lpp.). “Pilsoņi/klienti izskatās dažādi, un tiem ir dažādas lomas; dažreiz tie ir pakalpojumu saņēmēji, un dažkārt tie rīkojas kā pilsoņi, maksājot nodokļus, ievērojot likumus utt.” (Thijs & Staes, 2008).

10. Jābūt uzmanīgiem par atšķirībām un raksturojumiem starp publisko un privāto sektoru. Pirmkārt, publisko pakalpojumu “patērētājiem” ir izvēle – viņi var izstāties (pilnībā vai nevarot izpildīt nosacījumus precīzi). Tas rada izmaksas valsts pārvaldei, kurai jānodrošina piekrišana nosacījumu izpildei, jātiek galā ar “izkritējiem”. Otrkārt, lai gan cilvēki vēlas savas vajadzības apmierināt individuāli, tomēr kā pilsoņi un nodokļu maksātāji tie joprojām vēlas tādu publisko pakalpojumu sektoru, kas darbojas visas sabiedrības labā un kas nodrošina gan augstas kvalitātes, gan arī efektīvus pakalpojumus. Treškārt, atšķirībā no privātā sektora, publiskā sektora iestādēm nav priekšrocības izvēlēties un fokusēties uz ienesīgākajiem patērētājiem. Tām jāgādā par visas sabiedrības vajadzībām. Ceturtkārt, daudzos gadījumos sadarbības mērķis ir ilgtermiņa un atkarīgs no dažādiem savstarpēji saistītiem faktoriem. Cilvēku iesaistīšanas panākumi būs tad, ja noteiktā problēmā tiks iesaistītas dažādas ieinteresētās puses. Tātad kopumā, lai gan patērētāja loma publiskajā sektorā ir atšķirīga, pilsoņus var uzskatīt par patērētājiem, un publisko pakalpojumu nodrošināšanai ir jābūt objektīvai, taisnīgai. Konkurences aspekti privātajā sektorā noteiks pakalpojumu nodrošināšanas vidi nākotnē. (Thijs & Staes, 2008, p. 10-11).

11. Viens no būtiskākajiem iemesliem, kāpēc klientu apmierinātības pieeja izmantota publisko pakalpojumu sektorā, ir publisko pakalpojumu atskaitīšanās nozīme sabiedrībai (Alford, 2002). Tomēr klientu apmierinātības mērīšana literatūrā ierasti asociēta ar

apmierinātības noskaidrošanu, kuras centrā ir **klients kā patērētājs** jeb klients kā publisko pakalpojumu patērētājs (Clarke & Newman, 2007), attiecinot to ne tikai uz privāto sektoru³, kur darbojas preču un pakalpojumu pārdevēju – patērētāju attiecības, bet arī uz publisko sektoru. Publiskā sektora pakalpojumu pārvērtēšana klienta kā patērētāja un patērnieciskuma virzienā sākās jau 20. gadsimta 90. gados (Osborne & Gaebler, 1992). Klienta kā patērētāja **kritiķi** norāda, ka ir problemātiski pārcelt klientu servisu no privātā sektora uz publisko sektoru, jo klientu serviss pēc būtības ir privāts. Tas nozīmē to, ka klientu serviss nekad nav mērķis, bet tikai stratēģisks līdzeklis konkurējošu pakalpojumu tirgū, lai apmierinātu uzņēmumu īpašnieku peļņas intereses vai atšķirtu pakalpojumu no konkurējošiem pakalpojumiem (Fountain, 2001, p. 59). Publiskajā sektorā ir būtiskas arī kopīgās sabiedrības intereses, un tās ne vienmēr var ievērot, ja pieņem iepriekš minēto. Publiskās administrācijas pārvaldības literatūrā bijušas arī diskusijas par **patērnieciskuma** (*consumerism*) jēdziena pielietošanu publiskā sektora pakalpojumu sniegšanā (Jung, 2010; mēģinājums organizēt argumentācijas apjomu par patērētāju un faktoriem, kas tos virza, skatīt, Gabriel & Lang, 2006; par valsts pakalpojumiem kā universāliem pakalpojumiem, kas tiek uztverti no patērētāju puses – personīgās pieredzes, masu mediju klātbūtne, atslēgas vārdi – izvēle, ātrs pakalpojums, klientorientētība, skatīt, Evers, 2009, Hood et al., 1997; par patērētāja identitātes sarežģītību publiskajā sektorā, skatīt, Fountain, 2001, p. 61-62; kritisku skatījumu par pašātvības un uzticēšanās nomaiņu ar konkurenci brīvā tirgus apstākļos, skatīt, Johnson, 2002, p. 11).

12. Apmierinātības pārvaldība ietver visus iespējamus pakalpojumu līdzveidotājus, proti, gan publiskās pārvaldes pārstāvjus, gan tās klientus, kuri kopīgi līdzdarbojas pakalpojumu piedāvājuma veidošanā. **Pakalpojumu kopīga veidošana** kopā ar lietotājiem (viens no aizsācējiem Bovaird, 2007, bet arī publiskās pārvaldes pieejas maiņu no atskaitītāšanās uz sadarbošanos Vigoda, 2002). Proti, lietotāji nav pasīvi⁴ pakalpojumu saņēmēji, bet kopīgi veido publiskos pakalpojumus ar to nodrošinātājiem. Tātad tā ir gan klientu privilēģija, gan atbildība par publiskajiem pakalpojumiem, un to vērtēšanā jāņem vērā tas, ka ar savu atgriezenisko saikni klienti var ietekmēt viņiem sniegtos pakalpojumus – gan saturiski, gan to sniegšanas pazīmes (ātrums, ērtums, atsauce utt.).

3. Klientu apmierinātības mērīšanas metodoloģija

13. Klientu apmierinātības lauks ir pārāks plašs un nozīmīgs, lai pievērstu uzmanību tikai klientu apmierinātības aptaujām un mērījumiem un ierobežotu vadlīnijas šajā ziņā. Apmierinātības mērīšana ir tikai viena no kopējās apmierinātības pārvaldības pieejas sastāvdaļām (Thijs & Staes, 2008, p. 8). Tas nozīmē, ka klientu apmierinātības mērījumiem bez to praktiskas pielietošanas nav lielas jēgas. Tāpēc **pirms pētījuma veikšanas** nepieciešams atbildēt uz šādiem jautājumiem: 1) Vai ir nepieciešams pētījums? 2) Ko vēlaties noskaidrot? 3) Kādi ir pētījuma mērķi? Kāpēc vēlaties tos zināt? Vai ir skaidrs fokuss? 4) Kādā veidā rezultāti tiks izmantoti? Vai tie patiešām tiks izmantoti? 5) Ko mēs jau zinām? 6) Vai ir labāki veidi informācijas iegūšanai? 7) Izmaksu – ieguvumu analīze? (Thijs, 2011, p. 30).

³ Publisko pakalpojumu nodrošinātāji rosināti uzskatīt lietotājus kā klientus/patērētājus, nodrošinot tādas pakalpojumu standartus, kas līdzvērtīgi labākajiem standartiem privātajā sektorā (Needham, 2006).

⁴ Par pilsoņiem kā pasīviem pakalpojumu saņēmējiem skatīt, piemēram, Frederickson, 1997; Schachter, 1997; King and Stivers, 1998; Patterson, 1998.

14. 2. attēlā redzama klientu apmierinātības mērījumu saturiskās komponentes datu iegūšanai un rezultātu interpretācijai, kā arī rezultātu – datu iesniegšanas formāts.

Analīzes griezumi rezultātu interpretācijai un rezultātu iesniegšanas formāts (21.–22. punkti)

Datu ieguve (15.–17. punkti)

Pētījuma jautājumi (18.–20. punkti)

2. attēls. Klientu apmierinātības mērījumu saturiskās komponentes datu iegūšanai un rezultātu interpretācijai

15. Pirms runāšanas par konkrētiem pētījuma jautājumiem un atbilstošām datu ieguves metodēm, jānorāda, ka galvenie **klientu apmierinātības mērījumu pamatprincipi** ne obligāti uzreiz ir saistīti ar konkrētu izpēti, jaunu izpēti, veidojot un formulējot standartizētus vai jautājumus ar specializētu mērķi (tā saucamie *ad hoc* pētījumi). Sākot domāt par klientu apmierinātības mērījumu, jāsaprot šādi **aspekti**.

15.1. Pirmkārt, kādus pakalpojumus organizācija nodrošina.

15.2. Otrkārt, kā šie pakalpojumi klientu uztverē ir savstarpēji saistīti.

15.3. Treškārt, kas ir organizācijas klienti.

15.4. Ceturtkārt, kāda informācija par klientu pieredzi jau ir zināma (Thijs, 2011, p. 15).

15.5. Eiropas Komisijas jaunā “E-pārvaldes rīcības plāna” (2016–2020) (European Commission, 2016) prioritātēs tiek runāts par pakalpojumu nodrošināšanu, ievērojot vienreizes (*once only*) principu, kas nozīmē, ka klients nepieciešamo informāciju iesniedz tikai vienreiz un nevar no klienta atkārtoti prasīt informāciju, kas jau ir valsts pārvaldes rīcībā. Tas saistās arī ar **datu iegūšanas metodēm**, kas nozīmē, ka kādā no veidiem iegūtos datus var izmantot atkārtoti, veidojot tādu tehnisko risinājumu, kurā nākamie dati ir papildinoši iepriekš sniegtai informācijai (ja citi dati ir iegūti un uzkrāti elektroniskā veidā).

16. Nepieciešams izmantot tādas **datu iegūšanas metodes**, kuras “atspoguļo sabiedrības un tiešās pārvaldes iestāžu vajadzību un vēlmju apmierinātības līmeni (tie var būt starptautiskie reitingi, indeksi, ekspertu vērtējumi, klientu apmierinātības rādītāji u. tml.)” (Ministru kabinets, 2012). Tātad klientu apmierinātības mērīšana nenozīmē tikai klientu apmierinātības aptaujas, bet arī risinājumus atgriezeniskās saiknes noteikšanā, klientu datu pārskatus un analīzi (ISO Auditors and Quality Manager Trainers, n.d.). Tāpēc pastāv dažādas datu iegūšanas metodes informācijas nodrošināšanā par klientu apmierinātību un vajadzībām, un klasiskās klientu aptaujas ne obligāti nodrošina ieskatu noteiktās uzlabojumu jomās (Thijs, 2011, p. 50).

16.1. Viena vai vairākas izmantojamās datu iegūšanas metodes ir:

16.1.1. Apmierinātības aptaujas (vispārējas apmierinātības aptaujas un dažādi aptauju veidi);

16.1.2. Tiešo klientu apkalpotāju informācija par pilsoņu/klientu/iedzīvotāju ieteikumiem (sūdzību un ieteikumu apkopošanas metodes);

16.1.3. Klientu ceļa kartēšana;

16.1.4. Procesu analīze (veids, kādā aplūkot, kas patiešām notiek publisko pakalpojumu sniegšanā, nevis kam būtu jānotiek; tas ir jautājums par klienta pieredzi pakalpojumu vai pakalpojumu kopuma sniegšanā un saņemšanā);

16.1.5. Klientu paneļi (regulāru pētījumu dalībnieki par pakalpojumu lietošanu);

16.1.6. Komentāru, atzinības un sūdzību izteikšana (Thijs, 2011, p. 33–47, 49–50).

16.2. Sadarbības kanāls – klātie nenozīmē, ka datu iegūšanas tehniskie risinājumi nevar būt elektroniski. Datu iegūšanas metodes atspoguļo ne tikai to veidus, bet arī rīkus, tehniskos instrumentus un nodrošinājumu, lai to varētu darīt. Iestādes var izmantot esošās platformas, kurās uzskaita pakalpojumus (piemēram, ARKA un VIRSIS), ja sistēmās būtu iespējams pievienot jautājumus, ar kuriem mērītu apmierinātību. Iestādes var izmantot Eiropas Savienības brīvpieejas aptauju veidošanas programmu EU Survey (<https://ec.europa.eu/eusurvey/home/welcome>). Iestādes var organizēt arī 16.1. punktā noteiktās datu iegūšanas metodes citā tām efektīvā veidā, piemēram, pievienojot apmierinātības jautājumus (18.–20. punkts) plānoto un veikto pētījumu ietvaros.

17. Par tirgus, sabiedriskās domas un sociālo pētījumu veikšanas pamatprincipiem. Pirmkārt, personas datu iegūšanā no datu subjektiem (klientiem) pētījumu mērķu sasniegšanā pētnieku rīcībai par informāciju, kuru viņi plāno iegūt; mērķiem, kuriem tie tiek iegūti; pusēm, kurām tie sniedz personas datus; veidu, kādā tie iegūst personas datus, ir jābūt caurspīdīgai. Otrkārt, datu iegūšanas veicējam jānodrošina, ka personas dati, kuri lietoti pētījumā, nav pieejami neautorizētā veidā, un tos nedrīkst izpaust bez datu subjekta piekrišanas. Treškārt, datu iegūšanas veicējam vienmēr jārīkojas ētiski un tie nedrīkst veikt neko, kas var kaitēt datu subjektiem vai bojāt tirgus, sabiedriskās domas un sociālo pētījumu veicēju reputāciju (ICC/ESOMAR, 2016).

18. Uzdodamais tiešais pētījuma jautājums par klientu apmierinātību ar pakalpojumiem (nevis pašu iestādi) formulējams šādi:

Q1. Domājot par pēdējo sadarbību ar [iestādi x], cik apmierināts Jūs esat ar [iestādes x] saņemto pakalpojumu?

Lūdzu, atbildiet par pēdējo sadarbību ar [iestādi x], kurā saņēmt vienu vai vairākus pakalpojumus.

1	Pilnībā neapmierināts
2	Drīzāk neapmierināts
3	Drīzāk apmierināts
4	Pilnībā apmierināts
9	Grūti pateikt

Jāņem vērā, ka tiek vērtēts pēdējais saņemtais pakalpojums ar izņēmumiem, ja ir tādi iestādes pakalpojumi, kurus vairākus saņem vienlaicīgi vai ar nelielu laika starpību.

19. Jautājums “cik apmierināts esat ar x iestādes darbu?” (Thijs, 2011, p. 14) vai arī alternatīvi “cik apmierināts esat ar saņemto iestādes x pakalpojumu” nepasaka neko daudz. Tas var būt nozīmīgs jautājums, bet papildus tam ir būtiskāk **noskaidrot netiešā veidā**, kādi faktori galvenokārt nosaka apmierinātību ar iestādi x vai apmierinātību ar saņemto iestādes pakalpojumu.

19.1. Tātad ieteicams izstrādāt tādu klientu apmierinātības mērīšanas modeli, kas ļautu netieši noskaidrot apmierinātību ar pakalpojumiem, jautājot par dažādiem pakalpojumu aspektiem un varētu pārbaudīt to ietekmi uz kopējo apmierinātību.

19.2. Tādēļ tiešajam, atslēgas jautājumam par apmierinātību ar iestādes pakalpojumiem (Q1) būs praktiska vērtība, ja tiks papildus novērtēti dažādi pakalpojumu aspekti, kurus iestāde izvirza, balstoties, pirmkārt, sava darba specifiskā, otrkārt, spējā un vēlmē rīkoties tā, lai uzlabotu tos aspektus, kuriem ir vislielākā ietekme uz apmierinātību ar iestādes darbu un pārvērtētu tos kritērijus, kuriem ir vismazākā ietekme.

20. Izvirzāmi detalizēti **dažādu pakalpojumu aspektu** apmierinātības kritēriju piemēri (Q2 jautājumi). Sākts ar jautājumiem par skaidrību un saprotamību (**kas?**), pakalpojumu nepieciešamības pamatojumu (**kāpēc?**) visbeidzot par tā sniegšanas un apkalpošanas kvalitāti – sniegšanas ātrums, apkalpošanas kvalitāte (**kā?**). Iestādes var alternatīvi formulēt jautājumus, kas atbild uz jautājumiem (kas? kāpēc? kā / kādā veidā?) vai saskaņā ar Valsts kancelejas izdoto “Valsts pārvaldes klientu apkalpošanas rokasgrāmatu” (Valsts kanceleja, 2013), kurā minēti klientu apkalpošanas principi. Q2.3 un Q2.4 jautājumi par apkalpošanas savlaicīgumu/ātrumu un kvalitāti atspoguļo Valsts kancelejas ieteikumus (Valsts kanceleja, 2013, p. 4). 20.1. punktā piedāvāti četri apmierinātības aspekti dažādu pakalpojumu griezumā, kurus klients saņēmis pēdējā sadarbībā. 20.2. punktā norādīta papildus informācija, kas būtu jānoskaidro no klienta.

20.1. Apmierinātības kritēriju piemēri.

Q2.1. Cik lielā mērā Jūs apmierina [iestādes x] pakalpojuma saprotamība?

Ar saprotamību domāta skaidrība par to, kas tas ir par pakalpojumu, cik tas ir skaidri formulēts un viegli saprotams?

	Pilnībā neapmierina	Drīzāk neapmierina	Drīzāk apmierina	Pilnībā apmierina	Grūti pateikt
▼ Izvēlēties no pakalpojumu saraksta pēdējo saņemto pakalpojumu ► vai vairākus pakalpojumus, ko saņēma pēdējā sadarbības reizē	1	2	3	4	9

Q2.2. Cik lielā mērā Jūs apmierina [iestādes x] pakalpojuma nepieciešamības pamatojums?

Ar nepieciešamības pamatojumu domāta informētība par to, kāpēc pakalpojums ir nepieciešams?

	Pilnībā neapmierina	Drīzāk neapmierina	Drīzāk apmierina	Pilnībā apmierina	Grūti pateikt
▼ Izvēlēties no pakalpojumu saraksta pēdējo saņemto pakalpojumu ► vai vairākus pakalpojumus, ko saņēma pēdējā sadarbības reizē	1	2	3	4	9

Q2.3. Cik lielā mērā Jūs apmierina [iestādes x] pakalpojuma saņemšanas ātrums?

Ar saņemšanas ātrumu domāts, cik daudz laika paiet no pakalpojuma pieteikšanas līdz rezultāta saņemšanai?

	Pilnībā neapmierina	Drīzāk neapmierina	Drīzāk apmierina	Pilnībā apmierina	Grūti pateikt
▼ Izvēlēties no pakalpojumu saraksta pēdējo saņemto pakalpojumu ► vai vairākus pakalpojumus, ko saņēma pēdējā sadarbības reizē	1	2	3	4	9

Q2.4. Cik lielā mērā Jūs apmierina [iestādes x] apkalpošanas kvalitāte pakalpojuma saņemšanā?
Ar klientu apkalpošanas kvalitāti domāta klientu apkalpošanas darbinieku darba vērtējums.

	Pilnībā neapmierina	Drīzāk neapmierina	Drīzāk apmierina	Pilnībā apmierina	Grūti pateikt
▼ Izvēlēties no pakalpojumu saraksta pēdējo saņemto pakalpojumu ► vai vairākus pakalpojumus, ko saņēma pēdējā sadarbības reizē	1	2	3	4	9

20.2. Par (katru) saņemto pakalpojumu pēdējā sadarbībā norādīt atsevišķi.

Pakalpojuma saņemšanas laiks	Sadarbības kanāls	Mērķa grupa
Gads, mēnesis	Klātienē <i>Pēc situācijas:</i> Neklātienē elektroniski Neklātienē pa tālruni Pa pastu	Sabiedrība kopumā Privātpersonas Uzņēmēji Nevalstiskais sektors Cita

21. Attiecinot precīzāk analīzes griezumus un rezultātu interpretāciju, jāuzsver šādas tēmas, kas iekļaujamās vai nu pētījuma anketā, vai pieejamajā sociāli demogrāfiskajā informācijā par respondentu, ja tāda datubāze ir pieejama.

21.1. Kādas **klientu grupas raksturojošas pazīmes** pielietot? Apmierinātību ar saņemtajiem pakalpojumiem un apmierinātību ar pakalpojumu aspektiem var mērīt pēc a) sadarbības kanāla (klātienē un neklātienē (elektroniski, pa tālruni), pa pastu), b) sadarbības priekšmeta – pakalpojuma vai pakalpojumiem, kurus klients saņēmis.

21.2. Saņemtie publiskie pakalpojumi atšķiras, līdz ar to iedalāmi **pakalpojumu veidos** gan pēc mērķa grupas (sabiedrība kopumā, noteiktas sabiedrības daļas – uzņēmēji, nevalstiskais sektors), gan arī pēc to pielietojuma dabas (obligāti pretēji brīvprātīgiem pakalpojumiem; tie, kurus izmanto vienreiz/epizodiski pretēji regulāri lietotiem; tie, kuri ir par brīvu pretēji tiem, kuri saistīti ar izmaksām; u. c.) un pozīcijas tirgū (speciālistu sniegti pakalpojumi pretēji pakalpojumiem ar dažādām funkcijām; pakalpojumu sniedzēji monopola pozīcijās pretēji tiem, kuri saskaras ar konkurenci vai kur ir pieejamas alternatīvas) (Thijs & Staes, 2008, p. 9).

21.3. Par galvenajiem klientiem (mērķa grupu). Iestādes galveno / pamata klientu grupu nosaka pēc šādiem kritērijiem – a) iestādes darbības specifika; b) sadarbības ar klientu grupu regularitāte un pastāvība; c) klientu grupas nozīmīgums iestādes darbības mērķu realizēšanā. Iestāde var veikt pētījumus vairākās klientu grupās, ja kritēriji tam atbilst. Klientu atlasē katrā grupā jābūt to izvēles pamatojumam, lai nodrošinātu vienādas iespējas tikt pārstāvētiem klientu grupu dalībniekiem un varētu attiecināt rezultātus uz iestādes klientu grupu.

21.4. Jāuzsver, ka ņemot vērā dažādās datu ieguves metodes un jautājumu saturu, rezultātus starp iestādēm būs sarežģīti salīdzināt, taču rezultātus varēs vispārināt, attiecināt uz iestādes **klientu grupu** vai saņemto **pakalpojumu veidu** atkarībā no tā, pēc kādas pazīmes klienti tiks izvēlēti. Piemēram, ar dzimšanas notikumu saistītus pakalpojumus var izmantot dažādas grupas – ar dažādu nodarbinātības statusu, ģimenes stāvokli, vecāki, ģimenes ar bērniem (galvenā pazīme – pakalpojumu veids) vai arī šīs grupas var izmantot dažādus

dzimšanas notikumu pakalpojumus, kā arī citus pakalpojumus (galvenā pazīme – klientu grupa).

22. Datu iegūšanu un savāktu datu iesniegšanu iestādes nodrošina saskaņā ar savu izvēlētu shēmu (16. punkts), bet gadījumā, ja izvēlēti kādi no pakalpojumu aspektu apmierinātības kritēriju piemēriem (Q1 jautājums 18. punktā un Q2 jautājumi 20. punktā), tad savāktos datus iesniedz VARAM mašīnlasāmā formātā (*sav, *xlsx, *csv, *txt vai citā formātā). Datus iestādes iesniedz saskaņā ar šādiem nosacījumiem:

22.1. Datus iestādes iesniedz neapkopotā veidā, datu failā ir anonimizētas, individuālas klientu atbildes par katru pakalpojumu no pakalpojumu saraksta, kas tika saņemti pēdējā gada laikā saskaņā ar VARAM sagatavotu datu karti (22.2. punkts).

22.2. Datu kartē iekļaujami 15 mainīgie, kuru apzīmējumi ir 1. rindā 1. tabulā zemāk. Nākamajās rindās ievadāmas individuālas klientu atbildes (Q1-Q2.4 kolonnās) ar tām pavadošo informāciju, kuru a) arī jautā klientam (pēdējie pakalpojumi, sadarbības kanāls), b) pievieno klienta identificējošo informāciju (unikālus klientu ID, mērķa grupu), c) pievieno pakalpojuma identificējošo informāciju.

1. Tabula

Datu karte

Mainīgā apzīmējums	Mainīgā apzīmējuma atšifrējums	Mainīgā vērtības
ID	Klienta ID	Unikāls skaitlis klientam
PNPK	Pakalpojuma numurs pēc kārtas	Pakalpojuma secība pēc kārtas (gadījumā, ja saņemti vairāki pakalpojumi)
PP	Pēdējie pakalpojumi	▼ No pakalpojumu saraksta izvēlētais pēdējais saņemtais pakalpojums
Q1	1.jautājums	1 Pilnībā neapmierināts 2 Drīzāk neapmierināts 3 Drīzāk apmierināts 4 Pilnībā apmierināts 9 Grūti pateikt
Q2.1	2.1. jautājums	1 Pilnībā neapmierina
Q2.2	2.2. jautājums	2 Drīzāk neapmierina
Q2.3	2.3. jautājums	3 Drīzāk apmierina
Q2.4	2.4. jautājums	4 Pilnībā apmierina 9 Grūti pateikt
SK	Sadarbības kanāls	Klātienē Neklātienē elektroniski Neklātienē pa tālruni Pa pastu
MG	Mērķa grupa	Sabiedrība kopumā Privātpersonas Uzņēmēji Nevalstiskais sektors Cita

Tabulas turpinājums

PD01	<i>Pielietojuma daba 1</i>	Obligātie pakalpojumi Brīvprātīgie pakalpojumi
PD02	<i>Pielietojuma daba 2</i>	Izmanto vienreiz/epizodiski Regulāri lietoti
PD03	<i>Pielietojuma daba 3</i>	Par brīvu Saistīti ar izmaksām
PT01	<i>Pozīcijas tirgū 1</i>	Speciālistu sniegti pakalpojumi Pakalpojumi ar dažādām funkcijām
PT02	<i>Pozīcijas tirgū 2</i>	Pakalpojumu sniedzēji monopola pozīcijās Saskaras ar konkurenci vai kur ir pieejamas alternatīvas

4. Atsauču saraksts

- Alford, J. (2002). Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective. *Public Administration Review*, vol. 62(3), pp. 337-346.
- Baltic Institute of Social Sciences, nodibinājums, & O.D.A., SIA. (2015). *Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē*. Rīga: Baltic Institute of Social Sciences. Izgūts no: http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/file/VKanc_Petij_par_valsts_paravldes_lomu_un_att_nakotne_2015.pdf
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, vol. 67(5), pp. 846-860.
- Clarke, J., & Newman, J. (2007). What's in a name? New Labour's citizen-consumer and the remaking of public services. *Cultural Studies*, 21: 4–5, pp. 738–757.
- ESOMAR. (2005). *ESOMAR World Research codes & Guidelines. Customer Satisfaction Studies*. Izgūts (12.12.2016.) no https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_CustomerSatisfaction.pdf
- European Commission. (2016, April 19th). EU eGovernment Action Plan 2016-2020. Accelerating the digital transformation of government. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/communication-eu-egovernment-action-plan-2016-2020-accelerating-digital-transformation>
- Evers, A. (2009). Civicness and Civility: Their Meanings for Social Services. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 20, No. 3, Civicness and the Third Sector (September 2009), pp. 239-259.
- Faber, F. (2013, September). *User perspective: Third Generation Customer Satisfaction Survey for Public Administrations*. Ministry of the Interior and Kingdom Relations The Netherlands.
- Fountain, J. E. (2001). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 14(1), pp. 55–73.
- Frederickson, H. G. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gabriel, Y., & Lang, T. (2006). *The Unmanageable Consumer*, London, Sage.
- Gore, A. (1993). *From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review*. New York: Times Books/Random House.
- Government of Ireland. (2015, May 6th). *Minister for Public Expenditure and Reform publishes results of Civil Service Customer Satisfaction Survey 2015*. Izgūts no: <http://www.per.gov.ie/en/minister-for-public-expenditure-and-reform-publishes-results-of-civil-service-customer-satisfaction-survey-2015/>
- Hood, C, Peters, G., & Wollmann, H. (1997). Sixteen ways to consumerize public services: Pick 'n' mix or painful trade-offs? *Public Money and Management*, 76(4), 43-50.
- ICC/ESOMAR. (2016). *ICC/ESOMAR. International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics*. Izgūts (12.12.2016.) no https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR-International-Code_English.pdf

- Ipsos MRBI. (2015, May). *Irish Civil Service Customer Satisfaction Survey 2015. Report of Findings Reform & Delivery Office, Department of Public Expenditure & Reform*. Izgūts no: <http://www.per.gov.ie/wp-content/uploads/Full-results-of-Civil-Service-Customer-Satisfaction-Survey-2015.pdf>
- ISO Auditors and Quality Manager Trainers. (n.d.). 8.2.1 *Customer satisfaction*. Izgūts (12.12.2016.) no <http://www.iso-9001-checklist.co.uk/tutorial/8.2.1-customer-satisfaction.htm>
- Johnson, V. R. (2002). Competition, Conflict, and Entrepreneurial Public Managers: the Legacy of Reinventing Government. *Public Administration Quarterly*, Vol. 26, No. 1/2, pp. 9-34.
- Jung, T. (2010). Citizens, Co-producers, Customers, Clients, Captives? A critical review of consumerism and public services. *Public Management Review*, 12(3), pp. 439-446.
- Kelly, J. M. (2005). The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration. *Public Administration Review*, 65(1).
- King, C. S., & Stivers, C. (1998). Citizens and Administrators: Roles and Relationships. In: *Government Is Us: Public Administration in an Anti-Government Era*, edited by Cheryl Simrell King and Camilla Stivers, 49-69. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saeima. (2014, 16. oktobris). Saeimas 2014. gada 16. oktobrī pieņemtais likums "Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likums." *"Latvijas Vēstnesis"*, 216 (5276). Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=269907>
- Ministru kabinets. (2009, 17. novembris). Ministru kabineta 2009. gada 17. novembra instrukcija Nr. 16 "Ministriju un citu centrālo valsts iestāžu rezultātu un to rezultatīvo rādītāju izstrādes un novērtēšanas metodika". Izgūts no: <http://likumi.lv/ta/id/200935-ministriju-un-citu-centralo-valsts-iestazu-rezultatu-un-to-rezultativo-raditaju-izstrades-un-novertesanas-metodika>
- Ministru kabinets. (2012, 31. jūlijs). Ministru kabineta 2012. gada 31. jūlija noteikumi Nr. 523. "Noteikumi par budžeta pieprasījumu izstrādāšanas un iesniegšanas pamatprincipiem". Izgūts no: <http://likumi.lv/doc.php?id=250610>
- Ministru kabinets. (2017, 4. jūlijs). Ministru kabineta 2017. gada 4. jūlija noteikumi Nr. 399. "Valsts pārvaldes pakalpojumu uzskaites, kvalitātes kontroles un sniegšanas kārtība". Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=292258>
- Needham, C. (2007). *The Reform of Public Services under New Labour Narratives of Consumerism*. Palgrave Macmillan: Chippenham and Eastbourne.
- Needham, C. E. (2006). Customer Care and the Public Service Ethos. *Public Administration*, 84(4), 845–860.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA7 Addison-Wesley.
- Patterson, P. (1998). Market Metaphors and Political Vocabularies. *Public Productivity and Management Review*, 22(2): 220-31.
- Schachter, H. L. (1997). *Reinventing Government or Reinventing Ourselves: The Role of Citizen Owners in Making a Better Government*. New York: State University of New York Press.
- SKDS. (2015). *VID klientu apkalpošanas kvalitātes pētījums. Nodokļu maksātāju un VID muitas iestāžu klientu aptaujas. Pētījuma prezentācija*. Izgūts no [https://www.vid.gov.lv/sites/default/files/Nodokļu maksātāju apkalpošanas kvalitātes pētījums 2015 \(Pētījumu centrs SKDS\).pdf](https://www.vid.gov.lv/sites/default/files/Nodokļu_maksātāju_apkalpošanas_kvalitātes_pētījums_2015_(Pētījumu_centrs_SKDS).pdf)

- Thijs, N. (2011). *Measure to Improve. Improving public sector performance by using citizen - user satisfaction information*. European Institute of Public Administration European Public Management Unit: With the support of The Belgian, Hungarian and Polish Presidencies of the EU.
- Thijs, N., & Staes, P. (2008). *European Primer in Customer Satisfaction Management*, EIPA, Maastricht, 100 p. Izgūts no http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131727_EU_Primer_English_FINAL_LR.pdf
- Valsts Kanceleja. (2013). *Valsts pārvaldes klientu apkalpošanas rokasgrāmata*. Izgūts (12.12.2016.) no http://www.mk.gov.lv/img/img/klientu_apkalosanas_rokasgramata.pdf
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-540.