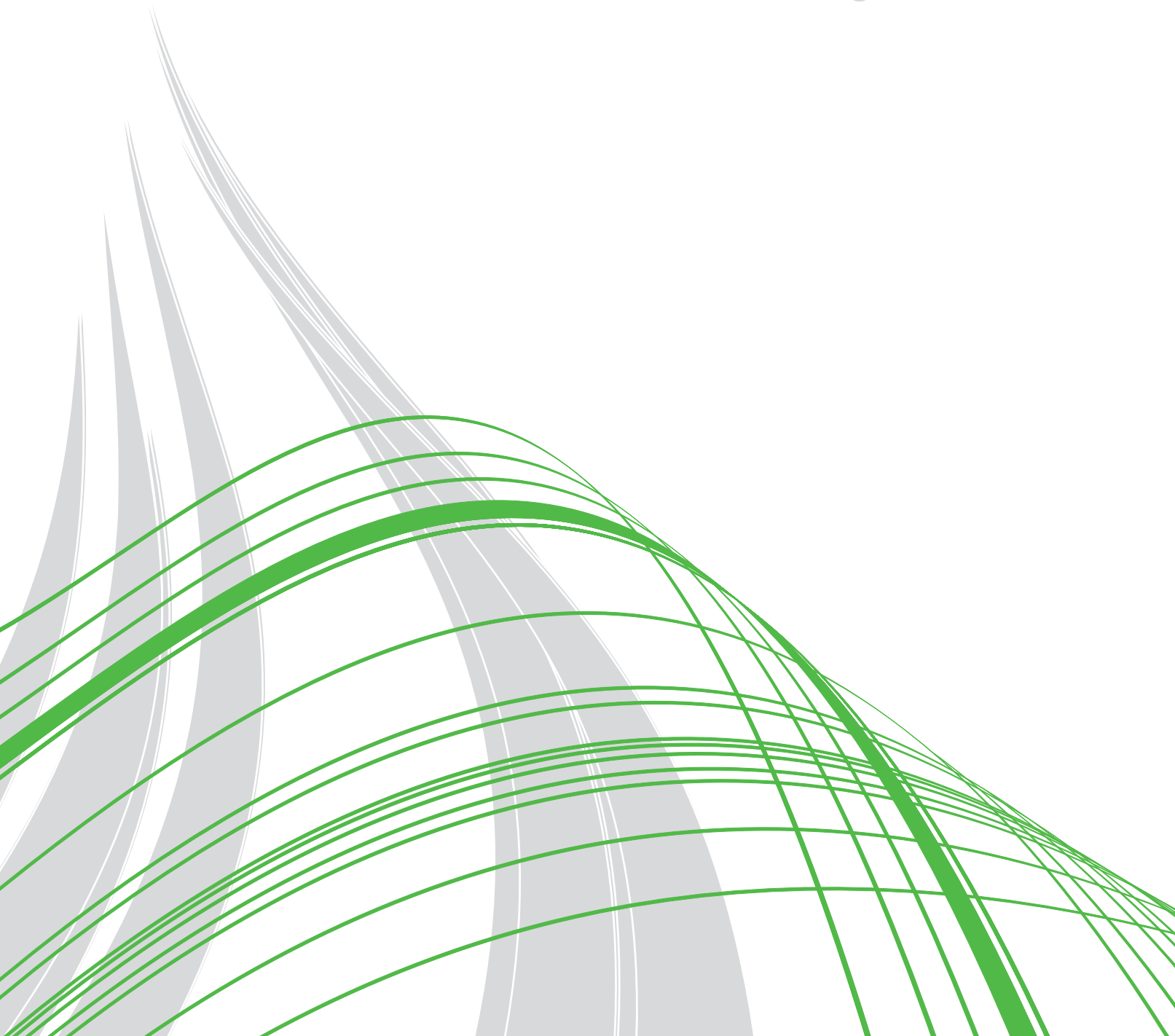
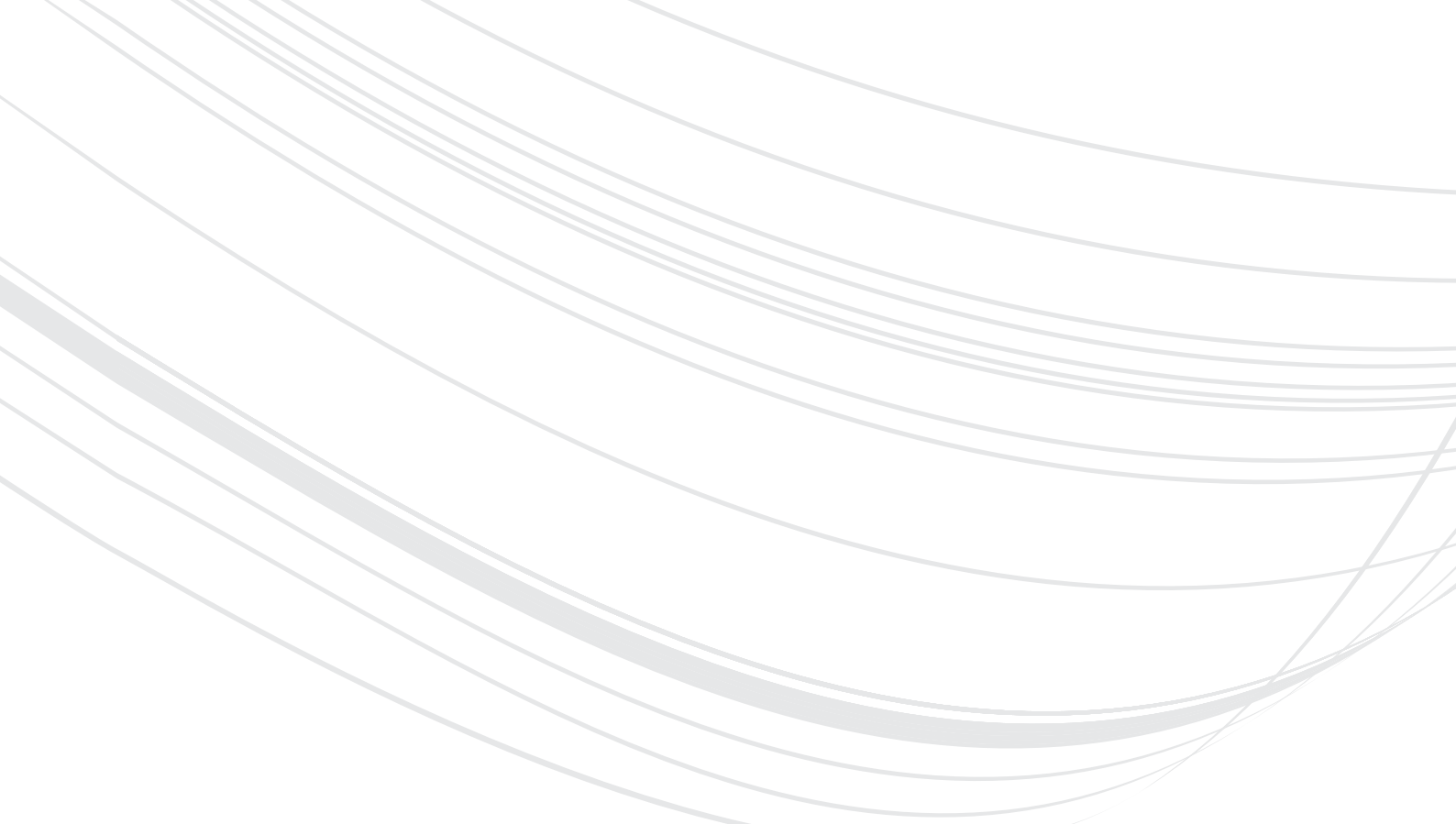


KLIENTA MARŠRUTA ATTĒLOŠANAS METODE

rokasgrāmata





Grāmata sagatavota 2007.-2013. gada ES fondu plānošanas perioda darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” aktivitātes „Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana” projekta „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana” ietvaros.

85 % no projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību un 15 % Latvijas valsts budžets.

Aktivitāti administrē Valsts kanceleja sadarbībā ar Sabiedrības integrācijas fondu.

Autori: Aleksejs Nipers
Zane Bulderberga
Irina Pilvere
Ilze Upīte

Redaktore: Inese Muhka
Korektore: Ineta Blauduma
Attēli: Liene Tūtāne

© A. Nipers, Z. Bulderberga, I. Pilvere, I. Upīte, 2011

© L. Tūtāne, 2011

© Valsts kanceleja, 2011

ISBN 978-9934-8225-0-6

KLIENTA MARŠRUTA ATTĒLOŠANAS METODE

rokasgrāmata

Rokasgrāmata ir veidota ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda un Latvijas valsts
finansiālu atbalstu. Par rokasgrāmatas saturu atbild Valsts kanceleja.



Ieguldījums Tavā nākotnē!



Eiropadome jau 2007. gada martā apstiprināja ierosmi, ka līdz 2012. gadam par 25 % jāsamazina administratīvais slogs, kas izriet no Eiropas Savienības tiesību aktiem. Mērķis šai ierosmei ir centieni veidot Eiropā uzņēmējdarbībai labvēlīgāku vidi, tādejādi sekmējot ilgtspējīgas sabiedrības attīstību.

Šīs ierosmes sakarā ar Eiropas Sociālā fonda finansējuma atbalstu ir tapušas divas rokasgrāmatas arī mūsu valstī - par paplašināto standarta izmaksu modeli un tā piemērošanu birokrātiskā sloga samazināšanā un palīgīdzeklis valsts pārvaldes iestādēs strādājošajiem, lai tie savā ikdienas darbā ik uz soļa mazinātu birokrātiju un nepārtraukti domātu par to, kā uzlabot klientu apkalpošanas kvalitāti. **Tam jāklūst par valsts pārvaldes darbības vadmotīvu un principu, kas caurvij ikvienu darbu, ko valsts pārvalde dara sabiedrības labā.**

Nevajadzīgā birokrātija patērē lielus laika un finanšu resursus. Taču, lai uzņēmumiem paliktu vairāk laika, ko veltīt savai pamatdarbībai un tiem atbrīvotos līdzekļi inovācijām un attīstībai, ir jābūt zināšanām par sistēmu, kas jāmaina. Ir skaidri jāparedz tie sistēmas elementi, kas kavē attīstību, ir lieki un likvidējami vai pārveidojami. Tādēļ ir ļoti svarīgi, lai valsts regulējošā funkcija tiesību akta izstrādes stadijā tiktu veikta profesionāli, kompetenti un efektīvi. Tas savukārt ir atkarīgs no valsts pārvaldes darbinieku profesionalitātes un zinātnības.

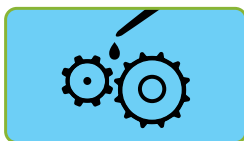
Laika posmā no 2009. gada valdība ir turpinājusi aktīvu darbu, lai samazinātu administratīvo slogu uzņēmējiem un privātpersonām, kā arī administratīvo procedūru skaitu un apjomu valsts iestādēs. Nepārtraukti, uzklusot arī nevalstiskā sektora pārstāvju viedokli, tiek meklēti jauni veidi, kā padarīt valsts pārvaldes iestādes sabiedrībai pieejamākas. Taču, neskatoties uz jau sasniegto, darāmā vēl ir daudz. Un tieši tāpēc uzskatu, ka abas rokasgrāmatas savu dienas gaismu ir ieraudzījušas ļoti piemērotā brīdī, kad budžeta konsolidācijas apstākļos jebkurš labs padoms valsts pārvaldei ir zelta vērts.

Abas rokasgrāmatas ir izstrādātas, balstoties uz virkni pētījumu, kas veikti gan Latvijā, gan ārvalstīs, tāpēc es ļoti ceru, ka valsts pārvaldes darbiniekiem un citiem interesentiem tās sniegs atbildes uz daudziem neskaidriem jautājumiem un būs palīgs ikdienas darbā cīņai ar birokrātiju.

Lai mums kopīgiem spēkiem izdodas!

*Valsts kancelejas direktore
Elita Dreimane*

Par rokasgrāmatu



Šī ir viena no divām rokasgrāmatām, kas sagatavota 2007.-2013. gada ES fondu plānošanas perioda darbības programmas „Cilvēkresursi un nodarbinātība” aktivitātes „Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana” projekta „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana” ietvaros.

Šī rokasgrāmata ir veidota kā palīg līdzeklis publiskās pārvaldes iestādēs strādājošajiem, kas rūpējas par administratīvā (birokrātiskā) sloga mazināšanu un klientu apkalpošanas kvalitātes uzlabošanu, savukārt otra rokasgrāmata ir par paplašināto standarta izmaksu modeli un tā piemērošanu administratīvā (birokrātiskā) sloga samazināšanā.

Rokasgrāmata „Klienta maršruta attēlošanas metode” ir izstrādāta Rīgas Starptautiskās ekonomikas un biznesa administrācijas augstskolas (RISEBA) Ekonomikas un biznesa institūtā.

SATURA RĀDĪTĀJS

PAR KLIENTA MARŠRUTA ATTĒLOŠANAS METODI	8
METODES APRAKSTS	10
I posms. Analīzes objekta izvēle	11
Problēmu diagnostika	11
Analīzes objekta definēšana	13
II posms. Vispārīgā mērķa definēšana	16
III posms. Klientu segmentācija	18
IV posms. Klienta maršruta shēmas veidošana	20
Pieredzes shēma	21
1. etaps. Klienta soļu un aktivitāšu identifikācija	22
2. etaps. Klienta domu un sajūtu identifikācija	27
3. etaps. Saskarsmes punktu identifikācija	34
4. etaps. Klienta apmierinātības līmeņa novērtējums	35
5. etaps. Kritisko punktu identifikācija	37
6. etaps. Shēmas vizualizācija	38
Sistēmas shēma	40
1. etaps. Sistēmas shēmas veidošana no klientu skatupunkta	41
2. etaps. Valsts un pašvaldības iestāžu aktivitāšu raksturojums	46
3. etaps. Klienta lēmumu pieņemšanas punktu identifikācija	47
4. etaps. Problemātisko punktu identifikācija	48
5. etaps. Sistēmas shēmas vizualizācija	48
V posms. Pilnveides iespēju meklēšana	50
Sasniedzamo rezultātu definēšana	50
Priekšlikumu izstrādāšana	52
VI posms. Rezultātu novērtēšana	64
DARBA ORGANIZĒŠANA	65
IZMANTOTĀ LITERATŪRA	68

Par klienta maršruta attēlošanas metodi

Kas ir klienta maršruta attēlošanas metode?

Klienta maršruta attēlošana ir analītiska pieeja – metode, kas palīdz izziņāt, aprakstīt un grafiski atspoguļot klientu pieredzi, saņemot dažādus pakalpojumus.

Ar šīs metodes palīdzību tiek analizēts klienta maršruts – darbību un aktivitāšu kopums, ko klients veic pakalpojuma saņemšanai, lai sasniegtu kādu noteiktu mērķi. Par maršrutu šajā gadījumā var uzskatīt darbības, kas veicamas, piemēram, dzīvesvietas deklarēšanai, uzņēmuma reģistrācijai vai sociālā pabalsta saņemšanai. Šīs pieejas īpatnība ir tā, ka līdztekus fizisko darbību un aktivitāšu aprakstam, īpaša uzmanība tiek pievērsta arī klienta emocionālās pieredzes fiksēšanai un izpētei.

Klienta maršruta attēlošana ir vispusīga klienta pieredzes novērtēšana, kas ļauj ne tikai saskatīt attiecīgā pakalpojuma sniegšanas un saņemšanas komplekso sistēmu un izprast klienta un institūciju soļus (aktivitātes un darbības), bet arī novērtēt klienta emocijas un attieksmi, rezultātā palīdzot izstrādāt priekšlikumus maršruta uzlabošanai.

Kāpēc izmantot klienta maršruta attēlošanas metodi?

Klienta maršruta attēlošanas metode ļauj konstatēt, cik veiksmīgi, no klienta viedokļa raugoties, ir izveidots pakalpojuma sniegšanas maršruts un kur ir problemātiskie un kritiskie punkti šajā maršrutā. Metode ļauj saskatīt kopējo pakalpojuma sniegšanas sistēmu un secināt, kur un kādi uzlabojumi ir veicami.

Redzēt un analizēt kopējo sistēmu ir svarīgi, jo situācijas vērtējums, raugoties no katras atsevišķās organizācijas viedokļa, bieži vien ir visai vienpusīgs un neļauj pietiekami labi un pilnvērtīgi izprast klientu vēlmes, vajadzības un gaidas par attiecīgo pakalpojumu. Vispusīga situācijas vērtējuma trūkums kāda pakalpojuma sniegšanā ir problēma, kas ir aktuāla gan lielajiem, gan mazajiem uzņēmumiem, taču, jo īpaši, valsts pārvaldes sektorā. Tas traucē atrast labākos un efektīvākos risinājumus organizāciju darba optimizēšanai.

Klienta maršruta attēlošanas metode palīdz rast risinājumus organizāciju darba efektivitātes uzlabošanai un izmaksu samazināšanai.

Kam domāta klienta maršruta attēlošanas metode?

Sākotnēji klienta maršruta attēlošanas metode pārsvarā tika izmantota uzņēmējdarbībā, lai piesaistītu jaunus un noturētu esošos klientus, padarītu efektīvāku uzņēmuma darbību un samazinātu izmaksas.

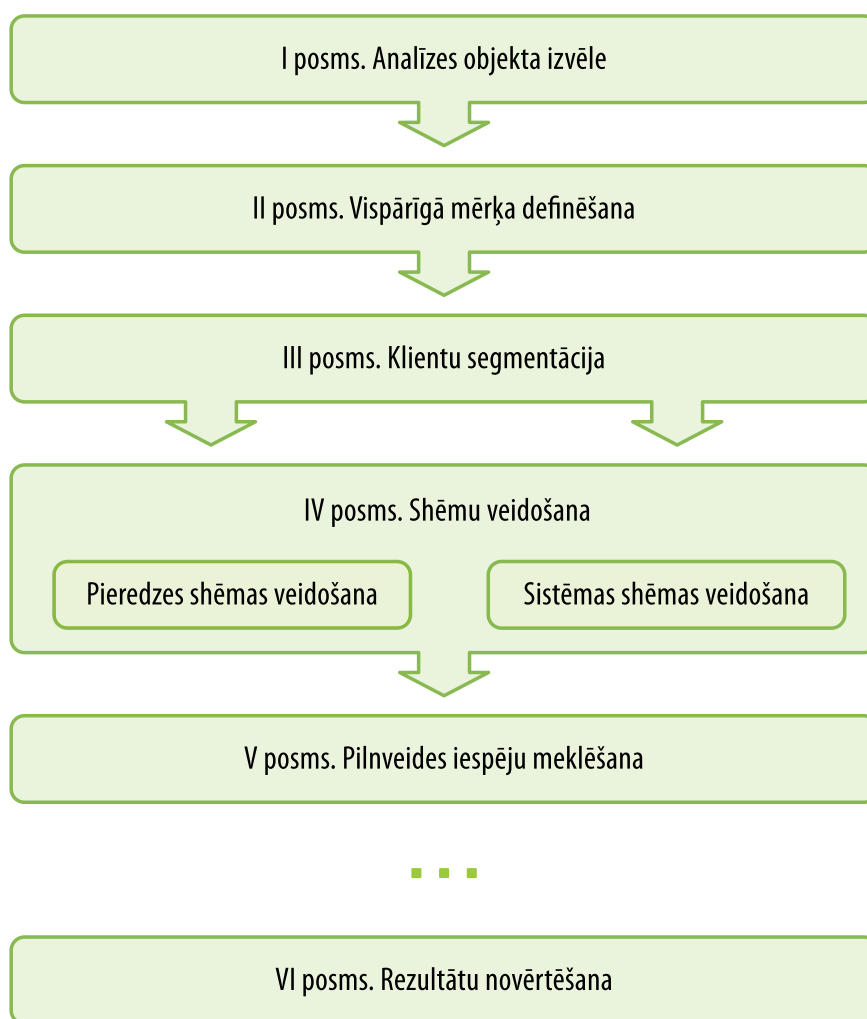
Taču pēdējā laikā arvien biežāk šī pieeja tiek izmantota, lai uzlabotu valsts pārvaldes un pašvaldību iestāžu darbu. Tas ir īpaši aktuāli valstīs, kur ir liela klientu neapmierinātība ar publiskā sektora darbību un kur šī sektora darba produktivitāte ir relatīvi zema.

Klienta maršruta shēmas piemērošanas aktualitāte palielinās dažādu pārmaiņu laikos. Tas varētu būt gan laiks, kad tiek piedzīvota strauja valsts attīstība un līdz ar to aug arī klientu pieprasījums pēc augstākas kvalitātes pakalpojumiem, gan krīze ar strauju finanšu resursu samazinājumu valsts pārvaldē un iedzīvotāju makos. Tāpat tas ir īpaši aktuāli gadījumos, kad, strauji attīstoties informācijas tehnoloģijām, tai skaitā internetam, mainās klientu komunikācijas kanāli un gaidas par pakalpojumu un tā saņemšanas veidu.

Tāpēc klienta maršruta shēmas izmantošana ir īpaši aktuāla, lai pārskatītu un pilnveidotu Latvijas valsts un pašvaldību iestāžu sniegtos pakalpojumus.

Metodes apraksts

Pakalpojumu uzlabošanu, izmantojot klienta maršruta attēlošanas metodi, veido 6 posmi. Pirmajos 5 posmos tiek izstrādāti priekšlikumi, bet pēdējā posmā – jau pēc priekšlikumu ieviešanas notiek rezultātu izvērtēšana.



I posms. Analīzes objekta izvēle

Lai sāktu darbu pie klienta maršruta attēlošanas shēmas, vispirms ir precīzi jādefinē analizējamais objekts. Bieži vien valsts vai pašvaldību iestāžu rīcībā jau sākotnēji ir informācija un zināšanas par to, kur pakalpojumu sniegšanā veidojas problēmas un ar ko būtu jāsāk analīzes un pilnveides process. Taču nereti ir gadījumi, kad īsti nav zināms, kur un kāpēc klientiem rodas problēmas un ar ko sākt, lai tās novērstu.

Klienta maršruta attēlošanas metodes izmantojums prasa noteiktus cilvēku, laika un finanšu resursus. Tāpēc ir svarīgi zināt, vai metodes lietošana ir lietderīga, un jānosaka, vai pakalpojuma saņemšanas procesā ir konstatējamas problēmas.

Problēmu diagnostika

Sākot veidot maršruta shēmu, ir jāizvērtē tās lietderīgums. Ne vienmēr šīs metodes izmantošana ir racionāla, jo dažkārt tā, salīdzinot ar sasniedzamajiem rezultātiem, var prasīt pārmērīgus ieguldījumus.

Ir pieci galvenie indikatori, kas nosaka, kad klientu maršruta shēmas veidošana ir ieteicama.

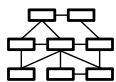
Augstas izmaksas



Augstas izmaksas ir būtisks indikators, lai kritiski pārskatītu pakalpojuma sniegšanas procesu, jo pakalpojuma izmaksas ir viens no nozīmīgākajiem klienta pieredzes elementiem.

Svarīgi norādīt, ka, vērtējot izmaksas, tas jādara noteiktā secībā – pirmkārt, raugoties no klienta viedokļa, otrkārt – no pakalpojuma sniedzēja viedokļa. Tas attiecas gan uz kopējām pakalpojuma izmaksām, gan rēķinot izmaksas uz vienu klientu.

Procesu sarežģītība



Atsevišķi pakalpojumi, ko sniedz valsts vai pašvaldību iestādes, ir ļoti sarežģīti. Par sarežģītu procesu var uzskatīt, ja klientam, lai sasniegtu mērķi, ir jāveic daudz un dažādas aktivitātes. Tāpat augsta sarežģītības pakāpe ir pakalpojumiem, kas tiek sniegti daudzveidīgām klientu grupām, un katrai no tām tiek piemērotas atšķirīgas procedūras.

Līdzīgi kā ar augstām izmaksām, arī šajā gadījumā vispirms ir jāvērtē procesu sarežģītība no klienta viedokļa un tikai pēc tam no iestādes.

Svarīgi procesus aplūkot kompleksi. Iestāžu darbiniekiem ir jāspēj raudzīties plašāk, piemēram, ja klients šo institūciju apmeklē tikai vienu reizi, tas vēl nenozīmē, ka procesi ir vienkārši. Ja pirms attiecīgās iestādes apmeklējuma klientam ir jāveic darbības vai jāsaņem dokumenti vairākās citās institūcijās, tas jau liecina par procesu sarežģītību klientam.

Mainība



Laika gaitā vide, kurā mēs dzīvojam, mainās. Mainīgas ir arī klientu gaidas par to, kādus pakalpojumus, kādā kvalitātē un kādā veidā viņi grib saņemt valsts pārvaldes sektorā. Īpaši aktuāli tas ir dažādu pārmaiņu laikos – interneta lietotāju skaita pieaugums, straujš ekonomikas uzplaukums vai krīze.

Ja pakalpojuma sniedzējs nereaģē uz apkārt notiekošajām pārmaiņām, tas var kļūt par iemeslu aizvien pieaugošai klientu neapmierinātībai. Šī neapmierinātība izpaužas gan konfliktos starp klientiem un iestāžu darbiniekiem, gan kopumā negatīvi ietekmē valsts sektora kā efektīva pakalpojumu sniedzēja reputāciju.

Klienta maršruta attēlošana palīdz labāk izprast klienta vajadzības mainīgās vides apstākļos un rezultātā izstrādāt veiksmīgus un efektīvus pakalpojumus.

Izaicinājums



Klienta maršruta attēlošanas shēma ir veiksmīgi izmantojama situācijās, kad pakalpojuma sniegšanā vērojamas acīmredzamas problēmas – augsts klientu neapmierinātības līmenis, liels kļūdu skaits vai daudzas klientu sūdzības. Tāpat klienta maršruta attēlošanas pieeja ir noderīga gadījumos, kad tiek veidots jauns pakalpojums vai nepieciešams mainīt esošo pakalpojumu.

Pakalpojuma svarīgums klientam



Klienta maršruta attēlošanas metodi ieteicams izmantot situācijās, kad klientiem tiek sniegti pakalpojumi, kuru saņemšana tiem ir ļoti svarīga un kas būtiski ietekmē viņu dzīvi. Šādās situācijās klients pakalpojuma saņemšanas procesu uztver ievērojami emocionālāk. Kā piemēru var minēt sociālo, bezdarbnieku pabalstu vai veselības pakalpojumu saņemšanu, kā arī jebkuru citu situāciju, kad klients ir īpaši ievainojams un izjūt emocionālo spriedzi.

Taču minēto indikatoru neesamība vai daļēja esamība nebūt nenozīmē, ka citos gadījumos klienta maršruta attēlošanas metode nav izmantojama. Pat tad, ja iestādes kopējais klientu skaits ir neliels un pakalpojumu saņemšana iestāžu darbiniekiem neliekas sarežģīta, un nav arī klientu sūdzību, šī metode ļauj vēl vairāk uzlabot pakalpojumu kvalitāti un klientu pieredzi.

Problēmu diagnostikā ir svarīgi iesaistīt klientus, uz klausot viņu viedokli. Klienti spēj dot plašāku ieskatu un piedāvāt interesantus risinājumus. Pat tajos gadījumos, kad analīzes rezultātā tiek secināts, ka pakalpojumu vienkāršot nav iespējams, klientu uz klausīšana un iesaiste pakalpojuma kvalitātes pilnveidošanā būs uzlabojusi institūcijas tēlu.

Svarīgi ir arī problēmu definēšanā iesaistīt konkrētās iestādes darbiniekus, kuru zināšanas un pieredze ideju ģenerēšanas procesā noteikti ir jāizmanto, jo viņu ikdienas darbs ļauj labāk izprast klientus.

Jāatceras, ka problēmas diagnostika ir jāveic no klienta skatupunkta. Ir virkne situāciju, kad tas var nesakrist ar atsevišķu valsts vai pašvaldības iestādes darbinieku uzskatiem, taču šajos gadījumos vienmēr ir jāuzklausā klients.

Laulības šķiršanas process

2011. gadā Latvijā tika ieviesta iespēja šķirt laulību pie zvērināta notāra (agrāk to izdarīt varēja tikai tiesā). Šī iespēja ļauj lētāk, ātrāk un vienkāršāk šķirties cilvēkiem, kuri ir savstarpēji vienojušies un bez pretenzijām nolēmuši dzīvot atsevišķi.

Daļa cilvēku uzskata, ka tas nav pareizi, jo valstij ir jādara tieši pretējais – jāveicina ģimenes veidošanās un saglabāšana, neatvieglot šķiršanās procesu.

Taču ir jāpatur prātā, ka valsts sektoram šajā gadījumā šķirties gribētājus ir jāuztver kā klientus, kuri patstāvīgi veido savu dzīvi, attiecības un pieņem lēmumus precēties vai šķirties. Birokrātiskie šķēršļi nav veids, kā risināt konkrētās ģimenes problēmas.

Valsts šajā gadījumā respektē divu pieaugušu cilvēku lēmumu, padarot šo emocionāli sarežģīto procedūru vairāk uz klientiem orientētu.

Analīzes objekta definēšana

Ja tiek konstatēts, ka maršruta shēmas izveide ir lietderīga, nepieciešams precīzi definēt analīzes objektu – klienta maršrutu. Maršruts ir pakalpojuma saņemšanas process no brīža, kad klients iegūst informāciju par iespēju saņemt pakalpojumu, līdz brīdim, kad tas ir saņemts vai pakalpojuma saņemšana tiek pārtraukta.

Klienta maršruts var būt gan klienta fiziska pārvietošanās, gan darbības internetā. Tas var aizņemt pāris minūtes, bet var būt arī gadiem ilgs process.

Daži no klienta maršruta piemēriem ir:

- iedzīvotāju ienākuma nodokļa pārmaksas saņemšana Valsts ieņēmumu dienestā;
- bezdarbnieka pabalsta saņemšana;
- aptiekas atvēršana;
- azartspēļu zāles atvēršana.

Svarīgi atzīmēt, ka, veicot analīzi, klienta maršruta shēmu nedrīkst saīsināt, vērtējot tikai vienas vai dažu institūciju darbības robežās. Maršruts ir jāatspoguļo pilnībā, iezīmējot ne tikai pieredzi konkrētajā iestādē, bet gan visas valsts un pašvaldību iestādes un citas institūcijas, kas ir iesaistītas pakalpojuma sniegšanas procesā.

Licences saņemšana taksometra pakalpojumu sniegšanai

Analizējot taksometra pakalpojuma sniedzēja licencēšanas procesu konkrētā pašvaldībā, ir svarīgi paraudzīties uz visām klienta darbībām licencēšanas procesā kopumā – gan tām, kas tiek veiktas pašvaldībā, gan ārpus tās, ieskaitot autoservisa apmeklējumu, skaitītāja verificēšanu un reģistrēšanu, numurzīmes saņemšanu Ceļu satiksmes drošības direkcijā utt. Analizējot tikai tās darbības, ko klients veic pašvaldībā, maršruts netiks novērtēts kompleksi, un paveiktais nedos gaidītos rezultātus, jo klienta maršruts ir definēts pārāk šauri.

Tomēr jāuzmanās, jo pārāk plaša maršruta definēšana arī var ievērojami sarežģīt analīzes procesu un padarīt darbu mazāk produktīvu, it īpaši gadījumos, kad viena un tā paša maršruta ietvaros ir iespējami vairāki būtiski atšķirīgi veicamie procesi. Šādā situācijā ir jādefinē, kurš specifiskais maršruts tiks atspoguļots.

Būvniecības process

Atspoguļot un analizēt visu būvniecības procesu vienā maršrutā būtu ļoti sarežģīti, jo ir iespējami vairāki maršruta varianti atkarībā no būvniecības procesa sarežģītības pakāpes. Tāpēc nepieciešams fokusēties uz precīzāk definētiem maršrutiem – vai tā ir vienkāršotā rekonstrukcija, ēkas fasādes vienkāršotā renovācija, ģimenes mājas būvniecība, vai kāds cits maršruts.

Atsevišķos piemēros klienta maršruts varētu būt ļoti garš. Tādā gadījumā analīzes procesā tas jāsadala loģiskos posmos. Taču nepieciešams izanalizēt visus posmus, lai saskatītu klienta veikto maršrutu kopumā.

Būvniecības process

Analizējot pilno būvniecības procesa shēmu, klienta maršrutu varētu sadalīt vairākos posmos, piemēram, līdz būvdarbu uzsākšanai un no būvdarbu sākuma līdz ēkas ekspluatācijai. Taču jāanalizē ir visas definētās būvniecības procesa daļas, lai redzētu kopējo klienta maršrutu, ne tikai atsevišķu tā posmu.

Tāpat svarīgi ir maršrutu definēt no klienta skatupunkta – būvniecības uzsākšana, ēkas lietošanas uzsākšana utt., nevis no administratīvā skatupunkta – būvatļaujas izsniegšana, akta par ēkas nodošanu ekspluatācijā izsniegšana.

Maršruta definēšanā ir jāiesaista gan pakalpojuma saņēmēji, t. i., klienti, gan arī to valsts un pašvaldību iestāžu pārstāvji, kuri ir iesaistīti šajā maršrutā. Tas ir svarīgi, jo bieži vien iestāžu darbiniekiem un klientiem ir atšķirīga izpratne par maršruta posmu nozīmīgumu, aktivitāšu patiesajām izmaksām, laika patēriņu, problēmām un citiem jautājumiem. Iestāžu darbinieki mēdz uzskatīt, ka visā maršruta ķēdē pati nozīmīgākā ir viņu tiešās darbības sfēra, savukārt klients vairāk raugās no procesa rezultāta viedokļa un, viņaprāt, administratīvie posmi ir šķēršļi, kas traucē šo rezultātu sasniegt.

Lai pārliecinātos, ka maršruta apraksts ir pilnīgs, iespējams izmantot šādus kontroljautājumus:

- Vai ir skaidri noteikti maršruta sākuma un beigu punkti?
- Vai raksturojums tiek dots no klienta aktivitāšu viedokļa, nevis institūcijas?
- Vai maršruta apraksts ir pilnīgi skaidrs un nepārprotams visiem darba grupā iesaistītajiem darbiniekiem? (Jānoskaidro arī tas, vai visi iesaistītie dažādus terminus un jēdzienus lieto un izprot vienādi.)

Analīzes objekta noteikšana ir ļoti svarīgs darba elements. No analīzes objekta skaidras un precīzas definēšanas lielā mērā atkarīgs, cik veiksmīgs un produktīvs būs turpmākais darbs.

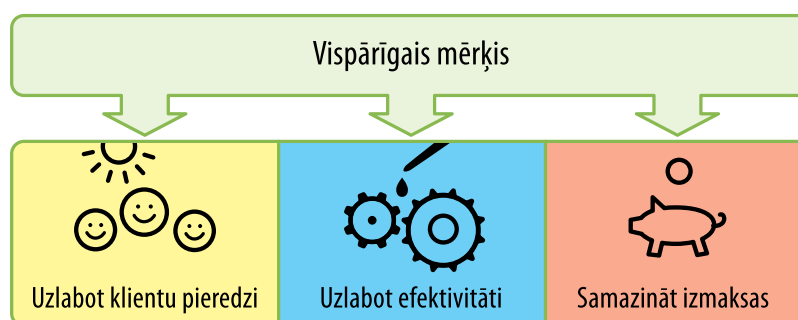
II posms. Vispārīgā mērķa definēšana

Pirms klienta maršruta shēmas veidošanas un priekšlikumu klientu pieredzes un administrēšanas sistēmas uzlabošanai izstrādes, jādefinē vispārīgais mērķis – kādēļ šāda analīze ir nepieciešama.

Vispārīgo mērķi jādefinē pirms padziļinātās analīzes veikšanas, lai visām darba grupā iesaistītajām personām būtu skaidra vīzija par sasniedzamajiem rezultātiem.

Mērķim ir jābūt tik vispārīgam, lai tas neierobežotu ideju ģenerēšanas procesu. Izvirzot pārāk specifisku vispārīgo mērķi (piemēram, samazināt kāda konkrēta sertifikāta izsniegšanas laiku no 14 dienām līdz 10 dienām), darba grupa fokusējas uz ļoti šauru problēmu, tādējādi tiek ierobežota jaunu risinājumu meklēšana citos klienta maršruta shēmas aspektos un problēmjuautājumos. Minētais piemērs – samazināt kāda konkrēta sertifikāta izsniegšanas laiku no 14 dienām līdz 10 dienām – šajā kontekstā drīzāk ir sasniedzamais rezultāts klienta pieredzes uzlabošanā, ne vispārīgais mērķis.

Parasti vispārīgais mērķis tiek orientēts uz klientu pieredzes uzlabošanu, iestādes darbības efektivitātes pilnveidi vai izmaksu samazinājumu. Taču var definēt arī citu vispārīgo mērķi, ņemot vērā konkrētās valsts pārvaldes iestādes specifisko darbību un vajadzības.



Jānorāda, ka minētie trīs virzieni vispārīgā mērķa definēšanā var papildināt viens otru, piemēram, uzlabojot darbības efektivitāti, bieži vien var panākt arī izmaksu samazinājumu. Tomēr iespējami arī tādi gadījumi, kad šie mērķi varētu būt savstarpēji konfliktējoši, piemēram, samazinot apkalpojošā personāla skaitu (samazinot izmaksas), var palielināties pakalpojuma sniegšanas laiks, tādējādi radot klientu neapmierinātību.

Tāpēc klienta maršruta uzlabošanas ietvaros svarīgi meklēt tādus risinājumus, kas ļauj sasniegt Pareto optimumu vismaz no klienta viedokļa, proti, sasniegt izvirzīto mērķi, vienlaikus nepasliktinot (un vēlams uzlabojot) klientu pieredzi.

2011. gada tautas skaitīšana

Tautas skaitīšana ir resursietilpīgs process, jo paredz, ka intervētājiem ir jāapmeklē visas valstī esošās mājsaimniecības. Pakalpojuma sniedzējam tas nozīmē augstas izmaksas, jo nepieciešams iesaistīt ļoti lielu intervētāju skaitu.

Apzinoties šo problēmu un mēģinot samazināt izmaksas tautas skaitīšanas procesā, LR Centrālā statistikas pārvalde ir sākusi meklēt risinājumus, kādā veidā būtu iespējams iekonomēt līdzekļus.

Vērtējot, kādā veidā varētu iegūt nepieciešamo informāciju no klientiem, t. i., mājsaimniecībām, īpaša uzmanība tika pievērsta faktam, ka 2010. gada sākumā Latvijā internets bija pieejams 60 % mājsaimniecību, un cilvēki arvien vairāk regulāri lietoja internetu.

Līdztekus datu kvalitātes nodrošināšanai bija jārod risinājums, kādā veidā identificēt konkrēto personu internetā. Ņemot vērā, ka uz tautas skaitīšanas brīdi e-parakstu valstī faktiski izmantoja tikai ~1 % no visiem iedzīvotājiem, turklāt tā izmantošana ir saistīta ar papildu izmaksām klientiem, ideja par šī instrumenta lietošanu tika noraidīta. Bija jāatrod risinājums, kas ļautu aptvert plašāku iedzīvotāju loku.

2010. gada sākumā 48 % Latvijas iedzīvotāju izmantoja internetbanku pakalpojumus, tāpēc tika nolemts skaitīšanā iesaistīt komercbankas un cilvēku identificēšanai izmantot internetbanku pieejas kodus.

Rezultātā cilvēkiem tika piedāvāta iespēja – ikviens ar interneta palīdzību varēja „saskaitīties pats”. Pēc šī pakalpojuma bija negaidīti liels pieprasījums – nepilnu divu nedēļu laikā to bija izmantojuši apmēram 28 % Latvijas iedzīvotāju. Tas, savukārt, ļāva sasniegt mērķi – samazināt tautas skaitīšanas izmaksas.

III posms. Klientu segmentācija

Klientu maršruta attēlošanas sākumpunkts vienmēr ir klients un viņa intereses. Tāpēc vispirms ir jāidentificē klientus – personas, kas saņem pakalpojumu.

Pirmais jautājums, kas jānoskaidro vai klienti, kas saņem pakalpojumu, ir vienādi pēc to veiktajām aktivitātēm, mērķiem, emocijām un attieksmēm, vai ir izdalāmas dažādas klientu grupas, kuras atšķiras viena no otras?

Klientu segmentācija parasti tiek veikta četrās dimensijās, noskaidrojot:

- Kas ir klienti?
(Fiziskām personām jānoskaidro vecums, mājsaimniecības tips, valoda, sociālais slānis, dzīvesvieta utt., savukārt juridiskām personām – darbības virziens, atrašanās vieta, uzņēmuma lielums, strādājošo skaits utt.)
- Kāpēc klientiem nepieciešams šis pakalpojums?
(Kādiem mērķiem pakalpojums tiek saņemts; vai tas ir brīvprātīgs vai obligāts pasākums; cik bieži šis pakalpojums tiek saņemts utt.)
- Kā klienti saņem pakalpojumu?
(Vai pakalpojumu saņem klātienē, elektroniski vai citā veidā; vai visi klienti ģeogrāfiski atrodas vienā vietā; cik laika klientiem prasa attiecīgo pakalpojumu saņemšana utt.)
- Kāda ir klientu attieksme pret pakalpojuma saņemšanas procesu un pakalpojuma sniedzēju?
(Vai klientu starpā ir atšķirīga emocionālā pieredze un attieksme; vai ir problemātiskās grupas, kurām vajadzētu pievērst lielāku uzmanību u. tml.)

Ja analīzes rezultātā tiek konstatēts, ka klienti pēc būtības neatšķiras, var veidot vienu shēmu, bet, ja vērojamas vairākas atšķirīgas grupas, ir jāveic klientu segmentācija, izvirzot prioritārās grupas, kurām tiks veidota maršruta shēma.

Prioritārās klientu grupas tiek noteiktas, vērtējot pēc dažādiem kritērijiem, piemēram, kurai klientu grupai ir vislielākās vajadzības, kurai grupai pakalpojuma saņemšanas procesā konkrētajā brīdī ir visizteiktākā neapmierinātība, kuri klienti ir visaktīvākie.

Ir izstrādāts standarta jautājumu kopums, ar kuru palīdzību var ātri identificēt prioritārās klientu grupas, kurām jāpievērš galvenā uzmanība:

- Kura ir vislielākā klientu grupa?
 - Skaitliskā aspektā
 - Finansiāli nozīmīgākā
 - Laika patēriņa aspektā

- Kura klientu grupa pakalpojuma saņemšanas procesā visbiežāk sastopas ar problēmām? Kāds ir šo problēmu raksturs?
- Kuras klientu grupas savu neapmierinātību izrāda visaktīvāk?
- Vai, uzlabojot pakalpojuma sniegšanu konkrētai klientu grupai, tiks pozitīvi ietekmētas arī citas grupas?

Rezultātā izveidoto analizējamo klientu grupu skaits ir atkarīgs no pakalpojuma sarežģītības un darba grupas rīcībā esošajiem resursiem. Ja analīzi neveic profesionāla komanda, ieteicams veidot ne vairāk kā 3-5 klientu grupas.

Visām darba grupā iesaistītajām personām ir jābūt pilnīgai skaidrībai par klientiem, kuru pieredze tiks atspoguļota – tas ir svarīgi, lai darba procesā nebūtu pārpratumu.

Pēc klientu segmentācijas un analīzes katrai no grupām ir jāizveido „tipiska” klienta raksturojums.

„Tipiskā” klienta apraksts

Veicot analīzi pašvaldībā X par licences kartītes saņemšanu taksometra pakalpojumu sniegšanai, tika izveidotas divas „tipiskā” klienta grupas. Vienas grupas apraksts bija šāds:

- pašnodarbinātā persona – piecdesmit gadus vecs vīrietis ar vidējiem ienākumiem, kurš dzīvo pašvaldības teritorijā;
- pakalpojumu saņem licences kartītes atjaunošanai, kas ir obligāts pasākums. Atjauno regulāri – reizi pusgadā;
- pakalpojumu saņem klātienē pašvaldībā. Maksājumu par licences kartīti veic tuvākajā bankā;
- pakalpojumu izmanto vairāk kā piecus gadus, attieksme pret to ir neitrāla, reti pauž neapmierinātību;
- klients atspoguļo skaitliski nozīmīgu grupu (> 50 % no visiem klientiem).

IV posms. Klienta maršruta shēmas veidošana

Klienta maršruta shēmu veido divi elementi – klienta pieredzes shēma un sistēmas shēma. Abas shēmas ir veidotas atbilstoši uz klientu orientētajai pieejai, taču no nedaudz atšķirīga skatupunkta.

Klienta maršruta shēma	
Pieredzes shēma	Sistēmas shēma
<ul style="list-style-type: none">• Kvalitatīva, subjektīva• Uz emocijām orientēta• Parāda, ko un kāpēc cilvēki dara• Atspoguļo konkrēta cilvēka rīcību un sajūtas• Fokusējas uz dažādu tipu cilvēkiem• Izceļ kritiskos punktus• Skats no „ārpusēs”	<ul style="list-style-type: none">• Analītiska, loģiska un detalizēta• Racionāli orientēta• Parāda, kas un kad notiek• Atspoguļo vispārināta, tipiska klienta rīcību• Fokusējas uz procesiem, aktivitātēm un komunikāciju kanāliem• Objektīva „soli pa solim” pieeja• Skats no „iekšpusēs”

Pieredzes shēma atspoguļo pakalpojuma sniegšanas emocionālo raksturu no klienta skatupunkta, raksturojot, cik veiksmīgi vai neveiksmīgi tiek sniegts pakalpojums un kāds ir klientu apmierinātības līmenis.

Shēma palīdzēs, piemēram, tādos gadījumos, kad nepieciešams:

- identificēt tos sistēmas elementus, kur jākoncentrē resursi un pūles klienta pieredzes uzlabošanai;
- identificēt prioritārās klientu grupas, kurām veidojas izteikti negatīva pieredze;
- izlemēt, kur un kā attīstīt jaunus komunikāciju kanālus, utt.

Klienta pieredzes shēmas veidošanas procesā galvenā uzmanība tiek vērsta uz to, lai izpētītu, kā klients jūtas katrā maršruta solī. To izmanto, ja nepieciešams detalizēts un padziļināts klienta emociju raksturojums gan aprakstošā formā, gan salīdzināmajos rādītājos. Shēma tiek veidota pamatojoties uz konkrēta cilvēka aktivitātēm un sajūtām pakalpojuma saņemšanas procesā.

Lai atspoguļotu procesu pēc iespējas reālāk un pilnīgāk, katrai klientu grupai nepieciešams veidot vairākas shēmas. Ja analīzes procesā netiek iesaistīti profesionāli konsultanti, parasti veido 3-5 shēmas. Savukārt, ja darbā tiek iesaistīti ārējie speciālisti (ko ir ieteicams darīt, ja klienta maršruta atspoguļošana ir gara un sarežģīta), var veidot līdz pat 10-20 shēmām. Jāatceras, ka lielāks shēmu skaits dod pilnvērtīgāku skatījumu, taču prasa arī lielākus resursus.

Sistēmas shēma atspoguļo procesa soļus un identificē aktivitātes, ko veic klients un iestāde. Tajā tiek iekļauti arī lēmuma pieņemšanas punkti, kad klientam turpmākajā procesā ir iespējamas

vairākas alternatīvas. Galvenais akcents – ko klients un iesaistītās iestādes dara pakalpojuma saņemšanas vai sniegšanas procesā.

Šī shēma ir neizvietojama, ja nepieciešams maršruta detalizēts atspoguļojums gan no klienta, gan iestādes puses.

Sistēmas shēmā vairs netiek atspoguļotas konkrēta klienta aktivitātes, bet gan vispārinātas tipiska klienta darbības, kas tiek modelētas, pamatojoties gan uz klientu pieredzes novērtēšanas laikā iegūto informāciju, gan papildu klientu aptaujām, gan statistikas datiem, sūdzībām un citiem sekundārajiem informācijas avotiem.

Klienta maršruta attēlošanai parasti tiek izmantotas abas shēmas – gan klienta pieredzes, gan sistēmas, veidojot kopējo maršruta atspoguļojumu. Taču vienkāršākajos gadījumos vai specifiskām vajadzībām var veidot arī tikai vienu no shēmām.

Jāuzsver, ka ne mazāks svarīgs par izveidotajām shēmām ir pats tās veidošanas process, kad notiek diskusijas, viedokļu uzklauššana un ideju ģenerēšana darba grupā iesaistīto cilvēku starpā. Shēmu veidošanas un analīzes process maina darbinieku uztveri un pieeju, vairāk orientējoties uz klienta vēlmēm un vajadzībām.

Pieredzes shēma

Jebkuram valsts pārvaldes vai pašvaldību iestādes pakalpojuma sniegšanas novērtējuma sākumpunktam vienmēr ir jābūt klientam un viņa apmierinātībai ar saņemto pakalpojumu. Tāpēc klienta maršruta shēmas veidošanu parasti sāk tieši ar klientu pieredzes shēmu veidošanu.

Pieredzes shēmas izveidošanas mērķis ir konstatēt klientu aktivitātes un emocijas, viņu apmierinātības līmeni un kritiskos punktus maršruta gaitā. Shēma ir labs instruments, kas ļauj vizuāli attēlot minētos aspektus, kā arī viegli un uzskatāmi identificēt problēmas. Savukārt, pārzinot klienta viedokli, sajūtas un emocijas, iespējams sniegt klienta vajadzībām un gaidām atbilstošu pakalpojumu.

Shēmas veidošanas procesā ir jāievēro šādi pamatprincipi:

- sākuma punkts vienmēr ir klients, tāpēc ir jāiejūtas viņa „ādā” un jāskatās no klienta, ne no institūcijas skatupunkta;
- klienta domas un sajūtas ir tikpat nozīmīgas kā aktivitātes – shēma atspoguļo ne tikai to, ko klienti dara, bet arī sniedz skaidrojumu, kāpēc viņi veic konkrētās aktivitātes, ko viņi domā un jūt;
- katram shēmas solim ir jāatspoguļo patiesā realitāte – ja shēma ir ļoti detalizēta, galvenā uzmanība jāvērs uz klienta būtiskākajiem jautājumiem, izvairoties par pārlielas iedziļināšanās klientam nesvarīgās detaļās;
- shēma jāattēlo, izmantojot ikdienā lietotos terminus un jēdzienus, izvairoties no profesionālismiem jeb t. s. profesionālā žargona.

Klientu un to darbības izpēte ir nozīmīgākais informācijas iegūšanas avots pieredzes maršruta shēmas izveidē.

Pieredzes shēmas veidošanas procesā ir 6 etapi:

- 1. etaps. Klienta soļu un aktivitāšu identifikācija
- 2. etaps. Klienta domu un sajūtu identifikācija
- 3. etaps. Saskarsmes punktu identifikācija
- 4. etaps. Klienta apmierinātības līmeņa novērtējums
- 5. etaps. Kritisko punktu identifikācija
- 6. etaps. Shēmas vizualizācija

→ 1. etaps. Klienta soļu un aktivitāšu identifikācija

Šajā etapā tiek identificētas klienta aktivitātes, tas nepieciešams pieredzes shēmas izveidei un attēlošanai.

Pieredzes shēmas veidošanas procesā ir jāsaprot visas klienta darbības – gan tās, kuras ir redzamas, piemēram, institūcijas apmeklējums, gan tās, kuras ir neredzamas, piemēram, informācijas par šāda pakalpojuma esamību meklēšana un atrašana.

Pieredzes shēmas izstrādē tiek lietotas dažādas informācijas vākšanas metodes. Vienlaicīgi var izmantot un kombinēt vairākas – tas padarīs pētījumu saturīgāku. Metodes izvēli nosaka vairāki aspekti:

- Maršruts – klienta maršruts var būt specifisks, piemēram, ļoti gari maršruti vairāku mēnešu vai pat gadu garumā, kad nav iespējams izsekot viena klienta aktivitātēm.
- Klienti – ir iespējamās tādas klientu grupas, no kurām iegūt nepieciešamo informāciju varētu būt problemātiski, piemēram, bērni.
- Resursi – pieejamais resursu daudzums gan finanšu, gan laika aspektā ievērojami ietekmē metodes izvēli un ierobežotu resursu gadījumā var būt problēmas dažu metožu lietošanā.
- Izvirzītais vispārīgais mērķis – sasniedzamā rezultāta akcentēšana visos shēmas veidošanas soļos, arī informācijas savākšanā, ir ļoti būtiska. Tas, savukārt, ietekmē metožu izvēli.
- Zināšanas un iemaņas – ir vairākas metodes, kuru izmantošanai ir nepieciešamas profesionālās zināšanas un prasmes. Tā, piemēram, intervijas ar klientiem mēdz skart dziļas cilvēku emocijas, interviju veicējiem ir jābūt īpaši apmācītiem un sagatavotiem.

Klientu un to aktivitāšu izpēte ietver gan tādas darbības, kas neprasa lielus resursus, piemēram, sūdzību analizēšana, klientu novērošana, atgriezeniskās saites fiksēšana, gan arī darbības, kur vajadzīgi papildu resursi, piemēram, klientu anketēšana vai intervēšana.

Ir vairākas metodes, ar kuru palīdzību var izsekot pakalpojuma saņemšanas procesam no sākuma līdz beigām. Izmantojot šīs metodes, iespējams iegūt padziļinātu izpratni par klienta emocijām un attieksmi pret iestādi vai pakalpojumu.

Tālāk tekstā ir aprakstītas atsevišķas metodes, kā arī izvērtēta informācijas, kas iegūta ar konkrētās metodes palīdzību, ticamība un kvalitāte no klientu pieredzes shēmas veidošanas viedokļa.

Procesa fiksēšana

Šī metode ļauj salīdzinoši precīzi atspoguļot reālo klienta pieredzi. Metodes pamatā ir reāla klienta pakalpojuma saņemšanas procesa fiksēšana valsts vai pašvaldības iestādē. Klients īstenībā veic visu maršrutu no sākuma līdz beigām, viņu pavada cilvēks, kurš fiksē klienta veiktās aktivitātes, pieraksta izjūtas un emocijas katrā klienta solī. Galvenais metodes izmantojuma ieguvums – ļoti detalizēta informācija par klienta pieredzi pakalpojuma saņemšanā.

Problēmas var rasties situācijās, kad klientam aktivitātes ir jāveic patstāvīgi vai ārpus iestādes, piemēram, jāsaņem izglītības programma vai jāsaņem Valsts ieņēmumu dienesta izziņa. Sarežģīti šo metodi izmantot arī laikietilpīgo procesu gadījumā. Šādās situācijās jāvienojas ar klientu par visveiksmīgāko variantu – vai darbinieks turpinās klientu pavadīt arī uz citām iestādēm un novēros patstāvīgā darba laikā, vai tiks veikta klienta intervēšana ar mērķi izprast, kā šīs aktivitātes ir noritējušas, cik ilgs laiks ir bijis nepieciešams, kā klients juties utt.

Ja nav iespējams fiziski pavadīt klientu, vēl viens variants, kuru var izmantot, – vienoties ar klientu, ka viņš pats fiksēs savas darbības un emocijas dienasgrāmatas tipa aprakstā. Šajā gadījumā vēlāk būs īpaši jāpārliedz, vai kāds no klienta soļiem nav izlaists.

Svarīgi ir iesaistīt pietiekošu klientu skaitu (7-10), lai iegūtu objektīvu viedokli par tipisku maršrutu.

Salīdzinājumā ar citām metodēm, šī prasa lielākus cilvēku un finanšu resursus, kā arī laika patēriņu.

„Atskats pagātnē”

Šī metode paredz, ka klientam tiek lūgts pastāstīt par iepriekš veikto pakalpojuma saņemšanas procesu attiecīgajā iestādē. Būtiski ir šo aptauju veikt iespējami drīzāk pēc pakalpojuma saņemšanas, jo jāreķinās, ka ar laiku klienta atmiņas var kļūt neprecīzas un emocijas ne tik spilgtas – tas ir šīs metodes galvenais risks pilnvērtīgas informācijas iegūšanā.

Šo pieeju vislabāk izmantot, ja maršruta veikšanai nepieciešams ilgs laika periods vai nav iespējas precīzi izsekot klienta gaitām.

Jāatzīmē, ka ar šīs metodes palīdzību vislabākos rezultātus var iegūt tad, ja ar klientiem tiek veiktas padziļinātās intervijas vai arī fokusgrupu interviju laikā.

Metodi ieteicams izvēlēties, ja ir ierobežoti resursi, maršruts nav ļoti garš un nav problēmu sameklēt klientus, kas ir saņēmuši pakalpojumu.

Iejušanās „klienta ādā”

Metodes ietvaros maršrutu veic darba grupas dalībnieks vai kāds cits institūcijas darbinieks. Šī pieeja ļauj pašiem darbiniekiem paraudzīties uz lietām, procesiem un prasībām no klienta skatupunkta. Alternatīva darbinieku iesaistīšanai ir nolīgt konkrētu cilvēku, kas veiks visu pakalpojuma saņemšanas maršrutu, fiksējot veiktās aktivitātes, sajūtas un attieksmi.

Šī pieeja ir vairāk izmantojama jomās, kas ir īpaši sensitīvas, un aptauja radītu klientiem papildu negatīvās emocijas vai pārdzīvojumus, kā arī tad, ja klienti, piemēram, bērni, nespēj atbildēt uz jautājumiem.

Uzmanību jāpievērš tam, lai maršruta veicēji tiešām atspoguļotu skatu no klientu redzes punkta, akcentējot laika patēriņu, dublēšanās iespējas un aktivitātes ar īpaši augstu vai zemu efektivitāti.

Metodei ir divi galvenie trūkumi: pirmkārt, tā nedod pietiekamu emocionālo ieskatu, otrkārt, ir situācijas, kad iesaistītā persona nespēj veikt maršrutu, jo šis pakalpojums tai nav paredzēts.

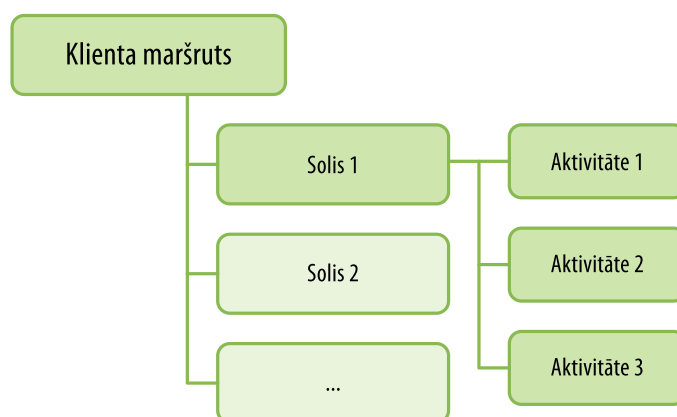
Maršruta atveidošana

Metode paredz, ka maršrutu veido darba grupa, izmantojot institūciju darbinieku stāstīto, statistiku, citu ekspertu un speciālistu praksi, kā arī uzkrātās zināšanas par klientu pieredzi. Papildu informāciju var iegūt, analizējot līdzīga pakalpojuma sniegšanu citā institūcijā, precizējot, kas tiek darīts citādāk un vai šīs atšķirības rada pozitīvu vai negatīvu efektu.

Šī metode tiek izmantota gadījumos, ja ir ļoti ierobežots laika grafiks un resursi. Lielākais metodes mīnuss ir patiesa emocionālā skatījuma trūkums un klienta darbības soļu mākslīga veidošana.

Kad informācija par klienta aktivitātēm ir iegūta, jāveic šīs informācijas sistematizēšana, rediģēšana un attēlošana. Tiek izdalīti galvenie klienta maršruta soļi – tā ir ne tikai klienta kontaktēšanās ar attiecīgo valsts pārvaldes vai pašvaldības iestādi, bet arī visas saistītās darbības, ko klients veic pirms un pēc šīs komunikācijas, lai saņemtu pakalpojumu. Katra soļa ietvaros tiek veiktas vairākas aktivitātes, piemēram, vides reklāmas projekta izstrādes solī klients, pirmkārt, izvēlas reklāmas aģentūru, otrkārt, pasūta reklāmas projektu, treškārt, saņem gatavo produktu, kuru pēc tam iesniedz pašvaldībā.

Visi klienta soļi tiek sakārtoti hronoloģiskā secībā. Parasti viena maršruta ietvaros ir 6-10 galvenie soļi. Ja tiek identificēti tikai daži maršruta soļi, jāvērtē, vai ir iespējams tos sadalīt. Ļoti plašos un sarežģītos klienta pieredzes shēmas maršrutos īpaša uzmanība jāpievērš būtiskākajiem soļiem – kuros emocijas ir visasākās, tiek pieņemti nozīmīgākie lēmumi un kuru izmaksas klientam ir visaugstākās.



Visu maršrutu pieredzes shēmas veidošanas procesā iespējams sadalīt trīs galvenajās daļās – sākuma punkts, process un beigu punkts. Katrā punktā ir jāuzdod vairāki kontroljautājumi.

Sākuma punkts	<ul style="list-style-type: none"> • Vai ir identificēta pirmā aktivitāte, kas klientam jāveic, lai saņemtu pakalpojumu? • Vai ir darbības, ko klients veic pirms kontaktēšanās ar konkrēto institūciju pakalpojuma saņemšanai? • Vai ir iespējami vairāki maršruta sākuma punkti? • Kurā maršruta solī tiek iesaistītas citas struktūrvienības vai institūcijas?
Process	<ul style="list-style-type: none"> • Vai ir apzināti visi kontaktpunkti ar citām struktūrvienībām vai institūcijām? • Vai ir novērojama ārējās vides ietekme, kuru nevar kontrolēt? • Vai maršruta izpilde ir saistīta ar citiem procesiem, kas tos izraisa un vai tie būtu jāiekļauj shēmā?
Beigu punkts	<ul style="list-style-type: none"> • Vai ir iespējami punkti, kad klients izvēlas pārtraukt maršrutu nesaņēmis pakalpojumu? • Kad maršruts faktiski tiek pabeigts?

Kā piemēru var aplūkot vides reklāmas saskaņošanu – ja uzņēmējs vēlas izvietot vides reklāmu X pilsētā, tam ir jāsaņem attiecīgās pašvaldības saskaņojums.

Klienta darbības vides reklāmas saskaņošanai

Pielietota metode „Atskats pagātnē”.

Lai iegūtu saskaņojumu, klients veic vairākas darbības:

1. Informācijas iegūšana

Ar šo soli sākas maršruts. Klients veic vairākas aktivitātes:

- uzzina, ka ir nepieciešams pašvaldības saskaņojums;
- zvana uz pašvaldību, lai noskaidrotu, kādi dokumenti ir nepieciešami un kādas darbības jāveic, lai saņemtu saskaņojumu; uzzina par prasībām vides reklāmas saskaņošanai;
- pašvaldības mājas lapā internetā atrod iesnieguma veidlapu un izdrukā to.

2. Nekustamā īpašuma īpašnieka saskaņojuma saņemšana

Ir jāsaņem nekustamā īpašuma īpašnieka piekrišana reklāmas izvietošanai viņa īpašumā. Klients veic šādas aktivitātes:

- sazinās ar zemes īpašnieku;
- gaida nedēļu, kamēr zemes īpašnieks atgriezīsies no ārzemēm;
- kad īpašnieks ir atgriezies, norunā tikšanos un saņem saskaņojumu.

3. Vides reklāmas projekta izstrāde

Normatīvajā aktā ir noteikts, ka saskaņojuma saņemšanai kopā ar iesniegumu ir jāiesniedz reklāmas projekts. Klients šajā maršruta solī veic vairākas aktivitātes:

- meklē un izvēlas reklāmas aģentūru;
- vienojas par reklāmas projekta izveidi;
- reklāmas izstrādes procesā sazinās ar aģentūru;
- saņem gatavo reklāmas projektu, veicot apmaksu par padarīto darbu.

4. Dokumentu iesniegšana

Iesnieguma veidlapa un izgatavotais reklāmas projekts ir jāiesniedz attiecīgajā pašvaldībā. Dokumentus var iesniegt elektroniski, bet tam ir nepieciešams elektroniskais paraksts, kura klientam nav, tāpēc klients dodas iesniegt dokumentus klātienē. Klienta aktivitātes:

- saņem zemes īpašnieka saskaņojumu uz projekta;
- brauc uz pašvaldību;
- iesniedz dokumentus;
- saņem rēķinu nodevas apmaksai.

5. Nodevas apmaksā

Par reklāmas izvietošanu pilsētas teritorijā ir jāmaksā pašvaldības noteikta nodeva. Klienta aktivitātes šajā solī:

- uzreiz pēc rēķina saņemšanas apmaksā nodevu tuvākajā komercbankā;
- iesniedz maksājumu apliecinājošu dokumentu pašvaldībā.

6. Pašvaldības saskaņojuma saņemšana

Saskaņojums tiek saņemts pēc iesniegto dokumentu izskatīšanas pašvaldībā. Saskaņojuma saņemšanas procesā, klients veic šādas aktivitātes:

- gaida, kamēr saņems paziņojumu no pašvaldības, ka projekts ir izskatīts; pēc nedēļas saņem pašvaldības paziņojumu, ka projekts ir apstiprināts;
- brauc uz pašvaldību;
- saņem pašvaldības saskaņojumu.

→ 2. etaps. Klienta domu un sajūtu identifikācija

Lai izveidotu klienta pieredzes shēmu, nepietiek ar klienta aktivitāšu un soļu identifikāciju, ir jāizprot viņa jūtas un domas. Emociju izprašana ir viens no galvenajiem elementiem klientu pieredzes shēmā. Parasti klienta sajūtu un domu fiksēšanas process tiek veikts vienlaicīgi ar klienta aktivitāšu identifikāciju, taču izmantojot mazliet atšķirīgu pieeju un metodes.

Līdzīgi kā ar klientu aktivitāšu identifikāciju, arī šeit ir vairākas metodes nepieciešamās informācijas iegūšanai – katra ar savām priekšrocībām un trūkumiem.

„Kāposta lobīšana”

Šī ir sarežģītākā no visām klienta sajūtu un domu identifikācijas metodēm, jo prasa speciālistu iesaistīšanu intervēšanas procesā. Taču, izmantojot metodi profesionāli, tā ļauj iepazīt klienta visdziļākās domas un emocijas – „lobot nost kārtu pēc kārtas”, ir iespējams izprast dziļāko būtību.

Ārējā „kāposta kārtā” atspoguļo, ko klients dara un saka, taču tā sniedz tikai nelielu nojausmu par patiesajām emocijām, kuras izprotamas dziļākas izpētes rezultātā. Šī metode dod iespēju izpētīt, kas slēpjas aiz acīmredzamā, pārrunāt emocionālus un sensitīvus jautājumus, izmantojot padziļinātās intervijas.



Šo metodi izmanto padziļināto interviju laikā, kad ir nepieciešamība uzdot klientiem sensitīvus, sarežģītus jautājumus un novērtēt atbildes atbilstoši visām „kāposta kārtām”. Lai atvieglotu vēlāko atbilžu analīzi, intervijas var filmēt, protams, ar klienta atļauju. Īpaši uzmanīgiem jābūt, izdarot pieņēmumus par to, kas slēpjas aiz intervējamo izteikumiem – jāraugās uz pamatotiem pierādījumiem. Visas „kāposta kārtas” ir vienlīdz svarīgas – tikai pilnīga analīze dos vislabākos rezultātus.

Lodžiju iestiklošana – iespējamā soda uzlikšana

Viens no būvniecības noteikumu pārkāpumiem, kas ir bieži sastopams, ir nesaskaņota lodžiju iestiklošana daudzdzīvokļu namos. Pašvaldībā X ir noteikts, ka iestiklojumam jāatbilst tam standartam, par kādu ir vienojušies visi dzīvokļu īpašnieki, izstrādājot kopīgu projektu visam daudzdzīvokļu namam. Realitātē bieži ir novērojami nami, kuros katra otrā iestiklotā lodžija atšķiras ar rāmju materiālu un krāsu, logu rūs sadalījumu, dažādiem dekoratīviem elementiem utt. Apsekojot namu un konstatējot neatbilstības, dzīvokļu īpašniekiem var tikt uzlikts naudas sods. Šis piemērs tiks aplūkots detalizētāk.

1. kārtā. Rīcība

Iedzīvotājs ir iestiklojis lodžiju. Tā atšķiras no pārējām iestiklotajām lodžijām gan ar krāsu, gan rūs dalījumu. Lodžija tika iestiklota, lai palielinātu dzīvojamo platību.

2. kārtā. Reakcija

Jautājot, kāpēc iedzīvotājs rīkojies pretēji noteikumiem, atbilde bija emocionāli piesātināta. Pirmkārt, „Mans dzīvoklis – ko gribu, to daru”. Otrkārt, iedzīvotājs nav zinājis par kādu īpašu noteikumu esamību un ka nepieciešams kopējs izstrādāts un saskaņots projekts par lodžiju iestiklošanu („...es vispār nezinu, vai mūsu mājai projekts ir. Man neviens nav jautājis piekrišanu šādam projektam.”). Treškārt, arī visi pārējie nama iemītnieki savas lodžijas ir iestiklojuši, kā paši gribējuši („...mans kaimiņš arī iestikloja lodžiju, un viņš pats izvēlējās, kādus rāmjus likt, kādā krāsā un izvietojumā. Viņš teica, ka nekas nav jāaskaņo un viss būs kārtībā.”). Ceturtkārt, finanšu aspekts – izvēlētie logi bija lētākie, tas bija galvenais iemesls to izvēlei.

3. kārtā. Valoda

Intervējamais runā agresīvi, var spriest, ka viņš ir gatavs cīnīties un apstrīdēt potenciālo sodu.

Ķermeņa valoda – intervijas laikā tika novērots, ka intervējamais ieņēmis aizsardzības pozīcijas.

4. kārtā. Sajūtas un emocijas

Cilvēks nejutās vainīgs, redzams, ka viņš cīnīsies, viņam ir sajūta, ka nav godīgi sodīt viņu, jo „visi tā dara”.

Šobrīd klients jūtas slikti – pats neapzinoties, viņš ir pārkāpis noteikumus, tāpēc ir jāmaksā soda nauda. Iedziļinoties problēmas būtībā, ir nojaušams, ka klients jūtas satraukts par pārkāpumu, jo būtu vēlējis rīkoties saskaņā ar noteikumiem, taču nezināšanas dēļ tas nav izdevies.

Rezultātā tika noskaidrots, ka šo situāciju būtu iespējams mainīt, palielinot informācijas pieejamību konkrētajā jautājumā.

Kritiskie jautājumi

Šo metodi īpaši ieteicams izmantot situācijās, kad realitātē nav iespējas sekot līdzi klientam maršruta izpildes gaitā.

Metode paredz klientu intervēšanu, izmantojot atvērtos jautājumus, t. i., tādus jautājumus, uz kuriem nevar atbildēt tikai ar „jā” vai „nē”. Šāda pieeja mudina cilvēkus izteikties plašāk un ļauj viņus labāk izprast.

Pirms interviju veikšanas, intervētājiem ir rūpīgi jāgatavojas, jāpārdomā jautājumi un jābūt gataviem pierakstīt atbildes.

Uzdodamie jautājumi ir divu veidu: vispārīgie jautājumi, kas vērsti uz vispārīgas informācijas par maršrutu iegūšanu, un jautājumi procesa pilnveidošanai – kur klients sniedz savu viedokli par to, kas un kā būtu jāpilnveido, lai uzlabotu pakalpojuma kvalitāti un veidotu pozitīvu pakalpojuma saņemšanas pieredzi.

Vispārīgie jautājumi:

- Pastāstiet, lūdzu, ...
- Ko Jūs domājat, kad ...
- Kā Jūs jutāties, kad ...
- Kuri brīži bija vislabākie pakalpojuma saņemšanas laikā?
- Kuri brīži bija sliktākie pakalpojuma saņemšanas laikā?
- Ja Jums būtu iespēja kaut ko mainīt, kas tas būtu?

Jautājumi procesa pilnveidošanai:

- Kuras pakalpojuma saņemšanas aktivitātes Jums ir visnozīmīgākās?
- Kurā brīdī ir neadekvāti ilgs gaidīšanas laiks vai aizkavēšanās?
- Vai Jums ir nācies vienu un to pašu lietu darīt vairākkārt?
- Vai Jums ir bijusi sajūta, ka esat „iesprūdis” un nevirzāties tālāk pakalpojuma saņemšanā?
- Kuri maršruta soļi ir nevajadzīgi, lieki?

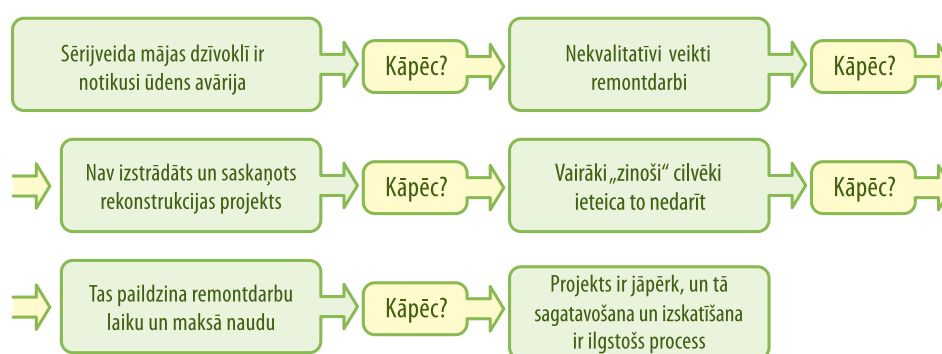
Izmantojot šo metodi, jāizvairās no retoriskajiem jautājumiem, jāuzdod konkrēti jautājumi ar mērķi izzināt klientu pieredzi un viņu viedokli par noteikto pakalpojumu.

„Kāpēc?”

Šo metodi izmanto, lai izprastu klienta domu gaitu, emocijas un sajūtas vai apzinātu kāda jautājuma dziļāko būtību no klienta skatupunkta. Tas ir svarīgi, jo dažādu cilvēku domas pat par vienkāršiem un pašsaprotamiem jautājumiem ikdienā mēdz atšķirties. Tāpat metode ir ieteicama gadījumos, kad risināmais jautājums ir īpaši sarežģīts.

Metodes pamatā ir jautājuma „Kāpēc?” vairākkārtīga uzdošana.

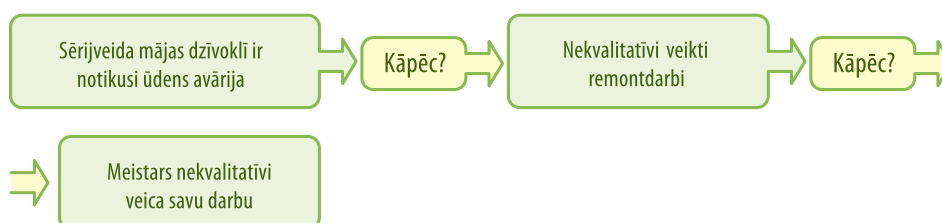
Piemēram, sērijveida mājas dzīvoklī ir notikusi avārija. Lai saprastu, kāpēc šāda situācija izveidojās un kādas ir klienta sajūtas, tika izmantota šī metode.



Rezultātā tika secināts, ka iedzīvotāji par galveno šķērslī rekonstrukcijas projekta izstrādei un saskaņošanai uzskata augstās izmaksas un ilgo gaidīšanas laiku. Tas nozīmē, ka pašvaldībai, lai palielinātu klientu apmierinātības līmeni, ir jāorientējas uz šīm divām problēmām.

Taču ir svarīgi neveikt vispārējus secinājumus, atsaucoties uz subjektīviem viedokļiem. Jāaptaujā pēc iespējas vairāk cilvēku, jo, piemēram, šajā situācijā var prognozēt, ka daudzi klienti izdarītu citus secinājumus.

Alternatīvs viedoklis par situācijas cēloņiem:



Jānorāda, ka darba grupas mērķis nav atrast vainīgo. Vai vaina bija projekta trūkumā, meistara kvalifikācijā vai pie vainas bija kāds cits iemesls? Mērķis ir izprast klientu un noskaidrot viņa subjektīvo situācijas uztveri.

Svarīgi ir veikt reālo klientu intervēšanu, nevis atspoguļot iestāžu darbinieku interpretāciju. Jāatceras, ka iestādes darbinieka domas var daļēji vai pat pilnībā nesakrist ar klientu sajūtām, saņemot pakalpojumu.

Piemēram, iespējama atbildīgās iestādes darbinieku viedoklis varētu būt:



Kaut arī šī metode paredz vienu un tā paša jautājuma „Kāpēc?” uzdošanu, intervijas laikā ir jāuzmanās, lai nenokaitinātu intervējamo, nepārtraukti atkārtojot vienu vārdu. Sarunai un jautājumu uzdošanai ir jābūt dabīgai.

Novērošana

Šo metodi izmanto, lai fiksētu novērojumus par klientu pakalpojuma saņemšanas laikā. Šādi iespējams iegūt pamatinformāciju no liela klientu skaita, piemēram, identificēt, kāda ir klientu reakcija, ja nepieciešams stāvēt garā rindā.

Šajā metodē vizuālais novērojums ir jāapvieno ar ieklausīšanos klientā, tomēr jāuzmanās, lai novērošana nekļūst par privātu jautājumu noklausīšanos.

Novērojot klientu, ir svarīgi fiksēt vairākus jautājumus:

- Ko viņš dara un cik cieši tas ir saistīts ar konkrēto pakalpojumu?
- Kādas ir emocijas – apmierinātība, sarūgtinājums, dusmas? Kas to izraisa?
- Kāds ir laika patēriņš – vai klientam ir skaidrs, kurp doties, ko darīt, kā aizpildīt dokumentu utt.?
- Citi aspekti – vai klients ir viens vai ar kādu kopā? Vai viņš veic papildu darbības?

Šīs metodes pluss – nezinot, ka viņus novēro, cilvēki rīkojas dabīgi. Metodes mīnuss – tikai novērojot bieži vien ir ļoti grūti secināt, kādas ir cilvēka sajūtas un domas.

Sajūtu un domu atveidošana

Metode paredz, ka klienta sajūtas un domas tiek atklātas, izmantojot darba grupas darbinieku, ekspertu un speciālistu viedokļus, kā arī uzkrātās zināšanas par klientu pieredzi, piemēram, sūdzības, klientu atgriezenisko saiti, komentārus, iepriekš veiktās aptaujas un citu informāciju, kas jau ir iestādes rīcībā.

Šī metode tiek izmantota gadījumos, kad ir ļoti ierobežots laika grafiks un resursi. Taču tās lietošana nav īpaši ieteicama, jo klienta emociju un sajūtu atspoguļošana var notikt pilnvērtīgi tikai tad, ja tiek iesaistīts pats klients.

Pēc informācijas apkopošanas tā tiek sistematizēta atbilstoši pieredzes shēmas maršruta soļiem. Katrā solī tiek izveidots apraksts par to, ko klienti dara, ko domā un kā jūtas. Aprakstā tiek izmantoti tieši tie vārdi, jēdzieni un termini, ko klienti paši lieto, runājot par savām sajūtām. Klientu pieredzes shēma atspoguļo viņu reālo pieredzi, jo ir balstīta uz padziļinātu izpratni par domām un sajūtām, un ir skaidra un viegli izprotama. Aprakstu var veidot gan pirmajā personā („es iesniedzu veidlapu”), attēlojot klienta tiešo runu, gan arī trešajā personā („viņš/viņa iesniedz veidlapu”).

Klienta sajūtas un reakcija katrā vides reklāmas saskaņošanas maršruta solī

Pielietota metode „Kritiskie jautājumi”.

Informācijas iegūšana

- Uzzina, ka nepieciešams pašvaldības saskaņojums. Tas nozīmē, ka droši vien būs jāaizpilda kaut kādi papīri un jāmaksā nodeva. „Kāpēc tas vispār ir nepieciešams? Un kas jādara tālāk, lai šo saskaņojumu iegūtu?”
- Meklē informāciju pašvaldības mājaslapā. „Tur ir tik daudz sadaļu, ka es nevaru atrast to, kas man vajadzīgs.” Zvana uz pašvaldību. Mājaslapā nevar uzreiz atrast, kam zvanīt. Piezvanīju uz informācijas centru, viņi nosauca citu numuru un tad piezvanīju uz būvvaldi.” Būvvaldes speciālists sniedzis informāciju. „Ir jāiesniedz iesnieguma veidlapa, ko nebūs grūti aizpildīt, bet pašvaldība prasa arī izstrādāt reklāmas projektu, kam jāatbilst noteiktām prasībām un jābūt arī saskaņotam ar nekustamā īpašuma īpašnieku, uz kura īpašuma atradīsies reklāma. Tas nozīmē, ka man būs jāmaksā reklāmas aģentūrai, lai iestrādātu arī kaut kādas pašvaldības prasības reklāmas projektā.”
- Telefonsarunā būvvaldes speciālists sniedzis informāciju, kur pašvaldības mājaslapā atrast iesnieguma veidlapu. Klients pozitīvi vērtē, ka veidlapu ir iespējams iegūt pašvaldības mājaslapā, līdz ar to nav jābrauc uz domi tai pakal. Veidlapā sniegtā informācija ir viegli saprotama un tā ir viegli aizpildāma.

Nekustamā īpašuma īpašnieka saskaņojuma saņemšana

- Sazināšanās ar īpašnieku, lai iegūtu saskaņojumu. „Grūti ar viņu sazināties, jo izbraucis ārpus Latvijas, atgriezīsies pēc nedēļas.”
- Paiet nedēļa līdz paraksta saņemšanai. „Nav patīkami, jo šis laiks ir „zemē nomests”.”
- Saskaņojums tiek saņemts. „Satikāties, izrunājām. Mēs jau iepriekš bijām par to vienojušies, tagad tikai bija nepieciešams oficiāls papīrs.”

Vides reklāmas projekta izstrāde

- Reklāmas aģentūras meklēšana. „Paziņas ieteica konkrētu aģentūru, kas strādā kvalitatīvi un izcenojums ir pievilcīgāks nekā citām, līdz ar to nav jātērē laiks meklējot.”
- Reklāmas projekta pasūtīšana. Reklāmas aģentūra jau iepriekš ir gatavojusi reklāmas projektus iesniegšanai pašvaldībā un zina visas nepieciešamās prasības. Izrunājām, kā veidot reklāmu. Viņi ieteica dažas labas lietas. Aģentūra ir laba, cenas gan nav tik zemas, kā biju domājis.”
- Komunicē ar aģentūru projekta izstrādes gaitā. „Vairākas reizes zvanīja, apmainījāmies ar bildēm pa e-pastu. Kādi 3 varianti viņiem bija izstrādāti, izvēlējos to, kas labāk patika.”

- Reklāmas projekta saņemšana. Reklāmas projekts tiek saņemts, tas ir izveidots atbilstoši vēlmēm un satur visas pašvaldības noteiktās prasības. „Esmu apmierināts ar šo sadarbību un projektu. Beidzot visi dokumenti ir savākti un var doties uz pašvaldību tos iesniegt.” Veic norēķinus par izgatavoto reklāmas projektu. „Jā, cena kopā neiznāca maza. Firma ir sagatavojusi rēķinu, kuru varu apmaksāt internetbankā, tas, savukārt, ir labi, jo neaizņem pārāk daudz laika.”

Dokumentu iesniegšana

- Saņem zemes īpašnieka saskaņojumu (parakstu) uz izstrādātā projekta. „Šo gan nesaprotu, priekš kam to vajag.”
- Jātērē laiks, lai iesniegtu dokumentus klātienē, jo tos var iesniegt elektroniski tikai tad, ja ir elektroniskais paraksts, bet „tāds jau ir tikai dažiem, kāpēc gan pašvaldība nevarētu izdomāt kādu citu veidu, kā iesniegt dokumentus elektroniski, jo tagad jau visi izmanto internetu. Manuprāt, pašvaldībai ir jāsāk piemēroties jaunajām tehnoloģijām, ko izmantojam.”
- Apmeklētāju centrā rindu nav – ātri izdodas iesniegt visus dokumentus un saņemt rēķinu. „Ļoti laba darba organizācija ar tiem elektroniskajiem numuriņiem, es biju gaidījis, ka būs jātērē puse dienas, stāvēt rindā! Viss mainās.” (Smējās.)
- Iesniedzot dokumentus saņem rēķinu nodevas apmaksai. „Naudas maksāšana vienmēr izraisa negatīvas emocijas, turklāt nav skaidrs, kāpēc pašvaldība vispār iekasē naudu par šo saskaņojumu – viņi taču par to man neko nedod pretī!”

Nodevas apmaksā

- Nodevu apmaksā uzreiz tuvākajā bankā. „Tas gan ir dārgāk nekā maksāt caur internetbanku, bet ir nepieciešams bankas apstiprinājums uz maksājuma uzdevuma, tāpēc labāk es maksāju tieši bankā. Bet pašvaldībai būtu jānodrošina iespēja maksāt uz vietas – vismaz ar bankas karti, lai nav jāskraidā apkārt pa pilsētu, meklējot banku! Šobrīd ir muļķīga sistēma. Jo iepriekš bija situācija, kad jāsamaksā divi lati bankā un banka vēl lats piecdesmit paņēma par pārskaitījumu. Muļķīgi.”
- Maksājuma uzdevumu uzreiz iesniedz attiecīgajā pašvaldības institūcijā – tas notiek ļoti ātri. „Beidzot visi dokumenti ir iesniegti, tagad jāgaida rezultāts. Teica, ka piezvanīs, tiklīdz būs pieņemts lēmums.”

Pašvaldības saskaņojuma saņemšana

- Gaida, kamēr pašvaldība paziņos, ka projekts izskatīts. „Nedēļu analizē. Pētnieki!” (Smējās.)
- Saņem pašvaldības paziņojumu. „Piezvanīja uz mobilo un pateica, ka gatavs.”
- Brauc uz pašvaldību, jo saskaņojumu iespējams saņemt tikai klātienē. „Atkal jātērē laiks. Bet nu labi, nav jau grūti.”
- Saņem saskaņojumu. „Saskaņojums saņemts! Tagad vajag to reklāmu uzlikt.”

→ 3. etaps. Saskarsmes punktu identifikācija

Šajā pieredzes shēmas etapā tiek sniegts apraksts no klienta viedokļa par klienta un valsts vai pašvaldības iestādes tā saucamajiem saskarsmes punktiem – tā var būt saskarsme klātienē vai komunikācija neklātienē. Tā ir iespēja izskaidrot nesaprotamos jautājumus un uzlabot klientu pieredzi. Šeit jāņem vērā ne tikai tiešās komunikācijas ietekme, bet arī infrastruktūra (stāvvietā, institūcijas atrašanās vieta) un saziņas kanāli.

Saskarsmes punkti var atšķirīgi ietekmēt klientu pieredzi, uzmanība jāfokusē uz nozīmīgākajiem. Piemēram, iesniegumu var iesniegt gan klātienē, gan nosūtīt pa pastu vai elektroniski. Visas situācijas ir saskarsmes punkti – katrai no tām ir dažādi aspekti, kas nosaka klientu apmierinātības līmeni, piemēram, klātienē iesniedzot veidlapu, klients vērtēs stāvvietu pieejamību, darba laika atbilstību viņa vajadzībām, darbinieku profesionalitāti un laipnību utt., savukārt, nosūtot veidlapu elektroniski, klientam ir būtiski iegūt apstiprinājumu, ka veidlapa ir saņemta.

Jāatzīmē arī tie saskarsmes punkti, kuru faktiski nebija, bet klients tos gribētu veidot, piemēram, vēlme konsultēties ar iestādi, bet tās tālrunis visu laiku ir aizņemts, tāpēc nav izdevies to sazināties.

Komunikāciju kanāli vides reklāmas saskaņošanas procesā

Maršruta solis	Komunikāciju kanāli
Informācijas iegūšana	Telefoniski, zvanot uz pašvaldību Elektroniski pašvaldības mājaslapā
Nekustamā īpašuma īpašnieka saskaņojuma saņemšana	Nav kontaktu ar pašvaldību
Vides reklāmas projekta izstrāde	Nav kontaktu ar pašvaldību
Dokumentu iesniegšana	Klātienē
Nodevas apmaksa	Klātienē
Pašvaldības saskaņojuma saņemšana	Klātienē

→ 4. etaps. Klienta apmierinātības līmeņa novērtējums

Šajā pieredzes shēmas īstenošanas etapā klientu pieredze un emocijas tiek novērtētas ar kvalitatīviem rādītājiem – skaitļiem. Katrā solī tiek identificēti prioritārie pakalpojuma saņemšanas elementi no klientu skatupunkta un uzzīmēts apmierinātības līmenis (katram elementam izvēlēta intervālā), piemēram, 10 ballu skalā, kur -5 ir ļoti zems, savukārt +5 ir ļoti augsts klienta apmierinātības līmenis. Novērtējums virs nulles nozīmē pozitīvās emocijas, zem nulles – negatīvās. Viena soļa ietvaros klientu apmierinātības līmenis var mainīties pat vairākas reizes.

Šo novērtējumu parasti veic darba grupas darbinieki informācijas analīzes veikšanas posmā, balstoties uz savākto un apkopoto informāciju. Galvenais iemesls ir tas, ka maršruta gaitā klients ļoti bieži nevar izveidot apmierinātības matricu, tomēr ieteicams klienta intervēšanas laikā mēģināt uzdot jautājumus par vērtējumu.

Klientu apmierinātības līmeņa noteikšana vides reklāmas saskaņošanas procesā

Klienta aktivitāšu novērtējums (maksimālais +5, minimālais -5).

Maršruta solis	Aktivitāte	Vērtējums
Informācijas iegūšana	Uzzina, ka nepieciešams pašvaldības saskaņojums	-4
	Zvana uz pašvaldību, uzzina par prasībām vides reklāmas saskaņošanai	-1
	Pašvaldības mājaslapā internetā atrod iesnieguma veidlapu un to izdrukā	+2
Nekustamā īpašuma īpašnieka saskaņojuma saņemšana	Sazinās ar zemes īpašnieku	-2
	Gaida nedēļu, kamēr īpašnieks būs pieejams	-3
	Saņem zemes īpašnieka saskaņojumu	0
Vides reklāmas projekta izstrāde	Meklē un izvēlas reklāmas aģentūru	-1
	Vienojas par reklāmas projekta izveidi	0
	Komunicē ar aģentūru precizējumu veikšanai	+2
	Saņem reklāmas projektu un veic samaksu	+3
Dokumentu iesniegšana	Saņem zemes īpašnieka saskaņojumu uz projekta	-4
	Brauc uz pašvaldību	-1
	Iesniedz dokumentus	+2
	Saņem rēķinu par nodevas apmaksu	-3
Nodevas apmaksā	Apmaksā nodevu tuvākajā komercbankā	-4
	Iesniedz maksājumu apliecinājošu dokumentu pašvaldībā	-1
Pašvaldības saskaņojuma saņemšana	Gaida, kamēr pašvaldība paziņos, ka projekts ir izskatīts; saņem pašvaldības paziņojumu	+1
	Brauc uz pašvaldību	-1
	Saņem saskaņojumu	+3

→ 5. etaps. Kritisko punktu identifikācija

Pieredzes shēmas veidošanā kritiskie punkti ir galvenie visa maršruta gaitā – tie veido klienta attieksmi pret pakalpojuma sniedzēju kā publiskā sektora pārstāvi un valsti kopumā.

Ir virkne piemēru, kad ikviens no mums kā klients ir īpaši nokaitināts – sākot ar nopietnām lietām, kad, piemēram, ieguldīts liels darbs un līdzekļi biznesa projekta sagatavošanā, bet sabiedriskās apspriešanas rezultātā saņemts atteikums projekta realizācijai, un beidzot ar sīkumiem, piemēram, kad, zvanot uz kādu institūciju, minūti jāspaida pogas, lai izvēlētos valodu, pakalpojumu, situāciju utt., lai rezultātā saņemtu paziņojumu, ka tālrunis ir aizņemts.

Biznesā tie ir kritiskie momenti, kad klientam veidojas negatīva attieksme, un viņš, ja vien tas ir iespējams, var atteikties no pakalpojuma. No valsts vai pašvaldību iestāžu pakalpojumiem bieži vien brīvprātīgi atteikties nav iespējams – pakalpojuma sniedzējam ir monopolstāvoklis, bet pakalpojuma saņemšana klientam ir noteikta kā obligāta rīcība ar normatīvajos aktos paredzētām saistībām un sekām.

Klientu reakcija kritiskajos punktos tipiski izpaužas kā ignorēšana, pārkāpumi, liela klienta neapmierinātība, sūdzības vai pat naidis pret pakalpojuma sniedzēju. Piemēram, pārlietu liels un bieži pieprasāms statistikas apjoms var izpausties neprecīzas informācijas sniegšanā. Nespēja saņemt kvalificētas konsultācijas vai garas rindas Valsts ieņēmumu dienestā var palielināt nodokļu nemaksātāju skaitu un izraisīt spēcīgas negācijas sodīšanas gadījumā. Pienākums sniegt informāciju par deklarētās dzīvesvietas adreses maiņu dažādām iestādēm izpaužas šī pienākuma nepildīšanā.

Identificējot kritiskos punktus, ir rūpīgi jāizvērtē, kurā maršruta solī tie ir visnozīmīgākie, izvairoties no kritisko punktu atzīmēšanas katrā solī – viena maršruta gaitā vēlami 3-4 kritiskie punkti. Šie punkti dažādām klientu grupām var atšķirties. Tie ļauj noteikt, kur ir veiksmīgākās pakalpojuma sniegšanas procesa pilnveidošanas iespējas, uzlabojot klientu apmierinātību.

Kritiskie punkti vides reklāmas saskaņošanas procesā

Izanalizēti kritiskie punkti konkrētajam klientam vides reklāmas saskaņošanas procesā (katram klientam šie punkti var atšķirties).

1. Pirmais kritiskais punkts reklāmas saskaņošanas procesā ir informācijas iegūšana. Klients informāciju par reklāmas saskaņošanas nepieciešamību ir saņēmis nejauši. Ja viņam nebūtu šīs informācijas, viņš neuzsāktu visu procesu un tiktu sodīts par noteikumu neievērošanu. Tāpat šajā punktā klients uzzina, ka ir jāmaksā nodeva.
2. Otrais kritiskais punkts ir komunikācija ar nekustamā īpašuma īpašnieku. Ar īpašnieku nav izdevies sazināties uzreiz. Tas liecina par paaugstinātu risku šajā maršruta solī.
3. Trešais kritiskais punkts ir komunikācija ar reklāmas aģentūru. Situācijas, kas saistītas ar papildu izdevumiem, vienmēr rada sakāpinātas emocijas, kas visbiežāk ir negatīvas.

Kritiskie punkti ir nozīmīgi turpmākajā analīzes un pakalpojuma kvalitātes uzlabošanas procesā, jo tiem ir jāpievērš pastiprināta uzmanība klienta maršruta uzlabojumu veikšanā.

→ 6. etaps. Shēmas vizualizācija

Strādājot pie klienta pieredzes maršruta shēmas izveides, ir ērti jau sākumā vizualizēt maršrutu, veidojot tabulu, ko var uzskatīt par esošās situācijas grafisku atspoguļojumu.

Shēma satur visu iepriekš savākto un apkopoto informāciju par klienta veiktajiem maršruta soļiem un aktivitātēm, emocijām un attieksmi. Informācijai ir jābūt koncentrētai un viegli saprotamai arī tiem cilvēkiem, kas nav bijuši tieši iesaistīti attiecīgā pakalpojuma saņemšanā.

Shēmā ir jāatspoguļo tās veidošanas vispārīgais mērķis, jo tālākā analīzes procesā, meklējot pilnveides iespējas, ir būtiski šo mērķi vienmēr turēt „acu priekšā”. Tāpat noteikti ir jānorāda klients, kura maršrutam shēma tiek veidota – tas īpaši svarīgi ir tad, ja tiek veidotas vairākas shēmas dažādiem klientiem vai klientu grupām. Klienta emocijas, domas un sajūtas, kā arī apmierinātības līmeņa novērtējums tiek ievietots shēmā atbilstoši maršruta soļiem. Kā pēdējie tiek atzīmēti kritiskie punkti, kam analīzes procesā jāpievērš pastiprināta uzmanība.

Shēmu var papildināt ar piezīmēm, attēliem, fotogrāfijām vai citiem uzskates līdzekļiem, kas palīdz labāk izprast klientu – viņa rīcību, domas, emocijas, attieksmi.

Sistēmas shēma

Sistēmas shēmas veidošana ir nākamais posms pēc pieredzes shēmas veidošanas. Salīdzinājumā ar pieredzes shēmu sistēmas shēma ir orientēta uz objektīvāku situācijas atspoguļojumu.

Sistēmas shēma ir orientēta nevis uz vienu vai vairākiem konkrētiem klientiem, bet gan uz lielāko klientu daļu. Šajā gadījumā par klientu tiek uzskatīts „tipiskais” klients, nevis kāda konkrēta persona, kā tas ir pieredzes shēmas gadījumā.

Sistēmas shēmas veidošana dod vairākus ieguvumus, tajā skaitā ļauj:

- ieraudzīt pakalpojuma sniegšanas shēmu kopumā;
- identificēt problemātiskus punktus un atkāpes no normas;
- identificēt aktivitāšu pārklāšanos vai dublēšanos;
- identificēt laika un finanšu izmaksu proporcijas.

Sistēmas shēmas veidošana ļauj salīdzināt konkrētās iestādes darbinieku un klientu viedokļus, kā arī saprast, kur ir atšķirības un kāpēc tās veidojas.

Sistēmas shēmas veidošanas procesā ir jāievēro šādi pamatprincipi:

- vispusīgi saprast situāciju – gan no klienta, gan iestādes skatupunkta;
- veidot shēmu, kāda tā ir realitātē, nevis kādai tai vajadzētu būt;
- izvairīties no subjektivitātes – shēmas veidošana ir darba grupas darbs;
- izvairīties no ieslīgšanas pārāk sīkās detaļās.

Sistēmas shēmas veidošanas process daļēji pārklājas ar pieredzes shēmas veidošanas aktivitātēm, jo pieredzes shēmas veidošanā iegūtā informācija par klienta soļiem un aktivitātēm ir izmantojama arī sistēmas shēmas veidošanas procesā. Tāpēc sistēmas shēmu ir ērtāk izstrādāt pēc pieredzes shēmas izveidošanas, taču to var izstrādāt arī atsevišķi vai pirms pieredzes shēmas.

Sistēmas shēmas veidošanas procesam ir 5 etapi:

- 1. etaps. Sistēmas shēmas veidošana no klientu skatupunkta
- 2. etaps. Valsts un pašvaldības iestāžu aktivitāšu raksturojums
- 3. etaps. Klienta lēmumu pieņemšanas punktu identifikācija
- 4. etaps. Problemātisko punktu identifikācija
- 5. etaps. Sistēmas shēmas vizualizācija

→ 1. etaps. Sistēmas shēmas veidošana no klientu skatupunkta



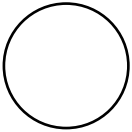
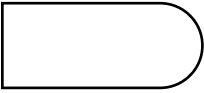

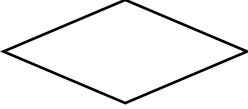
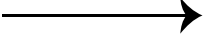
Atšķirībā no klienta pieredzes shēmas, šajā gadījumā ir jāizveido shēma, kas būtu orientēta nevis uz konkrētu personu, vairākām personām vai personu grupu, bet gan tāda, kas atbilst „tipiskajam” klientam konkrētā pakalpojuma saņemšanā.

Lai to izdarītu, var palīdzēt pieredzes shēmas veidošanas procesā apkopotā informācija par dažādiem klientiem. Taču bieži vien ar to nepietiek – ne vienmēr dažādām klientu grupām sistēmas shēma ir vienāda, tāpēc ir jāveic papildu analīze.

Parasti šim mērķim izmanto kādu no piecām metodēm vai to kombināciju:

- Veidlapu analīze.
Bieži vien veidlapās tiek atspoguļotas prasības, kāda informācija ir jāsniedz vai kādi pielikumi ir jāpievieno iesniegumam dažādos gadījumos.
- Informācijas iegūšana no procesā iesaistīto valsts vai pašvaldības iestāžu speciālistiem.
Iestāžu speciālisti bieži ir informēti par kopējo sistēmas shēmu un var palīdzēt to veidot, ņemot vērā savu pieredzi. Atsevišķos gadījumos iestādēs var būt jau sagatavotas detalizētas sistēmu vai procesu shēmas.
- Informācijas iegūšana no nozares ekspertiem.
Cits informācijas avots ir nozaru eksperti, kuri var palīdzēt sistēmas shēmas veidošanā, īpaši tādu aktivitāšu identificēšanā, kuras klienti veic paši, bez saskarsmes ar valsts vai pašvaldību iestādēm.
- Normatīvo aktu analīze.
Lielākā daļa prasību, kas jāievēro klientam, ir noteikta normatīvajos aktos. Šis informācijas avots ir izmantojams arī sistēmas shēmas veidošanā.
- Klientu aptauja.
Papildu klientu aptaujāšana ļauj labāk saprast, kādas ir klientu rīcības variācijas. Piemēram, aptaujājot klientus, var secināt, kā informācija par kādu noteiktu pakalpojumu (maršrutu) tiek iegūta – klātienē pašvaldībā, no paziņām, no plašsaziņas līdzekļiem, internetā utt.

Sistēmas shēma no klienta skatupunkta parasti tiek atspoguļota grafiski, izmantojot speciālus simbolus. Tradicionāli tiek izmantoti šādi simboli:

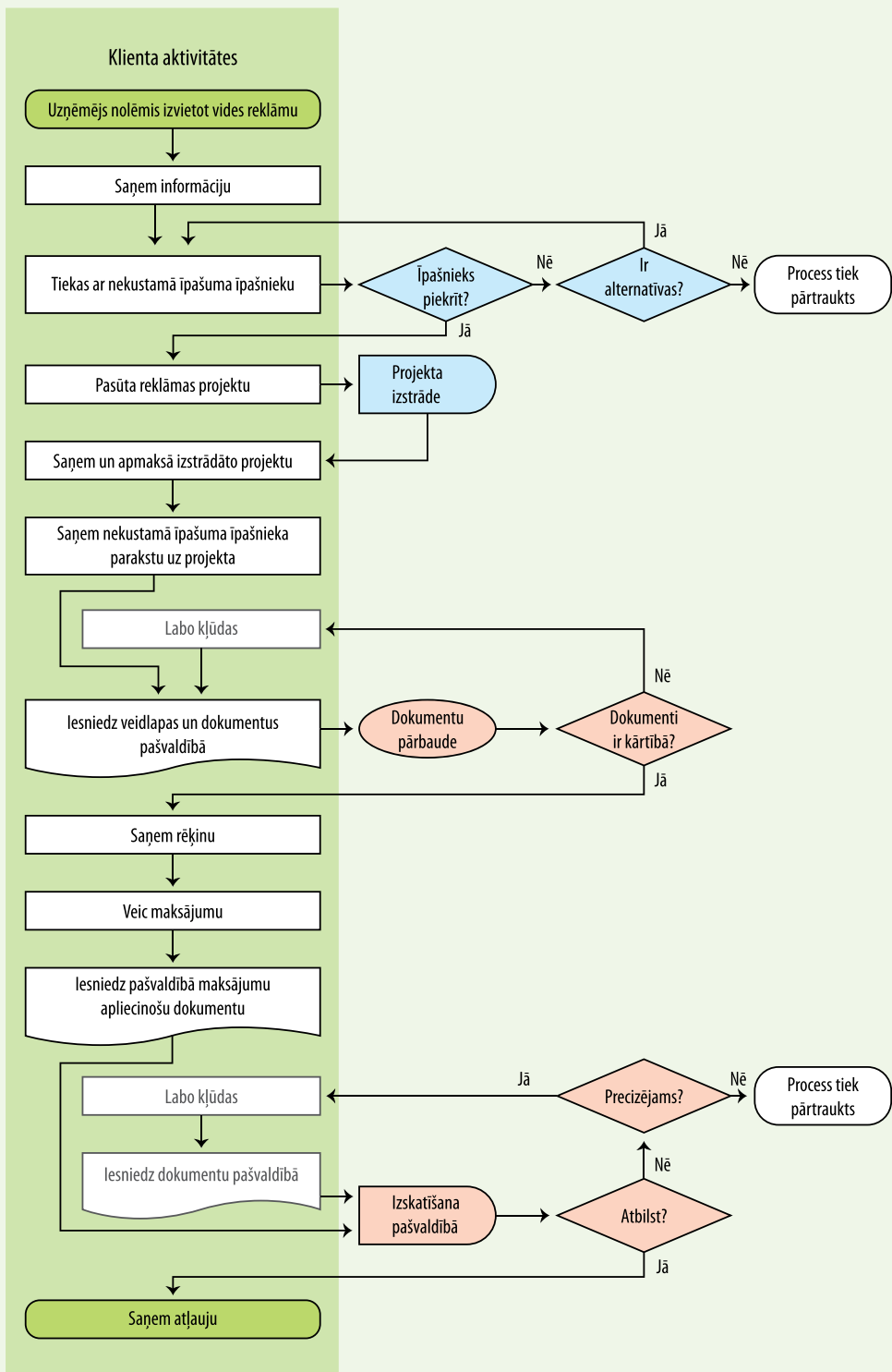
	<p>Maršruta sākuma un beigu punkts</p> <p>Piemēram, vides reklāmas saskaņošanas maršruta sākuma punkts – uzņēmējs nolēmis izvietot vides reklāmu. Maršruta noslēgums – uzņēmējs saņem saskaņojumu.</p>
	<p>Maršruta solis vai aktivitāte (šis simbols ir izmantojams visbiežāk)</p> <p>Piemēram, informācijas saņemšana, saskaņojums ar nekustamā īpašuma īpašnieku, reklāmas projekta pasūtījums un saņemšana, dokumentu iesniegšana, maksājuma veikšana utt.</p>
	<p>Kontroles, pārbaudes punkts</p> <p>Piemēram, iesniedzot dokumentu pašvaldībā, darbinieki tos pārbauda.</p>
	<p>Aktivitāte, kas izraisa aizkavēšanos</p> <p>Piemēram, reklāmas projekta izstrāde, lēmuma pieņemšana pašvaldībā.</p>
	<p>Dokuments – papīra formā vai elektroniski</p> <p>Noteiktas formas veidlapa, reklāmas projekts, maksājuma uzdevums.</p>
	<p>Lēmuma pieņemšanas punkts ar vairākām alternatīvām, kuru izvēle nav atkarīga no klienta</p> <p>Piemēram, atkarībā no tā, vai, iesniedzot dokumentus, tiem pievienoti visi pielikumi, institūcija var:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pieņemt klienta iesniegumu; – noraidīt klienta iesniegumu.
	<p>Parāda aktivitāšu plūsmu un soļu secību</p>

Nepieciešamības gadījumā sistēmas shēmā var iekļaut papildu simbolus – galvenais, lai rezultātā tiktu izveidota tāda shēma, kas būtu saprotama visām iesaistītajām personām un objektīvi atspoguļotu faktisko situāciju pakalpojuma sniegšanā.

Viens no vidēji sarežģītas shēmas piemēriem varētu būt vides reklāmas saskaņošanas pašvaldībā.

Procesu shēma vides reklāmas saskaņošanai no klienta skatupunkta

Vides reklāmas saskaņošanas tipiskā shēma no klienta skatupunkta pašvaldībā X izskatās šādi.



Katram šīs shēmas elementam tiek veidots apraksts. Piemēram, lēmumu pieņemšanas punktu apraksts var izskatīties šādi.

Lēmuma pieņemšanas punkti vides reklāmas saskaņošanas procesā

Veidojot sistēmas shēmu vides reklāmas saskaņošanai pašvaldībā X, darba grupa ir secinājusi, ka ir šādi no klienta neatkarīgi lēmuma pieņemšanas punkti:

1. Saskaņojuma saņemšana no nekustamā īpašuma īpašnieka par reklāmas izvietojumu viņa īpašumā. Alternatīvas:

1.1. Īpašnieks piekrīt un sniedz savu saskaņojumu.

- Klients turpina maršrutu.

1.2. Īpašnieks nepiekrīt.

- Klients atrod alternatīvu un turpina maršrutu.

- Klients ir spiests pārtraukt procesu.

2. Dokumentu izskatīšana un lēmuma pieņemšana pašvaldībā. Alternatīvas:

2.1. Pašvaldība projektu izskata un sniedz savu saskaņojumu.

- Klients turpina maršrutu.

2.2. Pašvaldība projektu izskata un lūdz veikt precizējumus.

- Klients veic precizējumus un turpina maršrutu.

- Klients ir spiests pārtraukt procesu.

2.3. Pašvaldība projektu izskata un nesniedz saskaņojumu.

- Klients ir spiests pārtraukt procesu.

Līdztekus šai shēmai nepieciešams iegūt informāciju par klienta:

- komunikācijas kanāliem katrā no soļiem;
- izmaksām soļos, kur tās veidojas;
- laika kavējumiem laikietilpīgākajos soļos.

Komunikāciju kanāli šajā gadījumā ir veids, kā klients komunicē ar citām procesā iesaistītām personām. Komunikācijas kanāls var būt tālrunis vai internets, klients var komunicēt, tiekoties ar cilvēkiem vai apmeklējot kādu no iestādēm klātienē.

Izmaksas klientam maršruta gaitā var veidoties gan maksājot par kādu pakalpojumu, gan apmaksājot nodevas, gan pašam veicot darbības un tērējot savu laiku. Iekļaujot izmaksu pozīcijā darbības, kuru veikšanai ir jātērē savs laiks, laika cena parasti tiek noteikta pēc „tipiskā” klienta ienākumiem (piemēram, 3 LVL stundā).

Vērtējot laika kavējumus, īpaša uzmanība ir jāpievērš aktivitātēm, kas izraisa procesa novilcinājumu. Laika kavējumi nozīmē, ka no klienta puses nekas netiek prasīts, darbības netiek veiktas, bet viņš nevar sasniegt savu izvirzīto mērķi, piemēram, saņemt saskaņojumu vides reklāmas izvietojšanai.

Jo detalizētāku informāciju ir iespējams iegūt, jo kvalitatīvāka būs turpmākā analīze. Taču, no otras puses, ir svarīgi neieslīgt detaļās un sīkumos, lai nezaudētu kopējo redzējumu.

Klientu komunikācijas kanāli, izmaksas un laika kavējumi vides reklāmas saskaņošanas procesā

Informācijas iegūšana

- Pamatojoties uz informāciju par kopējo klientu skaitu, darbinieku vērtējumiem un veicot apmeklētāju intervēšanu, tika secināts, ka aptuveni pusei klientu iepriekš ir bijusi pieredze reklāmas saskaņošanas procesā. Pārējie klienti ieguva informāciju neformālā ceļā – no draugiem, kolēģiem vai paziņām (15 %), klātienē pašvaldībā (10 %), zvanot uz pašvaldību (20 %) un izlasot aprakstu pašvaldības mājaslapā (5 %).
- Ceļa izdevumi (benzīns un automašīnas amortizācija vai sabiedriskā transporta biļete) veidojas tiem klientiem, kuri ierodas attiecīgajā pašvaldībā informācijas saņemšanai klātienē. Pārējām klientu grupām izmaksas šajā solī ir minimālas.
- Laika patēriņš informācijas iegūšanai – tiem, kas informāciju saņem klātienē, vidēji viena stunda, citām klientu grupām – aptuveni 15-30 minūtes.

Nekustamā īpašuma īpašnieka saskaņojuma saņemšana

- Šajā solī komunikācijas ar pašvaldību nav. Ja klientam rodas kādi jautājumi vai neskaidrības, ir iespēja vērsties pie pašvaldības darbiniekiem, izmantojot tālruni vai e-pastu.
- Klienta izmaksas saistītas ar ceļa izdevumiem, kas rodas, tiekoties ar nekustamā īpašuma īpašnieku. Tiešais laika patēriņš – viena stunda, lai iegūtu saskaņojumu, kā arī laiks, kas pavadīts ceļā. Kopējais laiks, ietverot arī gaidīšanas laiku (parasti tikšanās tiek norunāta nākamajā dienā) – divas dienas.

Vides reklāmas projekta izstrāde

- Vidējās viena reklāmas projekta izmaksas, iekļaujot pašvaldības noteiktās prasības, – 150 LVL.
- Šis solis ievērojami palielina kopējo maršruta laiku, jo viena projekta izstrādei nepieciešamas apmēram 14 darba dienas.
- Šajā solī klientiem nav tiešas komunikācijas ar pašvaldību.

Dokumentu iesniegšana

- Dokumentus iespējams iesniegt klātienē un elektroniski, apliecinot ar elektronisko parakstu. Analizējot iesniegumu raksturu, tiek secināts, ka 90 % gadījumu dokumenti tiek iesniegti klātienē, jo klientiem nav elektroniskā paraksta. Klientiem, kas iesniedz dokumentus elektroniski, neveidojas papildu izdevumi, izņemot maksu par elektroniskā paraksta lietošanu.
- Izdevumi – ceļa izdevumi (benzīns un automašīnas amortizācija). Laiks, kas tiek pavadīts pašvaldības institūcijā – vidēji 20 minūtes, no tām 10 minūtes – gaidot rindā, 10 minūtes – iesniedzot dokumentus, saņemot rēķinu.

Nodevas apmaksā

- Rēķina apmaksu nav iespējams veikt pašvaldībā, tāpēc klientiem nākas doties uz banku vai citu iestādi, kur iespējams veikt pārskaitījumu. Patērētais laiks – apmēram 20 minūtes. Nodeva – 105 LVL, transakcijas maksa – 2 LVL.
- 5 minūtes maksājuma uzdevuma iesniegšanai attiecīgajā pašvaldības institūcijā – to var izdarīt tikai klātienē.

Pašvaldības saskaņojuma saņemšana

- Gaidīšanas laiks, kamēr pašvaldības speciālisti pieņem lēmumu – 8 dienas.
- Saskaņojumu iespējams iegūt klātienē – jāreķinās ar ceļa izdevumiem, kā arī laiku, kas pavadīts ceļā.
- Attiecīgajā pašvaldībā pavadītais laiks – vidēji 10 minūtes.

→ 2. etaps. Valsts un pašvaldības iestāžu aktivitāšu raksturojums

Šajā sistēmas shēmas izstrādes etapā tiek identificēta valsts vai pašvaldības iestāžu rīcība un to saskarsmes punkti ar klientiem.

Shēmā ir jāiekļauj visi iesaistītie dalībnieki, sākot ar attiecīgo struktūrvienību iestādē, kas sniedz konkrēto pakalpojumu, beidzot ar citām struktūrvienībām un iestādēm. Jānosaka, kurā brīdī katrs no dalībniekiem tiek iesaistīts un kāda ir to iesaistīšanās nepieciešamība.

Tāpat svarīgi shēmā atzīmēt vidējo iestādes darba apjomu, kas nepieciešams katrai no darbībām.

Klientu komunikācijas kanāli, izmaksas un laika kavējumi vides reklāmas saskaņošanas procesā

Klienta darbība	Pašvaldības aktivitātes
iegūst informāciju un saņem veidlapu	Informācijas centrs sniedz ziņas par pakalpojumu un izsniedz iesniegumu veidlapas vides reklāmas saskaņojuma veikšanai (darba apjoms – vidēji 7 minūtes).
iesniedz veidlapu un pārējos dokumentus institūcijā	Informācijas centrs pieņem dokumentāciju, veic atbilstības pārbaudi (dokumentu esamībai un noformējumam), izraksta rēķinu (darba apjoms – vidēji 7 minūtes).
iesniedz maksājuma uzdevumu	Informācijas centrs pieņem maksājumu apliecinājošu dokumentu (darba apjoms – vidēji 2 minūtes).
Gaidīšanas laiks	Būvvalde izvērtē dokumentāciju un pieņem lēmumu par projekta apstiprināšanu, precizējumu veikšanu vai noraidīšanu (darba apjoms – vidēji 2 cilvēkstundas). Kad dokumentācija ir izskatīta būvvaldē, to skata galvenais mākslinieks. Viņš pieņem lēmumu par projekta apstiprināšanu, precizējumu veikšanu vai noraidīšanu (darba apjoms – vidēji 2 cilvēkstundas).
Izlabo kļūdas un neprecizitātes	Informācijas centrs pieņem dokumentāciju ar labojumiem un precizējumiem (darba apjoms – vidēji 3 minūtes). Dokumentāciju ar labojumiem izskata būvvalde un pieņem lēmumu par projekta apstiprināšanu vai noraidīšanu (darba apjoms – vidēji 1 cilvēkstunda). Dokumentāciju ar labojumiem izskata galvenais mākslinieks un pieņem lēmumu par projekta apstiprināšanu, precizējumu veikšanu vai noraidīšanu (darba apjoms – vidēji 1 cilvēkstunda).
Saņem saskaņojumu	Informācijas centrs izsniedz saskaņojumu (darba apjoms – vidēji 3 minūtes).

→ 3. etaps. Klienta lēmumu pieņemšanas punktu identifikācija

Pēc tam, kad veikta maršruta attēlošana, var raksturot katrā solī veicamās aktivitātes, īpaši identificējot un izceļot lēmuma pieņemšanas punktus no klienta redzējuma, t. i., momentus, kad klientam ir vairākas izvēles iespējas, piemēram, turpināt vai neturpināt pakalpojuma saņemšanu. Tie ir brīži, kad klienta apmierinātības līmenim ir jāpievērš pastiprināta uzmanība, jo pastāv iespējamība, ka neapmierināts klients pārtrauks pakalpojuma saņemšanas procesu.

Maršruta pārtraukšana pakalpojuma saņemšanā var būt neizdevīga gan klientam, gan iestādei, gan valstij.

Klienta lēmuma pieņemšanas punkti

Šajos punktos potenciālais klients var vai nu vispār atteikties no idejas izvietot vides reklāmu, vai arī var izšķirties iet citu maršrutu (piemēram, pārkāpt noteikumus).

1. Saņem informāciju par sistēmas shēmu – kādas ir vides reklāmas saskaņošanai nepieciešamās darbības.

(Daži klienti šajā solī secina, ka maršruts ir pārāk sarežģīts, prasa daudz līdzekļu vai ir pārāk laikietilpīgs.)

2. Saskaņojuma saņemšana no nekustamā īpašuma īpašnieka.

(Var izveidoties situācija, kad dažādu iemeslu dēļ klientam un nekustamā īpašuma īpašniekam var būt grūti vienoties un nonākt pie kompromisa.)

3. Reklāmas projekta pasūtīšana.

(Klients var secināt, ka izmaksas ir pārāk augstas.)

→ 4. etaps. Problemātisko punktu identifikācija

Šajā sistēmas shēmas izstrādes etapā tiek identificēti problemātiskie punkti. Tie varētu būt soļi, kuros veidojas kļūdas vai kuros ir liels finanšu resursu vai laika patēriņš.

Informācija par šiem punktiem parasti tiek vākta, izmantojot pieredzes shēmas veidošanā gūtās atziņas, kļūdu un sūdzību analīzi, kā arī finanšu un laika resursu izlietojuma analīzi.

Problemātiskie punkti vides reklāmas saskaņošanas procesa sistēmas shēmā

Ir identificēti vairāki maršruta punkti, kuros var rasties kļūdas:

1. Pieņemot dokumentus izskatīšanai, tiek veikta to atbilstība formālām prasībām.

Veicot analīzi, tika secināts, ka šajā punktā kļūdas iesniegtajos dokumentos ir aptuveni 10 % gadījumu.

2. Izskatot iesniegumu, tiek vērtēta projekta atbilstība pēc būtības.

Kļūdas vai neprecizitātes tika konstatētas 60 % iesniegumu. Taču ir uzņēmumi (reklāmas aģentūras), kas reklāmas projektu izstrādā kvalitatīvi un atbilstoši prasībām, aģentūru gatavotajiem projektiem precizēšana vai papildu saskaņošana bija nepieciešama vien 5 % gadījumu.

→ 5. etaps. Sistēmas shēmas vizualizācija

Iepriekšējos četros etapos apkopotā informācija tiek izmantota sistēmas shēmas vizualizācijai. Vizualizācijas etapā parasti netiek atspoguļota visa iegūtā informācija, bet tikai būtiskākā, to īsi aprakstot.

Sistēmas shēmas vizuālā forma nav stingri noteikta – tā var tikt izveidota tā, lai darba grupā iesaistītajiem darbiniekiem būtu vieglāk to uztvert. Viens no shēmas vizualizācijas variantiem varētu būt šāds.

Klienta solis	Informācijas saņemšana	Saņem īpašnieka apliecinājumu	Pasūta projektu, saņem to	Iesniedz veidlapu ar dokumentiem, saņem rēķinu	Veic maksājumu	Iesniedz maksājuma apliecinājumu	Dokumentu izskatīšana	Lēmuma pieņemšana, dokumentu izskatīšana	Lēmuma pieņemšana	Saskaņojuma saņemšana
Klients iesaistīts?	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
Pasvaldības info centrs				○						□
Būvvalde							□	◇		
Galvenais mākslinieks										
Zemes īpašnieks		◇						□	◇	
Projektētājs			□							
Banka					□					
Komunikācija	neformāli - 5 % klātienē - 10 % tālrunis - 15 % internets - 5 %	tālrunis un tikšanās	tālrunis un tikšanās	klātienē	klātienē	klātienē	klātienē	klātienē	klātienē	klātienē
Izmaksas klientam			150 LVL		107 LVL					
Kavējumi klientam		2 dienas	14 dienas					8 dienas		
Lēmuma pieņemšana	!	!	!							
Darbs iestādei	7 minūtes			7 minūtes		2 minūtes	2 stundas (+ 1 h kļūdu gadījumā)	2 stundas (+ 1 h kļūdu gadījumā)		3 minūtes
Problēmu punkti				10 % kļūdas			40 % kļūdas	30 % kļūdas		
Komentāri	Klients saņem veidlapu. Uzzina, ka būs jāmaksā nodeva 105 LVL apmērā	Īpašnieks piekrit reklāmas izvietojumam un uzņem atbildību par reklāmas neņemšanu (ja to neizdara klients)	Tiek pasūtīts projekts (ārpakalpojums)	Notiek dokumentu pārbaude atbilstoši administratīvajām prasībām (vai aizpildīts pareizi, vai pievienoti pielikumi)	Klients banka gaida rīdā, samaksā nodevu 105 LVL apmērā un sedz transakcijas izdevumus 2 LVL	Klients iesniedz maksājuma apliecinājumu domes informācijas centrā	Projektu izskata būvvalde	Būvvalde pieņem lēmumu, projektu izskata galvenais mākslinieks	Galvenais mākslinieks pieņem lēmumu	Klients saņem saskaņojumu

V posms. Pilnveides iespēju meklēšana

Klienta maršruta attēlošana ir nozīmīgs etaps, bet tas ir tikai sākums. Pēc tam, kad ir izveidota klienta maršruta attēlošanas shēma, ir jāpiedāvā iespēja uzlabot šo maršrutu (pakalpojuma sniegšanu), jo tieši tas ir galvenais klienta maršruta shēmas veidošanas uzdevums.

Risināmajām problēmām vajadzētu iezīmēt klienta pieredzes shēmas un sistēmas shēmas veidošanas posmā. Piemēram, kritiskie punkti vai klienta lēmuma pieņemšanas punkti norāda uz tiem brīžiem, kam jāpievērš pastiprināta uzmanība. Ir svarīgi saprast, kur veidojas problēmas, jo, balstoties uz šo informāciju, tiks piedāvātas iespējas, kā uzlabot un pilnveidot pakalpojuma sniegšanas procesu.

Klienta maršruta pilnveidošanas iespēju sagatavošanas posmā ir svarīgi atcerēties vispārīgo mērķi, kas tika izvirzīti vēl pirms klienta maršruta shēmas veidošanas (piemēram, uzlabot klienta pieredzi, uzlabot efektivitāti vai samazināt izmaksas).

Fokusu uz vispārīgo mērķi ir svarīgi nepazaudēt problēmu identificēšanas procesā, jo atkarībā no izvirzītā mērķa var tikt identificētas atšķirīgas problēmas.

Uzlabojumu veikšanas procesu veido:

- sasniedzamo rezultātu definēšana;
- priekšlikumu izstrāde.




Sasniedzamo rezultātu definēšana

Vispārīgais mērķis, kas tika izvirzīts pašā procesa sākumā, ir ļoti plašs. Identificējot problēmas, nepieciešams noteikt precīzus sasniedzamos rezultātus, kuri izriet no vispārīgā mērķa, ņemot vērā identificētās problēmas.

Sasniedzamajiem rezultātiem ir jābūt konkrētiem, izmērāmiem un reāli izpildāmiem. Noteiktajiem rezultātiem ir jāveicina vēlme tos sasniegt. Rezultātiem ir jābūt:

- skaidriem un konkrētiem, lai visi procesā iesaistītie cilvēki tos saprot un fokusējas uz tiem;
- izmērāmiem, lai varētu novērtēt mērķa sasniegšanas progresu;
- reālistiskiem – atbilstošiem reālajai situācijai un pieejamajiem resursiem.

Ir jāuzmanās no savstarpēji pretrunīgu vēlamu rezultātu definēšanas. Svarīgi, lai nebūtu interpretācijas iespēju un visi darba grupā iesaistītie strādātu ar vienotu mērķi un izpratni, kādus rezultātus ir plānots sasniegt.

	<p>Uzlabot klientu pieredzi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samazināt klientu apkalpošanas laiku par trešdaļu • Samazināt pakalpojuma sniegšanas izmaksas klientam par 50 % • Samazināt procedūru skaitu līdz četrām procedūrām • Palielināt pakalpojuma pieejamības laiku, nodrošinot tā saņemšanu 24 stundu/7 dienu režīmā • Uzlabot pakalpojuma pieejamību, nodrošinot tā saņemšanu ārvalstīs • Uzlabot klientu vērtējumu – panākt, lai vismaz 80 % klientu pakalpojumu vērtētu pozitīvi
	<p>Uzlabot efektivitāti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samazināt sūdzību skaitu par 80 % • Samazināt kļūdu izraisītās izmaksas par 50 % • Samazināt laiku, ko personāls tērē, izskaidrojot klientiem procesu, par 100 cilvēkstundām mēnesī
	<p>Samazināt izmaksas institūcijai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samazināt finanšu izmaksas uz vienu klientu par 3 LVL • Samazināt personāla izmaksas par 30 % • Samazināt kancelejas preču izmaksas par 25 %

Veiksmīgu rezultātu sasniegšanā iespējams dubults ieguvums, piemēram, var gan uzlabot klientu pieredzi, gan institūcijas darba efektivitāti.

Labāka klientu pieredze	Uzlabota efektivitāte	Zemākas izmaksas
Atteikšanās no nevajadzīgiem maršruta soļiem		
Mērķtiecīga informācijas sniegšana	Drošības sistēmas izveide, lai izvairītos no vairākkārtējām pārbaudēm – elektroniski paziņojumi par iesniegumu izskatīšanas termiņa beigām utt.	
Komunikācija ar klientiem, izmantojot lētākus komunikācijas kanālus		
Darbinieku zināšanu un prasmju pilnveidošana, atbilstoši pakalpojuma un klientu specifikai	Darbinieku skaita samazināšana	
Lēmumu pieņēmēju skaita un gaidīšanas laika samazināšana		
Atbalsta sistēmas izveide – informācijas centri	Atteikšanās no papīra formāta veidlapām	
Vairāku pakalpojumu, procesu vai sistēmu apvienošana		

Priekšlikumu izstrādāšana

Priekšlikumu izstrāde valsts un pašvaldību iestāžu sniegto pakalpojumu uzlabošanai ir radošs process. Parasti jaunas idejas tiek ģenerētas gan klientu maršruta shēmas veidošanas procesā, gan problēmu identificēšanas un sasniedzamo rezultātu definēšanas procesā. Ļoti svarīgi ir visas idejas uzreiz pierakstīt, jo nereti darba gaitā tās aizmirstas vai, jau sākotnēji neiedziļinoties, tiek noraidītas kā nederīgas vai nereālas, taču beigās var izrādīties, ka tā nemaz nav.

Priekšlikumu izstrādāšana ir jāveic divos etapos:

1. Priekšlikumu ģenerēšana.
2. Priekšlikumu atlase.

Ideju ģenerēšanas etapā ir svarīgi sagatavot sarakstu, kurā ir pēc iespējas vairāk priekšlikumu. Šajā etapā darba grupas dalībnieki nedrīkst kritizēt citu idejas.

Priekšlikumu filtrēšanas etapā, savukārt, tiek veikta rūpīga katras idejas apspriešana – cik reāli īstenojama tā ir, kādi finanšu, laika un cilvēkresursi ir nepieciešami šīs idejas ieviešanai dzīvē u. tml.

Paredzamās izmaiņas var skart gan pakalpojumu, kas tiek piedāvāts, gan darbiniekus un pakalpojuma sniegšanas kvalitāti, gan infrastruktūru un vidi, kā arī izmantojamās komunikācijas kanālus.

Ir vairākas metodes, kuru izmantošana var palīdzēt ideju ģenerēšanas procesā.

„Kvadrātmērķis”

Metodes izmantošana balstās uz sešiem atslēgas vārdiem – mērķis, efektivitāte, realitāte, klients, inovācijas un sadarbība. Izmantojot šo metodi, klienta maršruts tiek novērtēts sešos galvenajos aspektos.

M	ĒRĶIS	Pakalpojumam ir konkrēts mērķis
E	FEKTIVITĀTE	Pakalpojums ir orientēts uz mērķi un līdz ar to ir efektīvs
R	EALITĀTE	Pakalpojums ir veidots, ņemot vērā realitāti
K	LIENTS	Pakalpojums ir orientēts uz klientu
I	NOVĀCIJAS	Pakalpojums ietver inovatīvus risinājumus
S	ADARBĪBA	Realizējot pakalpojumu, notiek starpinstitutionālu sadarbība

Katrs no vārdiem sevī ietver jautājumu, kas ir jāanalizē. Analīze jāveic, ņemot vērā attiecīgās valsts pārvaldes iestādes izvirzītās prasības.

MĒRĶIS – kāpēc šāda prasība ir nepieciešama?

Tas ir ļoti būtisks jautājums. Maršrutam ir jābūt ar noteiktu mērķi. Ja publiskais sektors, piedāvājot pakalpojumu, izvirza noteiktas prasības attiecībā uz trešajām personām, ir jābūt skaidram mērķim, kāpēc tas tiek darīts. Ja nav viennozīmīgi skaidrs un saprotams kopīgā maršruta mērķis un katra maršruta soļa mērķis, tas ir indikators, ka nepieciešama padziļināta analīze.

Piemērs no sabiedriskā pasākuma saskaņošanas pašvaldībā

Pašvaldības X normatīvie akti paredz, ka uzņēmējam, kurš vēlas rīkot publisku sabiedrisko pasākumu, ir jāsaņem obligātās civiltiesiskās atbildības apdrošināšanas polise. Mēģinot saprast, kāpēc šāda prasība tika izveidota un kāds tai ir mērķis, tika secināts, ka šī prasība ir iekļauta pamatojoties uz iepriekšējo pieredzi – pirms vairākiem gadiem publiskā pasākumā, kurā tika lietota paaugstinātas bīstamības tehnika, notika traģisks negadījums. Civiltiesiskās apdrošināšanas polises pieprasīšana tiek veikta, lai nodrošinātu zaudējumu atlīdzību un negadījuma sekas likvidēšanu, ja notiek nelaiemes gadījums. Šobrīd sākotnējais mērķis ir aizmirsts, un obligātā civiltiesiskās apdrošināšanas polise tiek prasīta visu pasākumu organizatoriem, tajā skaitā arī pasākumiem ar zemu risku, piemēram, kāda uzņēmuma produkcijas degustācijai.

Ja klientu maršrutam vai maršruta daļai nav skaidri un precīzi definēts mērķis, tas var tikt interpretēts atšķirīgi, bet tas izraisa situācijas, kad subjektīvas interpretācijas rezultātā iestāžu darbinieki mēdz nevajadzīgi sarežģīt pakalpojumu.

EFEKTIVITĀTE – vai prasība ir efektīva no mērķa sasniegšanas viedokļa?

Nākamais jautājums, kas jānoskaidro – vai izveidotais pakalpojuma realizēšanas maršruts ir efektīvs mērķa sasniegšanai. Klientu maršrutam ir jābūt orientētam uz mērķi un vismaz teorētiski efektīvam mērķa sasniegšanā.

Piemērs no pārtikas aprites maršruta

Agrāk visiem pārtikas aprītē iesaistītajiem uzņēmumiem, kuri izmantoja saldētavu iekārtas (ātri saldējamiem produktiem), bija regulāri vairākas reizes dienā jāmēra temperatūra strādājošajās saldētavu iekārtās un jāfiksē tā uzskaites žurnālā. Intervējot mazumtirdzniecībā strādājošos uzņēmējus, tika secināts, ka šī prasība nav efektīva un nepalīdz sasniegt vēlamo mērķi – nodrošināt temperatūras režīmu. Lielākā daļa uzņēmēju atzina, ka, ja kaut kādu iemeslu dēļ temperatūra saldētavā ir paaugstinājusies, šis fakts žurnālā netiks atzīmēts, un problēma tiks atrisināta bez attiecīga ieraksta. Tika secināts, ka institūcijām būtu jāpievērš uzmanība kontrolei – mērot temperatūru saldētavu iekārtās, nevis pārbaudot ierakstus žurnālā (kā tas bija agrāk). Rezultātā prasība veikt temperatūras pierakstus tādām saldētavu iekārtām mazumtirdzniecībā, kuru tilpums ir mazāks par 10 kubikmetriem, tika atcelta.

REALITĀTE – vai prasība realitātē tiek ievērota?

Tālāk maršruts tiek analizēts atbilstoši šī brīža situācijai un reālajai dzīvei. Izveidotais maršruts sasniegs mērķi tikai tajā gadījumā, ja klienti to pieņems.

Piemērs no klientu maršruta par lodžiju iestiklošanu daudzdzīvokļu namos

Pašvaldībā X pirms daudziem gadiem tika izdoti saistošie noteikumi, kas reglamentē daudzdzīvokļu dzīvojamo ēku balkonu un lodžiju iestiklošanas kārtību. Šo prasību mērķis ir panākt dzīvojamo māju vizuālu pievilcību. Tomēr ēku vizuālās apsekošanas rezultāti uzskatāmi pierāda, ka šīs prasības netiek ievērotas. Secināms, ka ir izveidota prasība, kuru absolūtais vairākums iedzīvotāju neievēro. Tas norāda, ka izveidotais maršruts neatbilst realitātei un tas jāmaina.

Piemērs no klientu maršruta cūkkopības biznesā

Saskaņā ar normatīvo regulējumu cūkkopības saimniecībām katru mēnesi bija jāsapulcē cūku kustības kopsavilkumi statistikas vajadzībām. Intervējot uzņēmējus, tika secināts, ka šo kopsavilkumu aizpildīšana ir ļoti sarežģīts un laikietilpīgs process. Tāpēc daudzi to veic formāli, sniedzot neprecīzu informāciju. Uzņēmēju vairākums atzina, ka šī informācija ir svarīga nozares plānošanas kontekstā, taču neredz jēgu to darīt katru mēnesi. Šobrīd attiecīgie normatīvie akti paredz, ka cūku kustības kopsavilkums jāsapulcē tikai reizi 6 mēnešos.

KLIENTS – vai prasība ir orientēta uz klientu?

Jebkuru valsts vai pašvaldības iestāžu apmeklētāji ir klienti, un visām prasībām ir jābūt uz klientu orientētām. Tas nozīmē, ka jāmeklē veidi, kā prasības padarīt pēc iespējas vieglāk un ērtāk izpildāmas, samazinot ar to izpildi saistītās administratīvās procedūras.

Piemērs no klientu maršruta licencēšanas pakalpojumam pārvadājumiem ar vieglo taksometru

Lai pašnodarbinātā persona pašvaldībā X varētu sniegt pārvadājumu pakalpojumus ar vieglo taksometru, tai vispirms ir nepieciešams saņemt licenci un licences kartīti. Iemesls, kāpēc klientam ir jāsaņem gan licence, gan licences kartīte, ir tāds, ka par licenci nodeva ir jāmaksā valstij, bet par licences kartīti – pašvaldībai. Šis piemērs uzskatāmi atklāj, ka pakalpojums nav orientēts uz klientu. No klienta viedokļa raugoties, pietiktu ar vienu maksājumu un vienu dokumentu, kas tam ļautu nodarboties ar vieglā taksometra pārvadājumiem.

Piemērs no klientu maršruta būvniecībā

Normatīvie akti, kas regulē būvniecības procesu Latvijā, paredz, ka klientam ir jāiesniedz būvprojekts izskatīšanai būvvaldē. Kad tas ir izskatīts, klients no būvvaldes saņem apstiprināto projektu, bet liela daļa klientu šo pašu dokumentu uzreiz iesniedz atkal – būvatļaujas saņemšanai. Daudzi klienti uzskata šo aktivitāšu sadalījumu par nevajadzīgu.

INOVĀCIJAS – vai prasību nodrošināšanā tiek piedāvāti inovatīvi risinājumi?

Kā galvenie inovatīvo risinājumu veidi administratīvo procedūru pildīšanā ir jānorāda dažādas informācijas pieejamība un iespēja iesniegt veidlapu internetā. Svarīgi, vai valsts pārvaldes iestādes vēlas šos rīkus izmantot un vai notiek sistēmas pilnveidošana, mācoties no iepriekšējām kļūdām.

Piemērs par dzīvesvietas deklarēšanu internetā

Pēdējos gados Latvijā ir strauji pieaudzis interneta lietotāju skaits. Ja 2004. gadā internetu lietoja 27 % no visiem iedzīvotājiem, tad 2010. gada sākumā interneta lietotāju skaits bija 63 % no visiem iedzīvotājiem. Reaģējot uz to, ka klienti ir ieinteresēti saņemt dažādus pakalpojumus ērtā un viegli saprotamā veidā internetā (tajā skaitā valsts un pašvaldības iestāžu pakalpojumus), tika piedāvāts inovatīvs risinājums – izstrādāts un sākot ar 2009. gada nogali piedāvāts pakalpojums dzīvesvietas deklarēšanai elektroniski, ļaujot klientiem identificēties caur internetbankām. Vērtējot situāciju pakalpojuma sniegšanas uzsākšanas brīdī, secināms, ka gandrīz puse no visiem valsts iedzīvotājiem to varēja izdarīt, izmantojot identifikāciju caur savu internetbanku.

SADARBĪBA – vai dažādu valsts un pašvaldības iestāžu sadarbības rezultātā notiek informācijas apmaiņa?

Viens no administratīvā sloga samazināšanas pamatprincipiem ir valsts un pašvaldības iestāžu rīcībā esošās informācijas apmaiņa tikai un vienīgi šo institūciju savstarpējās sadarbības rezultātā. Tas nozīmē, ka klientam nav jādarbojas kā starpniekam, lai piegādātu vienai iestādei citas iestādes datu bāzē esošu informāciju. Tas saīsinātu klientu maršrutu un mazinātu negatīvās emocijas.

Piemērs no publiskā izklaides pasākuma organizēšanas maršruta

Pašvaldībā X publiskā izklaides pasākuma saskaņošanai klientam pašam personīgi bija klātienē jāapmeklē dažādas iestādes, t. sk. Valsts policija, Pašvaldības policija, Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests, vairākas pašvaldības aģentūras un citas institūcijas. Saprotot, ka šāda situācija nav pieļaujama, pašvaldība ir pilnveidojusi sistēmu, uzlabojot sadarbību starp procesā iesaistītajām iestādēm. Šobrīd klients iesniedz tikai vienu iesniegumu, viņam vairs nav klātienē jāapmeklē dažādas iestādes, saskaņojumu veic pašvaldība, elektroniski nosūtot informāciju citām valsts un pašvaldības iestādēm.

Lai nodrošinātu efektīvu starpinstitūciju komunikācijas sistēmas ieviešanu, ir jāstrādā arī valsts līmenī, jo tās realizēšana var būt saistīta ar papildu investīcijām, bet dotu ievērojamu finanšu un laika resursu ekonomiju.

Jautājumi apspriešanai

Metode paredz, ka, lai iezīmētu šī brīža problēmas pakalpojumu sniegšanā, tiek apspriesta esošā situācija. Lai veicinātu diskusiju, darba grupas vadītājam ir jāuzdod jautājumi, kas saistīti ar pakalpojumu. Jautājumus uzdod, atbilstoši vispārīgajam mērķim – vai tā ir klienta pieredzes uzlabošana, efektivitātes palielināšana, izmaksu samazināšana institūcijai vai kāds cits mērķis.

Problēmu identifikāciju no **klienta pieredzes** skatupunkta var sadalīt piecos galvenajos blokos: pakalpojuma pieejamība, procesa sarežģītība, laika patēriņš, izmaksas un klienta kopējais iespaids. Veicināt problēmu analīzi no klienta pieredzes skatupunkta var palīdzēt jautājumi, kas atrodami tālāk redzamajā tabulā.

Klienta pieredze	
Pieejamība	<ul style="list-style-type: none">• Vai ir skaidrs brīdis, kad cilvēki iesaistās procesā?• Vai maršruta gaitā ir pietiekoši daudz norāžu?• Vai procesā izmantojamie materiāli, piemēram, veidlapas, ir saprotami?• Vai tiek piedāvāti klienta vajadzībām atbilstoši komunikāciju kanāli?
Sarežģītība	<ul style="list-style-type: none">• Vai klientam ir skaidrs viss pakalpojuma saņemšanas process?• Vai ir brīži, kad klients nav pārliecināts, kas jādara tālāk?• Vai klientam ir jāatkārto viena un tā pati darbība vairākas reizes?• Vai klientam ir skaidra atbildīgā persona katrā darbību solī?
Laika patēriņš	<ul style="list-style-type: none">• Vai klients ir apmierināts ar nepieciešamo laika patēriņu?• Vai maršruta garums laika griezumā ir atbilstošs un proporcionāls?• Vai katra maršruta posma garums laika griezumā ir atbilstošs un proporcionāls?
Izmaksas	<ul style="list-style-type: none">• Vai izmaksas, kas rodas klientam, ir atbilstošas saņemtajam pakalpojumam?• Vai izmaksas, kas rodas klientam, un sabiedrības ieguvums ir proporcionāls?• Vai ir maršruta posmi, kuros izmaksas tiek vērtētas kā pārāk augstas?• Vai par vienu un to pašu pakalpojumu pēc būtības tiek maksāts vairākas reizes?
Kopējais iespaids	<ul style="list-style-type: none">• Kāpēc klientam kopumā ir pozitīvs/neitrāls/negatīvs iespaids?• Kas ir galvenie klienta pieredzi negatīvi ietekmējošie faktori?• Kurā punktā/punktos ir vislielākās iespējas, ka klients pārtrauks procesu?

Ne vienmēr uz visiem jautājumiem iespējams atbildēt uzreiz. Vajadzības gadījumā var izmantot klienta maršruta shēmas veidošanas procesā iegūtos kontaktus, lai precizētu neskaidros jautājumus.

Lai palīdzētu identificēt problēmas no **darbības efektivitātes** viedokļa, var uzdot atbilstošus jautājumus, kurus iespējams grupēt piecos blokos: procesa garums, dublēšanās un sarežģītība no pakalpojuma sniedzēja puses, kļūdas procesā un atbildības sadalījums.

Darbības efektivitāte	
Procesa garums	<ul style="list-style-type: none"> • Vai procesa laukietilpība ir proporcionāla pakalpojuma sniedzēja faktiski veicamajam darbam? • Vai procesā ir kavēšanās, un kas to izraisa?
Dublēšanās	<ul style="list-style-type: none"> • Vai ir soļi, kas atkārtojas? • Vai dati tiek iesniegti/ievadīti vairāk nekā vienu reizi? • Vai darbs/materiāli/veidlapas tiek pārbaudīti vairākkārt? • Vai papīra formāta materiāli tiek dublēti elektroniski vai otrādi?
Sarežģītība	<ul style="list-style-type: none"> • Vai visām maršrutā iesaistītajām institūcijām konceptuāli ir skaidrs, kāpēc ir vajadzīga katra aktivitāte? • Vai katram maršruta posmam ir pamatojums no maršruta mērķa viedokļa?
Kļūdas	<ul style="list-style-type: none"> • Vai visa maršruta gaitā veidojas kļūdas, un kur tās ir visbiežāk? • Vai kļūdas veido pakalpojuma sniedzējs? • Vai pakalpojuma sniedzēja kļūdas veidojas trešo pušu rīcības dēļ? • Vai kļūdas veido klients? • Kas kļūdas labo?
Atbildība	<ul style="list-style-type: none"> • Vai struktūrvienību savstarpēja sadarbība notiek ātri un bez problēmām? • Vai ir skaidri definēts atbildības sadalījums katrā maršruta posmā? • Vai lēmumu pieņemšana netiek veikta paralēli? • Vai ir skaidrs, kurš iegūst informāciju un kam šī informācija paliek?

Šie jautājumi zināmā mērā pārklājas ar jautājumiem problēmu identifikācijā no klienta pieredzes skatupunkta. Tas ir tāpēc, ka, uzlabojot darbības efektivitāti, bieži vien var uzlabot arī klientu pieredzi.

Problēmu identifikāciju ar mērķi **samazināt pakalpojuma izmaksas, kas rodas iestādei**, arī var sadalīt vairākos blokos (jautājumu piemērus sk. tabulā).

Pakalpojuma sniegšanas izmaksas iestādei	
Vispārējās izmaksas	<ul style="list-style-type: none"> • Vai pakalpojuma sniedzējam maršruta tiešās izmaksas ir augstas? • Vai ir atsevišķas situācijas, kad izmaksas pieaug īpaši strauji? • Kuros maršruta soļos veidojas papildu izmaksas, piemēram, papildu darbs kļūdu labošanai, ārējo speciālistu piesaiste utt.? • Vai katrā solī izmaksu daļa ir proporcionāla rezultātam? • Vai augstās izmaksas kādā solī ietekmē pakalpojuma sniegšanas līmeni? • Vai ir izmaksas, kas neietekmē pakalpojuma sniegšanu? • Vai izmaksām ir tendence pieaugt vai samazināties?
Process	<ul style="list-style-type: none"> • Vai ir punkti, kad visiem klientiem tiek nodrošināts noteikts pakalpojums, bet ne visiem klientiem tas ir nepieciešams? • Vai iesniedzamie dokumenti tiek pieprasīti, jo ir patiesa nepieciešamība pēc šīs informācijas, vai arī tāpēc, ka tā ir darīts līdz šim? • Vai ir klientu maršruta daļa, kas neatbilst jaunā laikmeta prasībām? • Vai klientu maršrutā ir posmi, kas jau ilgstoši ir izmantoti bez jebkādas analīzes un izvērtējuma? • Vai katra no funkcijām tiešām ir konkrētās institūcijas kompetencē?
Komunikācija ar klientiem	<ul style="list-style-type: none"> • Vai visi saskarsmes punkti ar klientiem ir vajadzīgi? • Vai saziņai ar klientiem tiek izmantoti dažādi komunikāciju kanāli? • Vai izmaksas saziņai ar klientiem caur dažādiem komunikāciju kanāliem ir atšķirīgas?
Komunikācija starp iestādēm	<ul style="list-style-type: none"> • Vai ir iespējams samazināt izmaksas pasta sūtījumiem, kurjeriem? • Vai elektroniskā komunikācija starp iestādēm tiek maksimāli izmantota?
Komunikācija iestādes iekšienē	<ul style="list-style-type: none"> • Vai iekšējā komunikācija iestādē funkcionē efektīvi un bez problēmām? • Vai elektroniskā komunikācija starp iestādes darbiniekiem tiek izmantota maksimāli?

Visi minētie jautājumi ir domāti, lai veicinātu diskusiju, nevis lai uz tiem tiktu sniegtas atbildes „jā/nē”.

Ideālā maršruta izveidošana

Lielisks instruments, lai identificētu galvenās problēmas un konstatētu, kādas aktivitātes jāveic, lai paaugstinātu klientu apmierinātības līmeni. Ir divas pieejas ideālā procesa atspoguļošanai:

- Izmanto esošās situācijas shēmu.

Shēmu rediģē, atsakoties no nevajadzīgajiem soļiem, aktivitātēm vai dokumentiem. Galvenais nosacījums, jāpārlicinās, ka līdztekus seku, kuras šobrīd ir konstatētas, likvidēšanai tiek strādāts pie tā, lai novērstu arī problēmu cēloņus.

- Sāk veidot ideālo shēmu no jauna.

Izveido klientu maršruta shēmu, kas atspoguļotu vēlamu klientu pieredzi, pakalpojuma sniegšanas kvalitāti un iestādes darbības efektivitāti.

Izveidojot šīs divas shēmas – esošo un ideālo, iespējams veikt padziļinātu analīzi, lai izvērtētu dažādas klientu pieredzes. Identificējot galvenās atšķirības abās shēmās, iespējams konstatēt soļus, kas ir jāpārskata, procesus, kas ir jāmaina un struktūrvienības, kas ir jāiesaista.

Izmantojot mērvienības, tiek atvieglota analīzes rezultātu novērtēšana, piemēram, soļu/aktivitāšu skaits, laika patēriņš, klienta un institūcijas komunikāciju brīžu daudzums, izmaksas klientam un iestādei. Ideālo maršrutu var veidot gan darbinieki, gan klienti, sniedzot savus priekšlikumus un ieteikumus.

Uzlabojumu veikšana kritiskajos punktos

Kritisko punktu analīze palīdz akcentēt, kur pakalpojuma sniegšanā ir nepieciešamas izmaiņas un kur jākoncentrē resursi. Pēc tam, kad ir apkopota esošā informācija par klientu pieredzi kritiskajos punktos, to salīdzina ar vēlamu un nosaka, kuros punktos ir vislielākās atšķirības, tādējādi iegūstot uzskatāmu informāciju, kam jāpievērš vislielākā uzmanība.

Piemērs no e-paraksta saņemšanas maršruta uzlabošanas

2005. gadā Latvijā tika izveidota elektroniskā paraksta sistēma. Taču, neraugoties uz pievilcīgo iespēju parakstīt dokumentus elektroniski un neskaitāmiem e-parakstu popularizējošiem pasākumiem, šis produkts 5 gadu laikā tā arī nav kļuvis populārs – līdz 2011. gadam izsniegtas mazāk nekā 30 tūkstoši viedkaršu, bet aktīvo lietotāju skaits ir pat uz pusi mazāks. Turklāt aptuveni 90 % klientu bija valsts sektorā strādājošie, kuriem elektronisko parakstu nodrošināja valsts. Tas nozīmē, ka klientu skaits privātajā sektorā nepārsniedza 4 tūkstošus.

2009. gadā, saprotot, ka situācija neuzlabojas un elektroniskais paraksts negūst popularitāti, tika uzsākts darbs pie pētījuma, kas ļautu saprast, kur ir problēmas.

Tika secināts, ka e-paraksta izmantošanai ir izveidota droša sistēma, taču e-paraksta pakalpojums nav klientam draudzīgs. Mēģinot iejusties „klienta ādā”, atveidojot maršrutu, klientu sajūtas un domas, izejot tipiskus klienta maršrutus, tika secināts, ka pastāv 3 būtiski šķēršļi (kritiskie punkti) veiksmīgai produkta izmantošanai:

1. E-paraksta izmantošanai ir jāsaņem viedkarte un informācijas nolasīšanas ierīce. Viedkartes un nolasīšanas ierīces saņemšanas process prasa apmēram 2 nedēļas un iestāde ir jāapmeklē 3 reizes.
2. Lai izmantotu e-parakstu, ir jāatrod un jāinstalē nepieciešamā programmatūra un dziņi (*drivers*). Šis process pat IT jomas speciālistiem prasa vidēji 2 stundas. Savukārt daudziem vienkāršajiem lietotājiem tas ir šķērslis, kura pārvarēšanai ir jāpiesaista IT speciālists. Turklāt programmatūra lietošanas procesā vēl ir arī periodiski jāatjauno.
3. Viedkarti un informācijas nolasīšanas ierīci ir jāiegādājas. Sākumā privātpersonai viedkarte, kas ir derīga divus gadus, maksāja 24,61 LVL, viedkartes lasītājs maksāja vēl 12 LVL, katra laika zīmoga cena bija 0,36 LVL. Rezultātā e-paraksta lietošanas izmaksas bija augstas, jo tas tika izmantots reti. Ņemot vērā, ka e-paraksts praktiski netiek izmantots, arī citiem klientiem nav nepieciešamības izmēģināt šo produktu.

Tika secināts, ka e-paraksta pakalpojums ir pielāgots sistēmai, nevis klientam.

Pārveidojot e-paraksta pakalpojumu, centrā tika izvirzītas klienta prasības un uzsākts darbs pie sistēmas, kura ir pielāgota klienta vajadzībām, ir viegli saprotama, ērti lietojama un maksimāli lēta klientam. Galvenā uzmanība tika pievērsta uzlabojumu veikšanai trīs minētajos kritiskajos punktos.

Rezultātā tika izveidota sistēma ar pilnīgi jaunu saskarni, t. i., interfeisu, ļaujot klientam parakstīt dokumentus elektroniski, izmantojot e-paraksta portālu internetā, bez nepieciešamības iegādāties viedkarti un informācijas nolasīšanas ierīci.

Jaunā sistēma ļāva būtiski mazināt galvenos šķēršļus (veikt uzlabojumus kritiskajos punktos):

1. Klients var reģistrēties e-parakstam vienas dienas laikā, vienu reizi apmeklējot iestādi.
2. Klientam nav nepieciešams neko instalēt datorā un domāt par programmatūras atjaunošanu, jo to var viegli un ātri izdarīt internetā attiecīgajā mājaslapā.
3. Nav jāveic sākotnējās izmaksas viedkartes un nolasīšanas ierīces iegādei, savukārt viena laika zīmoga maksimālā cena ir 0,29 LVL.

„Kas notiks, ja ...?”

Metode izpaužas kā jautājuma „Kas notiks, ja ...?” uzdošana. Tās mērķis ir apšaubīt katra klienta maršruta soļa nepieciešamību, lai saprastu, kas notiktu, ja tos nebūtu jāveic.

Šo jautājumu var uzdot gan par konceptuālām lietām, gan ļoti specifiskām tēmām.

„Kas notiks, ja ... ?” jautājumu piemēri

Analizējot pasažieru komercpārvadājumu ar vieglo taksometru licencēšanas maršrutu, tiek uzdoti šādi jautājumi:

- Kas notiktu, ja pašvaldības izziņas transportlīdzekļa speciālās numura zīmes saņemšanai nebūtu nepieciešams iesniegt notariāli apstiprinātu pilnvaru?
- Kas notiktu, ja skaitītāja reģistrācija notiktu automātiski pēc verificēšanas (respektīvi, klientam nebūtu personīgi jābrauc reģistrēt skaitītāju Valsts ieņēmumu dienestā)?
- Kas notiktu, ja, piesakoties licencei pašvaldībā X, pieteicējs neiesniegtu savu autovadītāja apliecības kopiju?

Darba grupas dalībniekiem ir jābūt gataviem lūgt precizēt atbildes, piemēram, uzdodot tādas jautājumus kā:

- Kāds ir Jūsu arguments, ka tā tas tiešām notiks?
- Kāda ir varbūtība, ka tas notiks?
- Vai risināt šo problēmu ir šīs iestādes funkcija?
- Kādas var būt sekas šādas situācijas iestāšanās gadījumā?
- Kāds var būt risks šādas situācijas iestāšanās gadījumā?

Diskusiju vēlams organizēt tā, lai viena puse darba grupas dalībnieku apšaubā, bet cita pamato aktivitātes nepieciešamību.

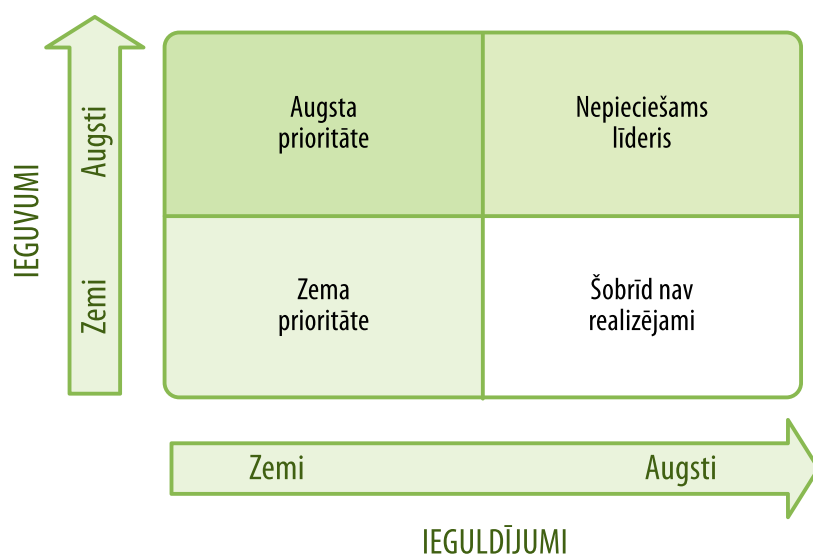
Diskusijas piemērs, izmantojot metodi „Kas notiks, ja ... ?”

Jautājums	Atbilde
Kas notiktu, ja nebūtu noteikta prasība iesniegt notariāli apstiprinātu pilnvaru (ja dokumenta iesniedzējs nav transportlīdzekļa īpašnieks), lai saņemtu pašvaldības izziņu transportlīdzekļa speciālās numura zīmes saņemšanai?	Pieteikumu varētu iesniegt tie, kam nav tiesību izmantot transportlīdzekli
Kāda ir varbūtība, ka persona pieteiks licencēšanas procesam svešu automašīnu bez īpašnieka piekrišanas?	Zema, taču teorētiski pastāv
Kāda varētu būt cilvēka, kas ar svešu mantu rīkojas pretlikumīgi, motivācija godīgi pieteikties licences saņemšanai?	Grūti pateikt
Vai viņš vēlāk Ceļu satiksmes drošības direkcijā varēs saņemt speciālo numurzīmi (kas ir nepieciešama licences iegūšanai)?	Nevarēs

Secināms, ka vismaz šajā maršruta posmā nav vajadzības prasīt notariāli apstiprinātu pilnvaru. Varbūtība, ka kāda persona vēlēsies saņemt licenci, pārvadājumiem izmantojot citai personai piederošu auto un īpašnieku par to neinformējot, ir ļoti zema. Grūti atrast loģisku motivāciju šādai personas rīcībai, soda mērs, kas draud par cita cilvēka īpašuma nesankcionētu izmantošanu, ir daudz augstāks nekā sods par pasažieru pārvadāšanu bez atbilstošās licences. Turklāt nākamajos maršruta posmos ir iestrādāti vairāki drošības mehānismi – jāiesniedz auto reģistrācijas apliecība, tehniskās apskates protokoli utt.

Bieži vien diskusijā rastie secinājumi nav viennozīmīgi, tāpēc darba grupas ietvaros nepieciešams rūpīgi izanalizēt jautājumu, izvērtējot visus „par” un „pret”.

Parasti priekšlikumi klienta maršruta shēmas pilnveidošanai un pakalpojuma kvalitātes uzlabošanai ir ļoti dažādi, un arī to realizācijas sarežģītības pakāpe ir atšķirīga. Dažus priekšlikumus var ieviest ātri, mainot iestādes iekšējos procesus. Citi priekšlikumi ir grūtāk realizējami, jo tas var prasīt papildu investīcijas, vai izmaiņas normatīvajos aktos. Tāpēc tālākajā darba procesā priekšlikumi tiek sadalīti grupās, ņemot vērā to, cik sarežģīti ir tos īstenot un kādi ir potenciālie ieguvumi no to ieviešanas. Priekšlikumu atlases procesā var palīdzēt ieguvumu-izmaksu matrica, kura ļauj sarindot idejas tā, lai ar minimāliem ieguldījumiem sasniegtu maksimālo rezultātu.



Nozīmīga rīcības plāna veidošanas sastāvdaļa ir priekšlikumu prezentācija valsts vai pašvaldības iestādes ietvaros un vēlāk arī vadības un politikas veidotāju līmenī. Lai izvirzītie priekšlikumi gūtu atsaucību, prezentāciju saturam jābūt ļoti pārdomātam un auditorijai atbilstošam – iestāžu darbiniekus interesē detalizēta informācija, savukārt augstāka līmeņa vadītājus un politikas veidotājus – rezultāti un iesaistīšanās pakāpe. Taču abās prezentācijās ir jāievēro šādi principi:

- sniegt precīzu un skaidru pamatojumu katram priekšlikumam;
- iepazīstināt ar izveidoto shēmu pēc iespējas uzskatāmāk, izmantot vizuālos simbolus;
- nodrošināt informāciju par sasniedzamajiem rādītājiem kopumā un to ietekmi uz izvirzītajiem mērķiem.

Tāpat svarīgi prezentācijā iekļaut informāciju par to, kāda būs konkrēto priekšlikumu prognozējamā ietekme uz klientu pieredzi. Šādas prognozes jāveic arī tad, ja maršruta shēmas veidošanas mērķis nav orientēts uz klienta pieredzes uzlabošanu, jo klienta pieredze institucionālo uzlabojumu rezultātā nedrīkstētu pasliktināties.

VI posms. Rezultātu novērtēšana

Kad priekšlikumu izstrādes fāze ir beigusies, jāsāk to ieviešana valsts vai pašvaldības iestāžu ikdienas darbā, un vēlāk jāveic rezultātu novērtēšana. Rezultātu novērtēšana ir svarīgs klientu maršruta attēlošanas elements – tas ir kontroles mehānisms, kas ļauj pārlicināties, ka izmaiņas ir notikušas.

Parasti rezultātu novērtēšana tiek veikta pēc gada, taču atkarībā no situācijas, to var darīt arī ātrāk vai vēlāk.

Klientu maršruta pilnveidošanas iespēju identifikācijas procesā tika definēts gan vispārīgais mērķis, gan sasniedzamie rezultāti. Tieši šo rādītāju novērtēšana arī ir galvenais elements, kas jāizmanto, lai secinātu, vai plānotās pārmaiņas ir notikušas.

Rezultātu novērtēšanu var veikt divējādi:

- novērtējot sasniedzamo rezultātu;
- novērtējot, vai vispārīgais mērķis ir sasniegts.

Sasniedzamo rezultātu novērtējums

Sasniedzamo rezultātu novērtēšana ir vienkāršāka pieeja. Ir jākonstatē, vai un cik lielā mērā ir sasniegti izvirzītie rezultāti (skat. metodikas V posmu). To var izdarīt, pārbaudot, piemēram, vai plāns ir izpildīts un sūdzību skaits patiešām ir samazinājies par 80 %, vai klienta apkalpošanas laiks ir saīsinājies par trešdaļu un iestādes izmaksas uz vienu klientu ir par 3 LVL zemākas, nekā bija agrāk utt. Dažos gadījumos sasniedzamo rezultātu novērtēšana ir ļoti vienkāršs process, piemēram, novērtējot sūdzību skaita izmaiņas, bet dažos gadījumos tas var būt sarežģītāk un prasīt papildu resursus, piemēram, novērtējot klientu apmierinātības līmeni.

Vispārīgā mērķa sasniegšanas novērtējums

Šis salīdzinoši ir komplicētāks process, kas prasa vairāk resursu, jo nereti ir no jauna jāpārvērtē kopējo klienta pieredzi un sistēmas shēmu. Šo pieeju ir ieteicams izmantot gadījumos, kad klienta maršruts ir sarežģīts vai klientu skaits ir liels. Strādājot ar sarežģītiem klientu maršrutiem un veicot uzlabojumus atsevišķos punktos, pastāv risks, ka citos punktos situācija var pasliktināties. Līdz ar to, novērtējot atsevišķus sasniedzamos rezultātus, var secināt, ka maršruts ir uzlabojies, taču iespējams, ka realitātē tie veicināja problēmu rašanos citos maršruta posmos.

Izvēli, kuru no šīm divām rezultātu novērtēšanas pieejām izmantot, jāizdara atbilstoši situācijai un vajadzībām.

Rezultātu novērtēšanas procesā ir jāiesaista ieinteresētās personas, lai, pirmkārt, uzklautu viņu viedokļus, otrkārt, informētu par panākto progresu.

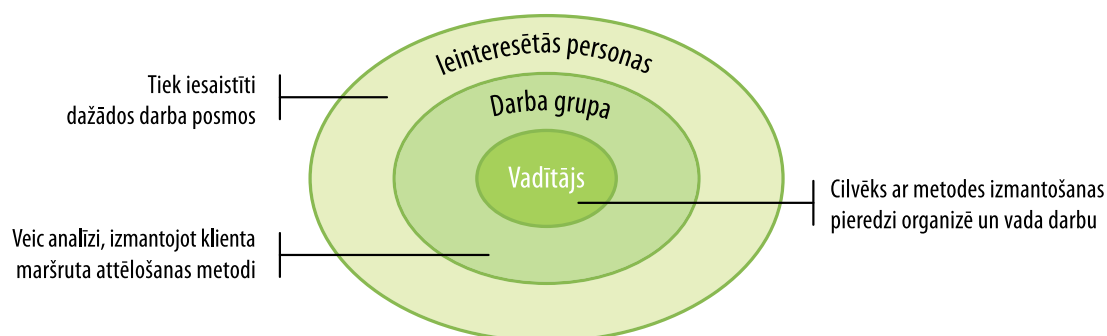
Jāatceras, ka rezultātu novērtējums ir ne mazāk svarīgs posms par citiem klienta maršruta attēlošanas metodes posmiem. Novērtēšana ir jāveic arī tajos gadījumos, kad šķiet, ka tā ir tikai formalitāte.

Darba organizēšana

Valsts un pašvaldību iestāžu sniegto pakalpojumu pilnveidošanu ar klienta maršruta attēlošanas metodes palīdzību parasti veic īpaši šim uzdevumam izveidota darba grupa. Atkarībā no darba apjoma un pieejamajiem resursiem, klienta maršruta attēlošanas procesu iestādes darbinieki var veikt pašu spēkiem vai uzticēt pieredzējušiem konsultantiem.

Uzticot šo uzdevumu ārējiem konsultantiem, svarīgi pievērst uzmanību konsultantu pieredzei klienta maršruta attēlošanas metodes izmantošanā, kā arī projekta laika plānojumam, ņemot vērā darba apjomu un metodes izmantojuma specifiku.

Izmantojot šo metodi pašu spēkiem, jāreķinās, ka tas prasa laiku, resursus un zināšanas. Tāpēc ir svarīgi paredzēt uzdevumam adekvātus resursus, kā atbildīgo personu apstiprināt darbinieku, kuram ir atbilstoša pieredze šīs metodes izmantošanā, kas vadīs darba procesu un atbildēs par progresu.



Izmantojot metodi pašu spēkiem, darba grupā parasti iekļauj:

- iestāžu darbiniekus, kas ikdienā strādā ar klientiem un nodarbojas ar konkrētā pakalpojuma sniegšanu;
- iestāžu darbiniekus, kas veic atbalsta funkcijas pakalpojuma sniegšanas procesā;
- konkrētā pakalpojuma sniegšanā neiesaistītos darbiniekus, kas spējīgi paraudzīties uz notiekošo no malas;
- iestāžu vidējā līmeņa vadītājus.

Darba procesā ir svarīgi iesaistīt arī citas ieinteresētās personas:

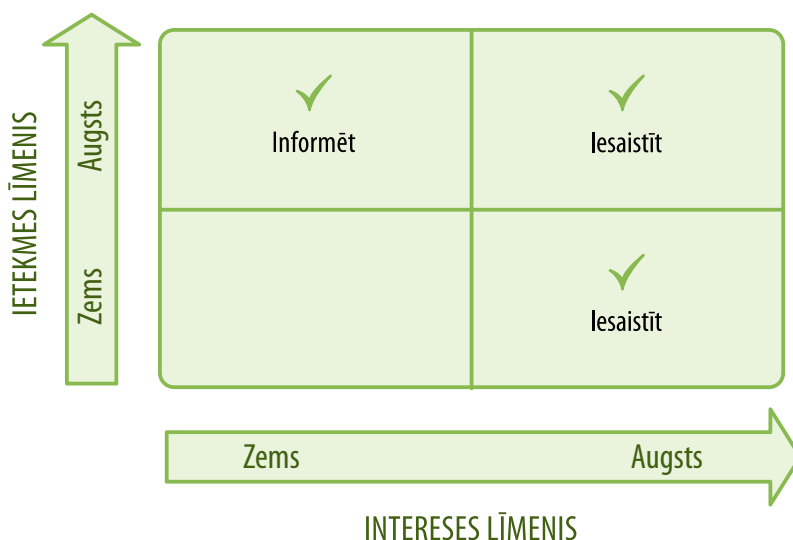
- klientus, kas ir jau piedalījušies pakalpojuma saņemšanas procesā;
- topošos klientus, kuriem vēl nav pieredzes, bet kuri var sniegt jaunu skatījumu uz analizējamajiem procesiem;
- klientus apvienojošo organizāciju pārstāvjus;

- iestādes augstāko vadību;
- nozares ekspertus un profesionāļus;
- komunikāciju speciālistus, īpaši informāciju tehnoloģiju jomā;
- citas ieinteresētās personas, piemēram, konsultantus vai citu iestāžu darbiniekus, kuri ir atbildīgi par biznesa vides uzlabošanu.

Vērtējot, cik lietderīgi ir iesaistīt citas personas, ir jāskatās, kāds ir konkrēto personu ieinteresētības un ietekmes līmenis. Pirmām kārtām, uzmanība ir jāpievērš cilvēkiem ar augstu ietekmes un intereses pakāpi. Tie parasti ir augstākā līmeņa institūciju vadītāji un politikas veidotāji, kuri var veikt reālas izmaiņas un ir ieinteresēti to darīt. Nākamā, ne mazāk svarīgā grupa, ir cilvēki, kuriem nav lielas ietekmes, taču tiem ir augsts intereses un motivācijas līmenis. Šo grupu parasti veido klienti, nozares profesionāļi un eksperti.

Abu minēto grupu pārstāvjiem jāveido komanda, kurā būtu aktīvi, konstruktīvi, uz rezultātu orientēti un motivēti cilvēki.

Cilvēkus ar augstu ietekmes līmeni, bet zemu intereses līmeni ir ieteicams informēt par darba gaitu un to nozīmīgumu, mēģinot iesaistīt priekšlikumu ieviešanas procesos.



Ieinteresētās puses ir ieteicams iesaistīt analīzes objekta izvēlē un vispārīgā mērķa definēšanā. Tas ir svarīgi, jo šajā posmā tiek noteikts gan analizējamais pakalpojuma sniegšanas maršruts, gan mērķis, kāpēc šāda analīze tiek veikta. Šajā posmā ir pēc iespējas vispusīgāk jāatklāj situācija, tāpēc dažādu personu iesaiste ir ļoti ieteicama.

Ieinteresētās personas ir svarīgi iesaistīt arī procesā, kad tiek meklētas pakalpojumu uzlabošanas iespējas. Tas ļaus rast vairāk pilnveidošanas iespēju, vispusīgāk testēt idejas un saprast, kādas problēmas varētu rasties priekšlikumu ieviešanas procesā.

	Iesaistīšana	
	Darba grupa	Ieinteresētās personas
I posms. Analīzes objekta izvēle	✓	✓
II posms. Vispārīgā mērķa definēšana	✓	✓
III posms. Klientu segmentācija	✓	
IV posms. Shēmu veidošana	✓	
V posms. Pilnveides iespēju meklēšana	✓	✓
VI posms. Rezultātu novērtēšana	✓	informēt

Pēc rezultātu novērtēšanas visas iesaistītās ieinteresētās personas ir jāinformē par darba iznākumu. Šis ir svarīgs atgriezeniskās saites elements, sniedzot informāciju par notikušajām izmaiņām visām iesaistītajām personām.

Izmantotā literatūra

1. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., Morgan, F. N. (2007). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. Working Paper, Center for Leadership Services, Arizona State University.
<http://people.ischool.berkeley.edu/~glushko/IS243Readings/ServiceBlueprinting.pdf>
2. Caldwell, T. (2010). *A Route To Insights*.
<http://www.kable.co.uk/data-management-customer-contact>
3. Cobb, D. (2008). *Creating Your Own Customer Journey Map*.
<http://servantselling.blogspot.com/2008/01/creating-your-own-customer-journey-map.html>
4. Department of Health (UK) (2009). *Improving the service from start to finish: customer journey mapping*. DH Care Networks.
<http://www.dignityincare.org.uk/Topics/championresources/stakeholderresources/?parent=6667&child=6681&>
5. Edwards, M. (2010). *Customer Experience Mapping*.
<http://desonance.wordpress.com/2010/06/16/customer-experience-mapping/>
6. Edwards, M. (2010). *Service Blueprinting*.
<http://desonance.wordpress.com/2010/06/16/service-blueprinting/>
7. Harvey, J. (2010). *Customer Journey Mapping: New Workshop*. Jon Harvey Associates.
<http://jonharveyassociates.blogspot.com/2010/04/customer-journey-mapping-new-workshop.html>
8. Howard, J. (2009). *Using Diary Studies for Customer Journey Mapping*. Design for Service.
<http://designforservice.wordpress.com/2009/12/17/using-diary-studies-for-customer-journey-mapping/>
9. Joshi, H. (2009). *Customer Journey Mapping: The Road to Success*. Cognizant CRM Insights.
<http://www.cognizant.com/customer-solutions-practice/SiteDocuments/CRM-CustomerJourney-Mapping.pdf>
10. Martin, P. (2010). *Customer Journey Mapping*.
<http://www.slideshare.net/Dralanrae/customer-journey-mapping-peter>
11. Mulberry Consulting (2009). *Mulberry Consulting CJM Presentation*.
http://www.mulberryconsulting.com/pdfs/Mulberry_Consulting_CJM_Presentation.pdf
12. Oxford Strategic Marketing (2008). *Customer Journey Mapping Guide*, Cabinet Office, United Kingdom.
<http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk/>

Piezīmes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.