

تهیه شده توسط سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی

ارائه شده در وب سایت آموزش مجازی ایران آکادمی

www.Iran-Academy.org

استاندارد ملی ایران - ایزو 10001

مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمای منشور رفتاری برای سازمان ها

0 مقدمه

1-0 کلیات

حفظ سطح بالایی از رضایت مشتری برای بسیاری از سازمان ها چالش بزرگی است. یک راه برای روبرو شدن با این چالش تقریر و استفاده از منشور رضایت مشتری است. منشور رضایت مشتری متشکل از قول ها و تمهیدات مرتبطی است که مواردی مانند تحویل محصول، برگشتی های محصول، نحوه عمل در خصوص اطلاعات شخصی مشتریان، آگهی کردن و احکامی در خصوص اوصاف خاصی از یک محصول یا عملکرد آن (به پیوست الف رجوع شود) را مطرح می کند. منشور رضایت مشتری می تواند بخشی از رویکردی اثربخش برای مدیریت شکایات باشد. این امر دربرگیرنده موارد زیر است:

(الف) پیشگیری از شکایات به وسیله استفاده از یک منشور اجرایی مناسب

(ب) رسیدگی به شکایات های درونی، برای مثال وقتی که بیانیه های نارضایتی دریافت می شود

(ج) حل و فصل اختلافات برون سازمانی، وضعیت هایی که در آنها اختلافات را نتوان به شکلی رضایت بخش در درون سازمان حل و فصل کرد.

این استاندارد ملی برای کمک به سازمان در تعیین اینکه تمهیدات منشور در خصوص رضایت مشتری اش نیازها و خواسته های مشتری را برآورده می کند و اینکه رضایت مشتری در منشور دقیق بوده و گمراه کننده نباشد، راهنمایی را فراهم می نماید. استفاده از آن می تواند:

- روش های منصفانه معامله و اعتماد مشتری را افزایش دهد
- درک مشتری را از آنچه که می شود از سازمان در مورد محصولاتش و روابطش با مشتری انتظار داشت، بهبود دهد، در نتیجه احتمال سوء تفاهم ها و شکایات کاهش می یابد
- نیاز به مقررات جدید برای جهت دادن به رفتار سازمان در مورد مشتری اش را بالقوه کاهش می دهد.

2-0 ارتباط با استانداردهای ایران ایزو 9001 و ایران ایزو 9004

این استاندارد ملی با استانداردهای ایران ایزو 9001 و ایران ایزو 9004 سازگار است و اهداف این دو استاندارد را از طریق کاربرد اثربخش و کارای فرایندی برای توسعه و پیاده‌سازی منشوری در ارتباط با

ح

رضایت مشتری، پشتیبانی می‌کند. این استاندارد ملی می‌تواند مستقل از استانداردهای ایران ایزو 9001 و ایران ایزو 9004 نیز استفاده شود.

استاندارد ایران ایزو 9001 الزاماتی برای سیستم مدیریت کیفیت است که از این سیستم می‌توان برای استفاده‌های درون سازمانی، صدور گواهی‌نامه یا موارد مبتنی بر قرارداد استفاده نمود. منشور رضایت مشتری که مطابق با این استاندارد ملی (ایزو 10001) پیاده‌سازی شده باشد می‌تواند به منزله جزیی از سیستم مدیریت کیفیت تلقی شود.

استاندارد ایران ایزو 9004 راهنمایی را به منظور بهبود مستمر عملکرد فراهم می‌نماید. این استاندارد ملی (ایران ایزو 10001) علاوه بر این می‌تواند عملکرد منشور را بالا برده، همچنین رضایت مشتریان و سایر طرف‌های ذی‌نفع را افزایش دهد. این استاندارد می‌تواند بهبود مداوم کیفیت محصولات و فرایندها را نیز بر اساس بازخور مشتری و سایر طرف‌های ذی‌نفع تسهیل کند.

یادآوری - به غیر از مشتریان، سایر طرف‌های ذی‌نفع می‌تواند شامل تأمین‌کنندگان، انجمن‌های صنفی و اعضای آنها، سازمان‌های مشتری، نهادهای دولتی مرتبط، کارکنان، مالکین، و سایر کسانی که تحت تأثیر منشور رضایت مشتری سازمان قرار می‌گیرند، باشد.

3-0 ارتباط با استانداردهای ایران - ایزو 10002 و ایزو 10003

این استاندارد ملی با استانداردهای ایران - ایزو 10002 و ایزو 10003 سازگار است. این سه استاندارد را می‌توان به طور مستقل یا در پیوست با یکدیگر استفاده کرد. این استاندارد ملی، استاندارد ایران ایزو 10002 و استاندارد ایزو 10003 وقتیکه با هم استفاده شوند، می‌توانند قسمتی از چارچوبی وسیعتر و منسجم برای بالا بردن رضایت مشتری از طریق منشور، رسیدگی به شکایات و حل و فصل اختلافات باشند (به پیوست ب رجوع کنید).

استاندارد ایران - ایزو 10002 دربرگیرنده راهنمایی برای رسیدگی درون سازمان به شکایات مرتبط با محصول است. سازمان‌ها با عمل‌کردن به قول‌های داده شده در منشور رضایت مشتری، احتمال بروز مسائل را کاهش می‌دهند زیرا با رعایت نمودن انتظارات مشتری در ارتباط با سازمان و محصولات آن پتانسیل کمتری برای سردرگمی وجود خواهد داشت.

استاندارد ایزو 10003 دربرگیرنده راهنمایی برای حل و فصل اختلافات با توجه به شکایات مرتبط با محصول است که به صورت درون سازمانی نمی‌توانند به شکلی رضایت بخش حل شوند. وقتی اختلافات بروز می‌کند، وجود منشور رضایت مشتری می‌تواند به طرفین در درک انتظارات مشتری و تلاش‌های سازمان برای برآورده کردن این انتظارات کمک کند.

4-0 بیانیه‌های رعایت انطباق

این استاندارد ملی بدین منظور طراحی شده است که صرفاً به صورت یک مدرک راهنما مورد استفاده قرار گیرد. وقتیکه همه راهنمایی‌های قابل اعمال ارائه شده در این استاندارد پیاده سازی شده باشند، بیانیه‌های را می‌توان صادر نمود که بر مبنای این راهنما، منشور رضایت مشتری، طرح‌ریزی، طراحی، تکوین، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود انجام شده است.

به هر حال، هر بیانیه‌ای که مدعی یا تلویحاً بیان‌کننده انطباق با این استاندارد ملی باشد، در تعارض با این استاندارد ملی است، لذا صدور چنین بیانیه‌هایی بی‌مناسبت است.

یادآوری- به این ترتیب بیانیه‌هایی که مدعی یا تلویحاً بیان‌کننده انطباق با این استاندارد ملی باشند، به صورت هر گونه مفاد ترویجی و اطلاع‌رسانی از قبیل گزارش‌های خبری، آگهی‌ها، بروشورهای بازاریابی، لوگو، شعار و خطوط چشم‌گیر در رسانه‌های مختلف از چاپ و انتشار رادیو تلویزیونی تا اینترنت و نرم‌افزارهای چند رسانه‌ای، تا برجسب‌ها، علائم و بنرهای محصول بی‌مناسبت هستند.

1 هدف و دامنه کاربرد

این استاندارد ملی راهکاری را برای طرح ریزی، طراحی، توسعه، پیاده سازی، حفظ و بهبود منشور رفتاری رضایت مشتری را فراهم می سازد. این استاندارد ملی در مورد قواعدی مرتبط با محصول می باشد که دربرگیرنده قول های داده شده توسط سازمان در خصوص رفتارش به مشتریان است. هدف از این گونه قول ها و تمهیدات مرتبط، ارتقاء رضایت مشتری است. پیوست الف مثال های ساده شده ای از مولفه های این قواعد را در سازمان های مختلف ارائه می دهد.

یادآوری 1- در این استاندارد ملی، واژه «محصول» در برگیرنده خدمات، نرم افزار، سخت افزار و مواد فرآوری شده می باشد.

یادآوری 2- در این استاندارد ملی، واژه «محصول» فقط به معنی محصول مورد نظر، یا مورد نیاز مشتری است.

این استاندارد ملی برای استفاده توسط سازمان ها بدون در نظر گرفتن نوع، اندازه و محصولی که تولید می کنند شامل سازمان هایی که منشور رفتاری رضایت مشتریان را برای استفاده سازمان های دیگر طراحی می کنند، در نظر گرفته شده است. پیوست ج رهنمود هایی را بطور ویژه برای کسب و کارهای کوچک ارائه می دهد.

این استاندارد ملی محتوی عینی منشور رفتاری رضایت مشتری را تجویز نمی کند، و به انواع دیگر منشورهای رفتاری از قبیل آنهایی که به تعامل میان سازمان و کارکنانش یا بین سازمان و تامین کنندگانش مربوط می شود، نیز نمی پردازد.

این استاندارد ملی برای صدور گواهی یا مقاصد قراردادی یا هرگونه تغییر در حقوق یا تکالیف ناشی از الزامات قانونی و مقرراتی قابل اعمال، کاربرد ندارد.

یادآوری 3- هرچند این استاندارد ملی برای مقاصد قراردادی در نظر گرفته نشده است، اما مفاد منشور رفتاری رضایت مشتری می تواند در قراردادهای یک سازمان گنجانده شود.

یادآوری 4- هدف این استاندارد ملی منشور رفتاری رضایت مشتری برای مشتریانی است که کالاها، اموال یا خدماتی را برای مقاصد شخصی یا خانگی خریداری یا استفاده می کنند، اگرچه برای همه منشورهای رضایت مشتری کاربرد دارد.

مدارک ارجاع شده در زیر برای به کار گیری این مدرک ضرورتی اجتناب ناپذیر دارد. در مورد مدارکی که با ذکر تاریخ انتشار به آن ها ارجاع می شود فقط ویرایش شده آن مدرک معتبر است. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن ها ارجاع می شود آخرین ویرایش مدارک ارجاع شده (از جمله هر گونه اصلاحه های آن) معتبر است.

1-2 استاندارد ملی ایران- ایزو 9000:2005 سیستم های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

3 اصطلاحات و تعاریف

در این مدرک، اصطلاحات و تعاریف مندرج در استاندارد ملی ایران- ایزو 9000 و همچنین موارد ذیل کاربرد دارد.

1-3 منشور رفتاری رضایت مشتری

1-1-3 منشور

قول های داده شده به مشتریان (3-4) توسط سازمان (3-6) در خصوص رفتارشان، با هدف افزایش رضایت مشتری (3-5) و تمهیدات مرتبط می باشد.

یادآوری 1- تمهیدات مرتبط می تواند شامل اهداف ، شرایط ، محدودیت ها ، اطلاعات تماس و روش های رسیدگی به شکایات باشد .

یادآوری 2- در این استاندارد ملی از این پس واژه "منشور" بجای عبارت « منشور رفتاری رضایت مشتری» بکار برده می شود .

2-3 شاکی

شخص، سازمان (3-6) یا نماینده آنان که شکایتی (3-3) را مطرح می کند.

یادآوری- این تعریف روشن کننده تعریف ذکر شده در ایزو 10002 می باشد که در آن نماینده می تواند یک شخص یا یک سازمان را نمایندگی کند.

3-3 شکایت

بیان نارضایتی مطرح شده به یک سازمان (3-6) در ارتباط با محصولاتش یا خود فرایند رسیدگی به شکایات، جاییکه پاسخ یا راه حلی به صورت تصریحی یا تلویحی انتظار می رود.

4-3 مشتری

سازمان (3-6) یا شخصی که محصولی را دریافت می کند .

مثال: مصرف کننده، مراجعه کننده، استفاده کننده نهایی، خرده فروش (در مقام خریدار)، منتفعین، خریدار

یادآوری 1- مشتری ممکن است درون سازمانی و یا برون سازمانی باشد.

یادآوری 2- برای مقاصد این استاندارد ملی واژه «مشتری» شامل مشتریان بالقوه نیز اطلاق می گردد

یادآوری 3- برگرفته از استاندارد ملی ایران-ایزو 9000:2005 ، 3-3-5

5-3 رضایت مشتری

عبارتست از تلقی مشتری از میزانی که خواسته های وی برآورده شده است .

یادآوری 1- شکایات مشتری یکی از شاخص های متداول در مورد پایین بودن سطح رضایت مشتری است اما نبودن آن ضرورتاً بر بالا بودن سطح رضایت مشتری دلالت ندارد.

یادآوری 2- حتی وقتی خواسته های مشتری با وی مورد توافق قرار گرفته و برآورده شده باشد، این امر الزاماً بالا بودن سطح رضایت مشتری را تضمین نمی کند. (به بند 3-1-4 استاندارد ملی ایران-ایزو 9000:2005 مراجعه شود).

6-3 سازمان

گروهی از افراد و تسهیلات همراه با ترتیب دادن مسئولیتها، اختیارات و روابط بین آنها.

مثال : شرکت ، مجتمع (صنعتی، تجاری، خدماتی و غیره)، اداره ، بنگاه، موسسه، بنگاه خیریه، انجمن، تجارتخانه یا بخشی یا ترکیبی از آنها

یادآوری- برگرفته از استاندارد ملی ایران-ایزو 9000:2005 ، 3-3-1

4 اصول راهنما

1-4 کلیات

3

طرح ریزی ، طراحی ، توسعه ، پیاده سازی ، نگهداری و بهبود اثربخش و کارای منشور، مبتنی بر تبعیت از

اصول راهنمای مشتری محور مندرج در بندهای 2-4 تا 9-4 می باشد،

2-4 تعهد

سازمان بایستی نسبت به پذیرش ، یکپارچگی و اطلاع رسانی منشور و عمل کردن به قول‌های خود ، فعالانه متعهد باشد.

3-4 ظرفیت

برای طرح‌ریزی ، طراحی ، توسعه ، پیاده سازی ، نگهداری و بهبود منشور و برای مدیریت اثر بخش و کارای آنها منابع کافی بایستی در دسترس قرار داده شود.

4-4 قابلیت رویت

منشور بایستی به طرز مناسبی به اطلاع مشتریان، کارکنان و سایر ذینفعان رسانده شود .

5-4 قابلیت دسترسی

منشور و اطلاعات مربوط به آن بایستی به سادگی قابل دستیابی و استفاده باشد.(مراجعه شود به پیوست د)

6-4 پاسخگوئی

سازمان بایستی در منشور خود پاسخگوی نیازهای مشتریان و انتظارات ذینفعان باشد (مراجعه شود به پیوست E

7-4 صحت

سازمان بایستی اطمینان یابد که منشور خود و اطلاعات مربوط به آن صحیح- گمراه کننده نباشد- قابل تصدیق و مطابق با قوانین و مقررات جاری باشد.

8-4 مسؤلیت پذیری

سازمان بایستی مسؤلیت‌پذیری برای، و گزارش‌دهی در خصوص، اقدامات و تصمیم‌های مربوط به منشور خود را برقرار و حفظ نماید.

9-4 بهبود مداوم

افزایش اثر بخشی و کارائی منشور و استفاده از آن بایستی از اهداف دائمی سازمان باشد.

5 چارچوب منشور

1-5 استقرار

منشور بایستی توسط یک چارچوب سازمانی برای تصمیم گیری و اقدام جهت استفاده در طرح ریزی، طراحی، توسعه، پیاده سازی، نگهداری و بهبود آن پشتیبانی شود. این چارچوب در ارزیابی، تدارک و جاری سازی منابع مورد نیاز برای انجام فعالیتهای وابسته به یکدیگر جهت نیل به اهداف منشور دخیل می باشد. (رجوع شود به پیوست و). منشور همچنین در بر گیرنده تعهد مدیریت رده بالا، تفویض مسئولیتها و اختیارات متناسب و آموزش در کل سازمان می باشد.

2-5 یکپارچه سازی

چارچوب منشور بایستی در موارد مقتضی بر پایه و یکپارچه با سیستم مدیریت کیفیت و سایر سیستم های مدیریتی سازمان باشد.

6 طرح ریزی، طراحی و توسعه

1-6 تعیین اهداف منشور

سازمان بایستی اهدافی که قرار است توسط منشور حاصل شود، را تعیین نماید. یادآوری- توصیه می شود اهداف منشور به صورتی تفصیلی شود که تحقق آنها بتواند با استفاده از شاخص های عملکردی تعریف شده توسط سازمان، قابل اندازه گیری باشد.

2-6 جمع آوری و ارزیابی اطلاعات

اطلاعات بایستی با در نظر داشتن موارد زیر جمع آوری و ارزیابی گردند:

- مواردی که منشور تلاش می کند با آن مواجه شود

5

- چگونه این موارد بروز می کند
- چگونه می شود با این موارد مواجه شد
- چگونه و تا چه حدی این موارد، فعالیت هایی از سازمان را که با منشور سرو کار ندارند، تحت تأثیر قرار می دهد

- چگونه سایر سازمان ها با این موارد مواجه می شوند
- منبع و سایر ملزومات احتمالی برای مواجهه با این موارد درحین به کارگیری منشور
- الزامات حقوقی و قانونی مربوط به مواجهه با این موارد در حین به کارگیری منشور

یادآوری- منظور از این اطلاعات یاری رساندن به سازمان در تفصیل اهداف منشور و تعیین یک رویکرد مناسب برای توسعه و ارزیابی منشور است که با سایر فعالیت‌های سازمان هم راستا باشد. در پیوست **ز** راهنمایی برای عوامل قابل ملاحظه در پذیرش از منشوری که توسط سازمان دیگری (مانند یک انجمن صنفی یا حرفه‌ای) تهیه شده است، را ارائه می‌کند

3-6 جمع‌آوری و ارزیابی ورودی از طرف‌های ذینفع مرتبط

برای سازمان مهم است تا ورودی از طرف‌های ذینفع مرتبط (مانند مشتریان، تأمین کنندگان، انجمن‌های صنفی، سازمان‌های مصرف‌کننده، بخش‌های دولتی مربوطه، کارکنان، مالکان) را با در نظر گرفتن محتوا و کاربرد منشور اخذ نموده و ارزیابی کند. (مراجعه شود به پیوست ه)

4-6 آماده‌سازی منشور

سازمان بایستی بر مبنای اطلاعات و ورودی‌هایی که جمع‌آوری نموده است، یک منشور تهیه نماید (مراجعه شود به پیوست ح). منشور بایستی واضح، موجز، دقیق و غیرگمراه‌کننده بوده که با زبانی ساده نگاشته شده و شامل موارد زیر باشد:

- دامنه کاربرد و هدف منشور متناسب با سازمان و مشتریان آن

- قول‌های داده شده توسط سازمان به مشتریان که قابل برآورده شدن باشد و هرگونه محدودیت مرتبط با آن قول‌ها

- تعاریف اصطلاحات کلیدی استفاده شده در منشور

6

- چگونه و به چه کسی درخواست‌ها و شکایت‌ها درباره منشور بایستی ارجاع شود

- شرحی از اینکه اگر قول‌های داده شده در منشور برآورده نشود چه اقدامی صورت خواهد پذیرفت.

یادآوری- درخواست‌ها و شکایت‌ها می‌توانند هم به محتوای منشور و هم به کاربرد آن مربوط باشند. برای راهنمایی به ایزو 10002 و ایزو 10003 مراجعه شود.

در تهیه منشور، سازمان بایستی اطمینان یابد که منشور می‌تواند به صورتی اثربخش اجرا شده و تعهدات آن در تضاد با هیچ یک از الزامات حقوقی و قانونی نمی‌باشد. که شامل موارد مرتبط خاص، الزامات حقوقی و قانونی در مورد تبلیغات فریبنده یا گمراه‌کننده و ممنوعیت فعالیت‌های ضد رقابتی می‌باشد. همچنین سازمان بایستی اطمینان یابد در تمهیدات منشور هر آیین‌نامه یا استاندارد مرتبط دیگری به حساب آورده شده است.

سازمان بایستی برای تعیین نیاز به اصلاح، آزمودن منشور را مد نظر قرار دهد.

5-6 آماده سازی شاخص های عملکردی

سازمان بایستی شاخص های عملکردی کمی یا کیفی طراحی شده برای کمک به درک این مطلب که منشور تا چه حد در تحقق اهدافش موفق بوده است، را آماده نماید.

یادآوری- شاخص های عملکردی وابسته به یک منشور می تواند شامل درجه بندی و رتبه بندی منتجه از پیمایش های رضایت مشتریان یا آمار مربوط به شکایات و حل و فصل آنها شود. مثال ها در پیوست الف آورده شده است.

6-6 آماده سازی روش اجرایی منشور

سازمان بایستی روش های اجرایی پیاده سازی، حفظ و بهبود منشور را به طوریکه آماده کند، که چگونگی مواجهه با درخواست ها و شکایات را در بر گیرد. سازمان بایستی موانع استفاده اثربخش از منشور را بشناسد و با آن مواجهه شود، و مشوق های ممکن را که به پیاده سازی، نگهداری و بهبود منشور کمک می کنند، را شناسایی کند. روش های اجرایی بسته به ماهیت منشور و سازمانی که از آن استفاده می کند، متفاوت خواهند بود. روش های اجرایی بایستی در انطباق با الزامات حقوقی و قانونی قابل اعمال تکوین شوند.

یادآوری- مثال هایی از فعالیت هایی که می توانند موضوع روش های اجرایی باشند عبارتند از:

7

- اطلاع رسانی منشور به مشتریان
- آموزش منشور به کارکنان مرتبط
- حل و فصل مواردی که به قول های منشور عمل نشده است.
- ثبت درخواست ها و شکایات در مورد منشور
- ثبت و ارزیابی عملکرد منشور
- استفاده و مدیریت سوابق
- در دسترس قراردادن اطلاعات مربوط به اجرای منشور (مراجعه شود به پیوست ط)

7-6 آماده سازی طرح ارتباطات داخلی و بیرونی

سازمان بایستی طرحی را تکوین کند تا منشور خود و اطلاعات پشتیبان (مثل فرم بازخورد) در دسترس کارکنان و سایر افراد دخیل در استفاده از منشور قرار گیرد. (مراجعه شود به پیوست ط).

8-6 تعیین منابع مورد نیاز

سازمان بایستی برای برآورده کردن قول‌های منشور و تأمین راه کارهای مورد نیاز (مانند توان دادن به مشتری) در موارد عدم اجرای منشور، منابع مورد نیاز را تعیین نماید. منابع شامل کارکنان، آموزش، روش‌های اجرایی، مستندات، پشتیبانی توسط متخصص، مواد و تجهیزات، امکانات، سخت افزار و نرم افزار رایانه و تأمین مالی می‌باشد.

7 پیاده سازی

سازمان بایستی فعالیت‌های پیاده سازی را طبق برنامه و در یک قالب زمانی مدیریت نماید.

سازمان بایستی در سطوح مناسب درون سازمان:

الف- روش‌های اجرایی مرتبط و طرح‌های ارتباطات داخلی و بیرونی را بکار گیرد

ب- راهکارهای مناسب برای مشتریان را فراهم کند (مانند توان)

ج- برای توجه بی‌درنگ به مواردی که تمهیدات منشور رعایت نگردیده اقدام مناسب به عمل آورد، این

8

اقدامات می‌توانند پیرو یک شکایت درباره منشور یا در نتیجه اطلاعات جمع‌آوری شده توسط سازمان در مورد عملکرد منشور آغاز شوند.

سازمان بایستی موارد زیر را ثبت نماید:

- به کارگیری منبع در کاربرد منشور

- نوع آموزش و آموزه‌های مرتبط با منشور که کارکنان دریافت نموده‌اند

- استفاده از طرح‌های ارتباطات داخلی و خارجی

- رسیدگی به درخواست‌ها یا شکایات درباره منشور و اقدامات چاره‌ساز که سازمان به عهده گرفته است

8 نگهداری و بهبود

8-1 جمع‌آوری اطلاعات

سازمان بایستی به طور منظم و سیستماتیک اطلاعات موردنیاز جهت ارزیابی اثربخش و کارای عملکرد منشور از جمله اطلاعات، درون‌داد و سوابق توصیف شده در بندهای 6 و 7، را جمع‌آوری نماید.

8-2 ارزیابی عملکرد منشور

سازمان بایستی به طور منظم و سیستماتیک عملکرد منشور را ارزیابی نماید. این ارزیابی باید شامل تصدیق و تحلیل تحقق اهداف کلی و قول‌های منشور باشد.

درخواست‌ها و شکایات در خصوص منشور یا استفاده از آن بایستی طبقه بندی و تحلیل شوند تا مسائل و روندهای سیستمی، تکراری و موردی شناسایی شده و به حذف علل اساسی شکایات مطروحه در مورد منشور کمک کند.

یادآوری- علاوه بر این، توصیه می‌شود برای مشخص شدن اینکه درخواست‌ها و شکایاتی در خصوص محصولات یا فرآیندها، که در آنها ذکری از منشور به عمل نیامده، آیا کم و بیش به تمهیدات منشور مربوط می‌شوند، سازمان گام‌هایی بردارد. این درخواست‌ها و شکایات می‌توانند استفاده نادرست از تمهیدات منشور را آشکار کنند.

9

به منظور ارزیابی میزان تاثیر منشور، اطلاعاتی درخصوص شرایط پیش از اجرای منشور و همچنین در فواصل زمانی مناسب بعد از اجرای آن، مورد نیاز است. این اطلاعات نه تنها می‌تواند برای تعیین نقاط ضعف در طراحی و پیاده‌سازی منشور استفاده شود، بلکه می‌تواند نتایج بدست آمده (در صورت وجود)، و پیشرفت‌هایی که به واسطه اجرای منشور حاصل شده است، را نیز نشان دهد.

8-3 رضایتمندی به واسطه منشور

برای تعیین رضایت مشتری به واسطه منشور و استفاده از آن، بایستی اقدام منظم و سیستماتیکی صورت گیرد، این امر می‌تواند به صورت نظرسنجی تصادفی از مشتریان و فنون دیگر باشد.

یادآوری- یکی از روش‌های ارزیابی رضایت مشتری چنانچه از نظر قانونی مجاز باشد، شبیه سازی یک تماس مشتری با سازمان در رابطه با موردی مطرح شده در منشور می‌باشد.

8-4 بازنگری منشور و چارچوب منشور

سازمان بایستی بر مبنای منظم و سیستماتیک، منشور و چارچوب آن را در راستای :

الف- حفظ مناسب بودن، کفایت، اثربخشی و کارایی آنها

ب- شناسایی مواردی معنی‌دار¹ از عدم تحقق قول‌های منشور

ج - ارزیابی نیازها و فرصت‌ها برای بهبود و

¹significant

د - فراهم آوردن زمینه اتخاذ تصمیمات و اقدامات مقتضی

بازنگری نماید.

سازمان بایستی برای انجام بازنگری، اطلاعات مربوط به موارد ذیل را در نظر گیرد:

- تغییرات در منشور و چارچوب آن
 - تغییرات در قانون
 - تغییرات در شیوه عمل رقبا و یا نوآوری‌ها در فن‌آوری
 - تغییرات در انتظارات اجتماعی
 - تحقق قول‌های منشور
- 10
- وضعیت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
 - محصولات عرضه شده
 - اقدامات تصمیم‌گیری شده در بازنگری‌های قبلی

5-8 بهبود مداوم

سازمان بایستی در راستای افزایش رضایت مشتری با استفاده از ابزارهایی مانند اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، و بهبودهای نوآورانه بطور مداوم نسبت به بهبود منشور و چارچوب آن اقدام نماید.

سازمان بایستی اقداماتی در جهت از بین بردن دلایل اصلی مشکلات موجود و احتمالی که منجر به ارائه شکایات می‌شوند، را انجام دهد تا به ترتیب از رخداد مجدد و بروز آن پیشگیری کند.

یادآوری- هرگاه سازمانی از منشور تکوین شده توسط سازمان دیگری استفاده کند، توصیه می‌شود سازمان دیگر را از هرگونه مشکلی که در زمان اجرا بوجود می‌آید، مطلع کند.

سازمان بایستی:

- بهترین روش‌ها را در ساختار، محتوا و استفاده از منشور کاوش نماید، شناسائی کند و بکارگیرد.

- رویکردی مشتری محور را در درون سازمان ترویج دهد.

- نوآوری در منشور را تشویق کند.

- نمونه‌هایی از عملکردها و روش‌های عالی مربوط به منشور را شناسایی کند.

یادآوری- سازمان‌ها می‌توانند برای اطلاعات بیشتر در خصوص روشی عام برای بهبود مداوم به استاندارد ایران- ایزو

پیوست الف

(جهت اطلاع)

مثال های ساده شده از مؤلفه های منشورها در سازمان های مختلف

جدول الف- مثال هایی ساده شده از مؤلفه های منشورها در سازمان های مختلف را ارائه می کند.

جدول الف-1 مثال های ساده شده از مؤلفه های منشورها در سازمان های مختلف

نوع سازمان					مثال
قطار	هتل	شرکت خرده فروشی	کلینیک پزشکی	شرکت تحویل دهنده پیتزا	مؤلفه های منشور
"اگر قطار تاخیر داشته باشد، دستشویی کثیف باشد یا خدمات مؤدب نباشد؛ بهای بلیط به مشتری مسترد می گردد."	"اگر مهمان از خدمات راضی نباشد، هتل تمام تلاش خود را برای درست کردن آن انجام می دهد یا مهمان تخفیفی دریافت خواهد کرد."	"اگر قیمت اسکن شده هر قلم جنس بالاتر از قیمت نمایش داده شده باشد، مشتری حقیقی و یا حقوقی محق دریافت آن قلم جنس به صورت مجانی است."	"تاخیر در وقت ویزیت به موقع به بیماران گفته می شود و به آنها گزینه مناسب برای تعیین وقت دیگر ارائه می گردد."	"اگر پیتزا در کمتر از 30 دقیقه و به صورت گرم تحویل نگردید، پیتزا مجانی است."	قول
شرایط آب و هوایی حاد	اوضاع خارج از کنترل هتل	در مورد لوازم آرایشی و بهداشتی پشت صندوق و اقلامی که به صورت جداگانه قیمت گذاری شده اند کاربرد ندارد.	موارد اورژانسی که باعث مختل شدن زمان ویزیت برنامه ریزی شده منظم شود	محدودیت های جغرافیایی، آب و هوایی یا شرایط ترافیکی	محدودیت های قول ابلاغ شده به مشتری

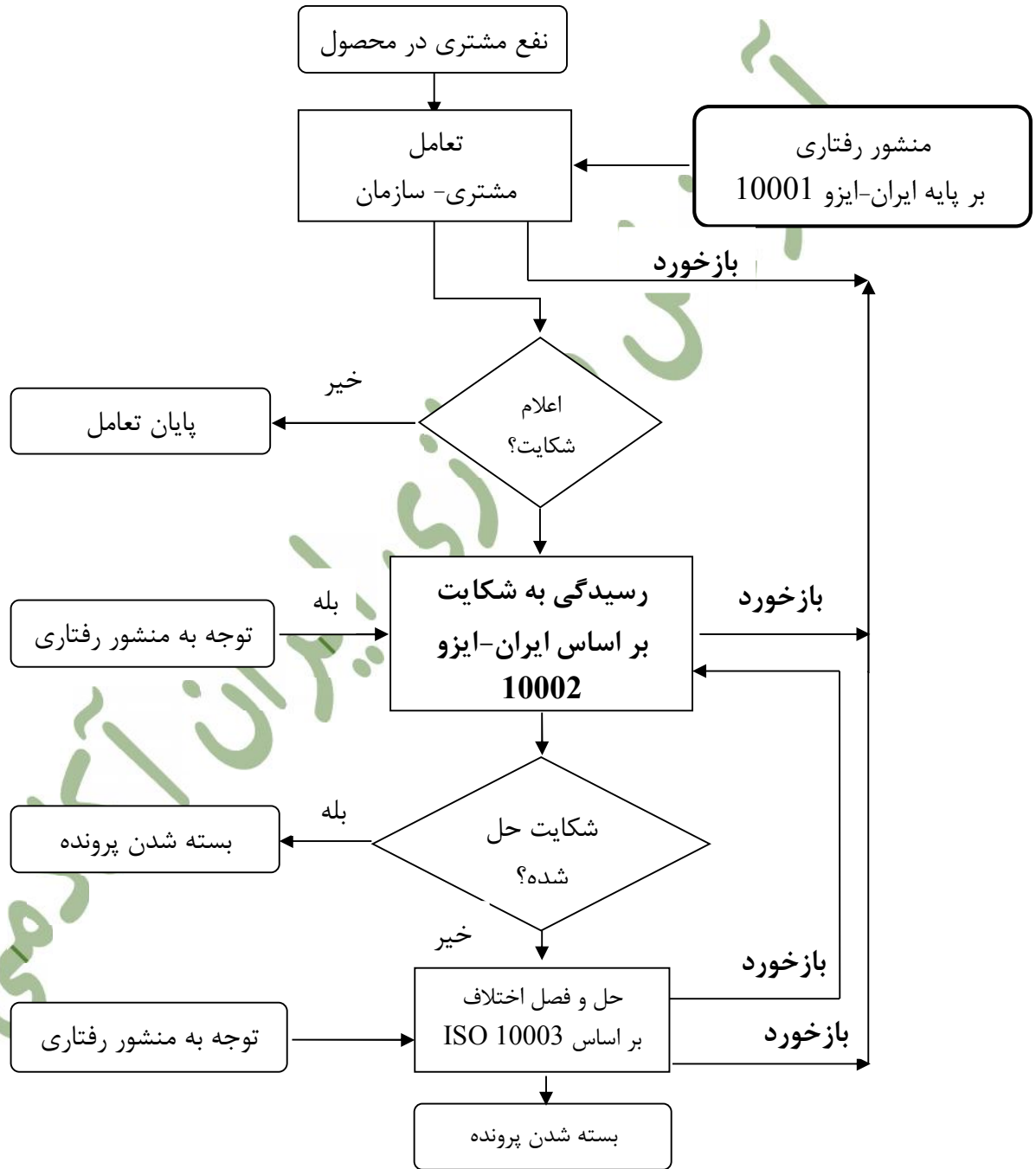
بیانیه هدف منشور: "قطارهای تمیز، سروقت و با خدماتی مودبانه"	بیانیه هدف منشور: "رضایت کامل مهمان"	بیانیه هدف منشور "حفظ قیمت گذاری دقیق اسکنر"	بیانیه در دسترس بودن پزشکان در خارج از ساعات معمول	بیانیه ای که بر اساس آن هزینه تأخیر پیتزا از دستمزد پیتزابر کم نمی‌گردد	دیگر مفاد منشور
کجا می‌توان بهای مسترد شده را دریافت کرد.	چگونگی گرفتن تخفیف	چگونگی اعلام یک درخواست یا شکایت	چگونگی اعلام یک درخواست	چگونگی اعلام یک شکایت	اطلاعات پشتیبان
آموزش کارکنان در برخورد با عموم	استفاده از گروه کانون برای تعیین مهمترین چاره مناسب	مشورت با اعضای شرکت	آموزش خدمات مشتری	برنامه آزمون آزمایشی	فعالیت طرح ریزی، طراحی، توسعه و پیاده‌سازی منشور
تغییر رویه‌ها برای نظافت دستشویی‌ها	تجدیدنظر در کمپین بازاریابی	دخیل کردن سازمان‌های (حامی) مصرف‌کننده در بازنگری داده‌ها	ارزیابی داده‌های شکایت	اجرا پیمایش و اعمال تغییرات در انشاء منشور به عنوان یک نتیجه	فعالیت نگهداری و بهبود
درصد شکایات مسافری	درصد مهمانان ناراضی	درصد اقلام اشتباه قیمت گذاری شده	درصد بیماران مطلع	درصد تحویل‌های به موقع	شاخص های عملکرد

پیوست ب
(جهت اطلاع)

ارتباط بین ISO10003 ، ISO10002 ، ISO10001

شکل ب-1 ارتباط فرآیندهای سازمان ها مرتبط با منشور رفتاری، رسیدگی به شکایات و حل و فصل اختلافات

یادآوری- شکایت می تواند توسط يك مشتری یا هر شاکي دیگری آغاز گردد.



شکل ب-1 - ارتباط بین ایران-ایزو 10001 ، ایران-ایزو 10002 و ISO10003

پیوست ج
(جهت اطلاع)

راهنمایی برای کسب و کارهای کوچک

این استاندارد ملی برای سازمان‌هایی با هر اندازه در نظر گرفته شده است. هرچند، مشخص شده است که بسیاری از سازمان‌های کوچک برای طرح‌ریزی، طراحی، توسعه، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود منشور رضایت مشتری منابع محدودی خواهند داشت. مثال‌های ذیل حوزه‌هایی کلیدی را که سازمان‌ها می‌توانند جهت رسیدن به منشوری مناسب، توجه‌شان را به آنها متمرکز نمایند، به همراه پیشنهادهایی برای اقدام در هر مورد مشخص می‌کنند.

- منشورهایی که توسط سازمان‌های دیگر استفاده شده را آزمایش کنید و معین کنید آیا آنها برای سازمان شما می‌توانند مفید باشند.
- پیروی از یک منشور تدوین شده را مدنظر قرار دهید (به عنوان مثال عضویت در پودمان¹ منشوری که توسط یک انجمن صنفی یا حرفه‌ای اجرا می‌شود).
- از مشتریان و همکاران تجاری بپرسید که آنها بیشتر دوست دارند چه چیزی را به عنوان قول به مشتری ببینند.
- بررسی کنید برای برآورده کردن اثربخش و کارای قول‌های منشور، چه تغییراتی در عملیات جاری سازمان از جمله رویه‌های مرتبط، آموزش، به کارگیری کارکنان جدید، تغییرات در امکانات، تجهیزات جدید یا ارتباطات لازم می‌باشد.
- بررسی کنید سازمان شما چگونه می‌تواند اندازه‌گیری کند که قولهایش را به طور اثربخش و کارا برآورده کرده است یا خیر.
- قبل از نهایی شدن و معرفی گسترده منشور، چقدر خوب کار کردن آن را با نسخه‌ای آزمایشی محک بزنید.
- برای پرس و جو یا اعلام شکایت درباره منشور یا پیاده‌سازی آن رویه‌ای ساده را در دسترس مشتریان قرار دهید.
- عضویت در یک پودمان حل و فصل اختلافات بیرونی را مدنظر قرار دهید.
- قوانین و مقررات قابل اعمال را مرور کنید (برای مثال قوانین حمایت از مشتری).

15

- از طریق علائم، آگهی‌ها و سایر وسایل، به اطلاع مشتریان برسانید که منشور عملیاتی می‌باشد.
- از طریق جویاشدن دیدگاه‌های مشتریان و همکاران تجاری درباره منشور و پیاده‌سازی آن، به طور منظم بررسی کنید که سازمان چه قدر خوب توانسته است به قول‌های خود عمل کند و برای حصول اطمینان از این که منشور همچنان مناسب، کافی، اثربخش و کارا باشد، تغییراتی اعمال کنید

¹ Programme

آموزش مجازی ایران آکادمی

پیوست د (الزامی) راهنمایی برای قابلیت دسترسی

سازمان بایستی منشور و اطلاعات پشتیبان آن (به عنوان مثال فرم شکایات) را در دسترس مشتریان، کارکنان و سایر ذینفعان قرار دهد. سازمان بایستی محدوده افراد بالقوه ذینفع را در نظر گیرد (که می‌تواند شامل بچه‌ها، افراد بزرگتر، افرادی با توانایی‌های مختلف باشد). در ادامه، اطلاعات و کمک در خصوص منشور بایستی با هر زبان یا قالبی که اطلاعات مربوط به محصول هنگام ارائه پیشنهاد و یا تحویل آن استفاده می‌شود، در دسترس قرار گیرد، به طوریکه مشتریانی که مایل به مراجعه به منشور هستند محروم نمانند. سازمانی که در پودمان منشور سازمان دیگری عضو می‌شود (به عنوان مثال یک انجمن صنفی یا حرفه‌ای) بایستی به وسیله ارجاع مشتریان و سایر ذینفعان به سازمان دیگر، پودمان خود را قابل دسترسی نماید.

اطلاعات بایستی به زبانی شفاف و غیر مبهم نوشته شده، و بایستی در قالب‌های جایگزین مناسب، از قبیل ارتباط شنیداری، چاپ بزرگ، حروف برجسته بزرگ، خط بریل، به وسیله ایمیل یا بر روی یک وب سایت قابل دسترس، در دسترس مشتریان بالقوه و بالفعل قرار گیرد،

یادآوری: قالب جایگزین، عرضه و ارائه متفاوتی را شرح می‌دهد که برای در دسترس قرار دادن اطلاعات به واسطه توانایی ادراکی و احساسی متفاوت در نظر گرفته شده است. با فراهم آوردن همه درونداها و تمامی برونداها (یعنی اطلاعات و کارکردها) در حداقل یک قالب جایگزین (به عنوان مثال دیداری و لمسی) افراد بیشتری از جمله کسانی با مشکلات زبانی/ سواد، را می‌توان کمک کرد. عوامل ارائه که بر خوانایی و سهولت درک اثر می‌گذارند عبارتند از:

- چیدمان

- رنگ و کنتراست چاپ

- اندازه و سبک قلم و نمادها و

- گزینش و استفاده از چندین زبان

به راهنمای ISO/IEC 37 مراجعه شود.

پیوست ه

(الزامی)

راهنمای ورودی از ذینفعان

سازمان بایستی ذینفعان را شناسایی و به نظرات آنها توجه کند. سازمان بایستی :

الف - محدوده روش های موجود جهت به دست آوردن ورودی شامل جلسات عمومی، گروه های کانون، پرسشنامه ها و پیمایش ها، کمیته های مشورتی، کارگاه ها و گروه های تبادل نظر الکترونیکی را مد نظر قرار دهد.

ب- منابع مالی و انسانی مرتبط با به دست آوردن ورودی از ذینفعان را مشخص کند.
برای اینکه فرآیند به دست آوردن ورودی از ذینفعان اثربخش باشد، سازمان بایستی:

- هدف و منظور از فرآیند (شامل اهداف، دامنه فرآیند، و اینکه خروجی به چه شکلی خواهد بود) را به تفصیل بیان کند

- جداول زمانی فرآیند را به صورتی مناسب تعیین کند، به طوری که آنها به ذینفعان اجازه مشارکت بدهند و تا حدودی انعطاف پذیری جهت توسعه های پیش بینی نشده را در بر گیرند

- ذینفعان مناسب را دخیل کند

- در موارد مقتضی اطمینان یابد که محرمانگی اطلاعات ورودی ارائه شده از ذینفعان حفظ شده است.

- اطمینان یابد که مکانیزم های مناسب جهت به دست آوردن ورودی در حال استفاده بوده و به طور مناسب تامین مالی شده است

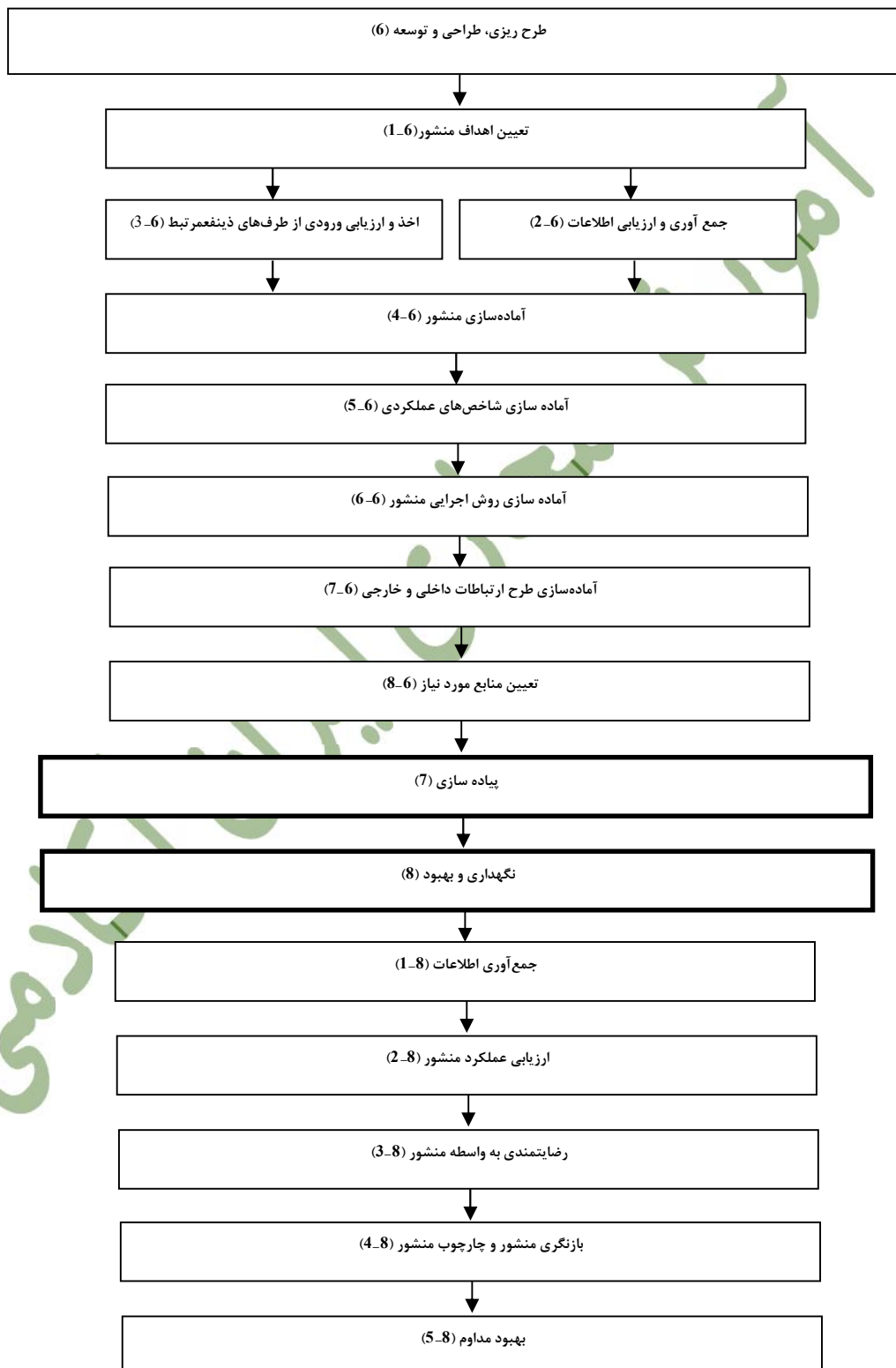
- اطمینان یابد که قواعد اصولی فرآیندها توسط ذینفعان درک شده و مورد قبول قرار گرفته است.
با اتمام فرآیند به دست آوردن ورودی از ذینفعان، سازمان بایستی از نتایج در طرح ریزی، طراحی، توسعه، اجرا، نگهداری و فعالیت های بهبود منشور بعدی استفاده نماید. سازمان بایستی با این هدف که چگونه نتایج این فرآیند مورد استفاده قرار گرفته اند با ذینفعان مرادده نماید. ارزیابی اثربخشی و کارایی فرآیند به دست آوردن ورودی از ذینفعان بایستی انجام شود.

پیوست و

(الزامی)

چارچوب منشور

شکل و-1 چارچوب سازمانی برای تصمیم‌گیری و اقدام جهت استفاده در طرح‌ریزی، طراحی، توسعه، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود منشور را نشان می‌دهد.



پیوست - ز

(جهت اطلاع)

راهنمایی برای پذیرش منشور ارائه شده توسط سازمان دیگر

سازمان می‌تواند پذیرش منشوری که توسط سازمانی دیگر (به عنوان "ارائه دهنده منشور") تهیه شده یا عضویت در پودمان یک ارائه دهنده منشور را مدنظر داشته باشد. عواملی که در نظر گرفته می‌شوند، در زیر لیست شده‌اند.

- آیا منشور برای سازمان مقتضی و مناسب می‌باشد؟
- ارائه دهنده منشور چه اعتباری دارد (به عنوان مثال توسط مشتریان، سایر کسب و کارها و دولت بخوبی شناخته شده است، آیا ارائه دهنده منشور تاثیر قابل توجهی در آن بخش دارد)؟
- ارائه دهنده منشور، در طراحی و تکوین منشور تحت چه فرآیندی عمل کرده است؟ آیا برای همه ذیفعان باز عمل نموده است؟ تجربه سایر سازمان‌ها با ارائه دهنده منشور و منشور وی، چه بوده است؟
- آیا منشور در بازار، نمود بارزی دارد؟
- هزینه‌ها و منافع عضویت در پودمان ارائه دهنده منشور چیست؟
- آیا ارائه دهنده منشور، تبعیت از منشور را پایش می‌نماید و از آن مطمئن می‌گردد؟ در اینصورت، چگونه؟
- آیا منشور برای سازمان پذیرش کننده منشور، اجباری است و عواقب عدم تبعیت از آن چیست؟
- آیا ارائه دهنده منشور، برای حقیقت‌یابی وقایع در جایگاه که از منشور تبعیت نشده است و پاسخ به آنها، منابع کافی دارد؟
- ارائه دهنده منشور چه آموزش‌هایی را در دسترس کارکنان و کسانی که تبعیت از منشور را انتخاب نموده‌اند، قرار داده است؟
- ارائه دهنده منشور برای ترغیب سازمان‌ها جهت تبعیت از منشور، چه مشوق‌هایی (و بازدارنده‌هایی) ارائه می‌دهد؟
- چه اطلاعاتی توسط پذیرش کننده منشور برای ارائه دهنده منشور، آشکار میشود؟
- چه اطلاعاتی توسط ارائه دهنده منشور برای عموم، دولت و سازمان‌هایی که منشور را پذیرش نموده‌اند، آشکار میشود (به عنوان مثال گزارشات ماهانه، فصلی، شش ماهه یا سالانه)؟

پیوست - ح

(الزامی)

راهنمای تهیه منشور

- منشور بایستی با اهداف منشور مطابقت داشته باشد. منشور بسته به اندازه و ماهیت سازمان، متفاوت خواهد بود، ولی بطور کلی ارزش قابل توجه آن در:
- شفاف بودن دامنه و پارامترهای منشور (بعنوان مثال آیا این منشور برای کلیه محصولات سازمان، یا تنها برخی از آنها اعمال میشود، آیا در سراسر منطقه جغرافیایی، یا تنها در مکان‌هایی محدود اعمال میشود)؛
 - شناساندن هر گونه معافیت و استثناء (بعنوان مثال وعده‌هایی (قول) که در دوره‌های اوج مشخص یا موقعیت‌های غیر عادی مشخص، کاربرد ندارند)؛
 - ارائه تعریف روشنی از واژه‌های کلیدی
 - پرهیز از اصطلاحات صنفی، عبارات اختصاری یا علائم اختصاری تا آنجا که امکان پذیر است
 - تنظیم شفاف تبعات و روش‌های پیگیری در صورت عدم تحقق وعده‌ها (قول‌ها)
 - یادآوری-رهنمود در فرآیندهای رسیدگی به شکایات و حل اختلافات بیرونی، بر اساس آنچه توسط استاندارد ایران- ایزو 10002 و استاندارد ایزو 10003 ارائه شده است، می‌توانند در این امر دخیل باشند؛
 - ارائه اطلاعات مناسب به مشتریان در مورد منشور، در زمان‌های مقتضی (به عنوان مثال ، سازمانی که محصولات را به صورت برخط عرضه میکند، در زمان وصول و بلافاصله پیش از خرید محصول توسط مشتری میتواند اطلاعاتی در مورد حفاظت از حریم شخصی در پایگاه اینترنتی‌اش ارائه دهد)؛
 - ارائه اطلاعات در مورد فردی که مشتری با او در ارتباط خواهد بود، و نحوه ارتباط با آن فرد با (داشتن) هر سوالی، شکایتی یا نظری
 - حصول اطمینان از اینکه منشور می‌تواند اثربخش و کارا پیاده سازی شود و مفاد آن منشور با الزامات حقوقی و قانونی از جمله موارد مرتبط خاص، الزامات حقوقی و قانونی در مورد تبلیغات فریبنده یا گمراه کننده و ممنوعیت فعالیت‌های ضدرقابتی تضاد نداشته باشد

پیوست ط

(الزامی)

راهنمای آماده سازی طرح های ارتباطات

ط-1 کلیات

سازمان بایستی جهت قرارگرفتن منشور و اطلاعات پشتیبان، در دسترس پرسنل و سایر طرف های ذینفع در پیاده سازی منشور، طرحی را تکوین نماید. این طرح ارتباطات به اندازه و نوع سازمان و ماهیت منشور بستگی خواهد داشت، اما بایستی شامل موارد زیر باشد:

- 1- شناسایی مخاطبین داخلی و خارجی و نیازهای ویژه آنان
- 2- شناسایی منابع در دسترس جهت برقراری ارتباط
- 3- شناسایی و انتخاب روش های ارتباطی ممکن
- 4- مرور مزایا، معایب، اثر بخشی و هزینه نسبی آنها (به عنوان مثال استفاده از لوگوها، تبلیغات، ارتباطات در محل فروش)
- 5- ارائه اطلاعات مرتبط به پرسنل و سایر طرف های دخیل در پیاده سازی منشور، هم در داخل و هم در خارج از سازمان

ط-2 ارتباطات درون سازمانی

اطلاعات بایستی شامل موارد زیر باشد:

- اهداف منشور و تفسیر مفاد منشور
- نحوه پیاده سازی منشور شامل مسئولیت های کارکنان مرتبط با پیاده سازی منشور و تبادل اطلاعات
- اطلاعات مرتبط با فرایند رسیدگی به شکایات و هر تمهیدی در خصوص حل و فصل اختلاف همچنین کارکنان را بایستی از تمام اطلاعات در دسترس عموم آگاه ساخت.

ط-3 ارتباطات برون سازمانی

اطلاعات برای مشتریان، شاکیان و سایر طرف های ذینفع بایستی به سهولت به طور مثال از طریق بروشورها، جزوات، برچسب زنی و محتوای وب سایت در دسترس قرار گیرد. این اطلاعات بایستی به صورتی دقیق و شفاف و با استفاده از زبان های مناسب و قالب های جایگزین ارائه شود (به پیوست د رجوع شود). این اطلاعات می تواند شامل موارد زیر باشد:

- قول های سازمان به مشتریان
- مشتریان چگونه و در کجا می توانند شکایات و پرسش های خود را در مورد منشور مطرح کنند.
- چگونه به یک درخواست یا شکایت رسیدگی خواهد شد، شامل چگونه بازخورد در خصوص وضعیت و چارچوب های زمانی مرتبط با هر مرحله از این فرایند ارائه خواهد شود.

- گزینه های مختلف برای اعلام وصول یک درخواست و برای راه کار های یک شکایت
- قابلیت دسترسی به هر فرایند حل اختلاف برون سازمانی

- نتایج کاربرد منشور یادآوری - سازمان‌ها می‌توانند در مورد شکایت و حل و فصل اختلاف، می‌توانند از راهنمایی ارائه شده در ISO 10002 استفاده کنند.
- سازمان بایستی از اطلاعات شخصی محافظت کرده و از محرمانه نگهداشتن کسانی که شکایات یا درخواست‌هایی داشته‌اند، اطمینان حاصل کنند.

آموزش مجازی ایران آکادمی

[1] ISO 9001:2008, Quality management systems- Requirements

[2] ISO 9004 :2009, Managing for the sustained success of an organization- A quality management approach

[3] ISO 10002, Quality management- Customer satisfaction- Guidelines for complements nanding in organizations

[4] ISO 10003, Quality management- Customer satisfaction- Guidelines for dispute resolutron external to organizations

[5]ISO/IEC Guide 37 Instructions for use of products of consumer interest.