



مرکز مشاوره و اطلاع رسانی

سیستم کاران

ISO 10001:2018

مدیریت کیفیت – رضایت مشتری

راهنما و دستورالعمل اجرایی برای سازمانها

تهیه کننده :

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

WWW.SYSTEMKARAN.ORG

((کپی برداری از این جزوه با ذکر منبع، مجاز می باشد))



فهرست

۴	پیشگفتار
۴	مقدمه
۶	۱- دامنه کاربرد
۷	۲- مرجع الزامی
۷	۳- واژگان و تعاریف
۹	۴- اصول راهنما
۹	۴-۱- کلیات
۹	۴-۲- تعهدات
۹	۴-۳- قابلیت
۹	۴-۴- قابلیت مشاهده
۹	۴-۵- قابلیت دسترسی
۹	۴-۶- پاسخ دهی
۹	۴-۷- دقت
۹	۴-۸- پاسخگویی
۹	۴-۹- بهبود مستمر
۱۰	۵- چارچوب دستورالعمل
۱۰	۵-۱- استقرار
۱۰	۵-۲- یکپارچگی
۱۰	۶- برنامه ریزی، طراحی و تدوین
۱۰	۶-۱- تعیین اهداف دستورالعمل



- ۱۰-۶- جمع آوری و سنجش اطلاعات ۱۰
- ۱۱-۶- دریافت و سنجش ورودی از گروههای ذینفع مرتبط ۱۱
- ۱۱-۶- تهیه دستورالعمل ۱۱
- ۱۱-۶- تهیه شاخصهای عملکرد ۱۱
- ۱۲-۶- تهیه روندهای اجرایی دستورالعمل ۱۲
- ۱۲-۶- تهیه طرح ارتباط دورن سازمانی و برون سازمانی ۱۲
- ۱۲-۶- تعیین منابع مورد نیاز ۱۲
- ۱۲-۷- پیاده سازی (اجرا) ۱۲
- ۱۳-۸- نگهداری (حفظ) و بهبود ۱۳
- ۱۳-۸-۱- جمع آوری اطلاعات ۱۳
- ۱۳-۸-۲- ارزیابی عملکرد دستورالعمل ۱۳
- ۱۳-۸-۳- رضایت از دستورالعمل ۱۳
- ۱۴-۸-۴- مروری بر دستورالعمل و چارچوب آن ۱۴
- ۱۴-۸-۵- بهبود مستمر ۱۴



پیشگفتار

ایزو (سازمان بین المللی استانداردسازی) اتحادیه ای جهانی متشکل از سازمانهای ملی استاندارد (اعضاء ایزو) است. وظیفه تهیه استانداردهای بین المللی معمولاً توسط کمیته های فنی ایزو صورت میگیرد. هر یک از اعضای علاقمند به موضوعاتی که برای آنها کمیته ای تشکیل شده است، از حق داشتن نماینده در آن کمیته برخوردار می باشند. سازمانهای بین المللی، دولتی و غیر دولتی، مرتبط با ایزو، در تهیه استانداردهای بین المللی مشارکت دارند. ایزو با کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC) نیز در خصوص همه موضوعات استانداردسازی الکتروتکنیکی همکاری نزدیک دارد.

استانداردهای بین المللی مطابق با قوانین ارائه شده در راهنمای ایزو/ کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک، بخش ۲ تدوین می شوند.

وظیفه اصلی کمیته های فنی تهیه استانداردهای بین المللی است. پیش نویس استانداردهای بین المللی که توسط کمیته های فنی تصویب شده اند جهت رای گیری در بین اعضای سازمان توزیع میشود. انتشار یک استاندارد به عنوان استاندارد بین المللی نیازمند تصویب ۷۵ درصد رای اعضایی است که در رای گیری شرکت نموده اند. نکته قابل توجه اینکه ممکن است بخشهایی از این استاندارد بین المللی تحت حق امتیاز ثبت شده باشد، ایزو از حیث تعیین این قبیل حقوق، - کلاً و جزئاً مسئولیتی نخواهد داشت.

ایزو /پیش نویس استانداردهای بین المللی ۱۰۰۰۱ توسط کمیته فنی ISO/TC 176، در زمینه مدیریت و تضمین کیفیت، کمیته فرعی SC ۳، تحت عنوان فناوری های پشتیبان، WG13 تهیه شده است.

مقدمه

کلیات

حفظ سطح بالایی از رضایتمندی مشتریان چالشی مهم برای بسیاری از سازمانهاست. یکی از روشهای مقابله با این چالش، تعیین و استفاده مناسب از یک دستورالعمل اجرایی در زمینه رضایت مشتری است. یک دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری شامل تعهدات و تمهیداتی است که برای اموری نظیر تحویل محصول، مرجوع نمودن محصول، مدیریت اطلاعات شخصی مشتریان، تبلیغات و مصوبات موضوعه در مورد ویژگیهای خاص یک و یا عملکرد آن می باشد. برای مثالهایی از این موارد به پیوست الف رجوع کنید. یک دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری میتواند بخشی از یک رویکرد اثربخش در زمینه مدیریت شکایات باشد. این امر مستلزم:

- پیشگیری از شکایات، با استفاده از دستورالعمل اجرایی مناسب رضایت مشتری؛
- مدیریت شکایات داخلی، مثلاً در مواردی که اظهاراتی مبنی بر عدم رضایت مشتری دریافت می شوند؛

- و حل اختلافات برون سازمانی در مواردی که رسیدگی به شکایات در داخل سازمان به نحوی رضایت بخش میسر نباشد می باشد.



یاد آوری: در سراسر این استاندارد بین المللی، واژه " محصول " خدمات، نرم افزار، سخت افزار و مواد فرآوری شده را شامل می گردد.

این استاندارد بین المللی راهنمایی برای سازمانهاست تا آنها را در جهت تعیین شرایط مندرج در دستورالعمل رضایت مشتریان و برآورده نمودن نیازها و انتظارات کمک کرده و همچنین آنها را از دقیق بودن و گمراه کننده نبودن دستورالعمل مطمئن سازد.

کاربرد این دستورالعمل میتواند:

- موجب بهبود عملکرد منصفانه شغلی و اعتماد مشتریان به سازمان شود؛
- سبب درک مشتریان از انتظاراتشان از یک سازمان از نظر کیفیت محصولات و ارتباط آن سازمان با مشتریان شده و در نتیجه زمینه کاهش سوء تفاهات و شکایات را فراهم آورد؛
- و به طور بالقوه ضرورت تدوین مقررات جدید برای مدیریت رفتار سازمان در قبال مشتریان را تقلیل دهد.

ارتباط با ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴

این استاندارد بین المللی سازگار با ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴ بوده و از اهداف این دو استاندارد، از طریق بکارگیری اثر بخش و کارآمد فرایندی برای توسعه و اجرای دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری پشتیبانی مینماید. ایزو ۱۰۰۰۱ همچنین می تواند مستقل از ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴ مورد استفاده قرار گیرد.

ایزو ۹۰۰۱ شرایطی را برای یک سیستم مدیریت کیفیت برمی شمارد که آن را می تواند برای کاربردهای درون سازمانی، یا برای صدور گواهینامه، یا برای مقاصد قراردادی قابل استفاده نماید. یک دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری که بر اساس ایزو ۱۰۰۰۱ پیاده سازی شده است میتواند بخشی از سیستم مدیریت کیفیت باشد. ایزو ۱۰۰۰۱ برای صدور گواهینامه و نیز مقاصد قراردادی در نظر گرفته نشده است.

ایزو ۹۰۰۴ ارائه کننده راهنمایی در زمینه بهبود مستمر عملکرد در خصوص سیستم مدیریت کیفیت است. ایزو ۱۰۰۰۱ میتواند موجب بهبود هر چه بیشتر عملکردهای مرتبط با دستورالعمل اجرایی، افزایش رضایت مشتریان و سایر گروههای ذینفع شود و نیز قادر به تسهیل بهبود مستمر کیفیت محصولات و فرایندها از طریق دریافت بازخورد از مشتریان و سایر گروههای ذینفع باشد.

یاد آوری:

غیر از مشتریان، سایر گروههای ذینفع میتواند شامل تامین کنندگان، انجمنهای صنعتی و اعضای آنها، سازمانهای مصرف کننده، سازمانهای دولتی مرتبط، کارکنان، صاحبان و نیز سایر کسانی باشد که متاثر از دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری سازمان هستند.



ارتباط با ایزو ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳

این استاندارد بین المللی سازگار با ایزو ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳ می باشد. این سه استاندارد را میتوان هم بصورت مستقل و هم در ترکیب با یکدیگر بکار برد. زمانیکه این سه استاندارد هم مورد استفاده قرار میگیرد، ایزو ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲، ۱۰۰۰۳ می توانند بخشی از یک چارچوب گسترده تر و جامع تر برای رضایت مشتری از طریق دستور العمل اجرایی، رسیدگی به شکایات و حل اختلاف تلقی شوند (به پیوست ب رجوع کنید).

ایزو ۱۰۰۰۲ شامل راهنمایی راجع به رسیدگی داخلی به شکایات مرتبط با محصول می باشد. با انجام تعهدات ارائه شده در دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری، احتمال بروز مشکلات در سازمانها کاهش می یابد چرا که امکان بروز سردرگمی در زمینه انتظارات مشتریان از سازمان و محصولاتش کمتر خواهد بود.

ایزو ۱۰۰۰۳ شامل راهنمایی راجع به حل و فصل اختلافات در خصوص آن دسته از شکایاتی است که امکان حل و فصل رضایت بخش آنها بصورت درون سازمانی ممکن نباشد. زمانیکه این اختلافات بوجود می آیند، وجود یک دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری میتواند به طرفین در درک انتظارات مشتری و تلاش سازمان برای برآوردن آن انتظارات کمک نماید.

اظهاراتی در مورد انطباق

ایزو ۱۰۰۰۱ صرفاً به عنوان یک سند راهنما طراحی و تدوین گردیده است. در مواردی که تمام راهنمای ارائه شده در این استاندارد بین المللی به اجرا گذاشته می شود. ممکن است اظهاراتی مبنی بر اینکه یک دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری براساس راهنمای مزبور برنامه ریزی، طراحی، تدوین اجرا، نگهداری و بهبود یابد بیان شود.

بهر حال، باید از هر گونه اظهاراتی که مدعی انطباق یا متضمن انطباق با این استاندارد بین المللی در هر گونه مطلب تبلیغاتی یا اطلاع رسانی بوده ولی منطبق با این استاندارد نباشد احتراز شود از جمله این موارد میتوان به مطالب منتشر شده در مطبوعات، آگهی ها، بروشورهای بازاریابی، پخش ویدئویی، اطلاعیه برای کارکنان، آرم ها، شعارها و کلیه خطوط دریافت پیام از پیامهای چاپی گرفته تا برنامه های رادیو تلویزیونی، اینترنت، برنامه های چندرسانه ای، برچسب محصولات، بنرها و نشانه ها را برشمرد.

مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنما و دستورالعمل اجرایی برای سازمانها

۱- دامنه کاربرد

این استاندارد بین المللی ارائه دهنده راهنمایی برای برنامه ریزی، طراحی، تدوین، پیاده سازی (اجرا)، نگهداری اجرا و بهبود دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری است. این استاندارد بین المللی برای دستورالعملهای مرتبط با محصولات قابل استفاده و تسری است، دستورالعملهایی که شامل تعهدات سازمان در قبال مشتریان خود در زمینه های عملکردی و افزایش رضایت مشتری میباشد. برای مثالهایی در این زمینه،



به پیوست الف رجوع کنید.

این استاندارد بین المللی جهت استفاده در سازمانها صرفنظر از نوع، اندازه و محصول ارائه شده آنها در نظر گرفته شده و سازمانهایی که دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری را جهت بهره برداری در سازمانهای دیگر طراحی میکنند را در بر می گیرد. پیوست ج راهنمایی ویژه را برای سازمانهای (شرکتهای) کوچک ارائه می کند.

این استاندارد بین المللی به تجویز محتوای مفصل دستورالعمل اجرایی، رضایت مشتری و نیز به انواع دیگر دستورالعمل اجرایی نظیر دستورالعملهای مربوط به تعامل بین سازمان و کارکنانش یا بین سازمان و تامین کنندگانش نمی پردازد.

این استاندارد بین المللی جهت صدور گواهینامه و یا برای مقاصد قراردادی و یا برای تغییر یا تعهدات ارائه شده توسط اساسنامه یا الزامات اداری در نظر گرفته نشده است.

یادآوری ۱:

اگرچه این استاندارد بین المللی برای مقاصد قراردادی در نظر گرفته نشده است ولی تعهدات دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری را می توان در قراردادهای سازمان گنجانده.

یادآوری ۲:

اگرچه این استاندارد بین المللی ارائه دستورالعمل اجرایی جلب رضایت مشتری در خصوص خرید یا استفاده از کالاهای خصوصی مشتریان، اموال یا خدمات برای مقاصد شخصی خانوادگی را هدف قرار داده است اما این استاندارد برای همه دستورالعمل اجرایی قابل استفاده است.

۲- مرجع الزامی

اسناد مرجع زیر برای استفاده از این استاندارد کاملاً ضروری هستند. برای مراجع دارای تاریخ، صرفاً ویرایش ذکر شده، و برای مراجع بدون تاریخ، آخرین ویرایش از سند مرجع مورد استفاده است (از جمله هر گونه اصلاحیه ای).

[استاندارد ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰ سیستم مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان]

۳- واژگان و تعاریف

برای مقاصد این استاندارد بین المللی واژگان و تعاریف ارائه شده در ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰ به علاوه تعاریف زیر بکار گرفته خواهند شد.

۳-۱- دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری

مشمول بر تعهداتی است که یک سازمان (۳-۶) در خصوص عملکردش جهت افزایش رضایت مشتری و تمهیدات مرتبط با آن تقبل می نماید.

یادآوری ۱: تمهیدات مربوط به این زمینه میتواند شامل اهداف، شرایط، محدودیتهای، اطلاعات تماس و

روندهای رسیدگی به شکایات باشد.



یادآوری ۲: از این پس، در این استاندارد بین المللی واژه " دستورالعمل " بجای " دستورالعمل اجرایی رضایت مشتری " استفاده خواهد شد..

۳-۲- شاکا

شخص، سازمان (۳-۶) یا نماینده آنها، که شکایتی را مطرح می سازد (۳-۳)
[ایزو ۳-۱، ۲۰۰۴:۲۰۰۲:۱۰۰۰]

۳-۳- شکایت

بیان نارضایتی به سازمان (۳-۶)، در ارتباط با محصولاتش، یا خود فرایند رسیدگی به شکایت است و این مختص مواردی است که در آنها پاسخ یا حل و فصل اختلاف بطور صریح یا ضمنی مورد انتظار است
[ایزو ۳-۲، ۲۰۰۴:۲۰۰۲:۱۰۰۰]

یادآوری: شکایات معتبر به دستورالعمل نیز قابل طرح هستند.

۳-۴- مشتری

سازمان (۳-۶) یا شخصی که محصول را دریافت خواهد کرد [ایزو ۳-۵، ۲۰۰۵:۲۰۰۰:۹۰۰۰]

مثال: مصرف کننده، مراجعه کننده کاربر نهایی خرده فروش، ذینفع یا خریدار

یادآوری ۱: مشتری سازمان میتواند داخلی یا خارجی باشد.

یادآوری ۲: برای مقاصد این استاندارد بین المللی، استفاده از واژه " مشتری " مشتریان بالقوه مندرج در این مرجع را هم شامل می شود.

۳-۵- رضایت مشتری

مشتری (۳-۴) درک و تعیین میزان برآورده سازی نیازهای مشتریان

یادآوری ۱: شکایات مشتری یک شاخص متداول حاکی از پایین بودن سطح رضایت مشتری است ولیکن نبود آنها، الزاماً دلیلی بر بالا بودن سطح رضایتمندی مشتری نیست.

یادآوری ۲: حتی در مواردی که درباره الزامات مورد نظر مشتری با وی توافقی بعمل می آید و نظرونیازهای وی تامین میگردد، باز هم این امر به معنی جلب رضایت مشتری در سطح مطلوب نخواهد بود.

۳-۶- سازمان

گروهی از افراد و امکانات با مجموعه ای از مسئولیتها، اختیارات و روابط.

[ایزو ۳-۱، ۲۰۰۵:۲۰۰۰:۹۰۰۰]

مثال: شرکت، شرکت سهامی، بنگاه اقتصادی، بنگاه، نهاد، موسسه خیریه، تاجر، انجمن، نهاد دولتی و



بخشهای آنان یا ترکیبی از موارد فوق.

۴- اصول راهنما

۴-۱- کلیات

برنامه ریزی، طراحی، تدوین، پیاده سازی، نگهداری و بهبود کارآمد و اثر بخش یک دستورالعمل بر اساس اصول راهنمای مشتری- مداری صورت می پذیرد. این اصول در بندهای ۲-۴ تا ۹-۴ این استاندارد بین المللی مطرح شده اند.

۴-۲- تعهدات

سازمان باید به طور فعالانه به امر تثبیت و انتشار دستورالعمل اهتمام داشته و به انجام وعده‌هایش متعهد باشد.

۴-۳- قابلیت

یک سازمان باید منابع کافی برای برنامه‌ریزی، طراحی، تدوین، پیاده سازی، نگهداری و بهبود دستورالعمل فراهم نموده و به طور کارآمد و اثربخش بر آنها مدیریت نماید.

۴-۴- قابلیت مشاهده

دستورالعمل باید به نحو مقتضی به اطلاع مشتریان، کارکنان و سایر گروه‌های ذینفع رسانده شود.

۴-۵- قابلیت دسترسی

دستورالعمل و اطلاعات مربوط به آن باید به آسانی قابل جستجو و استفاده باشد.

۴-۶- پاسخ دهی

دستورالعمل باید نیازهای مشتریان و انتظارات گروه‌های ذینفع را برآورده نماید (به پیوسته رجوع کنید).

۴-۷- دقت

سازمان باید از دستورالعملش، از دقیق بودن اطلاعات، گمراه کننده نبودن آنها و قابل تایید بودن آنها و نیز از انطباق آنها با الزامات قانونی و مقرراتی اطمینان حاصل کند.

۴-۸- پاسخگویی

سازمان باید به ایفای مسئولیت خود در زمینه پاسخگویی و ارائه گزارش در خصوص اقدامات و تصمیمات دستورالعملش اهتمام ورزد.

۴-۹- بهبود مستمر

افزایش و کارایی و اثربخشی دستورالعمل باید جزو اهداف دائمی سازمان باشد.



۵- چارچوب دستورالعمل

۵-۱- استقرار

یک دستورالعمل باید توسط چهارچوب سازمانی برای تصمیم‌گیری و جهت استفاده در زمینه برنامه ریزی، طراحی، تدوین، پیاده سازی، نگهداری و بهبود دستورالعمل مورد پشتیبانی قرار گیرد. این چارچوب شامل ارزیابی، پیش بینی و تدارک منابع مورد نیاز جهت انجام فعالیتهای به هم مرتبطی است که به منظور تحقق اهداف دستورالعمل صورت می‌گیرند (به پیوست و رجوع کنید). این چارچوب همچنین تعهدات مدیریت ارشد، ارجاع مسئولیتها و اختیارات مناسب، و آموزش در کل سازمان را در بر می‌گیرد.

۵-۲- یکپارچگی

چارچوب دستورالعمل باید بر مبنای سیستم‌های کیفیت و سایر سیستم‌های مدیریت سازمان بوده و با آنها در موارد مقتضی یکپارچه و هماهنگ باشد.

۶- برنامه ریزی، طراحی و تدوین

۶-۱- تعیین اهداف دستورالعمل

سازمان باید اهدافی که قصد دستیابی به آنها را از طریق دستورالعمل دارد تعیین نماید.

یادآوری: اهداف دستورالعمل باید چنان به روشنی بیان شده باشند که بتوان با شیوه‌ای مناسب میزان

تحقق آنها را با استفاده از شاخص‌های عملکردی که توسط سازمان تعیین شده‌اند، اندازه‌گیری کرد.

۶-۲- جمع آوری و سنجش اطلاعات

اطلاعات باید در موارد زیر جمع آوری و سنجش شود:

- مسائلی که دستورالعمل سعی دارد به آنها پردازد؛

- چگونگی پیدایش این مسائل؛

- چگونگی پرداختن به این مسائل؛

- چگونه این مسائل بر فعالیتهای نامرتبط با دستورالعمل تاثیر می‌گذارند؛

- سایر سازمانها چگونه به این مسائل می‌پردازند

- منابع و سایر پیامدهای احتمالی دیگری که در پرداختن به این مسائل و استفاده از دستورالعمل بوجود

می‌آید؛

- و الزامات قانونی و مقرراتی که در اثر پرداختن به این مسائل با استفاده از دستورالعمل بوجود می

آید.

یادآوری: این اطلاعات باید به سازمان در بیان اهداف دستورالعمل و تعیین رویکردی مناسب جهت

توسعه و سنجش دستورالعمل مساعدت نماید. این دستورالعمل، دستورالعملی است که همسو با دیگر

فعالیت‌های سازمان می‌باشد. راهنمایی چند در خصوص عوامل قابل توجه در اتخاذ یک دستورالعمل تهیه



شده توسط سازمانی دیگر (به عنوان مثال... یک انجمن صنعتی یا حرفه ای / شغلی) در پیوست ز ارائه شده است.

۳-۶- دریافت و سنجش ورودی از گروههای ذینفع مرتبط

برای سازمان دریافت و سنجش (نظرات و دیدگاههای) ورودی از گروههای ذینفع مربوط (نظیر مشتریان، تامین کنندگان، انجمنهای صنعتی، سازمانهای مصرف کننده، سازمانهای دولتی مرتبط، کارکنان صاحبان و سایر کسانی که از دستورالعمل تاثیر می پذیرند) در خصوص محتوای دستورالعمل و استفاده از آن مهم می باشد (به پیوست ه رجوع کنید).

۴-۶- تهیه دستورالعمل

سازمان باید دستورالعمل را بر اساس اطلاعاتی که جمع آوری نموده است تهیه نماید (به پیوست ح رجوع کنید). دستورالعمل باید واضح، مختصر، دقیق و هدایتگر بوده و به زبانی ساده نوشته شده باشد و باید موارد ذیل را شامل شود:

- متناسب بودن دامنه کاربرد و اهداف آن با سازمان و مشتریانش؛
- تعهداتی که سازمان در قبال مشتریان خود متقبل شده و از قابلیت تحقق برخوردارند، و هر محدودیتی در خصوص آن تعهدات؛
- تعریف واژگان کلیدی بکار رفته در دستورالعمل شوند؛
- پرسشها و شکایات واصله در مورد دستورالعمل، چگونه و به چه کسی باید ارجاع شوند؛
- و شرح اقداماتی که در صورت عدم تحقق وعده های دستورالعمل باید اتخاذ شوند.

یادآوری: پرسشها و شکایات هم میتواند مربوط به محتوای دستورالعمل باشد و هم نحوه استفاده از آن.

جهت راهنمایی به ایزو ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۳ رجوع کنید.

در تهیه دستورالعمل سازمان باید نسبت به اینکه دستورالعمل میتواند بطور اثر بخش اجرا شود و شرایط آن با الزامات قانونی و مقرراتی مغایرتی ندارد اطمینان حاصل نماید. بویژه الزامات قانونی و مقرراتی راجع به تبلیغات فریبنده و گمراه کننده یا غلط انداز و ممنوعیت های مطرح در مورد فعالیت ضد رقابتی.

سازمان باید با آزمایش دستورالعمل مشخص نماید که آیا دستورالعمل نیاز به جرح و تعدیل دارد یا خیر.

۵-۶- تهیه شاخصهای عملکرد

سازمان باید شاخصهای کمی و کیفی عملکردی را تهیه و تدوین نماید، شاخصهایی که برای کمک در تعیین این مسئله که دستورالعمل و تحقق اهدافش موفق بوده است یا خیر طراحی می شود.



یادآوری: شاخصهای عملکردی مرتبط با دستورالعمل رضایت مشتری، ممکن است شامل درجه بندی و رتبه بندی حاصل از نظرسنجی رضایت مشتری و آمار مربوط به موارد شکایت و حل و فصل آنها باشد.

۶-۶- تهیه روند های اجرایی دستورالعمل

سازمان باید روندهای اجرایی پیاده سازی، استمرار و بهبود، و از جمله چگونگی بررسی پرسشها و شکایات را تهیه و تدوین نماید. سازمان باید هر گونه مانعی را که بر سر راه استفاده موثر از دستورالعمل وجود دارد و نیز مشوقهای احتمالی را که به پیاده سازی، استمرار و بهبود دستورالعمل کمک میکنند را شناسایی نماید. روندهای اجرایی مزبور بسته به ماهیت (نوع) دستورالعمل و سازمانی که از آن استفاده می کند متفاوت خواهند بود. این روندهای اجرایی باید مطابق با الزامات قانونی و مقررات مناسب تعیین و ایجاد شوند.

یادآوری: نمونه ای از فعالیتهایی که میتوانند در موضوع روندهای اجرایی مورد اشاره قرار گیرند به شرح ذیل است:

- ارائه و شناساندن دستورالعمل به مشتریان؛
- آموزش کارکنان ذیربط در خصوص دستورالعمل؛
- حل و فصل مواردی که در وعده های دستورالعمل تحقق نیافته است؛
- ثبت پرسشها و شکایات در مورد دستورالعمل؛
- ثبت و ارزیابی عملکرد دستورالعمل؛
- استفاده از سوابق ثبت شده و مدیریت آنها؛
- شناسایی، جمع آوری، طبقه بندی، نگهداری، ذخیره سازی و مرتب کردن سوابق؛
- افشای اطلاعات در مورد تحقق دستورالعمل (به پیوست ط رجوع کنید).

۶-۷- تهیه طرح ارتباط دورن سازمانی و برون سازمانی

سازمان باید طرحی را برای تهیه دستورالعمل خود، و اطلاعات پشتیبان آن (به عنوان مثال.. فرم بازخورد) تهیه نماید و آن را در اختیار کارکنان و سایر گروههای ذینفع درگیر در اجرای دستورالعمل قرار دهد (به پیوست ط رجوع کنید).

۶-۸- تعیین منابع مورد نیاز

سازمان باید منابع مورد نیاز را برای عملی کردن وعده های دستورالعمل تعیین و اصلاحات مناسب را در صورت عدم تحقق دستورالعمل بعمل آورد (به عنوان مثال جبران خسارت مشتری). این منابع شامل کارکنان، آموزش، روندهای اجرایی، مستندات، حمایتهای کارشناسی و تخصصی مواد و تجهیزات، امکانات، نرم افزار و سخت افزار کامپیوتری، و منابع مالی می باشد.



۷- پیاده سازی (اجرا)

سازمان باید فعالیتهای اجرایی برنامه ریزی شده را با روشی بهنگام مدیریت نماید.

سازمان باید در سطوح مناسب درون سازمان:

- روندهای اجرایی و طرحهای ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی مناسبی را به کار گیرد؛

- اقدامات جبرانی مناسبی را برای مشتریان فراهم کند (به عنوان مثال، جبران خسارت)؛

- و اقدام لازم را فوراً برای رسیدگی به مواردی که اقدامات دستورالعمل تحقق نیافته اند به عمل آورد؛ این اقدامات ممکن است در پی یک شکایت واصله در مورد دستورالعمل و یا در اثر تولید اطلاعات درون سازمانی آغاز شود.

سازمان باید موارد ذیل را ثبت و ضبط کند :

- استفاده از منابع در اجرای دستورالعمل :

- نوع آموزشها و راهنمایی که در مورد کارکنان دریافت نموده اند؛

- استفاده از طرحهای ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی؛

- رسیدگی به پرسشها و شکایات رسیده در مورد دستورالعمل، و اقدامات اصلاحی انجام شده توسط سازمان.

۸- نگهداری (حفظ) و بهبود

۸-۱- جمع آوری اطلاعات

سازمان باید به طور منظم و سیستماتیک اطلاعات مورد نیاز جهت ارزیابی موثر و کارآمد عملکرد دستورالعمل از جمله مدارک و مستندات مذکور در بندهای ۶ و ۷ را جمع آوری نماید.

۸-۲- ارزیابی عملکرد دستورالعمل

سازمان باید بطور منظم و سیستماتیک عملکرد دستورالعمل را ارزیابی نماید. این ارزیابی باید شامل تایید و تجزیه و تحلیل میزان تحقق اهداف کلی و تعهدات دستورالعمل باشد.

پرسشها و شکایات رسیده در مورد دستورالعمل و استفاده از آن، باید جهت شناسایی مشکلات سیستمی، تکرار شونده یا منفرد دسته بندی و تجزیه و تحلیل شوند تا در دستورالعمل مفید و کمک کننده باشند.

یادآوری: سازمان باید برای مشخص نمودن این مسئله که آیا پرسشها و شکایاتی که در آنها ذکر از

دستورالعمل به میان نیامده است بنحوی مرتبط با پیش بینی های دستورالعمل هستند یا خیر؟ گامهایی را بردارد. این پرسشها و شکایات ممکن است کاربرد نادرست شرایط دستورالعمل را مشخص سازند.

به منظور ارزیابی تاثیر دستورالعمل، کسب اطلاعاتی در مورد وضعیت قبل از تدوین دستورالعمل و نیز وضعیت بعد از اجرای آن، در فواصل زمانی مناسب ضروری است. این اطلاعات نه تنها میتواند برای تعیین نقاط ضعف موجود در طراحی و پیاده سازی دستورالعمل مورد استفاده قرار گیرد، بلکه برای نشان دادن نتایج حاصل (در صورت وجود) و نمایش پیشرفتهای حاصل از کاربرد آن دستورالعمل، نیز می تواند بکار



رود.

۸-۳- رضایت از دستورالعمل

در این بخش باید اقدامی منظم و سیستماتیک برای تعیین رضایت مشتری از دستورالعمل و استفاده از آن صورت گیرد. این اقدام می تواند از طریق نظر سنجی تصادفی از مشتریان و استفاده از فنون دیگر انجام شود.

یادآوری: یک روش ارزیابی از رضایت مشتری، شبیه سازی تماس یک مشتری با سازمان در مورد یک مسئله مورد اشاره در دستورالعمل است. و این در مواردی است که قانون این عمل را مجاز شمرده باشد.

۸-۴- مروری بر دستورالعمل و چارچوب آن

سازمان باید دستورالعمل و چارچوب آنرا برپایه برنامه زمانی منظم و سیستماتیک بازنگری کند، تا بتواند:

- شایستگی، تناسب، کفایت، اثربخشی و کارایی خود را بطور مستمر تعیین نماید؛
 - موارد مهمی که در آنها وعده های دستورالعمل تحقق نیافته اند را مورد رسیدگی قرار دهد؛
 - نیازها و فرصتهای موجود جهت بهبود را مورد ارزیابی قرار دهد؛
 - و نیز برای اتخاذ تصمیمات و اقدامات مناسب آمادگی کسب نماید.
 - در انجام بازنگری، سازمان باید به اطلاعات زیر توجه نماید:
- تغییرات در دستورالعمل و چارچوب آن؛
- تغییرات در قوانین؛
 - تغییرات در عملکرد رقباه با نوآوریهای فنی؛
 - تغییرات در انتظارات اجتماعی؛
 - میزان تحقق وعده های (تعهدات) دستورالعمل؛
 - وضعیت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه؛
 - محصولات ارائه شده؛
 - و اقدامات تعیین شده در بازنگریهای قبلی.

۸-۵- بهبود مستمر

سازمان باید دستورالعمل و چارچوب آنرا به منظور افزایش رضایت مشتری بطور مستمر بهبود بخشد و از جمله با بکارگیری روشهایی نظیر اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه بهبودهای نوآورانه این کار را انجام دهد.

سازمان باید اقداماتی را در جهت رفع علتهای اصلی بروز مشکلات موجود و بالقوه که منجر به شکایات می شود اتخاذ نماید تا به ترتیب مانع از تکرار با وقوع آنها در آینده شود.

یادآوری: سازمانی که از دستورالعمل تدوین شده توسط سازمان دیگر استفاده می کند باید سازمان



مزبور را از مشکلاتی که در مدت استفاده از دستور العمل بوجود آمده است مطلع سازد.

سازمان باید :

- بهترین شیوه ها را در زمینه ساختار، محتوا و استفاده از دستور العمل بررسی و شناسایی کرده و بکار گیرد؛

- رویکرد مشتری مداری را در داخل سازمان پیرو راند و تحکیم بخشد؛

- نوآوری در زمینه دستور العمل را تشویق نماید؛

- موارد برجسته عملکردی و شیوه های کار مرتبط با دستورالعمل را شناسایی نماید.

یادآوری: جهت راهنمایی بیشتر در مورد روش عمومی بهبود مستمر، سازمانها می توانند به پیوست ب در ایزو ۹۰۰۴:۲۰۰۰ رجوع نمایند.

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

ثبت و صدور گواهینامه های بین المللی ISO

تلفن: ۰۲۱-۷۹۱۶۵