

فصل ۹ کتاب مشارکت بیمار و جامعه : شکایت مشتری

مؤلفین: دکتر جعفر صادق تبریزی، دکتر وحیده زارع گاوگانی، دکتر مصطفی فرح بخش

یکی از اهداف اصلی هر سازمان سلامت جلب رضایت مشتری ها و بیماران از طریق ارائه خدمات با کیفیت بالا می باشد. نظام های بهبود کیفیت، خصوصاً مدیریت جامع کیفیت تاکید خاصی بر تامین رضایت مشتری ها دارد. بطوریکه، یکی از ارکان فلسفی مدیریت جامع کیفیت مشتری محوری است، که این امر نشان دهنده جایگاه والای مشتری در این فلسفه مدیریتی است. از این روی، بررسی میزان شکایت مشتری ها از سازمان های سلامت و نحوه پاسخگویی به شکایات می تواند از شاخص های مهم پاسخگویی، مسئولیت پذیری و در نهایت کیفیت ارائه خدمات در سازمان های سلامت باشد. در رویکرد حاکمیت بالینی و در ذیل محور مشارکت بیمار و جامعه نیز توجه زیادی به رسیدگی شکایات مشتری ها، پاسخگویی به موقع به آنها و حل مشکلات بیماران و همراهان آنها شده است. از این رو در این فصل به بررسی سیستم جامع رسیدگی به شکایات و مراحل آن پرداخته و الگویی برای این امر ارائه می دهیم.

علل شکایت مشتری ها

هر شکایتی ریشه در نارضایتی مشتری دارد. مشتری ها زمانی شکایت می کنند که به خاطر برآورده نشدن انتظارات خود به دلایل مختلف و متنوعی مانند عدم دسترسی به نوع خدمت مورد نیازشان در بخش مربوطه، تاخیر در ارائه خدمات و به انتظار نشستن های طولانی، کیفیت خدمات ارائه شده به آنها یا هزینه های مورد مطالبه احساس نارضایتی می کنند. لازم به ذکر است که در بیشتر بیمارستانها شایعترین علت شکایت عدم تعامل مناسب و روابط بین فردی نامطلوب است. شواهد نشان می دهد که بیش از یک سوم شکایات صورت

گرفته (از طرف بیماران یا همراهان آنها، ارائه دهندگان خدمات درمانی در بخش اورژانس و سایر بخشهای بیمارستانی مانند پزشکان، پرستاران، بهیاران و ...) مربوط به اشکال در برقراری ارتباط بوده و فراوانی آن کم و بیش به اندازه فراوانی شکایات مربوط به نوع و کیفیت خدمات درمانی ارائه شده، امکان دسترسی به مراقبتها و در برخی مطالعات، هزینه های خدمات می باشد. توجه ناکافی به بیمار و همراهان او، بی احترامی، بی نزاکتی و در برخی موارد مشاجره های بی ادبانه از جمله مواردی هستند که علت شکایت با فراوانی قابل توجه در بخش های مختلف بیمارستان بوده اند (۳۲، ۳۳).

شواهد نشان می دهد، تعداد شکایات زن بیش مرد، افراد مسن کمتر از جوان ها و افراد بومی بیشتر از غیر بومی ها و پروتمندان بیشتر از افراد کم درآمد است. علاوه بر عوامل اشاره شده دو عامل اساسی دیگر مطرح هستند که نقش بارزی در بروز شکایات دارند. عامل اول برقراری سریع ارتباط است. بررسی ها نشان می دهند که طول مدت ارتباط بین ارائه دهندگان و مشتری های خدمات درمانی رابطه مستقیم با احساس رضایتمندی بیمار دارد. بطوریکه با افزایش مدت زمان برقراری ارتباط، بیماران راضی تر خواهند بود. در این میان برخورد اولیه کارکنان سلامت با بیماران و همراهان آنها بسیار مهم بوده و تاثیر عمیقی بر جای می گذارد. عامل دوم گفتگو و تعامل موثر است. در محیط های پرسترس درمانی، تعامل مناسب با بیمار و خانواده او یک ابزار بسیار قوی برای افزایش رضایتمندی آنها است. بیشترین تعداد شکایات صورت گرفته به نحوی مستقیم یا غیرمستقیم با عدم برقراری رابطه مناسب با مشتری ها مرتبط است (۳۴).

گفتگویی هرچند کوتاه اما دوستانه، صادقانه و حاکی از همدلی برای تشریح شرایط موجود، مشکل بیمار، خدمات مورد نیاز او، خدماتی که بخش درمانی یا پیشگیری قادر به ارائه آنها می باشد، زمانی که بیمار باید در انتظار باشد، زمان احتمالی ترخیص یا انتقال او به بخشهای دیگر، تخمینی از هزینه خدمات مورد نیاز بیمار و یا

پاسخ به سوالات بیمار و همراهانش با همدردی و همدلی، نه تنها آنها را واقع بینانه تر کرده و انتظاراتشان را منطقی تر می سازد، بلکه با افزایش آرامش و اعتماد آنها رضایت مندی را نیز ارتقا می دهد. این امر همکاری و مشارکت فعالانه آنها را افزایش داده و با کاهش زمان و انرژی های هدر رفته بهره وری و کیفیت خدمات را نیز افزایش می دهد.

اهمیت شکایت و رسیدگی به آن

ارائه موفقیت آمیز خدمات به مشتری های نظام سلامت وابسته به این است که تمامی ارائه دهندگان خدمات خود را موظف به برآورده ساختن نیازهای مشتری ها و مسئول پاسخگویی و ارائه بهترین خدمات در کوتاهترین زمان ممکن بدانند. در اینصورت هم مشتری ها به خواسته های خود می رسند و هم ارائه کنندگان خدمات یک روز کاری مفید و رضایت بخش را پشت سر می گذارند. در غیر اینصورت، حاصل خدمت چیزی جز نارضایتی و شکایت نخواهد بود. فرد ناراضی یا بطور مستقیم شکایت کرده (کمتر از ۲۵٪ ناراضی ۱۰) و یا اینکه با نارضایتی مرکز بهداشتی درمانی کرده و نه تنها خود و بستگانش به آن سازمان مراجعه نمی کنند بلکه دیگران را نیز از مراجعه به آنجا برحذر می کنند (اغلب ناراضی ها). و یا اگر که مجبور به استفاده از خدمات هستند مدام ایراد گرفته و تلاش می کنند مسئول درمان (پزشک یا پرستار) خود را تعویض نمایند.

شواهد نشان می دهد که ۹۵ درصد مشتریهای ناراضی، نارضایتی خود را اعلام نکرده و محل دریافت مراقبت های سلامت خود را تغییر مکی دهند. معمولاً هر مشتری ناراضی، نارضایتی خویش را به ده نفر دیگر نیز انتقال می دهد. بنابراین در هر سازمان سلامت باید برنامه منظمی برای سنجش رضایت مشتریها وجود داشته باشد تا بتوان با شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد نارضایتی نسبت به برطرف نمودن آنها اقدام نمود. اگر در سازمان شکایتی

از سوی مشتریها بگوش نمی رسد نباید خوشحال شد زیرا مردم یا بخاطر فضای بسته سازمانها شکایت نکرده و تنها محل مراجعه خود را تغییر می دهند ، یا نمی دانند که چگونه شکایت نمایند ، یا اعتقادی به نتیجه شکایت ندارند و یا اینکه از فکر انتقام می ترسند. باید توجه نمود که بعضی اوقات مشتریها ممکن است علیرغم نارضایتی از سازمان سلامت، خود را راضی جلوه دهند.

بنابراین، سازمانهای سلامت باید نارضایتی مشتری ها را جدی گرفته و از شکایتهای مردم و افراد شاکی استقبال نمایند. به موجب شواهد معتبر شاکیان دو برابر مشتریانی که ناراضی بوده ولی شکایتی نکرده اند، ارزش دارند. باید راههای مناسب برای اظهار شکایات توسط مشتریها در دسترس همه آنها باشد تا براحتی بتوانند شکایات خود را مطرح نمایند و سازمان به تمام این شکایتها پاسخ درست و مناسب ارائه نماید . چرا که پاسخ درست و مؤثر به شکایات، یک مشتری ناراضی را به یک مشتری وفادار تبدیل می کند . تحقیقات نشان داده است که رسیدگی سریع و درست به شکایت مشتری های ناراضی ، در ۹۵ درصد موارد آنها را مشتری وفادار سازمان شما کرده و مشتریها را برای اظهار نظر و ارائه شکایت تشویق خواهد نمود. هم چنین ، هرگونه اعلام شکایت و نارضایتی برای سازمان به عنوان یک فرصت یادگیری و ارتقا محسوب شده و منجر به طراحی و ارائه خدمات جدید میگردد.

مدیریت نارضایتی مشتری ها به طور حتم در نهایت منجر به افزایش رضایتمندی مشتری خواهد شد. مشتریان راضی بیشتر مایل به مراجعه به افرادی و واحدهایی که از آنها حمایت کرده و برای حل مشکل به آنها کمک کرده اند می باشند. در حالیکه مشتریان ناراضی معمولاً مایل هستند که برای دریافت خدمات سلامت به مرکز دیگری مراجعه کنند. در این صورت، تعداد مشتری های سازمان سلامت کاهش یافته، درآمد تقلیل پیدا کرده و به تدریج نیاز به کارکنان سلامت نیز کاهش می یابد. از سوی دیگر، شکایات به مراجع قانونی بالاتر (پزشکی

قانونی و نظام پزشکی و ...) نیز افزایش یا فته و بر مشکلات سازمان سلامت و کارکنان آن می افزاید. در صورتیکه، اعتراض و شکایت به مراجع داخلی یا خارجی ادامه یابد، قطعاً جو مثبت همدلی و اعتماد در سازمان خدشه دار شده، کل بخش زیر سوال رفته، موقعیت سازمان و اداره کنندگان آن به خطر افتاده و امنیت شغلی کارکنان با جابجایی یا درخواست انتقال آسیب خواهد دید. بنابراین، سازمان با بی ثباتی، کمبود نیروی انسانی، نارضایتی کارکنان و مشتری ها مواجه خواهد شد. بنابر این، کلید بقای هر سازمان تاملین رضایت مشتری های آن می باشد. وفاداری مشتریان به مراکز سلامت نشان دهنده رضایت آنها و کیفیت مطلوب خدمات دریافتی می باشد.

فنون پیشگیری از شکایات

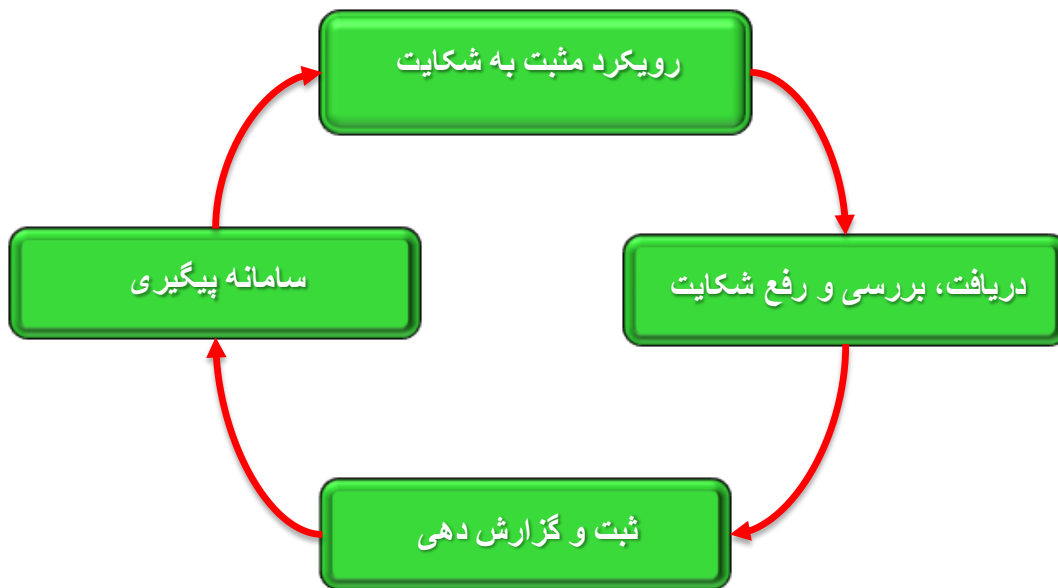
- رفتار مناسب و منطقی با بیماران و همراهان آنها در اولین برخورد
- توضیح سیر تشخیص و درمان بیمار، و مدت اقامت احتمالی
- مسئولیت پذیری و پاسخگویی در تمام مراحل تشخیصی و درمانی
- حفظ ارتباط مستمر با بیمار
- استفاده از جملات مثبت و دلگرم کننده
- استفاده از کلماتی که نشاندهنده حمایت کامل و نزدیکی شما به بیمار باشد
- حذف بررسی های غیر ضروری و احتمالاً پرهزینه

سیستم جامع رسیدگی به شکایات

مشتری های سیستم سلامت علاوه بر توجه به مسائل درمانی خود و انتظار دریافت خدمات درمانی مطلوب و نهایتاً بهبودی، توجه ویژه ای نیز به جنبه های غیر درمانی خدمات دارند که اصطلاحاً کیفیت خدمت^۱ نامیده می شود (۳۵). کیفیت خدمت به شرایط و چگونگی دریافت خدمت توسط مشتری (گیرنده ی خدمت) مربوط بوده و اغلب نشان دهنده ی روش ارائه ی خدمت و محیطی است که خدمت در آن ارائه می شود. این بعد از کیفیت شامل تعامل بین ارائه کننده خدمت و گیرنده خدمت، پاسخگویی به مشتری، ارائه خدمت در حداقل زمان ممکن، ارائه خدمت توأم با احترام، اعتماد و رازداری، قدر انتخاب و تصمیم گیری، تمیزی و نظافت محل ارائه خدمت، دسترسی، آموزش، هزینه خدمات و استمرار خدمت می شود (۲۸). وضعیت نامطلوب هر یک از جنبه های اشاره شده کیفیت خدمت می تواند منشاء نارضایتی و بدنبال آن شکایت بیماران و همراهان آنان باشد.

از این رو، یکی از روشهای موثر برای تامین نیازها و انتظارات مشتری ها برقراری ارتباط موثر با مشتری و ارتقای کیفیت خدمات است. سازمان های سلامت گاه بصورت فعال و با استفاده از روش های نظر سنجی، رضایت سنجی و بررسی های ادواری خدمات از دیدگاه مشتری های سازمان سعی در تامین انتظارات آنها داشته، یا بصورت غیر فعال و با فراهم کردن سیستم رسیدگی به شکایات رضایت مشتری های خود را تامین می کنند، و یا با بهره گیری از هر دو سیستم به دنبال دستیابی به اهداف سازمان خود هستند. شکل ۴ نشان دهنده سیستم جامع رسیدگی به شکایات می باشد که در طی آن سازمان سلامت (مانند بیمارستان یا مرکز بهداشتی درمانی) با اتخاذ رویکردی مثبت به شکایت مشتری ها، نظامی را برای دریافت، بررسی و برطرف کردن شکایت مشتری ها طراحی کرده و با ایجاد ساختار و سازماندهی نیروی انسانی لازم اقدام به ثبت، گزارش دهی و فراهم نمودن امکان پیگیری شکایت می نماید (۳۴).

^۱ Service Quality



شکل ۱: سامانه جامع رسیدگی به شکایات

در سیستم فوق شکایت مشتری ها به عنوان یک فرصت تلقی شده و ساز و کار مناسبی برای استفاده از فرصت مهیا شده پیش بینی می شود. مدیران ارشد سازمان های سلامت موفق و پیشرو نگرشی مثبت به شکایات داشته و هر شکایت را بدون توجه به ماهیت آن به عنوان یک گنج برای سازمان در نظر می گیرند. گنجی که بدون صرف هزینه، بدون بررسی و صرف انرژی و زمان بدست آورده است.

رویکرد مثبت به شکایت

شاکی فردی است که بدون تحمیل هیچ هزینه ای به شما مواردی از مشکلات فرایند های مراقبت یا خدمت را متذکر می شود که شما از آن غافل بوده اید. او کسی است که نقاط ضعف عملکردی سازمان شما را روشن

ساخته است، پس منطق حکم می کند که به او احترام گذاشته و از نظراتش استقبال کنیم، چرا که فرصت بهبود را برای شما نمایان ساخته است. اما متأسفانه به جای قدردانی از شاکیان و احترام گذاشتن به نظراتشان در اغلب مراکز سلامت در مقابل شاکیان و شکایت آنها مقاومت و جبهه گیری بعمل آمده و واکنش منفی نشان داده می شود. برای بهره گیری و آموختن از شکایت ها و بدنبال آن اصلاح وضعیت موجود، اولین گام نگاه واقع بینانه و پذیرش احتمال وجود نقص است. اگر پذیرش و رویکرد مثبت به شکایت وجود داشته باشد آنگاه میتوان انتظار داشت که اراده ای نیز برای رسیدگی و پاسخگویی وجود داشته باشد.

دریافت، بررسی و رفع شکایت

گام دوم پس از نگاه مثبت به شکایات، طراحی سامانه دریافت، بررسی و رفع شکایات است. باید از روش های متنوعی مانند تکمیل فرم شکایت، پیام گیر تلفنی، وب سایت سازمان، صندوق شکایات و ... برای دریافت شکایت استفاده کرد. رسیدگی به شکایات باید مسئول و متولی تک پیشه و مشخصی داشته باشد که هدایت سامانه را بر عهده گیرد. برای بررسی شکایت باید فرایند مشخص و مکتوبی وجود داشته باشد که بیماران و همراهان آنها از آن مطلع بوده و دسترسی آسانی داشته باشند. فرایند فوق باید بطور کاملاً شفاف مراحل مختلف فرایند را از مرحله دریافت شکایت تا رفع آن به تصویر کشیده باشد. این فرایند باید به همه کارکنان مرتبط و بیماران و همراهان آنها با مناسب ترین روش ها آموزش داده شود.

ثبت و گزارش دهی

سامانه رسیدگی به شکایت و فرایند مربوطه باید نظام ثبت و گزارش دهی شفاف و ساده ای داشته باشد. بطوریکه تمام مراحل رسیدگی و رفع شکایت باید به دقت ثبت شده، اطلاعات آن قابل تحلیل و دارای برنامه

منظم گزارش دهی باشد. برای این منظور باید فرم های اختصاصی دریافت و ثبت شکایت و فرم های جمع بندی و ارائه گزارش طراحی گردند. فرمهایی رسیدگی به شکایات باید حاوی اطلاعاتی در باره مشخصات کامل شاکی، شماره پرونده او، کد کامپیوتری ثبت در سامانه، کد فرد مورد شکایت، تاریخ انجام و وصول شکایت، تاریخ بروز مورد شکایت، تاریخ حل و فصل شکایت، نوع شکایت (مرتبط با کیفیت ارائه خدمات، برخورد کارکنان، مدت اقامت، هزینه ها، مستندسازی اطلاعات بیمار، ...)، شیوه شکایت (کتبی یا شفاهی)، موضوع شکایت، فرد بررسی کننده، سیر بررسی شکایت، نتیجه بررسی، اقدامات انجام گرفته برای حل شکایت، نتیجه نهایی و امضای شاکی باشند. برای مشاهده نمونه فرم ها به فصل ضوابط مراجعه شود.

سامانه پیگیری

هدف از ایجاد یا سامانه پیگیری شکایات این است که اطلاعات اساسی مربوط به شکایات واصله، از انواع مختلف و در زمانهای مختلف، با استفاده از فرمهای ارزیابی وضعیت بفرمت یکسان گردآوری و ذخیره شوند. در این سامانه باید امکان پیگیری فعال برای شاکی و متشاکی در هر زمانی که اراده نمایند فراهم شده باشد. برای این منظور باید کد ره گیری ویژه ای به شاکیان داده شده و از طریق تلفن، پست الکترونیک یا پیامک مراحل رسیدگی به اطلاع شاکی رسانده شود. این سامانه به مدیران کمک می کند تا از تعداد شکایات صورت گرفته ، نوع شکایات، شدت شکایات و فرجام شکایات مطلع شوند (۳۴).

رسیدگی به شکایات بر مبنای استاندارد بین المللی ISO 10002:2004

اصول راهنما

شفاف سازی^۲

اطلاعات مربوط به چگونگی و محل تسلیم شکایت بایستی به خوبی به اطلاع مشتری ه، کارکنان و دیگر طرف های دینفع سازمان های سلامت (بیمارستان، درمانگاه یا مرکز بهداشتی درمانی) برسد. فرایند رسیدگی به شکایات و اطلاعات پشتیبان بایستی به سادگی قابل فهم و اجرا باشد. این اطلاعات بایستی به زبانی شفاف و قابل فهم برای همه باشد. اطلاعات مربوط به تنظیم یک شکایت باید به زبان های رایج منطقه و برای استفاده همه اقشار جامعه آماده شده، شامل الگوهایی نظیر نسخه چاپی بزرگ، خط بریل یا نوار صوتی، و قابل دسترس باشند به نحوی که هیچ یک از شاکیان متضرر نشوند.

دسترسی^۳

فرایند رسیدگی به شکایات باید به سهولت قابل دسترسی برای تمامی شاکیان بوده و اطلاعات مربوط به جزئیات نحوه ی تنظیم، پیگیری و رفع شکایات قابل دسترسی باشد.

^۲ Visibility

^۳ Accessibility

پاسخگویی^۴

رسید هر شکایت بایستی بلافاصله به شاکی ارایه شود. شکایات بایستی به فوریت و بر اساس اضطراری بودن و اهمیت دسته بندی شوند. به عنوان مثال موضوعات مهم مربوط به سلامت و ایمنی بایستی فوری بررسی شوند. با شاکی مودبانه رفتار شود و از طریق فرایند رسیدگی به شکایات از پیشرفت شکایات مطلع نگهداشته شود. علاوه بر این، سازمان سلامت بایستی اطمینان یابد که پاسخ گویی و گزارش اقدامات و تصمیمات سازمان نسبت به فرایند رسیدگی به شکایات به طور واضح ایجاد شده است.

عینی (واقع بینی)^۵

هر شکایت بایستی منصفانه، عینی و با بی طرفی از طریق فرایند رسیدگی به شکایات بررسی شود.

رویکرد مشتری مدار^۶

بیمارستان باید رویکرد مشتری مدار اتخاذ کرده باشد و پذیرای بازخورد، از جمله شکایات باشد و تعهد خود را نسبت به رفع شکایات در عمل نشان دهد.

محرمانگی^۷

^۴ Responsiveness

^۵ Objectivity

^۶ Customer-focused

اطلاعات شخصی شاکی در رابطه با شکایت بایستی در صورت نیاز در دسترس باشد. اما فقط برای مقاصد بررسی شکایت در داخل سازمان بوده و باید به جد از افشای آن جلوگیری شود، مگر آن که بیمار یا شاکی به صراحت نسبت به افشای آن رضایت داده باشد.

هزینه ها^۸

در سازمان های سلامت استفاده از فرایند رسیدگی به شکایات بایستی برای شاکی بدون هزینه بوده و رایگان باشد.

مسئولیت پذیری^۹

سازمان های سلامت باید اطمینان یابند که مسئولیت پذیری و گزارش اقدامات و تصمیمات سازمان نسبت به فرایند رسیدگی به شکایات به طور واضح ایجاد شده است.

بهبود مستمر^{۱۰}

بهبود مستمر فرایند رسیدگی به شکایات و کیفیت خدمات بایستی یک هدف همیشگی سازمان سلامت باشد.

^۷ Confidentiality

^۸ Charges

^۹ Accountability

^{۱۰} Continuous improvement

چارچوب رسیدگی به شکایات

تعهد^{۱۱}

بیمارستان بایستی بطور فعال و شفاف متعهد به رسیدگی به شکایات به گونه ای اثر بخش و کارا باشد. این تعهد به ویژه باید توسط مدیریت رده بالای سازمانی نشان داده شده، اثبات شود و از جانب ایشان ترغیب گردد. تعهد قوی مدیریت رده بالا برای پاسخ گویی به شکایات سبب می شود، هم کارکنان و هم مشتریان برای بهبود فرایند های بهداشتی درمانی سهیم شوند. این تعهد بایستی در تعیین، پذیرش، اجرا و اشاعه ی خط مشی و روش های اجرایی مربوط به رفع شکایات نمایان گردد. تعهد مدیران ارشد بایستی از طریق حمایت همه جانبه، حضور در صحنه و تأمین منابع کافی از جمله آموزش نشان داده شود.

خط مشی^{۱۲}

مدیران ارشد سازمان های سلامت باید خط مشی مشتری مدار رسیدگی به شکایات را به طور صریح و آشکارا ایجاد نمایند. خط مشی باید در دسترس کارکنان، بیماران و سایر طرف های ذینفع بوده و به آن ها تفهیم شود. مشتریان و سایر طرف های ذینفع نیز بایستی به خط مشی دسترسی داشته باشند. خط مشی بایستی به وسیله روش های اجرایی و اهداف تعیین شده برای هر بخش و هر نقش کارکنان پشتیبانی گردد. علاوه بر این، عوامل ذیل هنگام تعیین خط مشی و اهداف برای فرایند رسیدگی به شکایات بای د مورد توجه قرار گیر ن: هرگونه الزامات قوانین و مقررات مرتبط با خط مشی، الزامات مالی، عملیاتی و سازمانی مربوطه، درونداد مشتریان،

^{۱۱} Commitment

^{۱۲} Policy

کارکنان و سایر طرف های ذینفع . ضمناً خط مشی های مربوط به کیفیت و رسیدگی به شکایات بایستی با یکدیگر همسو باشند .

مسئولیت و پاسخگویی^{۱۳}

همه افراد دخیل در امر بررسی شکایات باید مسئولیت پذیر بوده و پاسخگوی شکایات مشتری ها باشند. این افراد شامل مدیریت ارشد، نماینده مدیریت در امر رسیدگی به شکایات، سایر مدیران دخیل در فرایند رسیدگی به شکایات، همه کارکنانی که با مراجعان و شاکیان در ارتباط هستند و سایر کارکنان، می شود.

مسئولیت مدیران ارشد :

الف : حصول اطمینان از ایجاد فرایند رسیدگی به شکایات و تبیین اهداف در تمامی سازمان

ب : حصول اطمینان از برنامه ریزی، طراحی، استقرار، نگهداری و بهبود مستمر فرایند رسیدگی به شکایات بر طبق خط مشی رسیدگی به شکایات در سازمان

ج : شناسایی و تخصیص منابع مدیریتی مورد نیاز برای داشتن فرایندی اثربخش و کارا در مورد رسیدگی به شکایات

د : حصول اطمینان از افزایش آگاهی در مورد اهمیت فرایند رسیدگی به شکایات و نیاز برگرفته از مشتری مداری در سراسر سازمان

^{۱۳} Responsibility & Authority

ه : حصول اطمینان از انتقال آسان اطلاعات مربوط به فرایند رسیدگی به شکایات به مشتریان، شاکیان و حسب اقتضا سایر طرف هایی که به طور مستقیم مرتبط هستند

و : تعیین نماینده مدیریت برای رسیدگی به شکایات و تعریف روشن مسئولیت ها و اختیارات وی

ز : حصول اطمینان از وجود فرایندی برای مطلع کردن سریع و موثر مدیریت ارشد از شکایات بارز

ح : بازنگری ادواری فرایند رسیدگی به شکایات برای حصول اطمینان از نگهداری اثربخش، کارا و بهبود مستمر آن.

مسئولیت نماینده مدیریت در امر رسیدگی به شکایات :

الف : تعیین فرایند پایش، ارزیابی و گزارش عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات

ب : گزارش به مدیریت رده بالا در مورد فرایند رسیدگی به شکایات همراه با توصیه هایی برای بهبود

ج : نگهداری اثربخش و کارای فرایند رسیدگی به شکایات شامل بکارگیری کارکنان ذی صلاح و آموزش مداوم آنها، بکارگیری فناوری لازم، مستند سازی، تعیین و برآورده نمودن اهداف بر حسب برنامه زمان بندی و سایر الزامات و بازنگری های فرایند.

مسئولیت سایر مدیران دخیل در فرایند رسیدگی به شکایات :

الف : حصول اطمینان از استقرار فرایند رسیدگی به شکایات

ب : ارتباط با نماینده مدیریت در امر رسیدگی به شکایات

ج : حصول اطمینان از ترویج آگاهی در زمینه فرایند رسیدگی به شکایات و نیازهای برگرفته از مشتری مداری

د : حصول اطمینان از دسترسی آسان به اطلاعات مربوط به فرایند رسیدگی به شکایات

ه : گزارش دهی اقدامات و تصمیمات مربوط به رسیدگی به شکایات

و : حصول اطمینان از اجرا و ثبت پایش فرایند رسیدگی به شکایات

ز : حصول اطمینان از اصلاح مشکلات، پیشگیری از وقوع مجدد آن ها در آینده و ثبت نتایج

ح : حصول اطمینان از موجود بودن داده های مربوط به رسیدگی به شکایات برای بازنگری مدیران ارشد.

مسئولیت همه کارکنانی که با مشتریان و شاکیان در ارتباط هستند :

الف: درباره فرایند رسیدگی به شکایات آموزش دیده باشند

ب: با الزامات مربوط به گزارش دهی رسیدگی به شکایات که توسط سازمان تعیین شده است، منطبق شوند

ج: با مشتری ها با احترام رفتار کنند و بلافاصله به شکایت آنها پاسخ دهند یا آنها را به افراد مناسب ارجاع دهند

د: روابط بین فردی و مهارت های ارتباطی خوبی از خود نشان دهند.

مسئولیت همه کارکنان :

الف: از نقش، مسئولیت ها و اختیارات خود درباره ی شکایات آگاه باشند

ب: از به کار گیری روش های مرتبط و لازم آگاه باشند و بدانند که چه اطلاعاتی را بایستی به شاکیان بدهند

ج: شکایاتی را که تأثیر بارزی بر سازمان دارند گزارش کنند.

برنامه ریزی و طراحی

کلیات

سازمان های سلامت با رعایت فرایند رسیدگی به شکایات را به منظور افزایش وفاداری، رضایت مشتری و نیز بهبود کیفیت خدمات به گونه ای کارا و اثربخش برنامه ریزی و طراحی نماید. این فرایند بایستی در برگیرنده مجموعه فعالیت های مرتبط با یکدیگر باشد به نحوی که علاوه بر هماهنگی در عملیات، از منابع مختلف از جمله کارکنان، اطلاعات، مواد، امور مالی و زیر ساخت ها در جهت انطباق با خط مشی رسیدگی به شکایات و دستیابی به اهداف مورد نظر استفاده گردد. سازمان سلامت بایستی بهترین روش های معمول در سایر سازمانها را در خصوص رسیدگی به شکایات مورد ملاحظه قرار دهد.

اهداف

مدیران ارشد باید اطمینان یابند که اهداف رسیدگی به شکایات برای واحد ها و سطوح مختلف سازمان تفهیم شده است. این اهداف بایستی قابل اندازه گیری بوده و با خط مشی رسیدگی به شکایات سازگاری داشته باشند. اهداف فوق باید در فواصل زمانی معین بر اساس معیارهای عملکردی و بصورت تیمی بازنگری و تنظیم شوند.

فعالیت ها

مدیران ارشد باع اطمینان یابند که برنامه ریزی فرایند رسیدگی به شکایات برای حفظ و ارتقای رضایت مشتری ها و ارباب رجوع انجام می پذیرد . فرایند رسیدگی به شکایات می تواند با سایر فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت سازمان، مرتبط و هم راستا گردد .

منابع

مدیران ارشد برای اطمینان از عملکرد اثربخش و کارآمد فرایند رسیدگی به شکایات، باید منابع مورد نیاز را تأمین کرده و در اختیار واحدی ها و افراد مرتبط قرار دهند. این منابع شامل نیروی انسانی، آموزش، روش های اجرایی، مستند سازی، پشتیبانی تخصصی، مواد و تجهیزات، سخت افزار و نرم افزار رایانه ای، و منابع مالی می شود. باید دقت شود که انتخاب، پشتیبانی و آموزش کارکنان دخیل در فرایند رسیدگی به شکایات از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

عملیات فرایند رسیدگی به شکایات

ارتباط^{۱۴}

اطلاعات مرتبط با فرایند رسیدگی به شکایات مانند بروشورها، فلوچارت ها، نشریه های آموزشی و یا اطلاعات الکترونیکی باع به آسانی در اختیار مشتریان، شاکیان و دیگر طرفهای ذی نفع قرار گیرد. این اطلاعات بای د به

^{۱۴} Communication

زبانی روشن و تا حد امکان مستدل و قابل قبول و در قالب هایی که برای همه قابل دسترس باشند تهیه شود ، بطوری که هیچ یک از شاکیان متضرر نشوند. موارد ذیل نمونه هایی از این اطلاعات هستند :

- محل تنظیم شکایات
- چگونگی تنظیم شکایات
- اطلاعاتی که توسط شاکی ارائه می شود
- فرایند رسیدگی به شکایات
- دوره های زمانی مربوط به مراحل مختلف فرایند
- گزینه های شاکیان برای جبران خسارت شامل امکانات برون سازمانی
- چگونگی بدست آوردن بازخور از وضعیت شکایت، توسط شاکی

دریافت شکایت^{۱۵}

بلافاصله پس از گزارش اولیه شکایت، شکایت باید همراه با اطلاعات تکمیلی و یک کد شناسایی منحصر به فرد ثبت شود. ثبت شکایت اولیه باید راه حل درخواست شده توسط شاکی و دیگر اطلاعات ضروری برای رسیدگی اثربخش به شکایت را شامل شود. این اطلاعات می تواند موارد ذیل را مشخص کند :

- شرح شکایت و داده های پشتیبان مربوط به آن
- راه حل درخواست شده

^{۱۵} Receipt of complaint

- خدمات یا عملکرد سازمان مورد شکایت
- تاریخ سررسید برای پاسخ دهی
- داده های مربوط به کارکنان، بخش، واحد و یا سازمان
- اقدام فوری انجام شده (در صورت وجود)

ردیابی شکایت^{۱۶}

شکایت باجی از ابتدای دریافت در تمام مراحل فرایند و تا جلب رضایت شاکی یا اتخاذ تصمیم نهایی قابل پیگیری باشد. باید به محض درخواست شاکی آخرین وضعیت شکایت به اطلاع او برسد. روند بررسی شکایت باید در فواصل منظم یا حداقل در زمان های از پیش تعیین شده در دسترس باشد.

اعلام وصول شکایت^{۱۷}

دریافت هر شکایت باجی فوراً به شاکی اعلام شود. این امر می تواند از طرق مختلف مانند پست، تلفن، پیامک یا پست الکترونیکی باشد.

ارزیابی اولیه شکایت^{۱۸}

^{۱۶} Tracking of complaint

^{۱۷} Acknowledgement of complaint

هر شکایت پس از دریافت بایع ابتدا از نظر شرایط محتوایی از قبیل شدت، وسعت، ایمنی، پیچیدگی، اثر گذاری، ضرورت و امکان اقدام فوری مورد بررسی اولیه قرار گیرد .

بررسی شکایت^{۱۹}

همه افراد دخیل بایع تلاش معقول و منطقی خود را به جهت بررسی تمامی شرایط مربوطه و اطلاعات پیرامون شکایت به کار گیرند. میزان بررسی بایع متناسب با اهمیت، فراوانی مورد و شدت شکایت باشد.

پاسخ به شکایت^{۲۰}

به دنبال بررسی مقتضی، سازمان سلامت بایع پاسخ مناسب و معقولی را ارایه کند. نیای مثال می تواند مشکل را بر طرف سازد و از تکرار آن در آینده جلوگیری نماید. اگر نتوان شکایت را فوری رفع کرد در آن صورت بایع در سریع ترین زمان ممکن به تصمیمی اثربخش منجر شود.

اطلاع رسانی تصمیم^{۲۱}

^{۱۸} Initial assessment of complaint

^{۱۹} Investigation of complaint

^{۲۰} Response to complaints

^{۲۱} Communicating the decision

تصمیم یا هر اقدام در رابطه با شکایت که به شاکی یا کارکنان دخیل مربوط می شود بای د به محض تصمیم گیری یا اقدام به اطلاع شاکی و یا بستگان وی برسد.

مختومه کردن شکایت^{۲۲}

اگر شاکی تصمیم یا اقدام پیشنهادی را بپذیرد در این صورت تصمیم یا اقدام مورد نظر بای اجرا و ثبت گردد. در صورتیکه شاکی تصمیم یا اقدام پیشنهادی را نپذیرد در آن صورت شکایت بای د مفتوح بماند. این وضعیت بای د ثبت شده و روش های محتمل دیگر داخلی و خارجی برای پیگیری روند شکایت به اطلاع شاکی برسد. سازمان سلامت بای به پایش پیشرفت شکایت ادامه دهد تا همه گزینه های معقول و منطقی در دسترس از منابع داخلی و خارجی مورد استفاده قرار گیرد یا رضایت شاکی فراهم شود.

نگهداری و بهبود

جمع آوری اطلاعات^{۲۳}

سازمان سلامت بای عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات خود را ثبت نماید. سازمان بای د ضمن اطمینان از حفظ اطلاعات شخصی شاکیان و راز داری، روش های اجرایی برای ثبت شکایات و پاسخ دهی و استفاده از این سوابق و مدیریت آن ها را ایجاد و مستقر نماید. این امر بای شامل موارد ذیل باشد :

الف : تعیین مراحل شناسایی، جمع آوری، دسته بندی، نگهداری، بایگانی و امحای سوابق

^{۲۲} Closing the complaint

^{۲۳} Data collection

ب : ثبت سوابق رسیدگی به یک شکایت و نگهداری آن ها، نهایت کوشش برای حفظ مواردی مانند فایل های الکترونیکی و وسایل ضبط مغناطیسی (چرا که سوابق در این وسایل می توانند به دلیل استفاده نادرست یا فرسودگی از دست بروند)

ج: نگهداری سوابق آموزشی و دستورالعمل هایی که افراد دخیل در فرایند رسیدگی به شکایات دریافت نموده اند

د : تعیین معیارهای سازمان سلامت برای پاسخ دهی به درخواست های ارایه و نمایش اسناد توسط شاکی یا نماینده وی. این معیارها شامل محدوده زمانی، نوع اطلاعات قابل ارایه، شخص مجاز به استفاده، شکل و قالب ارایه اطلاعات خواهد بود

ه : تعیین چگونگی و زمان اطلاع رسانی عمومی برای داده های آماری مربوط به شکایات غیر شخصی .

تحلیل و ارزیابی شکایات^{۲۴}

همه شکایات واصله باین طبقه بندی و سپس تحلیل شوند. بدینوسیله مشکلات و روند هایی را که به صورت سیستماتیک، تکرار شونده و به صورت منفرد رخ داده اند شناسایی شده و برنامه ریزی برای کمک به رفع علل اصلی آن ها انجام می گیرد.

رضایت از فرایند رسیدگی به شکایات^{۲۵}

^{۲۴} Analysis and evaluation

^{۲۵} Satisfaction with the complaints-handling process

برای تعیین سطح رضایت شاکیان نسبت به فرایند رسیدگی به شکایات بای د اقدامات دوره ای انجام شود. برای این منظور می توان از بررسی های تصادفی یا منظم استفاده نمود. بعنوان مثال، یکی از روش های بهبود رضایت از فرایند رسیدگی به شکایات شبیه سازی نحوه تماس شاکی با سازمان سلامت است.

پایش فرایند رسیدگی به شکایات^{۲۶}

عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات بای د بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی و اندازه گیری شود . پایش مستمر فرایند رسیدگی به شکایات برآورد صحیح از منابع مورد نیاز و در اختیار (از جمله کارکنان) را بدست می دهد. داده های جمع آوری شده از پایش بای در تصمیم گیری های مدیریتی مد نظر قرار گیرند.

ممیزی فرایند رسیدگی به شکایات^{۲۷}

سازمان سلامت باید امکان ممیزی های دوره ای و منظم فرایند رسیدگی به شکایات (داخلی یا خارجی) را فراهم نموده و یا انجام دهد تا عملکرد آن را مورد ارزیابی قرار دهد. ممیزی بای اطلاعات مربوط به موارد ذیل را فراهم نماید :

الف: انطباق فرایند با روش های اجرایی رسیدگی به شکایات

ب: مناسب بودن فرایند ها برای دستیابی به اهداف رسیدگی به شکایات.

^{۲۶} Monitoring of the complaints-handling process

^{۲۷} Auditing of the complaints-handling process

علاوه بر این، ممیزی فرایند رسیدگی به شکایات را می توان به عنوان بخشی از ممیزی در سیستم مدیریت کیفیت سازمان سلامت انجام داد. نتایج ممیزی باید در بازنگری های مدیریت سازمان به منظور شناسایی مشکلات و معرفی روش های بهبود در فرایند رسیدگی به شکایات مورد استفاده قرار گیرد. ممیزی بایستی توسط افراد ذیصلاح داخلی یا خارج از حوزه فعالیت سازمان انجام شود.

بازنگری مدیریت در مورد فرایند رسیدگی به شکایات^{۲۸}

مدیران ارشد سازمان سلامت باید بطور مرتب فرایند رسیدگی به شکایات را مورد بازنگری قرار دهد. اهداف بازنگری باید شامل موارد زیر باشد:

- حصول اطمینان از تداوم مناسب بودن، کفایت، اثربخشی و کارآیی فرایند رسیدگی به شکایات
- شناسایی و توجه به موارد نامناسب در زمینه های بهداشتی، ایمنی، زیست محیطی، مشتری، الزامات مربوط به قوانین و مقررات
- شناسایی و اصلاح عیوب خدمات و مراقبت ها
- شناسایی و اصلاح عیوب فرایند (رسیدگی به شکایات)
- تشخیص فرصت های بهبود و نیاز به تغییرات در فرایند رسیدگی به شکایات و خدمات ارائه شده
- ارزیابی تغییرات بالقوه در خط مشی و اهداف رسیدگی به شکایات.

^{۲۸} Management review of the complaints-handling process

درونداد بازنگری مدیریت باعی شامل اطلاعات زیر باشد :

- عوامل دورنی نظیر تغییرات در خط مشی، اهداف، ساختار سازمانی، منابع در دسترس و خدمات و مراقبت های ارائه شده یا فراهم شده
- عوامل بیرونی نظیر تغییرات در قوانین، فعالیت های رقابتی و یا نو آوری های فناوری
- عملکرد کلی فرایند رسیدگی به شکایات، شامل بررسی های مربوط به رضایت مشتری و نتایج پایش مستمر فرایند
- نتایج ممیزی ها
- وضعیت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- اقدامات پیگیرانه مربوط به بازنگری های قبلی مدیریت
- توصیه هایی برای بهبود وضعیت.

برونداد بازنگری مدیریت بایستی شامل موارد زیر باشد :

- تصمیمات و اقدامات مرتبط با بهبود اثر بخشی و کارآیی فرایند رسیدگی به شکایات
 - پیشنهادهایی برای بهبود خدمات و مراقبت ها
 - تصمیمات و اقدامات مرتبط با رکنهای شناسایی شده ی منابع (برای مثال برنامه های آموزشی).
- نهایتاً ، باید سوابق بازنگری مدیریت نگهداری شده و برای شناسایی فرصت های بهبود به کار گرفته شوند .

سازمان سلامت باید اثربخشی و کارایی فرایند رسیدگی به شکایات را به طور مستمر بهبود بخشد . در نتیجه سازمان می تواند کیفیت خدمات و مراقبت های خود را بطور مستمر ارتقا دهد. برای دستیابی به این موضوع می توان از اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و نیز نوآوری هایی در زمینه ارتقا استفاده کرد. سازمان باید برای بر طرف ساختن علل مشکلات موجود و بالقوه که منجر به شکایت می شوند اقدام ریشه ای بعمل آورد تا از وقوع مجدد آنها پیشگیری شود. سازمان سلامت باید :

- برای رسیدگی به شکایات بهترین روش را کشف و شناسایی نموده و آنرا به کار گیرد.
- رویکرد مشتری محوری را در سازمان توسعه دهد
- نوآوری در توسعه فرایند رسیدگی به شکایات را تشویق نماید
- رفتارهای شاخص و نمونه در مورد رسیدگی به شکایات را شناسایی نموده و به شایسته ترین شکل قدردانی کند (۳۶).

^{۲۹} Continuous improvement