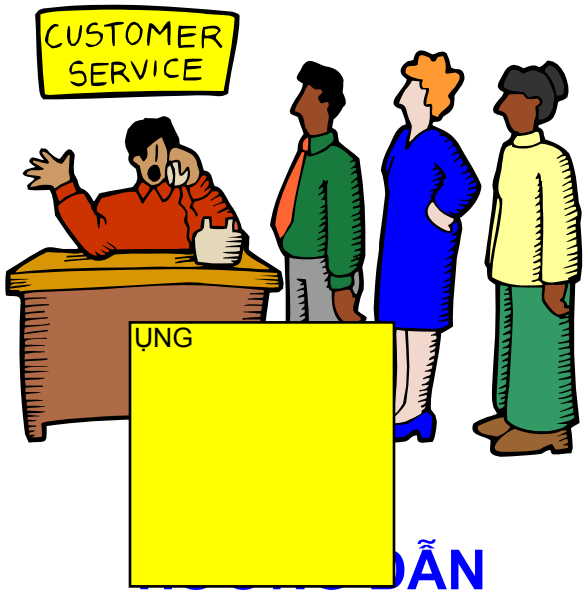
Dự án GTZ TA số: 2000.2208.7 *Project GTZ TA No: 2000.2208.7*
Tài liệu dự án: CM 008 *Project Document No: CM 008*
Phát hành lần 1 *Edition: 01*



...DẪN
QUẢN LÍ KHIẾU NẠI

Hà Nội, tháng 05 năm 2008

Bộ Xây dựng – Hà Nội

hợp tác với

Tổ Chức Hợp Tác Kỹ Thuật Đức (GTZ) GmbH

Hỗ trợ Kỹ thuật của GTZ do GFA thực hiện

Người liên hệ của
GFA Consulting Group GmbH

Your contact
with GFA Consulting Group GmbH

Gudrun Krause

Fax +49 (40) 6 03 06169
Email: gudrun.krause@gfa-group.de

Địa chỉ
Address

GFA Consulting Group GmbH

Eulenkrugstraße 82

D-22359 Hamburg

Germany

Người chuẩn bị
This guideline was prepared by

The State of Queensland – Office of the Ombudsman

MỤC LỤC

1. BỐI CẢNH 1
2. CAM KẾT 5
3. TRUYỀN THÔNG 9
4. CÁC MÔ HÌNH QUẢN LÝ KHIẾU NẠI 14
5. TÍNH MINH BẠCH VÀ KHẢ NĂNG TIẾP CẬN 17
6. TRẢ LỜI 22
7. ĐÁNH GIÁ VÀ HÀNH ĐỘNG 26
8. Ý KIÊN PHẢN HỒI 33
9. GIÁM SÁT HIỆU QUẢ 37
10. NGUỒN LỰC 43
11. NHÂN SỰ VÀ ĐÀO TẠO 46
12. BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC 51
13. CẢI TIẾN HOẠT ĐỘNG 55
14. ĐÁNH GIÁ ĐỘC LẬP BÊN NGOÀI 66
15. TÓM TẮT – CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA QUẢN LÝ KHIẾU NẠI 70
16. THÔNG TIN VÀ TÀI LIỆU THAM KHẢO 72

Hướng dẫn này được dịch từ nguyên bản tiếng Anh "Effective Complaint Management" (Quản lý hiệu quả khiếu nại) phát hành bởi Office of Ombudsman – The State of Queensland năm 2006.

Tài liệu này được cung cấp cho các công ty tham gia Dự án Quản lý Nước thải và Chất thải rắn tại Các tỉnh lỵ làm tài liệu tham khảo trong công tác quản lý khiếu nại khách hàng.

Hướng dẫn này là một trong số các công cụ được thiết kế để hỗ trợ các cơ quan và tổ chức cung cấp dịch vụ công đảm bảo rằng họ đã có các quy trình phù hợp giúp cho việc quản lý hiệu quả khiếu nại của khách hàng.

Để biết thêm thông tin hoặc được tư vấn, đề nghị liên hệ với Bộ phận Nghiên cứu và Truyền thông - Văn phòng Thanh tra Queensland theo số: 07 3005 7000.

1. BỐI CẢNH

Các tổ chức tiến bộ đều nhận thấy lợi ích của việc quản lý hiệu quả khiếu nại. Khiếu nại có thể xuất phát từ nhân viên, khách hàng và công chúng nói chung, cho dù các tổ chức đó có thể hoạt động tốt như thế nào.

Xử lý khiếu nại hợp lý và đúng đắn được xem là giải pháp kinh tế và hiệu quả giúp tăng cường hình ảnh của tổ chức đối với công chúng, làm hài long khách hàng, xác định và điều chỉnh những điểm yếu trong quy trình hoạt động của tổ chức. Nếu khiếu nại không được xử lý tốt thì tổ chức đó có thể phải chịu nhiều tổn thất như mất khách hàng và làm trầm trọng thêm những nhược điểm trong quy trình hoạt động của tổ chức.

Giới thiệu

Hướng dẫn quản lý hiệu quả khiếu nại thiết kế để hỗ trợ các cơ quan, tổ chức triển khai hệ thống quản lý khiếu nại mới hoặc hoàn thiện các hệ thống hiện có nhằm đáp ứng tôt hơn mong muốn của cộng đồng là các tổ chức này hoạt động hướng tới khách hàng và giải đáp các ý kiến phản hồi, đặc biệt là khiếu nại của khách hàng, đồng thời giúp các tổ chức hiểu được lợi ích từ việc đầu tư cho hoạt động giải quyết khiếu nại khách hàng.

Hướng dẫn này được đúc kết từ các quan điểm của Văn phòng Thanh tra thu được từ hơn 30 năm kinh nghiệm trong việc giải quyết khiếu nại ở bang Queensland và tại các cấp chính quyền địa phương, được bổ sung bởi các chuẩn mực của Úc và quốc tế về việc giải quyết khiếu nại và các nguồn có thẩm quyền khác. liên quan tới các yếu tố chính trong quá trình quản lý tốt khiếu nại

Hướng dẫn này, đặc biệt là các Mục 5 - 9, chỉ ra các hướng dẫn liên quan tới các yêu cầu trong Chỉ thị về Hệ thống Quản lý Khiếu nại đã được ban hành gần đây bởi Văn phòng Hội đồng Dịch vụ Công (OPSC) ở bang Queensland.

Không nhất thiết phải áp dụng các nội dung trong tài liệu này trong quá trình thực hiện Chỉ thị nhưng các tổ chức thuộc phạm vi điều chỉnh của Chỉ thị có thể thấy các Hướng dẫn này cũng như các tài liệu quản lý khiếu nại khác do Văn phòng Thanh tra phát hành rất hữu ích trong việc tuân thủ theo các yêu cầu ghi trong Chỉ thị này.

Mặc dù Hướng dẫn này phản ánh các yêu cầu quy định trong Chỉ thị, tài liệu này này cũng đưa ra các hướng dẫn cho các tổ chức không thuộc phạm vi điều chỉnh của Luật Dịch vụ Công. Chúng tôi không đưa ra một hay nhiều mô hình quản lý khiếu nại cụ thể nào vì không một mô hình nào là phù hợp với tất cả các tổ chức vì có rất nhiều cơ quan cung cấp dịch vụ công ở bang Queensland với chức năng và quy mô rất khác nhau. Thay vào đó, chúng tôi đưa ra các nguyên tắc có thể hỗ trợ các tổ chức xây dựng mô hình phù hợp nhất với nhu cầu của mình.

Có một số sự trùng lặp và đan xen trong các mục của Hướng dẫn này vì bản thân các nguyên tắc quản lý khiếu nại cũng có tính trùng lặp, ví dụ cam kết và truyền thông là rất quan trọng trong rất nhiều tình huống.

Trong các mục của Hướng dẫn này, chúng tôi thường đề cập đến khái niệm “người khiếu nại”. Người khiếu nại có thể là khách hàng, người tiêu dùng, nhân viên hoặc là một người dân chịu ảnh hưởng ở một chừng mực nào đó bởi hành động hoặc sự không hành động của

một tổ chức. Hướng dẫn này được thiết kế giúp giải quyết các khiếu nại từ các nguồn khác nhau nhưng để thuận tiện, khái niệm "người khiếu nại" sẽ được dùng thường xuyên đối với tất cả các nguồn khiếu nại (trừ khi có tình huống khác).

Sử dụng Hướng dẫn này thế nào

Chúng tôi khuyến nghị ban lãnh đạo của tổ chức sử dụng các nội dung trong Hướng dẫn này để rà soát lại hệ thống hiện tại của tổ chức (hoặc triển khai hệ thống mới). Khi thực hiện điều này, họ nên tham vấn rộng rãi với nhân viên và nếu có thể thì tham vấn với khách hàng và / hoặc công chúng. Sau đó, họ nên có một quyết định thận trọng về hệ thống giải quyết khiếu nại sao cho phù hợp với các nhu cầu của tổ chức đồng thời vẫn tuân theo các nguyên tắc ghi trong Chỉ thị và các Hướng dẫn này.

Để giúp hiểu sâu hơn hiệu quả hoạt động của hệ thống hiện nay trong tổ chức, chúng tôi cũng thiết kế *Danh mục "Tự Đánh giá Quản lý Hiệu quả Khiếu nại".* Công cụ tự đánh giá toàn diện này được xây dựng dựa trên các cơ sở Hướng dẫn quản lý hiệu quả khiếu nại và giúp tổ chức xác định được các vấn đề nổi bật trong hệ thống khiếu nại hiện nay của tổ chức cần cải thiện. (Xem Mục 16, *Thông tin bổ sung và Tài liệu Tham khảo* để có thêm thông tin về danh mục tự kiểm tra này).

Tại sao phải quản lý khiếu nại

Khiếu nại là không thể tránh được: Tất cả các tổ chức phục vụ công chúng đều nhận được khiếu nại. Khiếu nại và chi phí liên quan là không thể tránh được. Do vậy, khiếu nại cần phải được quản lý.

Lợi ích từ việc quản lý khiếu nại: Quản lý tốt khiếu nại là một phần không thể tách rời của chất lượng dịch vụ khách hàng và có lợi ích hữu hình đối với tổ chức, nhân viên và đặc biệt là đối với công chúng - đối tượng của các tổ chức cung cấp dịch vụ.

Trách nhiệm giải trình: Công dân có quyền khiếu nại về và tìm kiếm biện pháp xử lý liên quan tới các quyết định hoặc hành động của các tổ chức chính phủ có tác động tiêu cực đối với họ. Khi đó, các tổ chức chính phủ phải chịu trách nhiệm trước công chúng về các hành động và quyết định của mình. Đây là một nguyên tắc quan trọng và cơ sở của xã hội tự do và dân chủ. Giải quyết tốt khiếu nại sẽ được xem là cơ hội thể hiện với công chúng rằng tổ chức của bạn có trách nhiệm với họ. Khiếu nại là một phần tất yếu và trong thực tế thường là điểm bắt đầu của bất kỳ quy trình trách nhiệm giải trình nào. Bất cứ tổ chức nào tuyên bố là có trách nhiệm giải trình đối với với hành động của mình thường phải giải quyết các khiếu nại một cách nghiêm túc.

Tình hình ở Bang Queensland

Tháng 11/2006, Hội đồng Dịch vụ Công Queensland đã ban hành Chỉ thị 13/06 - Hệ thống Quản lý Khiếu nại. Chỉ thị yêu cầu tất cả các cơ quan, tổ chức thuộc phạm vi điều chỉnh của Đạo luật Dịch vụ Công phải triển khai và duy trì các hệ thống quản lý khiếu nại nội bộ được hỗ trợ bởi các quy trình và chính sách dưới dạng văn bản. Mỗi cơ quan, tổ chức có thể xác định "bản chất, hình thức và mức độ phức tạp thực tế" cho các hệ thống của họ nhưng tất cả các hệ thống đều phải bao gồm 05 "yếu tố" chính đã được quy định trong Chỉ thị như sau:

- ***Minh bạch và Tiếp cận** – các cơ quan, tổ chức phải có cơ chế và chiến lược cung cấp thông tin cho công chúng về: làm thế nào để khiếu nại, khiếu nại ở đâu và khiếu nại sẽ được quản lý thế nào (thời gian, thông tin về tiến độ và kết quả) cũng như hỗ trợ hợp lý để giải quyết khiếu nại.*
- ***Phản ứng nhanh** – các cơ quan, tổ chức phải có cơ chế và chiến lược để đảm bảo rằng nhân viên của mình biết về hệ thống này và hệ thống hoạt đồng thế nào, trả lời các khiếu nại "kịp thời", giám sát "khung thời gian giải quyết" và thông báo với các bên về tiến độ giải quyết khiếu nại.*
- ***Đánh giá và hành động** – các cơ quan, tổ chức phải có cơ chế và chiến lược để đánh giá khiếu nại, quyết định xem làm thế nào và ai sẽ giải quyết khiếu nại, chuyển khiếu nại sang các cơ quan, tổ chức khác (nếu cần) và giải quyết khiếu nại của cơ quan mình một cách công bằng và khách quan.*
- ***Phản hồi** - các cơ quan, tổ chức phải có cơ chế và chiến lược để trả lời người khiếu nại một cách kịp thời về kết quả giải quyết khiếu nại; thông báo với họ về các cơ chế đánh giá độc lập và cung cấp phản hồi nội bộ khi xác định được các vấn đề mà hệ thống phải cải thiện.*
- ***Giám sát Hiệu quả** - các cơ quan, tổ chức phải có cơ chế và chiến lược để đảm bảo rằng hệ thống của họ đáp ứng được các yêu cầu theo luật định, chính sách và các yêu cầu về quy trình báo cáo khiếu nại, xác định các xu hướng khiếu nại và giám sát thời gian cần thiết để giải quyết khiếu nại.*

Lợi ích cho các cơ quan, tổ chức

Hệ thống quản lý hiệu quả khiếu nại sẽ:

+ giúp khách hàng hài lòng hơn.
+ tăng cường hình ảnh của cơ quan bằng cách thể hiện cho công chúng thấy rằng cơ quan / tổ chức cam kết giải quyết khiếu nại nghiêm túc.
+ xác định các vấn đề cần phải cải thiện.
+ giúp điều chỉnh nhanh chóng và hiệu quả các quyết định không phù hợp.
+ tiết kiệm tiền thông qua việc giải quyết vấn đề trong nội bộ mà không cần phải phân bổ nguồn lực để các cơ quan trách nhiệm giải trình độc lập đánh giá.

+ tiết kiệm tiền bằng cách đảm bảo rằng khiếu nại được giải quyết có hiệu quả và có phương pháp.
+ ngăn ngừa khiếu nại được chuyển lên cấp trên, điều này có thể làm tiêu tốn nhiều thêm nguồn lực và tác động tiêu cực đến hình ảnh của cơ quan, tổ chức trước công chúng.
+ giảm thiểu sức ép lên nhân viên thông qua việc đào tạo và hỗ trợ giúp giao dịch với các khách hàng không hài lòng và một cách tiếp cận có hệ thống trong quá trình giải quyết vấn đề.
+ là nền tảng căn bản của quản trị hành chính hiệu quả.

Cam kết của Thanh tra Queensland với các tổ chức cung cấp dịch vụ công của Bang:

Thanh tra Queensland cam kết giúp đỡ các cơ quan cung cấp dịch vụ công của Bang Queensland trong việc quản lý các khiếu nại của khách hàng, nhân viên và công chúng hiệu quả, hiệu lực và tiết kiệm theo các chuẩn mực tiên tiến đã được công nhận.

Vai trò của Thanh tra Queensland:

Văn phòng Thanh tra điều tra khiếu nại liên quan tới các hoạt động mang tính hành chính của các cơ quan, tổ chức cung cấp dịch vụ công của Bang Queensland khi có khiếu nại rằng các hoạt động đó có thể liên quan đến quản trị kém (có nghĩa là có sai sót hoặc không công bằng). Hàng năm, chúng tôi nhận được hàng nghìn khiếu nại.

Chúng tôi khuyến khích người dân cố gắng giải quyết vấn đề với các cơ quan liên quan trước khi khiếu nại lên Văn phòng của chúng tôi. Chúng tôi có thể điều tra sau đó nếu việc rà soát nội bộ không thành công (do đó cho thấy tầm quan trọng của việc các cơ quan có các hệ thống quản lý khiếu nại nội bộ tốt).

Các điều tra của chúng tôi có thể dẫn đến việc đưa ra các khuyến nghị rằng các cơ quan phải có hành động, ví dụ như giải quyết cho một người khiếu nại hoặc thay đổi chính sách hoặc quy trình có thể là nguyên nhân của vấn đề đó.

Văn phòng Thanh tra Queensland có thể giúp được bạn không ?

Ưu tiên cao của chúng tôi là hỗ trợ các cơ quan cung cấp dịch vụ công quản lý các hệ thống quản lý khiếu nại nội bộ của mình. Hãy liên hệ với chúng tôi nếu bạn nghĩ rằng chúng tôi có thể hỗ trợ bạn trong bất kỳ vấn đề gì liên quan đến giải quyết khiếu nại trong cơ quan bạn.

Tất nhiên, cách tốt nhất để giải quyết khiếu nại là cố gắng tránh khiếu nại ngay từ đầu, chủ yếu là bằng cách đào tạo các nhân viên của bạn có quyết định đúng đắn hơn và giao tiếp tốt hơn với công chúng.

Văn phòng Thanh tra cũng cung cấp các khoá đào tạo về Lập Quyết định Tốt. Bạn có thể tìm thấy thông tin về việc làm thế nào để có các quyết định hành chính tốt trong ấn phẩm của Văn phòng Thanh tra, *Hướng dẫn ra Quyết định Hành chính Tốt,* tại trang: *www.ombudsman.qld.gov.au*.

Văn phòng Thanh tra ở miền Tây nước Úc đã xây dựng một hướng dẫn hỗ trợ các cơ quan khu vực công tiến hành các cuộc điều tra hành chính. Để có thêm thông tin, hãy vào trang: *www.ombudsman.wa.gov.au/pdf/guidelines/PCAI_investigation_guidelines.pdf*.

Một số thực tế thú vị về khiếu nại

Đầu tiên, tin xấu:

- *chỉ 5% "các khách hàng" không hài lòng khiếu nại với tổ chức – đây chỉ là "mỏm của tảng băng".*
- *số khách hàng không hài lòng còn lại sẽ phàn nàn với 8 – 10 người bạn của họ.*
- *những người không hài lòng sẽ nói với nhiều người (gấp đôi số người so với những người hài lòng)*
- *phần lớn mọi người không biết phải khiếu nại với ai trong một tổ chức*

Tuy nhiên, tin tốt:

- *Trả lời nhanh chóng khiếu nại có thể làm tăng đáng kể mức độ trung thành của khách hàng.*
- *Khách hàng khiếu nại và hài lòng với quy trình khiếu nại sẽ trung thành hơn so với những người ban đầu không có vấn đề gì.*
- *giải quyết khiếu nại ngay từ lần liên hệ đầu tiên có thể giúp giảm một nửa chi phí giải quyết khiếu nại*
- *có mối liên hệ chặt chẽ giữa quá trình quản lý khiếu nại tốt và cải thiện chất lượng cung cấp dịch vụ.*

Nguồn: Listening Post

2. CAM KẾT

Cam kết với công chúng:

Cộng đồng của chúng ta mong muốn các cơ quan, tổ chức cung cấp dịch vụ công hoạt động một cách hiệu quả, đúng chuẩn mực đạo đức và chính quyền ở tất cả các cấp sẽ có các hệ thống để đảm bảo việc đáp ứng mong muốn đó.

Người dân được thông tin tốt hơn về quyền của họ và được quyền khiếu nại về các quyết định mà họ nhận thấy rằng, có lẽ, không công bằng hơn cho họ so với thời điểm trước khi có quyết định đó.

Mục 1 trong Hướng dẫn này (*Xác định bối cảnh*) đã chỉ rõ mức độ quan trọng của cơ quan, tổ chức quan tâm tới việc giải quyết khiếu nại nghiêm túc và có chính sách và quy trình giải quyết tốt khiều nại nội bộ.

Chỉ thị OPSC về Hệ thống quản lý khiếu nại yêu cầu các cơ quan, tổ chức cung cấp dịch vụ công ở Bang Queensland thuộc phạm vi điều chỉnh của Luật Dịch vụ Công phải có các hệ thống quản lý khiếu nại nội bộ đáp ứng một số chuẩn mực cụ thể nhất định.

Tuy nhiên, việc có Chỉ thị không thôi là chưa đủ. Hơn thế, cần có cam kết và quyết tâm ***"làm cho hệ thống hoạt động hiệu quả"***.

Cam kết đối với các nguyên tắc cơ bản:

Dù có áp dụng mô hình quản lý khiếu nại hay không thì các tổ chức phải cam kết các nguyên tắc sau:

+ khuyến khích phản hồi, coi trọng khiếu nại, tôn trọng quyền của người dân khiếu nại về bất kỳ vấn đề nào đối với hoạt động của cơ quan.
+ thúc đẩy và hỗ trợ giải quyết khiếu nại, nhận thức được giá trị của việc giải quyết khiếu nại có hiệu quả ở mức cao nhất.
+ các biện pháp giải quyết phù hợp.
+ dịch vụ khiếu nại miễn phí.
+ trách nhiệm giải trình nội bộ về hiệu quả hoạt động của quy trình giải quyết khiếu nại.
+ sử dụng các dữ liệu khiếu nại để xác định và khắc phục những vấn đề có tính hệ thống và / hay lặp lại.

Lý tưởng nhất là các hệ thống quản lý khiếu nại phải bao gồm các quá trình cho phép giải quyết khiếu nại một cách chính thức hoặc không chính thức và sẵn sàng tư vấn cho người khiếu nại về các lựa chọn đánh giá nội bộ hay do các cơ quan độc lập đánh giá trong trường hợp người khiếu nại không hài lòng với câu trả lời của cơ quan đó.

Lời khuyên hữu ích

Mục đích bao trùm của bất kỳ quá trình giải quyết khiếu nại nào là chuyển từ sự không hài lòng thành sự hài lòng.

Hướng dẫn thể hiện cam kết đối với các nguyên tắc;

Dù cơ quan của bạn lớn hay nhỏ thì cơ quan bạn cũng cần phải cam kết với một quá trình quản lý khiếu nại phù hợp nhất với nhu cầu hoạt động của cơ quan. Các cơ quan lớn có thể cần phải thiết lập một đơn vị phụ trách khiếu nại tập trung trong khi cơ quan nhỏ hơn có thể chỉ phải phân công một cán bộ cao cấp phụ trách giải quyết khiếu nại.

Dưới đây là một số khuyến nghị về cách thức cơ quan của bạn có thể thể hiện cam kết đối với các nguyên tắc quản lý hiệu quả các khiếu nại:

1. Đảm bảo cơ quan, tổ chức có chính sách và hướng dẫn khiếu nại

+ Hướng dẫn OPSC yêu cầu: các cơ quan phải thiết lập hệ thống giải quyết khiếu nại được “hỗ trợ bằng các chính sách và / hoặc quy trình bằng văn bản”
+ Chính sách của cơ quan, tổ chức phải giải thích mục đích chiến lược – *“tại sao”* cơ quan, tổ chức cam kết, với các nguyên tắc đó sẽ củng cố thêm hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan, tổ chức.
+ Quy trình quản lý khiếu nại của cơ quan, tổ chức phải xác định các bước cần thiết cho việc giải quyết khiếu nại – *“làm thế nào”* để quản lý hệ thống.
+ Tuy nhiên, đó chỉ là các vấn đề về chính sách và quy trình. Cơ quan bạn còn cần phải có một thái độ tích cực, coi khiếu nại như là *“cơ hội”* để phát triển.

2. Tạo điều kiện thuận lợi cho việc khiếu nại

+ Hãy để mọi người thấy rằng cơ quan bạn luôn hoan nghênh các ý kiến phản hồi của khách hàng, cho dù phản hồi mang tính tiêu cực, thông qua việc tạo điều kiện để người khiếu nại có thể:
  - tiếp cận dễ dàng chính sách khiếu nại của cơ quan.
  - thông tin đơn giản như làm thế nào để khiếu nại, ví dụ thông tin trên trang web của cơ quan, tổ chức.
  - có mục "khiếu nại" với số điện thoại miễn phí trong danh mục điện thoại của cơ quan, tổ chức.
  - nhân viên trực điện thoại biết phải chuyển điện thoại tới đúng bộ phận nếu khách hàng có khiếu nại.

3. Đảm bảo tính ưu tiên và thân thiện

+ Đảm bảo rằng ban lãnh đạo tạo được văn hóa "thân thiện với khiếu nại" thông qua việc thể hiện rõ ràng cho nhân viên thấy sự hỗ trợ của ban lãnh đạo tạo mọi điều kiện để hệ thống khiếu nại hoạt động hiệu quả cũng như chịu trách nhiệm về kết quả thu được.

Sự cam kết có giá trị

Phòng Định giá Đất thuộc Sở Tài nguyên Thiên nhiên và Mỏ tham gia vào Giai đoạn 1 - Dự án Quản lý Khiếu nại của Thanh tra Queensland. Phòng đã ban hành hàng triệu thong báo định giá đất cho các chủ đất trên toàn bang và các thông báo này được sử dụng để tính toán, ngoài các mục đích khác, mức thuế đất đai của chính phủ địa phương và chính phủ Liên bang. Luật Định giá Đất đai quy định việc xử lý khiếu nại định giá nhưng lại không quy định rõ về việc đơn khiếu nại yêu cầu đối thoại từ các chủ đất đang bất bình và các khiếu nại khác sẽ được giải quyết và quyết định như thế nào. Với sự tham gia chủ động từ Văn phòng Thanh tra, Phòng Định giá Dất đã thiết lập Ban Điều hành Giải quyết Khiếu nại và Nhóm Công tác để giám sát và triển khai thực hiện một loạt những cải tiến bao gồm:

+ *Chính sách và quy trình độc lập để giải quyết khiếu nại liên quan tới việc định giá;*
+ *Xây dựng Điều lệ Dịch vụ Khách hàng tập trung vào chất lượng; dịch vụ khách hàng và các chỉ số hoạt động chính;*
+ *Xây dựng phương pháp thu thập số liệu và cung cấp thông tin tốt hơn cho bộ phận ra quyết định;*
+ *Cải tiến công tác truyền thông, như các loại biểu mẫu, tờ rơi và trên trang web;*
+ *Sử dụng thành công Trung tâm điện thoại Dịch vụ Thông minh của bang Queensland trong năm 2005; cho phép bộ phận này đưa ra các câu trả lời chuyên nghiệp và đầy đủ thông tin cho các chủ đất trong cuộc định giá lớn nhất mà Sở đã tiến hành; và*
+ *Một chương trình đào tạo toàn diện về đàm phán và quản lý xung đột.*

4. *Công bố chức năng*

+ Quản lý khiếu nại cần được nhìn nhận là một chức năng quan trọng trong cơ quan, tổ chức. Cách thức quản lý phải được công bố rõ ràng. Mục tiêu và mục đích phải được thảo luận và củng cố với nhân viên.

5. *Đầu tư cho nhân viên*

+ Nhân viên tôn trọng khiếu nại của khách hàng giúp phản ánh cam kết và thiện chí của cơ quan đối với khách hàng. Nhân viên giải quyết khiếu nại phải có các phẩm chất sau:
  - Có kiến thức về hoạt động của cơ quan.
  - Có kỹ năng phân tích, giải quyết vấn đề và ra quyết định.
  - Có kỹ năng chuyên môn quản lý khiếu nại, và
  - Luôn mong muốn duy trì mối quan hệ tốt với công chúng.
+ Nhân viên được đào tạo có khả năng giải quyết khiếu nại nghiêm trọng, qua đó giúp cải thiện hoạt động cung cấp dịch vụ.
+ Quản lý khiếu nại không phải là công việc dễ dàng. Nhân viên phải được đào tạo toàn diện. Những nhân viên phụ trách khiếu nại không được đào tạo sẽ làm tê liệt sự đầu tư của cơ quan bạn vào Hệ thống Quản lý Khiếu nại.

6. *Trao quyền cho nhân viên*

+ Để tối đa hoá sự tham gia của nhân viên và giảm thiểu sự trì hoãn, nhân viên giải quyết khiếu nại phải có đủ thẩm quyền để: giải quyết khiếu nại, thay đổi hoặc khuyến nghị thay đổi đối với những quy trình phù hợp với vị trí của họ.

7. *Phân bổ đủ nguồn lực*

+ Cung cấp nguồn lực thích hợp để quản lý khiếu nại. Cần thiết lập và duy trì một hệ thống để lưu giữ khiếu nại, giám sát và báo cáo về các xu hướng trong một khoảng thời gian nào đó là rất quan trọng. Điều này không có nghĩa là phải mất chi phí nhiều hơn – với công nghệ hiện có cơ quan bạn có khả năng quản lý thông tin khiếu nại. Nếu cơ quan bạn đã có hệ thống quản lý khiếu nại đáp ứng được một phần nhu cầu của cơ quan thì bạn có thể sắp xếp lại hoặc sửa đổi để thu được kết quả tốt hơn.

8. *Giám sát*

+ Cần thường xuyên giám sát hoạt động quản lý khiếu nại của cơ quan như là một phần của chiến lược phát triển kinh doanh. Hoạt động của từng cá nhân ra quyết định và các đơn vị có thể được so sánh với các thông tin phản hồi thường xuyên để đảm bảo rằng sai sót không bị lặp lại.
+ Thường xuyên rà soát lại việc quản lý khiếu nại sau khi tham vấn với nhân viên sẽ giúp xác định được cái gì đang hoạt động hiệu quả và cái gì có lẽ phải cần lưu ý thêm. Lý tưởng nhất là khách hàng cũng có thể tham gia vào việc đánh giá hiệu quả hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan *(xem Trang Thông tin 9 – Giám sát Hiệu quả để biết thêm thông tin)*.

Kết quả của cam kết

Khiếu nại có thể được xem như là một gánh nặng nhưng với những nhân viên có cam kết hỗ trợ hệ thống khiếu nại thì khiếu nại có thể giúp cơ quan bạn hoạt động hiệu quả hơn và cung cấp dịch vụ tốt hơn cho cộng đồng.

Khi cơ quan bạn tạo điều kiện dễ dàng cho khách hàng khiếu nại và cho nhân viên giải quyết vấn đề thì cơ quan sẽ thể hiện được thiện chí với cộng đồng và tạo được danh tiếng tốt như là một tổ chức có trách nhiệm. Bạn có thể thấy số lượng khiếu nại sẽ giảm đi và những lời ngợi khen sẽ tăng lên !

Danh mục kiểm tra

Hãy tự hỏi cơ quan có thể hiện cam kết về việc giải quyết hiệu quả khiếu nại chưa:

+ *chúng ta đã có một hệ thống giải quyết khiếu nại đúng đắn ?*
+ *liệu hệ thống có được hỗ trợ bằng các chính sách và / hoặc quy trình bằng văn bản ?*
+ *khiếu nại có được xem xét nghiêm túc ở cấp cao nhất ?*
+ *cán bộ giải quyết khiếu nại có đủ thẩm quyền không ?*
+ *nhân viên có thấy được xử lý khiếu nại là công việc nghiêm túc không ?*
+ *có lãnh đạo nào chịu trách nhiệm về hiệu quả của hệ thống này không ?*
+ *hệ thống có nội bộ cơ quan biết đến không?*
+ *mọi người có được tạo điều kiện dễ dàng để khiếu nại không?*
+ *người khiếu nại có được coi là tích cực hay chỉ là "người hay kêu ca" ?*
+ *nhân viên giải quyết khiếu nại có được đào tạo đầy đủ hay có đủ nhân viên không ?*
+ *khiếu nại có được đẩy lên cấp cao hơn không ?*
+ *dữ liệu về khiếu nại có được sử dụng để phát cải thiện hoạt động theo một cách có ý nghĩa không ?*

3. TRUYỀN THÔNG

Truyền thông - vấn đề lớn đối với công chúng:

Chiến lược truyền thông tốt có vai trò quan trọng góp phần cho sự thành công của tất cả các tổ chức và để có được một hệ thống quản lý hiệu quả khiếu nại thì chiến lược truyền thông tốt đóng vai trò điều thiết yếu.

Hầu hết các cơ quan hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ công đều nhận thức được nhu cầu của truyền thông hiệu quả như là một phần cam kết của họ đối với dịch vụ khách

hàng. Tuy nhiên, rất nhiều cơ quan không nhận thấy việc truyền thông có thể có tác động lớn đối với số lượng khiếu nại nhận được.

Kinh nghiệm cho thấy truyền thông là một vấn đề lớn cho những người khiếu nại. Nếu không có đủ thời gian để giải thích về các hành động và quyết định để công chúng thấy rằng mối quan tâm của họ đang được xem xét đúng đắn thì chỉ một vấn đề nhỏ cũng có thể trở thành một vấn đề lớn.

Truyền thông tốt nghĩa là người khiếu nại sẽ thấy chắc chắn hơn về việc vấn đề của họ sẽ được thấu hiểu và họ nhận được sự hợp tác tốt hơn khi cơ quan bạn cố gắng giải quyết vấn đề của họ và có khuynh hướng chấp nhận kết quả hơn mặc dù kết quả đó không hoàn toàn như họ mong đợi. Điều này sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian, tiền bạc và công sức cho cơ quan bạn.

Thậm chí khi một quyết định là đúng đắn nhưng nếu không được truyền thông thích hợp thì cũng có thể dẫn đến những khiếu nại không cần thiết từ bên trong và bên ngoài và tổn thất là rất lớn về mặt thời gian và tiền bạc.

Chỉ thị OPSC về Hệ thống Quản lý Khiếu nại yêu cầu các cơ quan phải có các hoạt động truyền thông với công chúng và với chính nhân viên của họ liên quan tới nhiều vấn đề. Ví dụ, cơ quan phải có cơ chế và chiến lược để:

Thông báo cho công chúng:

+ khiếu nại như thế nào và ở đâu.
+ các thông tin có sẵn về việc quá trình khiếu nại sẽ được quản lý như thế nào.
+ thông báo với các bên về tiến độ giải quyết khiếu nại.
+ trả lời kịp thời cho người khiếu nại.
+ thông báo cho người khiếu nại về các cơ chế đánh giá khác hiện có.

Thông báo cho nhân viên:

+ về sự tồn tại và hoạt động của hệ thống quản lý khiếu nại.
+ phản hồi về những vấn đề cần phải cải thiện.

Truyền thông tốt hơn để giảm khiếu nại

Chiến lược truyền thông tốt hỗ trợ quá trình ra quyết định đúng đắn. Chiến lược này giúp công chúng hiểu rõ tại sao cơ quan ban hành quyết định này đồng thời giúp công chúng thấy rằng cơ quan bạn là một tổ chức thân thiện và có thể tiếp cận được.

Dưới đây là một số khuyến nghị để cải thiện hoạt động truyền thông, từ đó có thể làm tăng mức độ hài long của khách hàng và giảm cấp độ cũng như tần suất khiếu nại:

+ đảm bảo các tài liệu thông tin của cơ quan bạn đơn giản, dễ hiểu và ngắn gọn.
+ giảm khoảng cách truyền thông đối với những người không nói tiếng Anh, những người tàn tật và người chịu thiệt thòi về mặt giáo dục.
+ thông báo với công chúng về khoảng thời gian dự kiến sẽ có câu trả lời và hành động cụ thể.

+ để công chúng tham gia vào việc hình thành quyết định hoặc các hành động liên quan tới các vấn đề sẽ ảnh hưởng đến họ (ví dụ: qua khảo sát hoặc thư điện tử).
+ đảm bảo cơ quan bạn tham vấn công chúng, đối tượng sẽ bị ảnh hưởng bởi một quyết định nào đó và thực sự giải quyết các mối lo ngại của họ khi thông báo cho họ về quyết định của cơ quan bạn.
+ Thể hiện với công chúng ***"văn hoá thân thiện với khiếu nại"*** của cơ quan bạn để cộng đồng nhận thấy quan điểm của cơ quan là: ***"vấn đề của bạn cũng là vấn đề của chúng tôi"***.
+ đề nghị nhân viên và khách hàng tham gia vào việc cải tiến dịch vụ và sản phẩm.
+ thông báo địa chỉ liên hệ khi có khiếu nại trong danh bạ điện thoại và đặt ở vị trí dễ thấy trên trang web của cơ quan.

Truyền thông tốt hơn để giải quyết khiếu nại

Cách thức một cơ quan giải quyết khiếu nại có thể ảnh hưởng đến danh tiếng của họ. Nếu do truyền thông kém, người khiếu nại sẽ cảm thấy họ đang bị lãng quyên hoặc không được xem xét nghiêm túc thì họ sẽ tìm cách khiếu nại theo một cách khác, hoặc là yêu cầu các cơ quan độc lập khác xử lý khiếu nại của họ hoặc nói xấu cơ quan bạn trước công chúng. Điều này có thể huỷ hoại danh tiếng của cơ quan bạn.

Cơ quan sẽ mất rất nhiều nếu họ không giải quyết khiếu nại và sẽ thu được nhiều lợi ích khi truyền thông hiệu quả trong hệ thống quản lý khiếu nại của họ. Truyền thông tốt có thể làm tăng khả năng chắc chắn rằng người khiếu nại sẽ sử dụng hệ thống nội bộ trong cơ quan bạn hơn là đi khiếu kiện ở nơi khác.

Lời khuyên hữu ích

Bạn có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc nếu các tài liệu về khiếu nại của cơ quan bạn nêu rõ rằng người khiếu nại cần phải nói gì khi khiếu nại.

Cần thời gian để giải quyết vấn đề khi mới nẩy sinh

Serge, ông già bị thiểu năng ngôn ngữ, đã đến gặp Văn phòng Thanh tra với hai vấn đề. Ban đầu, ông phàn nàn về việc Tòa thị chính nơi ông ở không lưu giữ tốt hồ sơ trả lương hưu cho ông nhưng ông còn giận dữ hơn với "sự từ chối" của các nhân viên Tòa thị chính khi ông cố gắng miêu tả vấn đề. Ông Serge không thể giải thích sao cho họ hiểu vấn đề của mình và cảm thấy nhân viên đó không muốn giúp đỡ ông.

Đại diện của chúng tôi đã lắng nghe và nói chuyện về vấn đề của ông Serge để có thể hiểu thấu đáo vấn đề của Ông. Chúng tôi gọi điện đến Tòa thị chính và giải thích về khiếu nại ban đầu của ông Serge cũng như về những khó khăn (giao tiếp) mà ông Serge đã gặp phải. Và cũng như thường lệ, chúng tôi đề nghị đánh giá vấn đề trong nội bộ trước khi tiến hành thêm các hoạt động khác. Hội đồng đã đồng ý đánh giá vấn đề. Sau đó, chúng tôi rất vui mừng khi biết rằng không chỉ vấn đề về lương của Serge đã được giải quyết thoả đáng mà Tòa thị chính đã quyết định cho các cán bộ tiếp nhận khiếu nại đi học một khoá học giao tiếp. Họ nhận thấy rằng vấn đề này đã bị phức tạp hóa một cách không cần thiết.

Một chức năng quan trọng của nhân viên tiếp nhận khiếu nại là trả lời và giải quyết khiếu nại. Chúng tôi hiểu rằng môi trường làm việc bận rộn có thể làm cho nhiệm vụ này đôi khi trở nên khó khăn. Tuy nhiên, nếu không dành đủ thời gian để hiểu thấu đáo khiếu nại thì nhân viên tiếp nhận khiếu nại của Tòa thị chính đã làm các cán bộ cao cấp hơn (và cả Văn phòng chúng tôi nữa) phải tham gia giải quyết vấn đề đơn giản của ông Serge một cách không cần thiết.

Xem xét các khuyến nghị sau đây:

+ nói với những người không hài lòng rằng họ có thể khiếu nại.
+ nói cho họ biết phải khiếu nại ở đâu – công bố đầu mối liên hệ giải quyết khiếu nại của cơ quan bạn thông qua các nguồn và chấp nhận khiếu nại qua điện thoại, gặp trực tiếp hay bằng văn bản (kể cả qua thư điện tử).
+ tránh mẫu biểu dài và phức tạp có thể làm người khiếu nại nản lòng.
+ nhanh chóng - trả lời điện thoại khiếu nại nhanh chóng, lập mức thời gian cho các giai đoạn của quá trình giải quyết khiếu nại và thông báo cho khách hàng biết họ có thể mong đợi điều gì.
+ tìm hiểu khách hàng muốn bạn làm gì để giải quyết vấn đề của họ và phải nói rõ bạn có thể làm được gì - đừng hứa những điều mà bạn không thể làm được.
+ trực tiếp trả lời một cách cụ thể - một câu trả lời chuẩn mà không giải quyết được vấn đề có thể làm cho sự việc tồi đi.

+ đối xử với mọi người theo cách bạn muốn được đối xử - đừng đẩy sự việc cho người khác – nhưng nếu bạn cần phải chuyển khiếu nại cho người khác hoặc cần phải xem xét thêm trong nội bộ hoặc bởi cơ quan độc lập thì hãy đảm bảo rằng bạn thông báo đầy đủ chi tiết cho người khiếu nại.
+ thông báo cho người khiếu nại về bất kỳ tiến triển nào của kết quả khiếu nại và cám ơn họ vì đã khiếu nại.

Rất nhiều chủ đề trên được đề cập chi tiết hơn ở các mục khác, ví dụ *Mục 5 – Tính minh bạch và Tiếp cận; 6 – Tính chịu trách nhiệm và 8 - Phản hồi*

Giúp nhân viên khiếu nại giao tiếp tốt hơn

Sự cam kết của lãnh đạo đối với chất lượng dịch vụ khách hàng luôn đi kèm với các thông lệ giao tiếp tốt. Một phần của cam kết là giúp nhân viên chịu trách nhiệm giao tiếp với công chúng có kỹ năng giao tiếp tốt hơn.

Lời khuyên hữu ích

Luôn hoan nghênh đóng góp của công chúng và thông báo cho họ về tiến độ giải quyết vấn đề của họ sẽ làm hài lòng tất cả các bên.

Dưới đây là một vài khuyến nghị thực tế giúp cán bộ khiếu nại có kỹ năng giao tiếp tốt hơn:

+ cung cấp các khóa đào tạo trong các lĩnh vực như kỹ năng phỏng vấn.
+ giải quyết vấn đề, giải quyết xung đột và viết bằng tiếng Anh đơn giản.
+ khuyến khích nhân viên nói chuyện trực tiếp với khách hàng liên quan hơn là trả lời bằng văn bản.
+ xác định rõ các thông lệ truyền thông, giao tiếp trong tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng của cơ quan bạn.
+ cung cấp các khóa đào tạo cho nhân viên về sự giao thoa văn hóa, tiếp cận với dịch vụ dịch thuật, và
+ sử dụng công nghệ để giúp những người có nhu cầu đặc biệt liên hệ với cơ quan của bạn.

Tất nhiên, những người “phù hợp”, nghĩa là những người thích giao tiếp với công chúng, được sắp xếp vào những vị trí đòi hỏi phải giao tiếp với công chúng.

Thời gian là quan trọng – thông tin và công nghệ truyền thông

Công nghệ, thiết bị thông tin và truyền thông hiện đại giúp nhân viên của bạn trả lời dễ dàng và nhanh chóng khiếu nại của khách hàng. Khi khách hàng liên hệ với cơ quan bạn để khiếu nại, họ không muốn bị chuyển máy vài lần hoặc được trả lời rằng phải gọi đến một số máy khác. Vì lý do đó, nên thiết lập một đường dây nhận điện thoại khiếu nại miễn phí riêng kết nối thẳng đến bộ phận khiếu nại của cơ quan bạn hoặc đến cán bộ tiếp nhận khiếu nại. Điều này đặc biệt hữu ích nếu cuộc điện thoại đó là điện thoại đường dài.

Cơ quan bạn cũng phải đảm bảo rằng khách hàng có thể để lại lời nhắn vào máy trả lời tự động khi không có nhân viên ở trong phòng hoặc khi điện thoại bận. Một cơ sở dữ liệu hiệu quả về khiếu nại cũng cho phép bạn lưu giữ lại các câu trả lời và tìm lại khiếu nại của khách hàng, như vậy bạn có thể giữ đúng khung thời gian đã hứa. Điều này có nghĩa là bạn có thể dễ dàng thông báo với khách hàng về tiến độ giải quyết khiếu nại của họ và thu thập những dữ liệu có ích để cải tiến hoạt động của cơ quan bạn.

Cách thức bạn truyền thông với công chúng là trọng tâm của hoạt động dịch vụ khách hàng của cơ quan bạn. Cung cấp thông tin giúp khách hàng của bạn khiếu nại sẽ minh chứng cam kết của cơ quan bạn đối với khách hàng và giúp cho công việc của bạn dễ dàng hơn.

4. CÁC MÔ HÌNH QUẢN LÝ KHIẾU NẠI

Mô hình tiếp cận với quản lý khiếu nại

Hệ thống quản lý khiếu nại bao gồm nhiều hoạt động từ: tiếp nhận, lưu giữ, xử lý, trả lời, báo cáo, sử dụng các thông tin này để nâng cao chất lượng dịch vụ và ra quyết định. Hệ thống sẽ xác định các giai đoạn và từng lĩnh vực trách nhiệm để quản lý khiếu nại.

Một hệ thống tốt bao gồm một quá trình đơn giản, rõ ràng đối với công chúng và nhân viên. Đó là cách tiếp cận có phương pháp để giải quyết vấn đề và tránh những trì hoãn có thể nẩy sinh khi vấn đề được chuyển qua nhiều cấp trong một cơ quan và tránh việc giải quyết khiếu nại một cách lộn xộn và không có hệ thống.

Quá trình phải minh bạch (có nghĩa là để người khiếu nại tiếp cận được), kịp thời và thân thiện. Các thông tin liên về việc làm thế nào để khiếu nại phải là sẵn có và dễ dàng tiếp cận.

Nhân viên phải được trang bị để có thể thông báo bằng lời về quá trình giải quyết khiếu nại và hỗ trợ người khiếu nại. Thảo luận thường tỏ ra có hiệu quả ở bước đầu tiên khi giải quyết vấn đề vì mọi người thường muốn nói với một người nào đó hơn là viết thư cho một người mà họ không biết chưa bao giờ tiếp xúc.

Cấu trúc

Hệ thống quản lý hiệu quả khiếu nại phải được cơ cấu sao cho có thể xem xét chi tiết và công bằng các khiếu nại và có thể đánh giá nghiêm túc các vấn đề thuộc về nội bộ của cơ quan nếu người khiếu nại vẫn chưa hài lòng.

Chỉ thị OPSC về các Hệ thống Quản lý Khiếu nại không nêu rõ một mô hình cụ thể nào mà chỉ chỉ yêu cầu các cơ quan, tổ chức phải có các hệ thống quản lý khiếu nại. Hệ thống đó phải được được hỗ trợ bởi các chính sách và quy trình được ghi thành văn bản, trong đó bao gồm một số “nội dung” nhất định.

Tuy nhiên, Chỉ thị cũng để tạo cơ hội đề các tổ chức tự “quyết định về quy mô, mẫu biểu, độ phức tạp thực tế,…” đối với các hệ thống quản lý khiếu nại của tổ chức có tính tới các đặc điểm về quy mô; cấu trúc của tổ chức; nguồn, số lượng và kiểu khiếu nại nhận được và bản chất dịch vụ mà tổ chức cung cấp.

Trong giai đoạn 1 của Dự án Quản lý Khiếu nại của Văn Phòng Thanh tra, chúng tôi đã làm việc chặt chẽ với một số cơ quan để xây dựng các hệ thống quản lý khiếu nại riêng trên nguyên tắc “không có một mô hình nào là phù hợp cho tất cả”. Các hệ thống phải phản ánh

các yêu cầu cụ thể của cơ quan và dựa trên một số nguyên tắc cơ bản nhất định thì có thể xác định được một số cơ cấu phù hợp.

Một số cơ quan khuyến nghị một mô hình ba lớp, bao gồm 01 bộ phận "tiếp nhận" ban đầu và 02 cấp đánh giá nội bộ. Các cơ quan khác lại cho rằng mô hình này sẽ kéo dài quá trình giải quyết khiếu nại và dẫn đến "sự thất bại trong việc xem xét và giải quyết khiếu nại", do người khiếu nại sẽ bất bình vì nhiều lần bị trì hoãn, phải "qua quá nhiều tầng lớp" và cuối cùng là từ bỏ việc khiếu nại, từ đó trở nên tức giận hơn bao giờ hết.

Thậm chí mô hình 02 lớp đôi khi cũng là quá chậm trong một số trường hợp. Cũng cần phải ghi nhận rằng người khiếu nại thường liên hệ với người ra quyết định đầu tiên nếu họ biết người đó. Điều này có thể dẫn đến việc đánh giá nội bộ chỉ gồm một lớp nếu người đó có đủ thẩm quyền giải quyết vấn đề.

Một mô hình có thể phù hợp với nhiều cơ quan sẽ có các đặc điểm sau đây:

1. Một bộ phận dịch vụ khách hàng hoặc tiếp nhận khiếu nại ban đầu trong đó nhân viên có thẩm quyền xử lý các khiếu nại của khách hàng cụ thể ở mức độ thấp, ví dụ như sửa lại địa chỉ và các sai sót khác trong hồ sơ, hoặc hẹn thời gian trả lời khiếu nại hoặc trả lời bằng văn bản hay gọi điện thoại lại.

   Giai đoạn này bao gồm việc ghi lại khiếu nại và cố gắng giải quyết vấn đề. Nếu lần liên hệ đầu tiên được xử lý tốt thì sẽ tạo niềm tin đối với tổ chức. Nhân viên tiếp nhận khiếu nại cần thông báo cho người khiếu nại về việc xem xét nội bộ các vấn đề của người khiếu nại.

2. Một cơ chế đánh giá khiếu nại nội bộ được thực hiện khi:

   + người khiếu nại yêu cầu xem xét lại quyết định của bộ phận tiếp nhận như trong bước 1 ở trên (nghĩa là mức độ khiếu nại thấp); hoặc
   + quyết định không phù hợp với chức năng của bộ phận tiếp nhận (nghĩa là cần có quyết định ở cấp cao); hoặc
   + quyết định về việc có sẵn một cơ chế đánh giá cụ thể trong cơ quan, hoặc là theo pháp luật hoặc là theo chính sách của cơ quan (ví dụ các kênh xem xét cho từng mục đích cụ thể, bộ phận đánh giá,...).

   Trong giai đoạn này, cơ quan sẽ đánh giá một quyết định hoặc một hành động do một người nào đó trong cơ quan thực hiện. Cơ quan sẽ đánh giá lại một lần nữa cả quá trình và kết quả của quyết định hoặc hành động ban đầu ở mức tương đương hoặc cấp cao hơn cấp của nhân viên có quyết định hoặc hành động đang được đánh giá.

   Nhân viên đánh giá phải nắm vững quy trình điều tra khiếu nại và có thẩm quyền bác bỏ bất kỳ quyết định nào là nguyên nhân dẫn đến việc khiếu nại. Thông tin thêm về vai trò này được cung cấp trong *Mục 11: Nhân sự và Đào tạo.*

   Một cơ quan đánh giá độc lập có thể tiến hành điều tra thêm nếu vấn đề vẫn chưa được giải quyết sau khi đã đánh giá nội bộ. Lần rà soát này là độc lập với hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan, do vậy, đó không phải là một phần của hệ thống này.

   Tuy nhiên, điều quan trọng là hệ thống yêu cầu các cơ quan phải thông báo cho người không hài long quan điểm của tổ chức đánh giá bên ngoài đối với kết quả của

quá trình đánh giá nội bộ (xem *Chỉ thị, điều 7.5(b) và Mục 8: Phản hồi và Mục 14: Đánh giá độc lập).*

Các giai đoạn có thể có của Quản lý Khiếu nại

Xử lý khiếu nại ở bộ phận tiếp nhận	Đánh giá hoặc điều tra nội bộ	Đánh giá độc lập
Nhân viên được phân quyền rõ ràng để giải quyết khiếu nại ở mức độ thấp nếu có thể ngay từ lần liên hệ đầu tiên. Nhân viên sẽ ghi lại chi tiết khiếu nại để phân tích sau này. Khiếu nại ở mức cao sẽ được đưa trực tiếp đến giai đoạn tiếp theo.	Cán bộ ở cấp cao hơn hoặc nhân viên khiếu nại đánh giá hoặc điều tra khiếu nại mà chưa được giải quyết ở bộ phận tiếp nhận hoặc được chuyển đến trực tiếp từ bộ phận tiếp nhận	Cơ quan sẽ thông báo cho người khiếu nại về các lựa chọn cho phép đánh giá độc lập, ví dụ: + giải quyết mâu thuẫn bằng một cách khác + Cơ quan giải quyết khiếu nại ví dụ như Thanh tra Queensland + Cơ quan đánh giá khác hoặc pháp luật

Mô hình áp dụng từ Hướng dẫn Giải quyết Hiệu quả Khiếu nại (2000) - Văn phòng Thanh tra Bang New South Wales và Sở Kế hoạch và Chính quyền Địa phương và Hướng dẫn Quản lý Khiếu nại - Hướng dẫn các cấp chính quyền địa phương (2001)
Văn phòng Thanh tra bang Queensland.

Thiết lập và cập nhật hệ thống quản lý khiếu nại

Hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan bạn phải phù hợp với: ***tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị*** của cơ quan. Hệ thống phải thể hiện mối liên hệ với khách hàng và công chúng và là một phần không thể thiếu được trong hoạt động của cơ quan chứ không phải chỉ là một phần *"hay"* thì đưa vào".

Đối với các cơ quan thuộc phạm vi điều chỉnh của Luật Dịch vụ Công, hệ thống phải đáp ứng được các yêu cầu của Chỉ thị. Phải đảm bảo rằng cơ quan bạn cũng luôn xem xét đến các nguyên tắc đề ra trong các mục của Hướng dẫn này.

Giải quyết hiệu quả khiếu nại cần lưu trữ các thông tin khiếu nại một cách hệ thống ngay khi nhận được khiếu nại để:

+ giải quyết hiệu quả khiếu nại (nghĩa là quản lý từng trường hợp cụ thể), và
+ phân tích đầy đủ nguyên nhân của các vấn đề (nghĩa là báo cáo tổng hợp dữ liệu khiếu nại để cải tiến hoạt động). Các mẫu khiếu nại và bảng mẫu thu thập dữ liệu khiếu nại trong *Mục 13: Cải tiến Hoạt động* có thể hỗ trợ bạn điều chỉnh các quy trình để thu thập và phân tích thông tin.

Nếu cơ quan bạn áp dụng mô hình 02 lớp "bộ phận tiếp nhận khiếu nại – đánh giá nội bộ 1 lớp" thì phải đảm bảo rằng các trường hợp khiếu nại phức tạp được chuyển từ bộ phận tiếp nhận khiếu nại đến các cán bộ cấp cao hơn một cách nhanh chóng.

Khi các vấn đề đã được chuyển lên cấp trên thì phải cung cấp đủ thông tin để các nhân viên cấp cao hơn có thể xác định ai đã tham gia vào vấn đề này và điều gì đã diễn ra tới thời điểm đó. Cũng cần phải cung cấp một bản tóm tắt khiếu nại để người khiếu nại không phải nhắc lại chi tiết liên quan.

Khi chuyển vấn đề lên cấp trên thì nên lưu ý phải thông báo với người khiếu nại là tại sao có một nhân viên khác đang xử lý khiếu nại của họ và cung cấp thông tin liên lạc chi tiết.

Phải đảm bảo quyết định của nhân viên cấp cao đó sẽ được thông báo lại đầy đủ cho người ra quyết định ban đầu. Điều này giúp ngăn ngừa những trường hợp tương tự xảy ra trong tương lai.

Hệ thống của cơ quan bạn cũng phải đảm bảo rằng các nhân viên đánh giá phải có các nguồn lực sau đây (ngoài những yếu tố khác):

+ một quy trình được lập dưới dạng văn bản rõ ràng thể hiện rõ thẩm quyền của từng bộ phận (ví dụ mẫu phỏng vấn, danh mục kiểm tra).
+ dễ dàng tiếp cận với các tài liệu và nhân sự liên quan của cơ quan; có cơ chế kiểm soát để đảm bảo kết quả nhất quán; một cơ chế thực hiện quyết định có lợi cho người khiếu nại; và
+ kênh thông tin trực tiếp với các bộ phận phù hợp để thảo luận về các vấn đề liên quan đến hệ thống phát sinh từ khiếu nại hoặc trong quá trình đánh giá khiếu nại.

Các vấn đề khác cần xem xét

Điều quan trọng là cần phải tham vấn với nhân viên, khách hàng và các nhóm cộng đồng và có sự ủng hộ của Giám đốc Điều hành khi thiết lập hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan.

Đảm bảo rằng các tiêu chuẩn thực hiện mang tính thực tế. Hệ thống phải tạo ra hiệu quả, nghĩa là quản lý hiệu quả các khiếu nại, cải tiến hoạt động với chi phí hợp lý.

Cần phải xác định rõ trách nhiệm pháp lý của cơ quan bạn. Ví dụ trách nhiệm pháp lý có thể bao gồm trách nhiệm về đánh giá các quyết định và hành động.

Ví dụ, phần 5 của *Luật Sửa đổi Pháp lý Chính quyền Địa phương năm 2005* yêu cầu các hội đồng phải có "Quy trình Khiếu nại Chung" nêu rõ một số yếu tố cụ thể chính.

Tóm lại, điều quan trọng nhất là phải thiết lập được một quy trình hiệu quả, có hiệu lực và công bằng cho cơ quan bạn và người khiếu nại, đáp ứng được các nguyên tắc cơ bản đã nêu trong các Hướng dẫn này.

5. TÍNH MINH BẠCH VÀ KHẢ NĂNG TIẾP CẬN

Không quan tâm đến khách hàng sẽ gây rắc rối cho cơ quan bạn

Hãy xem xét tình huống sau: bà Jane Citizen không hài lòng với một số vấn đề về dịch vụ của cơ quan bạn. Bà quyết định liên hệ với cơ quan bạn để khiếu nại và muốn cơ quan bạn xin lỗi về những điều phiền toái mà bà phải chịu đựng.

Bà Jane mở cuốn Những Trang Trắng và tìm số điện thoại liên hệ trong phần dành cho bộ phận khiếu nại nhưng không có số điện thoại cho dịch vụ này.

Bà lên mạng Internet và vào trang web của cơ quan bạn nhưng lệnh tìm kiếm mục "khiếu nại" lại đưa ra 25 tài liệu chẳng liên quan gì cả.

Bà gọi đến tổng đài của cơ quan bạn, yêu cầu được liên hệ với bộ phận khiếu nại và đã được chuyển cho ba người khác nhau nhưng chẳng ai có thể giúp gì được bà.

Bà quyết định viết thư khiếu nại nhưng sau khi đợi hàng tuần mà không thấy phản hồi gì, bà bắt đầu giận sôi lên.

Bà Jane gọi điện cho một tờ báo địa phương rất quan tâm đến vấn đề của bà. Bà nói chuyện với một phóng viên về việc cơ quan bạn không thể tiếp cận được và không thân thiện với khách hàng như thế nào.

Vấn đề của bà đã xuất hiện trên trang nhất của tờ báo đó với hàng trăm nghìn độc giả, bao gồm cả Bộ trưởng của cơ quan bạn.

Như vậy, tại sao tính minh bạch và có thể tiếp cận được lại là các yếu tố quan trọng của một hệ thống quản lý hiệu quả các khiếu nại?

Bởi vì nếu cơ quan bạn không thực hiện những hành động đảm bảo rằng khách hàng có thể dễ dàng tìm thấy thông tin về việc phản hồi ở đâu và như thế nào thì họ có thể tìm các cách khác để khiếu nại.

Hướng dẫn OPSC về các Hệ thống Quản lý Khiếu nại

Hướng dẫn yêu cầu các cơ quan phải có các hệ thống quản lý hiệu quả các khiếu nại. Ngoài các đặc điểm khác ra thì hệ thống đó phải:

Minh bạch và khả năng tiếp cận:

7.2. Hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả phải có cơ chế và các chiến lược để cung cấp:

a. thông tin sẵn có về việc khiếu nại như thế nào và ở đâu.

b. thông tin sẵn có về việc cơ quan sẽ giải quyết khiếu nại như thế nào (khung thời gian, người khiếu nại sẽ được thông báo về tiến độ như thế nào và kết quả); và

c. sự hỗ trợ hợp lý cho những người muốn khiếu nại.

Hoan nghênh việc khiếu nại:

Người khiếu nại phải có niềm tin rằng:

+ khiếu nại của họ chắc chắn sẽ được tiếp nhận;

+ họ sẽ được đối xử một cách tôn trọng;

+ các vấn đề của họ được xử lý một cách nghiêm túc; và

+ họ sẽ nhận được câu trả lời thoả đáng.

Xây dựng niềm tin trong hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan bạn:

Sự cởi mở và minh bạch trong các quy trình quản lý khiếu nại sẽ giúp mọi người thấy cơ quan bạn có trách nhiệm cao và xây dựng lòng tin của công chúng vào hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan bạn.

Bạn cũng cần xem xét việc báo cáo về hệ thống này trong Báo cáo Hàng năm của cơ quan.

Thông báo các lựa chọn để đánh giá, bao gồm cả đánh giá độc lập, sẽ củng cố thêm niềm tin và sự hài lòng của khách hàng.

Tính minh bạch – các hệ thống quản lý khiếu nại "ở đâu"

Bản chất của tính minh bạch là đảm bảo rằng mọi người có thể nhận thấy cơ quan bạn đã đưa ra một quy trình rõ ràng để giải quyết khiếu nại.

Nhân viên truyền thông của cơ quan sẽ tư vấn các cách thức thích hợp nhất để đảm bảo mọi người đều biết về hệ thống này của cơ quan bạn.

Các cách thức tuyên truyền có thể là:

+ áp phích và tờ rơi tại điểm giao dịch dịch vụ khách hàng *(nêu rõ cơ quan bạn muốn khách hàng hãy cho bạn biết nếu họ không hài lòng)*
+ đường dây điện thoại khiếu nại đặc biệt hoặc miễn phí được in trên văn phòng phẩm, tờ rơi và tờ quảng cáo.
+ bộ phận khiếu nại riêng được nêu bật trên trang web của cơ quan bạn với đường kết nối từ trang chủ
+ thông tin về hệ thống trong các văn bản ví dụ như trong các thư gửi đến những khách hàng không hài lòng, bản thông báo tài khoản và báo cáo hàng năm, và
+ liên hệ với các nhóm có nhu cầu đặc biệt để thông báo cho họ về những sắp xếp để đáp ứng nhu cầu của họ.

Lời khuyên hữu ích

Đảm bảo rằng nhân viên của cơ quan bạn đã được trang bị tốt để tư vấn cho khách hàng về việc khiếu nại như thế nào và giúp các thành viên của cộng đồng mà có thể cần sự trợ giúp, ví dụ như những người tàn tật hoặc gặp khó khăn về ngôn ngữ.

Giải thưởng cho Dịch vụ

Năm 2004, trung tâm điện thoại của Hội đồng Maroochy Shire đã nhận được Giải thưởng Quốc gia - Hiệp hội Dịch vụ qua điện thoại (Úc) cho các trung tâm điện thoại có ít hơn 50 nhân viên sau khi đã đoạt Giải thưởng của Bang cho hạng mục này trong bốn kỳ liền. Hội đồng này đã thúc đẩy một dạng văn hoá tổ chức trong đó luôn hoan nghênh các yêu cầu, khiếu nại và khuyến nghị và các giải thưởng này chỉ là một số ít mà họ đã nhận được. (Năm 2001, trung tâm dịch vụ khách hàng của hội đồng này đã đoạt Giải Sự lựa chọn của Công chúng đối với Dịch vụ Khách hàng và Giải thưởng Quốc gia cho các cơ quan chính phủ địa phương của Viện Dịch vụ Khách hàng (Úc).

Có thể dễ dàng tiếp cận Chính sách Quản lý Khiếu nại của Hội đồng này qua trang web www.maroochy.qld.gov.au và các khiếu nại luôn được hoan nghênh qua điện thoại hoặc quầy dịch vụ cũng như là bằng văn bản viết hoặc trực tuyến. Tất cả những người khiếu nại đều nhận được tờ rơi giải thích về quy trình giải quyết khiếu nại. Có một cán bộ Quản lý Khiếu nại riêng luôn rà soát lại các câu trả lời khiếu nại và quản lý tất cả các khiếu nại được gửi tới.

Khả năng tiếp cận – các hệ thống quản lý khiếu nại hoạt động như thế nào

Các hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả phải tạo điều kiện dễ dàng cho việc khiếu nại. Điều này không có nghĩa là khuyến khích việc khiếu nại mà khuyến khích mọi người cởi mở và thể hiện cho cơ quan bạn biết họ cảm thấy gì. Việc không có quy trình khiếu nại hoặc có nhưng rất khó tiếp cận sẽ chỉ làm cho người khiếu nại thấy không hài lòng hơn và sẽ không có lợi gì từ điều đó cả.

Giả sử mọi người biết về hệ thống của cơ quan bạn, các cách thông thường để đảm bảo mọi người có thể tiếp cận đến hệ thống là:

+ thủ tục đơn giản, linh hoạt và dễ dàng tiếp cận cho những người muốn khiếu nại, ví dụ như khiếu nại qua đường dây điện thoại nóng và/hoặc một số điện thoại dịch vụ miễn phí.
+ các thông tin luôn luôn có thể tiếp cận được bằng tiếng Anh rõ ràng, dễ hiểu và nếu có thể thì bằng cả các thứ tiếng khác về việc khiếu nại như thế nào, ở đâu, khi nào và gửi đến ai.
+ thông tin rõ ràng về việc người khiếu nại phải cung cấp những thông tin gì.
+ thông tin rõ ràng về cách thức người khiếu nại có thể được tư vấn về tiến triển của việc giải quyết khiếu nại của họ, và
+ thu xếp đặc biệt cho những người tàn tật hoặc có nhu cầu đặc biệt, ví dụ tiện ích viết trên điện thoại cho những người khiếu nại khiếm thính.

Toàn bộ nhân viên, đặc biệt nhân viên bộ phận tiếp nhận khiếu nại, đều phải có khả năng tư vấn cho khách hàng về các lựa chọn có thể có để gửi khiếu nại.

Thông tin về hệ thống quản lý khiếu nại

Thông tin về việc cơ quan bạn sẽ quản lý khiếu nại như thế nào có thể được cung cấp theo ít nhất là hai cách.

Trước tiên, khi nhận được khiếu nại, cơ quan bạn có thể tư vấn cho người khiếu nại bằng cách trao đổi trực tiếp chuyện hoặc gửi thư nói rõ về quy trình giải quyết khiếu nại, đặc biệt là khung thời gian và khi nào thì sẽ phúc đáp. Hiệu quả nhất là gửi một bản in chuẩn về việc tư vấn này cùng với thư thông báo đã nhận được khiếu nại cho người khiếu nại.

Thứ hai, cơ quan bạn có thể tóm tắt các thông tin này trong mục khiếu nại trên trang web của cơ quan bạn.

Ngày càng có nhiều phản hồi của khách hàng với độ phức tạp và đa dạng khác nhau sẽ tạo nhiều cơ hội học hỏi cho cơ quan bạn. *Mục 4, Truyền thông,* đã tư vấn về cách thức cơ quan bạn có thể tạo điều kiện dễ dàng cho khách hàng có thể tiếp cận được và hiểu về quy trình giải quyết khiếu nại của cơ quan bạn.

Đừng tự bào chữa

Phản ứng tự nhiên của những người tiếp nhận khiếu nại thường là phản ứng lại một cách tiêu cực nhưng không nên để những người có mối bất bình thực sự nêu lên vấn đề của mình với lo sợ rằng sẽ bị coi là “người hay kêu ca” hoặc “người làm mất thời gian”.

Thực tế, có những khiếu nại có thể sai, gây rắc rối hoặc không quan trọng nhưng điều này sẽ chỉ củng cố thêm nhu cầu của cơ quan, tổ chức phải có các hệ thống giải quyết khiếu nại hiệu quả sao cho có thể giải quyết hiệu quả những vấn đề đó trong khi vẫn giải quyết công bằng cho những khiếu nại nghiêm túc và có bằng chứng hơn.

Hệ thống giải quyết khiếu nại rõ ràng và dễ dàng tiếp cận được sẽ mang lại rất nhiều lợi ích, bao gồm việc phát triển hoạt động cung cấp dịch vụ, dành được sự hài lòng và trung thành của khách hàng.

Danh mục kiểm tra

Hãy tự hỏi chính bạn: *Nếu tôi muốn khiếu nại với chính cơ quan của tôi thì tôi có thể dễ dàng tìm thấy các thông tin sau ở đâu:*

- *khiếu nại ở đâu*
- *khiếu nại như thế nào*
- *cần bao nhiêu thời gian để giải quyết khiếu nại*
- *khiếu nại của tôi đang được giải quyết đến đâu rồi*
- *khiếu nại đã được giải quyết như thế nào*
- *tôi có thể nhận được sự hỗ trợ như thế nào khi khiếu nại, đặc biệt là nếu tôi là người tàn tật hoặc không nói tiếng Anh.*

6. TRẢ LỜI

Trả lời là gì ?

Trả lời là việc cơ quan bạn giải quyết khiếu nại và trả lời người khiếu nại nhanh như thế nào.

Đó là việc tiếp nhận và ghi chép khiếu nại, xem xét các vấn đề nẩy sinh và đưa ra cách giải quyết sao cho tối ưu nhất. Đưa ra quyết định và thông báo cho người khiếu nại về tiến độ và quyết định cuối cùng, tất cả những việc này phải nằm trong khoảng thời gian hợp lý.

Cần thiết phải có qui trình thủ tục được tài liệu hoá nếu hệ thống của bạn thực sự muốn phản hồi tới các khách hàng của bạn.

Điều này có nghĩa đưa ra các mức thực hiện cụ thể, không chỉ đưa ra các mục tiêu chung chung và những lời hứa vô nghĩa để qua đó giúp nhân viên và khách hàng hiểu được tầm quan trọng của việc phúc đáp các khiếu nại khách hàng đối với cơ quan bạn.

Trả lời - cam kết với công chúng và khách hàng

Đáp lại những yêu cầu của công chúng và khách hàng chính là thể hiện để họ biết bạn có cam kết về chất lượng dịch vụ.

Không cách nào tốt hơn để diễn tả sự cam kết của bạn và để lấy lại, duy trì hoặc tăng sự hài lòng của công chúng bằng cách phản hồi nhanh, lịch sự và nghiêm túc về những vấn đề công chúng quan tâm.

Khiếu nại có thể có mức độ nghiêm trọng khác nhau. Tuy nhiên, việc xử lý nhanh chóng khiếu nại giúp tránh được tình trạng *"việc bé xé thành to".*

Nghiên cứu cho thấy một số lượng đáng kể những người khiếu nại phải "chờ đợi" do qui trình chậm trễ thường kết thúc bằng việc nản lòng và từ bỏ khiếu nại của mình.

Cơ quan có thể coi đây là điều tốt, nhưng đó không những là một thói quen xấu mà còn là một cách nghĩ thiển cận.

Những khách hàng không hài lòng thường có xu hướng chỉ trích cơ quan đó nhiều hơn và thường kể những trải nghiệm này với những người khác.

Họ sẽ có hai điều khiếu nại đối với cơ quan thay vì một, và sự chậm trễ thái quá có thể càng khó bào chữa hơn là ra quyết định ngay từ sự khiếu nại ban đầu. Cơ hội để tạo hình ảnh tốt đã bị bỏ qua.

Một số bộ phận còn có sự nhận thức mơ hồ rằng bánh xe khu vực công (sự quan liêu) chạy "cực chậm".

Nếu bạn tỏ thái độ quan tâm và tôn trọng bằng cách hành động nhanh và tích cực để phản hồi về một lời khiếu nại, thì người phản ảnh dường như rất ngạc nhiên một cách vui vẻ, đánh giá cao và hợp tác nhiều hơn.

Hướng dẫn OPSC cho các Hệ thống Quản lý Khiếu nại của khách hàng và công chúng

Hướng dẫn này yêu cầu các cơ quan phải có hệ thống quản lý hiệu quả những khiếu nại. Ngoài những nội dung khác, hướng dẫn này cung cấp:

Trả lời

7.3 Hệ thống quản lý hiệu quả khiếu nại phải áp dụng những cơ chế và chiến lược để:

a. Thông báo với nhân viên cơ quan về sự tồn tại và vận hành hệ thống quản lý những khiếu nại;

b. Trả lời những khiếu nại của khách hàng một cách kịp thời;

c. Giám sát khung thời gian giải quyết những khiếu nại và

d. Liên hệ với các bên về tiến độ giải quyết vấn đề.

Thông báo tới nhân viên

Việc có một hệ thống quản lý khiếu nại sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu nhân viên của cơ quan không nhận thức được sự tồn tại của hệ thống hoặc cách thức nó vận hành ra sao. Công chúng trông cậy vào nhân viên về việc nhân viên đó thông báo cho họ biết về tiến độ giải quyết những khiếu nại liên quan.

Nếu nhân viên không nhận thức hoặc không chắc chắn về hệ thống hoặc hiểu nhầm về hệ thống thì công chúng sẽ không sử dụng hoặc không có niềm tin vào hệ thống ấy. Nếu điều này xảy ra thì nỗ lực xây dựng và triển khai hệ thống này chỉ là sự lãng phí mà thôi.

Nhân viên trực tiếp tham gia tiếp nhận, xử lý, giải quyết và phản hồi khiếu nại cần được trang bị nhiều hơn (không chỉ những thông tin về hệ thống) mà họ cần được đào tạo kỹ lưỡng để có thể tối đa hoá hiệu quả của hệ thống và đem lại lợi ích cho cơ quan.

Để biết thêm thông tin chi tiết về đào tạo nhân viên xem *Mục 11: Nhân sự và Đào tạo*.

Lời khuyên hữu ích

Hãy sử dụng mạng nội bộ của cơ quan để thông báo cho nhân viên về hệ thống quản lý khiếu nại với bản tóm tắt về cách thức hệ thống vận hành và vai trò của từng nhân viên trong hệ thống đó.

Khiếu nại nặc danh

Những khiếu nại nặc danh là rất khó để xử lý và phản hồi. Cũng khó có thể đảm bảo rằng người khiếu nại không bị phát hiện. Tuy nhiên, cũng không yêu cầu người khiếu nại phải tự xác định mình. Trọng tâm chính là nội dung khiếu nại hơn là người khiếu nại. Mọi người có thể có những lý do thực sự (như sợ bị trả đũa,…) để không muốn lộ diện. Dưới đây là một số cách quản lý những khiếu nại nặc danh:

+ *tiếp nhận thông tin đầy đủ, bao gồm tài liệu giúp bạn giải quyết khiếu nại.*
+ *cố gắng thu thập thông tin liên hệ để có thể thông báo cho họ kết quả giải quyết khiếu nại hoặc thu thập thêm thông tin hoặc ý kiến từ họ nếu cần để phục vụ cho quá trình quản lý khiếu nại;*
+ *đưa ra loại hình quản lý khiếu nại phù hợp với khiếu nại, ví dụ bảo mật đối với những vấn đề khiếu nại nặc danh; và*
+ *không sử dụng tên thật trong hệ thống cơ sở dữ liệu của bạn nếu người khiếu nại yêu cầu bảo mật mà đối tượng này đã cung cấp tên tuổi của họ.*

Trả lời kịp thời

Người ta thường mong đợi khiếu nại của họ được giải quyết ngay bởi người đầu tiên họ tiếp xúc. Thời gian có câu trả lời càng lâu thì dường như họ càng không hài lòng với kết quả.

Trên thực tế, một trong những khiếu nại phổ biến nhất là sự chậm trễ. Điều này sẽ nghiêm trọng thêm nếu việc trả lời đối với khiếu nại về sự chậm trễ mà bản thân sự trả lời lại chậm trễ. Các cơ quan có thể giải quyết vấn đề này bằng cách thông tin cho người khiếu nại ngay từ đầu về việc họ có thể mong đợi điều gì và khi nào.

Tuy nhiên, đừng đưa ra khung thời gian không thực tế – sự thất hứa sẽ chỉ làm người ta càng không hài lòng mà thôi.

Nếu cơ quan bạn quyết định cung cấp tờ rơi cho khách hàng để giải thích về việc họ nên mong đợi điều gì trong quá trình, từ lúc tiếp nhận khiếu nại đến giai đoạn điều tra và giải quyết khiếu nại, gồm việc thông báo một số vấn đề sẽ mất nhiều thời gian để giải quyết.

Nhã nhặn, lịch sự với người khiếu nại và thông lệ tốt yêu cầu:

+ thư từ, những yêu cầu và câu hỏi qua điện thoại cần được giải quyết càng nhanh càng tốt.
+ khiếu nại bằng văn bản cần được thông báo sớm là đã tiếp nhận, nếu không ngay lập tức, sẽ tốt hơn nhưng không nhất thiết phải bằng văn bản.
+ tùy thuộc loại hình và khối lượng, bạn cũng có thể thông báo cho những khiếu nại miệng bằng văn bản.
+ người khiếu nại được tư vấn những vấn đề của họ sẽ được giải quyết theo trình tự ra sao, ít nhất là khi họ hỏi về điều đó.
+ quá trình giải quyết khiếu nại được theo dõi và người khiếu nại được tư vấn cho những câu hỏi phù hợp; và
+ những phản hồi tương tự được đưa ra cho những khiếu nại tương tự.

Các cơ quan hiển nhiên phải theo dõi hoặc giám sát tiến độ các khiếu nại để kịp thời thông báo cho người khiếu nại về tiến độ giải quyết. Công nghệ thông tin rất phù hợp cho mục đích này (*xem Mục 10 – Nguồn lực).*

Các khiếu nại không nên hoàn toàn dựa vào ngày tiếp nhận để được giải quyết. Rõ ràng là nguồn lực thì hạn chế và cần thiết phải có sự ưu tiên. Tuy nhiên, những khiếu nại được xếp vào loại ưu tiên thấp cũng không nên bỏ bê không giải quyết quá lâu.

Giám sát thời gian giải quyết khiếu nại

Thiết lập giới hạn thời gian cho từng bước trong quá trình giải quyết khiếu nại, như thông báo bằng điện thoại hoặc thư cho khách hàng trong vài ngày và liên tục phản hồi cho khách hàng trong toàn bộ quá trình.

Điều này chứng tỏ bạn đang nghiêm túc tuân thủ tiêu chí thời gian cho những phản hồi. Thông thường người ta thiết lập các khung thời gian khác nhau cho mỗi loại khiếu nại khác nhau. Phân loại khiếu nại có thể dựa vào các tiêu chí như mức độ phức tạp (dễ, khó, bình thường), hoặc mức độ nghiêm trọng hay khẩn cấp (thấp, vừa, cao).

Việc lập khung thời gian sẽ chẳng có ý nghĩa mấy nếu bạn không biết là bạn có thể tuân thủ theo chúng hay không. Giám sát việc bạn đang thực hiện như thế nào đối với các giới hạn

thời gian, ví dụ 50% các vấn đề dễ cần giải quyết trong vào ***x*** ngày, 90% trong vòng ***y*** ngày. (*Mục 9: Giám sát hiệu quả, và Thông tư hướng dẫn OPSC, điều 7.6 Giám sát hiệu quả*).

Thời gian và chất lượng

Tương tự đối với tất cả các sản phẩm và dịch vụ, sẽ luôn tồn tại áp lực về tốc độ xử lý và chất lượng công việc *(ví dụ: giữa hoàn thành công việc nhanh và hoàn thành công việc tốt).*

Trong khi những chậm trễ kéo dài trong quá trình xử lý khiếu nại là ngoài ý muốn thì việc ngay từ đầu làm ngưng trệ một cuộc xem xét, đánh giá sẽ làm cho khiếu nại đó trở nên trầm trọng hơn.

Luôn nhớ rằng khung thời gian quá gấp sẽ không tương ứng với sự hài lòng của khách hàng nếu kết quả quá vội vã, thiếu cân nhắc và lời giải thích nghèo nàn.

Người khiếu nại muốn được giải quyết một cách nghiêm túc

Những vấn đề trả lời quan trọng cần cân nhắc bao gồm:

+ *Khiếu nại có được trả lời nhanh không ?*
+ *Bạn đã thiết lập giới hạn thời gian hợp lý cho tất cả các giai đoạn của qui trình giải quyết khiếu nại chưa ?*
+ *Bạn có giám sát sự tuân thủ theo khung thời gian không ?*
+ *Khách hàng có được thông báo về tiến độ giải quyết khiếu nại ít nhất là cho những yêu cầu hợp lý của họ không ?*
+ *Máy tính của bạn có hệ thống báo hiệu cần phải trả lời không ?*

Thông báo với các bên về tiến độ

Trong suốt qui trình quản lý khiếu nại, từ tiếp nhận đến đánh giá, cân nhắc, điều tra (nếu tiến hành) và quyết định cuối cùng, bạn cần kịp thời thông báo cho đối tượng khiếu nại ít nhất là một vài vấn đề sau (nếu có thể những vấn đề khác nữa):

+ đơn khiếu nại đã được tiếp nhận.
+ thủ tục giải quyết khiếu nại.
+ việc nội bộ đang tiến hành điều tra.
+ khiếu nại đang được xem xét ở giai đoạn nào.
+ điều tra hoặc xem xét khiếu nại nào dẫn đến kết quả đó (ví dụ ‘báo cáo tiến độ).
+ thời gian dự kiến (và thực tế) cho các hành động tiếp theo và người khiếu nại có thể mong đợi gì từ quá trình này.
+ không có hành động nào, hoặc hành động nhưng không đáp ứng sự mong đợi của người khiếu nại, đang được tiến hành và vì sao; và

+ các hành động như chuyển khiếu nại đến một cơ quan xem xét độc lập bên ngoài, hoặc hành động được khuyến nghị để sửa chữa cho khiếu nại và vì sao.

(Xem Mục 4: Truyền thông và Mục 8: Phản hồi để có them thông tin về vấn đề này).

Một số đối tượng khiếu nại có thể rất khắt khe và họ muốn biết "tại sao việc xử lý khiếu nại mất nhiều thời gian thế?" "từ lần gọi điện trước, các anh đã làm gì?," và "sẽ mất bao lâu để các anh đưa ra quyết định?". Những yêu cầu này có thể được đưa ra lặp đi lặp lại bất kể bạn đã trả lời cho họ từ trước.

Đôi khi những cuộc gọi này biểu thị rằng quá trình khiếu nại không nhận được sự đáp ứng nhiệt tình (nhanh). Đây là một dấu hiệu để cơ quan bạn phải xem xét lại hiệu quả hoạt động của hệ thống quản lý khiếu nại, đặc biệt là khung thời gian. Tuy nhiên, một cơ quan có thể trả lời những yêu cầu đó đến mức nào là vấn đề của chính cơ quan đó.

Người khiếu nại có quyền mong đợi được thông báo kịp thời về tiến độ giải quyết khiếu nại mà họ đưa ra (ví dụ: chúng tôi đang xem xét đơn thư của ông bà; chúng tôi đang đợi ý kiến từ…, chúng tôi đang yêu cầu chi nhánh, hoặc, chúng tôi cho rằng sẽ không mất quá nhiều thời gian nhưng phụ thuộc vào sự có mặt của nhân viên chịu trách nhiệm vì người này đang đi vắng).

Mặt khác, bỏ ra nhiều thời gian để trả lời những yêu cầu lặp lại từ những người khiếu nại đã nhận được tư vấn ban đầu sẽ làm giảm nguồn lực để thực sự xem xét chính những khiếu nại của họ và kéo dài vụ khiếu nại đó.

Cơ quan có thể đưa ra giới hạn về tần suất họ trả lời những yêu cầu về các báo cáo tiến độ.

Tương tự, nếu một yêu cầu đang được xử lý thì cần thận trọng trong việc trao đổi những thông tin mà dẫn tới điểm này, vì điều đó có thể làm sai lệch quá trình đánh giá và xem xét (ví dụ: các bên có thể 'làm mất dấu' hoặc từ chối hợp tác nếu thông tin liên quan đến họ và họ chưa có cơ hội để nhận xét về nó, hoặc nó liên đới đến khu vực công và rồi sau đó là thấy thế là sai).

Cơ quan bạn cần giám sát tiến độ vấn đề trong nội bộ, như vậy người khiếu nại sẽ luôn được thông báo.

7. ĐÁNH GIÁ VÀ HÀNH ĐỘNG

Một khiếu nại được đánh giá và xử lý như thế nào là trọng tâm của qui trình quản lý hiệu quả khiếu nại. Mặc dù các khía cạnh khác của quản lý khiếu nại – tính minh bạch và dễ dàng tiếp cận, khung thời gian thích hợp, giao tiếp rõ ràng, phản hồi kịp thời,… đang hoạt động tốt đến thế nào đi nữa nhưng nếu một khiếu nại được đánh giá và xử lý kém (sau khi đã được điều tra) thì hệ thống sẽ không có độ tin cậy.

Chỉ thị OPSC về Qui trình Quản lý Khiếu nại

Chỉ thị yêu cầu các cơ quan phải có các hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả. Ngoài những nội dung khác còn có nội dung sau:

Đánh giá và Hành động

7.4 Hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả phải có cơ chế và chiến lược được áp dụng để:

(a) giúp giải quyết khiếu nại công bằng và khách quan;

(b) đánh giá được bản chất khiếu nại, xử lý được khiếu nại (ai xử lý và xử lý thế nào); và

(c) chuyển khiếu nại đến cơ quan đánh giá độc lập bên ngoài khi cần thiết.

Đánh giá khiếu nại

Bước 1: Hiểu khiếu nại. Trước khi đánh giá khiếu nại, bạn cần chắc chắn là mình đã hiểu tường tận khiếu nại đó. Nhiều người khiếu nại không thạo trong việc diễn đạt ý kiến của họ hoặc mô tả khiếu nại một cách phức tạp.

Nếu bạn, trong bất kỳ trường hợp nào, không chắc chắn về một khiếu nại hoặc cần thêm thông tin để đánh giá (ví dụ bản photo bức thư), bạn cần liên hệ với người khiếu nại. Việc hiểu sai bản chất của khiếu nại dẫn đến đánh giá sai và lãng phí quá trình điều tra, xem xét và làm cho người khiếu nại càng không hài lòng.

Nếu một người khiếu nại không yêu cầu cụ thể phải xem xét hoặc thông báo kết quả thì cũng đừng cho rằng họ không muốn bạn không có bất kỳ hành động nào. Liên hệ với họ để làm rõ yêu cầu. Bạn có thể cần chuẩn bị một mẫu khiếu nại sẵn để cho người khiếu nại điền vào hoặc cho nhân viên của bạn hoàn thiện khi giải quyết hoặc phân tích khiếu nại.

Bước 2: Đánh giá. Khi bạn đã thực sự hiểu bản chất của khiếu nại, bạn cần đánh giá nó một cách bài bản để xác định bản chất, cách xử lý ra sao, ai trong cơ quan sẽ giải quyết, ai tham gia và có cần thông tin hoặc điều tra bổ sung hay không. Khi đánh giá một khiếu nại cần xem xét:

+ người khiếu nại muốn có kết quả gì vì một sự việc có thể được giải quyết một cách thân thiện và nhanh chóng mà không cần tiến hành điều tra chi tiết. Rõ ràng đây là lựa chọn mong muốn đầu tiên *(để biết thêm lựa chọn giải quyết xem Mục 12: Biện pháp giải quyết).*
+ liệu có sự bất công nghiêm trọng không hay chỉ là những điều chẳng đáng nói, vặt vãnh hoặc phiền phức.
+ liệu có sự lạm dụng quyền lực không hay đã quá rõ ràng rồi.
+ mang tính chất nghiêm trọng và có ý nghĩa đối với cơ quan bạn.
+ thời gian trôi qua kể từ khi sự việc xảy ra.
+ vấn đề đó có liên quan rộng rãi đến lợi ích của công chúng không.
+ liệu các nguồn lực cần thiết để giải quyết vần đề này có hợp lý đối với vụ việc khiếu nại cũng như kết quả không.
+ giải pháp nào hiện có, và liệu cuộc điều tra có dẫn đến sự cải tiến trong các qui trình của cơ quan bạn hay không.

Cần biết bạn đang mong muốn điều gì

Có thể nói bạn sẽ đánh giá và điều tra khiếu nại nhưng cần phải biết bạn thực sự đang mong muốn điều gì.

Thông thường một khiếu nại chỉ đơn thuần là người khiếu nại đó bị đối xử không công bằng theo một cách nào đó. Việc đánh giá và điều tra chỉ tập trung vào việc vấn đề đó có kéo dài không, và nếu vậy liệu nó có làm tăng thêm sự không công bằng như đã xảy ra hay không.

Tuy nhiên, một số vấn đề có thể tế nhị hơn và không được người khiếu nại đề cập rõ ràng.

Lời khuyên hữu ích

Hãy tìm kiếm cách thức để bạn có thể giải quyết khiếu nại, đừng tìm lý do cho việc để bạn không thể giải quyết.

Danh mục dưới đây, trên cơ sở Mục 49 trong Luật Thanh tra, đưa ra hướng dẫn bạn nên mong muốn cái gì (ví dụ: hành động hoặc quyết định):

+ không hợp lý, áp đặt hoặc không công bằng;
+ sự phân biệt đối xử không công bằng;
+ dựa vào một sai sót của một thực tế hoặc luật;
+ được đưa ra dựa vào những xem xét hoặc cơ sở không phù hợp, hoặc vì mục đích không đúng đắn;
+ được đưa ra mà không có sự xem xét kỹ lưỡng;
+ không đưa ra những lý do khi cần;
+ trái pháp luật hoặc không được quy định trong luật;
+ hoặc đơn giản là ‘sai’.

Mục 3 của *Luật Xem xét Pháp lý* nêu ra các căn cứ trên và các căn cứ tương tự khác mà nếu ra quyết định hành chính dựa trên các căn cứ đó thì có thể bị xem xét lại. Các căn cứ này chỉ áp dụng cho các quyết định ban đầu và quyết định về khiếu nại, kể cả việc thất bại không ra được quyết định nào cả.

Lưu ý, sự không hợp lý (không công bằng) không chỉ là cơ sở duy nhất để một hành động có thể gặp thách thức.

Công bằng và khách quan

Thật là không công bằng!

Bạn có thường xuyên nghe lời này không? Điều đó chứng tỏ qui trình giải quyết khiếu nại của cơ quan bạn là không công bằng, thậm chí trong những tình huống khó khăn, cần giảm bớt những lời cáo buộc đó.

Khiếu nại cần được xử lý công bằng. Nhân viên quản lý đơn thư khiếu nại cần bỏ qua các quan điểm và đánh giá mang tính cá nhân và tập trung vào bản chất của khiếu nại.

Không nên đánh giá đối tượng khiếu nại trên cơ sở bề ngoài (kỹ năng sống hoặc kiến thức văn hoá) của họ. Đây là một trong những lý do quan trọng để lựa chọn nhân viên phù hợp (xem Phần 11: Nhân sự và Đào tạo).

Dưới đây là một số cách cư xử với người khiếu nại một cách công bằng và khách quan:

+ *tuân thủ chính sách và thủ tục giải quyết khiếu nại;*
+ *xử lý tất cả những khiếu nại một cách nghiêm túc;*
+ *đối xử với người khiếu nại một cách tôn trọng và thông cảm;*
+ *sử dụng quyền hạn sao cho công bằng và chuyên nghiệp;*
+ *hành động vô tư, công bằng, trung thực và đúng đạo lý;*
+ *đưa ra quyết định công bằng, khách quan và nhất quán;*
+ *giải quyết tất cả những trường hợp thích hợp;*
+ *tránh đánh giá dựa vào vẻ bề ngoài;*

cần bảo mật và sự riêng tư khi có yêu cầu;

+ *giải quyết khiếu nại nhanh chóng;*
+ *đưa ra những lý do cho người khiếu nại về những quyết định, giải thích cụ thể những tranh luận của họ;*
+ *đảm bảo sử dụng cách giải quyết thích hợp nếu một khiếu nại được đưa ra (xem Phần 12: Cách thức giải quyết); và*
+ *thông báo cho khách hàng về quyền phản kháng hoặc đánh giá độc lập từ các tổ chức bên ngoài.*

Những quyết định cần được đưa ra dựa trên độ tin cậy của chứng cứ về khả năng xảy ra.

Trong suốt quá trình này, nhân viên phải hành động trung thực; không lợi dụng thực tế là một số người khiếu nại có thể không tranh luận về một số vấn đề nhất định đối với lợi ích của họ.

Đối với nội dung về lựa chọn một nhân viên đánh giá nội bộ, xem Phần 11: Nhân sự và Đào tạo.

Các bước cần tiến hành

Việc đánh giá của bạn cho thấy không cần tiến hành điều tra mà vẫn đạt được kết quả phù hợp do thực tế đã rõ ràng và không có xung đột nào. Trong một số trường hợp khác, cần điều tra nhưng đơn thuần chỉ là nói chuyện với một hoặc hai người hoặc kiểm tra một số sổ sách.

Trong những trường hợp phức tạp hơn, nhân viên điều tra nên:

+ đảm bảo hành động trong phạm vi quyền hạn và hiểu vai trò và chức năng nhiệm vụ của mình.
+ lập danh sách những người sẽ phỏng vấn và tài liệu hoặc địa điểm sẽ kiểm tra.
+ phỏng vấn và kiểm tra hiện trường và các tài liệu liên quan.
+ thu thập và ghi chép thông tin theo ví dụ nói chuyện với cả hai bên.
+ cung cấp thông tin đầy đủ cho những người tham gia điều tra.
+ tạo cơ hội để mọi người có ý kiến về thông tin bất lợi cho họ trước khi quyết định có hành động gì đối với vấn đề đó hay không (lẽ công bằng tự nhiên).
+ xem xét liệu có bất kỳ yêu cầu pháp lý nào liên quan đến việc ra quyết định không.
+ nghiên cứu và áp dụng bất kỳ điều luật nào sao cho phù hợp.
+ đánh giá bằng chứng và đưa ra nhận định.
+ xác định yếu tố góp phần làm phát sinh khiếu nại.
+ đưa ra các khuyến nghị (xem Phần 12: Giải pháp).
+ Viết báo cáo tóm lược rõ ràng vấn đề và kết quả cuộc điều tra, đưa ra phát hiện và khuyến nghị.

Tuy cơ quan luôn cố gắng điều tra đầy đủ về khiếu nại nhưng điều tra đến đâu có thể phụ thuộc vào những yếu tố như mức độ nghiêm trọng, ý nghĩa và / hoặc tần suất của khiếu nại.

Công bằng tự nhiên:

Công bằng tự nhiên – hoặc đôi khi được gọi là công bằng thủ tục – là yếu tố chính xuyên suốt quá trình quản lý khiếu nại.

Trong khi ranh giới thực sự của công bằng tự nhiên thay đổi theo từng trường hợp. Các vụ kiện tụng gần đây cho thấy ý nghĩa chính xác của nó lại không hề rõ ràng thì đối với mục đích quản lý khiếu nại, công bằng tự nhiên thường có hai phần chính.

Thứ nhất, người ra quyết định không được, toàn bộ hoặc từng phần, quyết định chống lại một người khi có một số thông tin trái ngược hoặc niềm tin mà người đó chưa có cơ hội để xem xét và phản hồi. Nói cách khác, bạn cần nghe bằng ***'cả hai tai'*** trước khi hình thành một ý kiến. Đây là nguyên tắc ***'nghe'***.

Điều này là công bằng và cái mà ta mong đợi là chúng ta là chủ thể của quá trình ra quyết định.

Thứ hai, người ra quyết định phải hành động với thái độ công bằng và không thành kiến và điều này cần được giám sát. Sự thiên vị thường khó phát hiện, nhưng cũng có một yêu cầu

là người ra quyết định không hành động theo cách mà một người giám sát có thể nghi ngờ (hoặc 'thấy rõ') sự thiên vị, điều đó xảy ra nếu:

+ người ra quyết định hoặc người thân của người này có lợi ích cá nhân hoặc lợi ích tài chính về vấn đề đang được xem xét; hoặc
+ người ra quyết định đưa ra những tuyên bố trước khi quyết định. Điều này sẽ biểu lộ cho một người nào đó rằng ông này hoặc bà này đã có ý tưởng trước khi nghe những ý kiến của cả hai bên và đã đánh giá vấn đề trước rồi (một người ra quyết định 'thành kiến' là người đã xem xét vấn đề trước).

Đây là nguyên tắc ***'thiên vị'***.

Đôi khi, công bằng tự nhiên được xem là có yếu tố thứ ba, điều này có nghĩa phải có những cơ sở chứng cứ hợp lý dựa vào đó để ra quyết định. Đây là nguyên tắc ***'chứng cớ'***.

Đừng nhầm lẫn công bằng tự nhiên với 'công bằng cây cọ' (như công bằng bẩm sinh của kết quả). Công bằng tự nhiên liên quan đến tuân thủ qui trình hơn là đạt kết quả.

Tính không thiên vị

Điều này tương tự như nguyên tắc ***"thiên vị"***, nhưng ở phạm vi cao hơn. Không chỉ những người đánh giá nội bộ không tham gia vấn đề trước đó, không có lợi ích cá nhân đối với kết quả và được coi là hành động công bằng khi xem xét một vấn đề, nhưng họ phải ra quyết định dựa trên thực tế và, nếu không có chứng cứ chứng thực phù hợp, không được đơn giản là chấp nhận (hoặc áp dụng) nội dung sự việc do cơ quan đó trình bày khi nó mâu thuẫn với nội dung khiếu nại thực tế.

Tính riêng tư và bảo mật

Sự riêng tư của người khiếu nại và nhân viên là yếu tố cần phải cân nhắc chính, và những thông tin về nhận dạng và khiếu nại chỉ nên được tiết lộ khi cần phải biết. Nhân viên có quyền yêu cầu tôn trọng sự riêng tư trong tổ chức mà họ đang làm việc.

Nếu bạn phải trao đổi một khiếu nại với nhân viên hoặc tìm kiếm những tài liệu ở cơ quan thì hãy đảm bảo rằng những trao đổi phải được bảo mật.

Tài liệu khiếu nại phải được lưu giữ tách biệt với những tài liệu thông thường mà bạn có thể đang giữ về người khiếu nại hoặc nhân viên tham gia.

Lời khuyên hữu ích

Công bằng là cái mà chính bạn kỳ vọng được đối xử nếu bạn ở vị trí người khiếu nại.

Chuyển khiếu nại tới cơ quan đánh giá độc lập bên ngoài

Qua đánh giá bạn nhận thấy vụ khiếu nại cần được một cơ quan bên ngoài giải quyết. Ví dụ, CMC và Cảnh sát là những cơ quan phù hợp hơn để điều tra về những khiếu nại liên quan đến các hoạt động tội phạm hoặc làm sai có tính chất nghiêm trọng. Các uỷ ban chuyên môn giải quyết những vấn đề liên quan đến các hành động mang tính "chuyên môn".

Một cơ quan khác có thể yêu cầu cơ quan bạn tiến hành điều tra một vấn đề và báo cáo cho họ về những phát hiện trước khi cơ quan đó quyết định mức độ tham gia của họ. Trong những trường hợp khác, cơ quan bên ngoài có thể quyết định điều tra toàn bộ vấn đề ngay tức thời.

Sẽ rất tốt nếu cơ quan bạn có cơ chế tổng thể hỗ trợ nhân viên thực hiện nhiệm vụ đáp ứng các tiêu chuẩn đạo đức là báo cáo về những hành vi nghi ngờ là không phù hợp, làm sai trái hoặc sự quản lý kém. Cơ chế tổng thể cần bao gồm những qui trình quản lý các loại hình khiếu nại sau:

Tố cáo

Công chức, và trong một số trường hợp là công chúng, có quyền đưa ra một 'thông báo về lợi ích công' (ví dụ khiếu nại tố cáo) đến một 'cơ quan phù hợp' (như một cơ quan liên quan hoặc một cơ quan điều tra bên ngoài như Uỷ ban phòng chống tội phạm và hành vi sai trái (CMC), Cảnh sát, Kiểm toán trưởng, EPA hoặc Cơ quan thanh tra), như đã quy định trong *Bộ luật Bảo vệ người tố cáo năm 1994*.

Về bản chất, Bộ luật đưa ra những hoạt động bảo vệ những người thông báo thông tin khỏi sự trả thù liên quan đến những sự vụ sau:

+ một sự nguy hại lớn và cụ thể đến môi trường hoặc sức khoẻ hoặc an toàn của một người.
+ sự quản lý hành chính sai gây ảnh hưởng xấu đến lợi ích của một người nào đó một cách cụ thể và đáng kể;
+ quản lý cẩu thả hoặc không đúng đắn dẫn đến hoặc có khả năng dẫn đến sự lãng phí đáng kể ngân sách công; và
+ hành vi sai trái chính thức.

Người khiếu nại không phải tuyên bố về tình trạng người tố cáo khi đưa ra những tiết lộ để chứng minh cần được bảo vệ. Vì vậy, các cơ quan phải đánh giá tất cả những khiếu nại tiếp nhận để xác định đó có phải là sự tố cáo vì lợi ích công không. Nếu đúng, cần phải áp dụng các điều khoản trong Bộ luật Bảo vệ Người tố cáo.

Hành vi sai trái

Tất cả những khiếu nại có biểu hiện là những hành vi sai trái chính thức cần được báo cáo cho Tổng giám đốc hoặc Tổng Giám đốc Điều hành của cơ quan bạn. Những cán bộ này có trách nhiệm phải báo cáo lên CMC. Những hành vi sai trái chính thức là những hành vi có tính chất nghiêm trọng liên quan đến việc thực hiện các nhiệm vụ như tấn công tội phạm hoặc là cơ sở cho việc kỷ luật hoặc sa thải. Nội dung này được trình bày kỹ hơn trong *Bộ luật phòng chống tội phạm và Làm trái pháp luật 2001*.

Quản lý kém

Phần này bao gồm những quyết định hoặc hành động trái luật pháp, không công bằng, không hợp lý, phân biệt đối xử, dựa vào một sai sót của một thực tế hoặc luật, được tiến hành trên những lý lẽ không phù hợp hoặc đơn giản là sai (xem s. 49 của *Bộ luật Thanh tra 2001 để biết thêm chi tiết*). Trước khi tiến hành những khiếu nại như vậy, Thanh tra thường yêu cầu mọi người hãy nỗ lực giải quyết vấn đề của họ với cơ quan đó trước đã và để tìm hiểu những quyền lợi được đánh giá khác nếu có.

Lời khuyên

Kiểm chứng nguyện vọng của người khiếu nại liên quan đến quản lý khiếu nại. Nhiều người khiếu nại chuẩn bị thoả hiệp nếu bạn cũng thỏa hiệp.

Tự do thông tin

Theo *Bộ luật Tự do thông tin năm 1992,* người dân có quyền tiếp cận tài liệu của cơ quan, bao gồm những tài liệu, bản đồ và các kế hoạch. Một số tài liệu được miễn trừ theo Luật như những tài liệu liên quan đến sự vụ cá nhân hoặc kinh doanh của người khác. Người yêu cầu nếu không hài lòng với kết quả đối với yêu cầu Tự do Thông tin của họ thì có thể gửi yêu cầu đến Uỷ viên Hội đồng Thông tin Queensland để yêu cầu xem xét lại quyết định. Quyết định của Uỷ viên Hội đồng Thông tin mang tính ràng buộc đối với tất cả các bên.

Vi phạm hình sự

Sự vi phạm nghiêm trọng đến Bộ luật Hành vi ứng xử, chính sách, thủ tục và những hành vi khác cấu thành vi phạm hình sự thì sẽ do Cảnh sát Queensland hoặc CMC xử lý.

Những cơ quan giải quyết khiếu nại khác

Những cơ quan khác cũng điều tra về các khiếu nại trong những lĩnh vực chuyên môn trong phạm vi quyền hạn của họ (danh mục các cơ quan và những thông tin liên quan xem *Trang thông tin 14 – Đánh giá độc lập bên ngoài)*.

Ghi chú: Thông báo cho những người khiếu nại về những cơ chế hiện có để đánh giá kết quả giải quyết khiếu nại nội bộ. Nội dung này được trao đổi trong *Trang thông tin 8 – Phản hồi.*

Khi kết luận sau khi đánh giá hoặc điều tra một sự vụ khiếu nại, bạn cần phải thông báo thích hợp cho người khiếu nại và nếu cần, cả người ra quyết định hoặc những người khác trong cơ quan bạn, về những phát hiện và kết quả. Người khiếu nại rõ ràng rất quan tâm đến những vấn đề này và có những vấn đề xung quanh việc thông báo bao nhiêu là đủ.

8. Ý KIÊN PHẢN HỒI

Chỉ thị OPSC về các Hệ thống Quản lý khiếu nại

Chỉ thị yêu cầu các cơ quan phải có các hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả. Ngoài những nội dung khác còn quy định:

Phản hồi

7.5 Hệ thống quản lý khiếu nại hiêu quả phải có cơ chế và chiến lược được áp dụng để:

a. thông báo cho người khiếu nại về những phản hồi kịp thời.

b. thông báo cho người khiếu nại về bất kỳ một cơ chế đánh giá nào khác có thể có.

c. phản hồi cho các bộ phận có liên quan khác của cơ quan khi xác định được những vấn đề tiềm năng về hệ thống cần phải cải tiến.

Khung thời gian phản hồi cho người khiếu nại

Sự cần thiết phải có ý kiến phản hồi kịp thời tới người khiếu nại liên quan đến 'tiến độ giải quyết khiếu nại' (ví dụ: trong quá trình tiến hành điều tra) được trình bày trong *Trang thông tin 6 – Trả lời.* Những thông tin sau đây liên quan đến việc đưa ra ý kiến phản hồi khi kết thúc một đợt điều tra hoặc đánh giá.

Quyết định về một khiếu nại cần đưa ra càng sớm càng tốt sau khi có kết luận từ đợt đánh giá hoặc điều tra về một khiếu nại.

Kết quả cần được thông báo đến người khiếu nại ngay sau đó. Việc chậm trễ chỉ làm phức tạp thêm vụ khiếu nại và tạo ra hai sự khiếu nại thay vì một.

Nội dung phản hồi

Trước khi trao đổi chung về vấn đề này, cần đề cập một số vấn đề sau:

Mức độ phản hồi bao nhiêu là vừa

Điều này phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Điểm xuất phát là cần cởi mở và có trách nhiệm giải trình. Không chỉ các công chức nhà nước cần làm việc trong một môi trường mở, như ví dụ từ Hướng dẫn và Tự do thông tin, Quy định về tố tụng và Luật về nhân viên thanh tra, nhưng người tố cáo có vẻ sẽ chấp nhận quyết định bất lợi cho họ nếu họ tin bạn đang rất hợp tác và cởi mở với họ.

Việc giữ bí mật và lẩn tránh chỉ đổ thêm dầu vào lửa mà thôi. Tuy nhiên có những ngoại lệ đối với cách tiếp cận này. Ví dụ một số thông tin được miễn trừ theo Đạo luật Tự do Thông tin hoặc việc công bố thông tin sẽ xâm phạm đến sự riêng tư của một người nào đó, xâm hại đến Nguyên tắc Riêng tư hoặc làm mất danh dự của một người nào đó.

Lý do

Để người khiếu nại chấp nhận kết quả bất lợi cho họ sau khi đã đánh giá nội bộ trong cơ quan, bạn cần đưa ra những lý do rõ ràng giải quyết cụ thể những điều mà họ quan tâm.

Không nên bỏ nhiều thời gian để giải quyết những khiếu nại không đáng có hoặc do hiểu sai. Tuy nhiên, người khiếu nại sẽ 'quay lại với bạn' nếu bạn bỏ qua những tranh luận hợp lý của họ hoặc loại bỏ những khiếu nại mà không đưa ra những lý do chính đáng.

Hầu hết người khiếu nại thường tìm một ai đó giải quyết những quan tâm của họ một cách nghiêm túc và sẽ chấp nhận sự từ chối có lý do hợp lý chứ không phải bị loại bỏ theo kiểu phủi tay.

Những phát biểu như sau không phải là lý do: "chúng tôi không thể xác nhận khiếu nại của ông bà", chúng tôi không thể khẳng định loại hình sự kiện của ông bà", "khiếu nại của ông bà không chứng minh một điều gì đó hoàn chỉnh", hoặc "chúng tôi không tìm thấy bằng chứng về sự sai trái hoặc sai phạm quản lý" mà không có những chứng cứ và lý do bổ sung – đó là một câu kết luận.

Lý do thường bao gồm các nội dung sau:

+ Tại sao bạn không thể xác nhận khiếu nại;
+ Tại sao bạn không thể khẳng định về loại hình sự kiện của người khiếu nại;
+ Tại sao cái được đưa ra lại không hoàn chỉnh; hoặc
+ Tại sao bạn không thể thấy chứng cứ về sự bất công từ những gì mà người khiếu nại đã đệ đơn.

Trong nhiều quyết định hành chính, người khiếu nại được phép yêu cầu giải trình lý do. Việc giải trình phải bao gồm những lý do trên cơ sở đó quyết định được đưa ra, những phát hiện thực tế, và dẫn chứng về chứng cớ trên cơ sở đó quyết định được đưa ra.

Tuy nhiên, việc giải trình lý do sẽ không cần thiết trừ khi được áp dụng theo Đạo luật Điều tra tố tụng hoặc pháp luật yêu cầu cần phải làm vậy trong một số trường hợp cụ thể.

Các điều khoản trong Luật Giải trình có đưa ra nếu pháp luật yêu cầu phải đưa ra các lý do cho một quyết định thì những phát hiện thực tế và tài liệu điều tra cần được xác định rõ.

Tương tự, quyền kháng cáo thường đi kèm với nhiều quyết định hành chính (bằng cấp, quota, bản đánh giá, đơn xin quy hoạch thị xã, bản cam kết). Để có thể kháng cáo người khiếu nại phải biết lý do đưa ra quyết định này.

Tuy nhiên, ngoài những trường hợp này và như đã trao đổi trong *Phần 7: Đánh giá và Hành động,* bạn cần giải thích cho quyết định của mình trong đó đưa ra những lý do đầy đủ. Như đã đề cập trên đây, nếu không làm được như vậy sẽ dẫn đến sự nghi hoặc và sự không chấp thuận.

Nếu không được Luật qui định chi tiết, thì không cần phải cung cấp những lý do trong mẫu lời khai theo luật qui định (nói cách khác là không cần phải đưa ra giải trình đầy đủ cho những lý do theo Luật Điều tra tố tụng và Luật Thi hành trong mọi trường hợp).

Tuy nhiên, điều quan trọng là bạn cần giải thích cho người khiếu nại tại sao vụ khiếu nại của họ không được xem xét hoặc giải quyết (giả sử đó là một quyết định). Điều này sẽ không phải là một vấn đề nếu bạn tự tin trong quyết định của mình.

Thừa nhận khi bạn sai - biết khi mình đúng

Những quyết định hoặc hành động của cơ quan có thể dẫn tới một vụ khiếu nại bởi rất nhiều lý do. Đơn thuần chỉ là một sai phạm nhỏ trong đánh giá, hoặc không xem xét lợi ích của một người nào đó, hoặc một điều gì đó nghiêm trọng hơn. Nếu bạn thấy sai, hãy thừa nhận mình sai và đưa ra hướng giải quyết phù hợp.

Phản hồi về cơ chế đánh giá hiện tại

Ở một số phần (ví dụ: *Phần 4 – Mô hình, Phần 7 – Đánh giá và hành động, và Phần 14 – Đánh giá độc lập bên ngoài*), chúng tôi khuyến nghị: vì lợi ích của người khiếu nại (công bằng, công khai và quan hệ tốt với người khiếu nại) các cơ quan nên thông báo về bất kỳ một cơ chế đánh giá nào hiện có với những người khiếu nại không hài lòng.

Cơ chế đánh giá có thể là cơ chế nội bộ hoặc cơ chế độc lập bên ngoài.

Người khiếu nại được khuyến nghị trước tiên nên sử dụng các quyền kháng cáo nội bộ, không quy định trong luật hoặc những lựa chọn bạn đã xây dựng chi tiết dùng để giải quyết những vấn đề nội bộ trước khi tìm kiếm đánh giá độc lập bên ngoài.

Tuy người khiếu nại có quyền yêu cầu khiếu nại của mình được giải quyết thông qua một công cụ bên ngoài ở bất kỳ một thời điểm nào nhưng cơ quan điều tra bên ngoài có thể yêu cầu điều tra nội bộ trước khi cơ quan này xem xét vấn đề đó.

Một số cơ quan đã thiết lập ban điều tra nội bộ để điều tra về những quyết định trong đó một số người liên quan không hài lòng về quyết định đó. Ví dụ, Queensland Housing đã thiết lập Phòng Điều tra và Kháng cáo nội bộ để những người mong muốn kháng nghị về những quyết định nhà ở công. Trong những trường hợp này, quyền tìm kiếm điều tra cần được tư vấn ở thời điểm tham vấn đưa ra quyết định.

Trong một số trường hợp, các cơ quan, theo yêu cầu của luật định, phải tư vấn cho mọi người về quyền kháng cáo hoặc điều tra, đặc biệt khi áp dụng giới hạn về thời gian.

Một số cơ quan tư vấn cho người khiếu nại về quyền tiếp cận Văn phòng Thanh tra nếu thấy không hài lòng về một quyết định mà ở đó không áp dụng quyền kháng cáo hoặc điều tra bên ngoài.

Vì lý do nguồn lực, chúng tôi không khuyến cáo làm như vậy trong mọi trường hợp, cho dù các cơ quan được phép làm vậy theo cân nhắc riêng của họ.

Tuy nhiên, chúng tôi khuyến nghị trên trang web của một cơ quan cần có những thông tin rõ ràng về cách thức tìm kiếm điều tra nội bộ về một hành động hoặc quyết định của một cơ quan (xem *Phần 5: Tính minh bạch và dễ dàng tiếp cận*) và đề cập cần được đưa ra trên cơ sở vai trò toàn diện của Thanh tra như một cơ quan giải quyết khiếu nại độc lập bên ngoài cho những quyết định hành chính.

Những thông tin bổ sung xem *Phần 14: Điều tra độc lập bên ngoài*.

Phản hồi nội bộ về tiềm năng cải tiến hệ thống

Như đề cập trong các Trang thông tin trước, các hệ thống quản lý khiếu nại nội bộ phục vụ cho nhiều mục đích quan trọng.

Đặc biệt, chúng không chỉ cung cấp một phương tiện hiệu quả để giải quyết các khiếu nại mà bất kỳ tổ chức nào cũng đều có thể nhận được dù được quản lý tốt đến đâu, nhưng chúng cũng tạo cơ hội để các tổ chức tìm ra những vấn đề nảy sinh ở đâu và cần có những thay đổi ở chỗ nào. Đây là một điểm rất quan trọng.

Lời khuyên hữu ích

Nếu bạn gặp rắc rối trong việc giải thích một cách logic và thuyết phục cho người khiếu nại rằng những luận cứ hoặc cơ sở của vụ việc khiếu nại là sai, điều đó có nghĩa quyết định của bạn là sai.

Có một cách thử khác như sau: nếu bạn là người khiếu nại (có nghĩa là đảo ngược vai trò) bạn có cảm thấy bị thuyết phục bởi những lý lẽ mà bạn đang đưa ra cho người khiếu nại không?

Trong một kỷ nguyên không ngừng cải tiến, những số liệu về khiếu nại là nguồn cung cấp thông tin hữu ích giúp các tổ chức biết khi nào và ở đâu họ có thể cải tiến cung cấp dịch vụ.

Hiệu quả thu được đã chứng minh cho việc cần thiết phải thiết lập và duy trì hệ thống quản lý khiếu nại.

Thông tin liên quan về sử dụng hệ thống quản lý khiếu nại để xác định những cải tiến 'hệ thống' cần thiết, xin xem *Phần 13.*

9. GIÁM SÁT HIỆU QUẢ

Hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan bạn

Công việc cần thực hiện liên tục

Giống như các hệ thống, chính sách và những sáng kiến khác, hệ thống quản lý khiếu nại có thể được đưa ra theo kiểu đánh trống bỏ dùi (ban đầu rất hoành tráng và nhiệt tình nhưng rồi sau đó dần bị bỏ đi do sự mới lạ bị mất dần và các vấn đề bắt đầu xuất hiện).

Vấn đề sẽ xuất hiện với bất kỳ một hệ thống nào vì không có một tình huống nào có thể đoán trước được.

Thường xuyên đánh giá lại hệ thống quản lý khiếu nại sẽ giúp bạn đánh giá xem hệ thống bạn đang vận hành có hoạt động hiệu quả hay không.

Chỉ thị OPSC về các Hệ thống Quản lý khiếu nại

Chỉ thị yêu cầu các cơ quan phải có các hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả. Ngoài những nội dung khác còn có quy định như sau:

Giám sát Hiệu quả

Một hệ thống quản lý khiếu nại hiêu quả phải có cơ chế và chiến lược được áp dụng để:

a. đáp ứng các yêu cầu báo cáo theo luật định, chính sách hoặc quy trình.

b. xác định các xu hướng khiếu nại.

c. giám sát thời gian cần có để giải quyết khiếu nại.

Đánh giá hệ thống của bạn

Chỉ thị xác định một số lĩnh vực chính mà hệ thống giải quyết khiếu nại phải đạt hiệu quả. Để đảm bảo hiệu quả (ví dụ những khiếu nại được giải quyết kịp thời, xu hướng khiếu nại được xác định và những thông tin khiếu nại được báo cáo đúng), điều hiển nhiên rất quan trọng là hệ thống quản lý khiếu nại của bạn cần phải vận hành một cách đúng đắn. Điều này đòi hỏi phải đánh giá thường xuyên.

Ví dụ, làm thế nào bạn biết nếu:

+ các mốc thời gian chính xác được nhập vào cơ sở dữ liệu để khung thời gian có thể ghi chép một cách chính xác;

+ những khiếu nại đang được xác định và phân loại đúng để có thể xác định đúng xu hướng; và

+ dữ liệu trong các báo cáo khiếu nại nội bộ và bên ngoài là đúng?

Lời khuyên hữu ích

Nhớ rằng cần thường xuyên giám sát quá trình giải quyết khiếu nại, nguồn lực cần thiết, dữ liệu cần thu thập và kết quả cần đạt được.

Những yếu tố thiết yếu trong đánh giá

Về cơ bản, bạn cần biết xem hệ thống của bạn có đang hoạt động hay không. Về nguyên tắc, điều này có nghĩa là nó có đang tạo ra những kết quả bạn cần từ nguồn lực bỏ ra hay không ?

Ví dụ, hệ thống đang giải quyết khiếu nại một cách hiệu quả, tạo hình ảnh tốt cho cơ quan, tạo ra kết quả phù hợp và cung cấp những thông tin cải tiến hoạt động và báo cáo một cách thực tế và hữu ích cho cơ quan và việc quản lý hệ thống đó có chi phí phù hợp về mặt thời gian và tiền bạc hay không?

Chúng tôi cảnh báo các cơ quan đừng áp dụng cứng nhắc phương pháp quản lý rủi ro hiệu quả về chi phí trong giải quyết các khiếu nại. Giải quyết khiếu nại trong khu vực công không phải là một hoạt động thương mại. Công chúng có quyền cơ bản để khiếu nại về những hành động hành chính của Chính phủ mà ảnh hưởng tới họ và các cơ quan nhà nước không thể từ chối những sự vụ khiếu nại kiểu này.

Tuy nhiên, cũng như tất cả các hoạt động trong khu vực công, nguồn lực sử dụng vào giải quyết khiếu nại phải được sử dụng hiệu quả và kinh tế.

Để đảm bảo các hệ thống hoạt động tối ưu, những đánh giá cần bao gồm những bước sau. Có vẻ phải tiến hành nhiều bước nhưng có nhiều bước mất rất ít thời gian và việc đánh giá không cần tiến hành quá thường xuyên hơn 1 năm 1 lần.

Đánh giá chính sách, quy trình và hướng dẫn

a. Chính sách, quy trình và hướng dẫn của cơ quan bạn có dễ dàng tiếp cận và minh bạch đối với nhân viên và công chúng không?

b. Chính sách của cơ quan bạn có truyền đạt chính xác rõ ràng các phạm vi và ứng dụng không (ví dụ: có áp dụng được cho tất cả những dịch vụ cơ quan bạn cung cấp, cho những nhân viên tạm thời hoặc những người đang làm đại lý) ?

c. Chính sách của cơ quan bạn có đồng nhất với mục tiêu chiến lược không (ví dụ: các kế hoạch hoạt động, tiêu chuẩn thực hiện, quy tắc thực hiện)?

d. Vai trò và quyền hạn của nhân viên đánh giá nội bộ (nếu có một nhân viên trong mô hình của bạn) và các nhân viên khác với những trách nhiệm giải quyết khiếu nại có được qui định rõ ràng không?

e. Nhân viên có được uỷ quyền giải quyết khiếu nại tại chỗ không?

f. Điều khoản công việc và trách nhiệm đánh giá hệ thống có được nêu rõ không?

g. Hướng dẫn có cho phép các khiếu nại được phân loại theo mức độ nghiêm trọng hoặc những tiêu chí thích hợp khác không?

h. Bạn có biết yêu cầu báo cáo theo luật định, chính sách và qui trình liên quan đến khiếu nại?

i. Hệ thống cơ quan bạn có đáp ứng được những yêu cầu đó?

j. Yêu cầu báo cáo mong đợi từ hệ thống có được giải thích rõ ràng không?

k. Nói chung, nếu cơ quan bạn phải tuân theo Chỉ thị OPSC 13/06 về Hệ thống Quản lý Khiếu nại thì những chính sách và/hoặc thủ tục có tuân thủ đầy đủ với Điều 7 của Hướng dẫn đó không?

l. Chính sách và thủ tục của cơ quan bạn có phù hợp với Hướng dẫn của Thanh tra về Xây dựng chính sách và thủ tục quản lý khiếu nại?

Đánh giá hệ thống

Đánh giá độc lập hệ thống quản lý khiếu nại

Dịch vụ người khuyết tật Queensland (DSQ) đã thiết lập Uỷ ban Chất lượng quản lý khiếu nại để giám sát hệ thống quản lý khiếu nại. Bộ trưởng Cơ quan dịch vụ người khuyết tật bổ nhiệm một Uỷ ban độc lập gồm hai đại diện là người khuyết tật hoặc đại diện cho những người khuyết tật, hai thành viên có chuyên môn trong điều tra và giải quyết khiếu nại và một đại điện cho một đơn vị dịch vụ cho người khuyết tật. Uỷ ban này họp hàng quí.

Uỷ ban chịu trách nhiệm:

+ *đảm bảo đánh giá độc lập những khiếu nại được giải quyết trên cơ sở hàng loạt các khiếu nại đơn lẻ;*
+ *tư vấn về xu hướng khiếu nại;*
+ *tư vấn về mức độ mà những khiếu nại được sử dụng trong quá trình cải tiến liên tục*
+ *khuyến nghị những lĩnh vực ưu tiên cần chú ý; và khuyến nghị những thay đổi về chính sách và thủ tục.*

Uỷ ban cũng:

+ *báo cáo cho Bộ trưởng hàng quí;*
+ *đệ trình báo cáo hàng năm về chất lượng hiệu quả của Hệ thống quản lý khiếu nại DSQ; và*
+ *tư vấn cho Bộ trưởng về chính những chính sách nghiêm trọng hoặc phương thức khiếu nại đã xảy ra.*

a. Tất cả những khiếu nại có được nhập vào cơ sở dữ liệu không? Nếu không thì đó là chủ ý (ví dụ: bạn chỉ hướng mục tiêu vào một số loại khiếu nại) hay là lỗi trong hệ thống của bạn?

b. Phần mềm có phù hợp không (ví dụ: cơ sở dữ liệu có hệ thống theo dõi tương ứng không, năng lực báo cáo phù hợp)?

c. Mốc thời gian có được thiết lập cho mỗi giai đoạn trong qui trình khiếu nại không (ví dụ; tiếp nhận khiếu nại, cung cấp yêu cầu về thông tin, và phản hồi cuối cùng?

d. Hệ thống có thể dễ dàng giám sát khung thời gian trên cơ sở tổng số ví dụ ***X***% được giải quyết trong vòng 10 ngày, ***y***% trong vòng 30 ngày,…?

e. Cơ quan bạn đã xây dựng hệ thống phân loại rõ ràng để cho phép ghi chép một cách nhất quán và báo cáo hiệu quả không (ví dụ: từ chính/hoạt động/ kí hiệu chủ thể như Chiến dịch chống hút thuốc?

f. Khiếu nại có được phân tích để xác định và điều chỉnh các vấn đề về xu hướng, hệ thống và lặp lại?

g. Bạn có cần bất kỳ thông tin nào mà hệ thống không thể cung cấp được và nếu vậy, bạn đã giải quyết điều đó ra sao?

h. Ban quản lý có thường xuyên tiếp nhận và xem xét các báo cáo phân tích khiếu nại hay không?

i. Đã có vấn đề nào nảy sinh trong việc tiếp nhận các báo cáo cần thiết chưa và nếu có thì đã chỉnh sửa chưa?

j. Hệ thống của bạn đang tạo ra những kết quả gì ? Tỷ lệ khiếu nại được xử lý hoặc giải quyết làm hài long người khiếu nại là bao nhiêu? Nếu tỷ lệ này thấp thì hệ thống đó đã hợp lý chưa?

k. Bạn có lưu lại những công văn của Bộ liên quan đến những khiếu nại về cung cấp dịch vụ?

l. Bạn có tiến hành kiểm toán định kỳ những trường hợp đã được giải quyết để đánh giá độ chính xác của số liệu và sự đúng đắn của những kết quả?

Lời khuyên hữu ích

Cho phép nhân viên và khách hàng đóng góp vào việc cải tiến hệ thống giải quyết khiếu nại của cơ quan bạn thông qua việc tích cực tìm kiếm ý kiến phản hồi của họ và coi đó như một phần của quá trình đánh giá hệ thống.

Hai khiếu nại phổ biến là sự chậm trễ và các cán bộ đánh giá lại thực hiện theo chủ trương của cơ quan nên không nhìn nhận khiếu nại một cách khách quan. Hãy đảm bảo rằng hệ thống của bạn phải giải quyết được điều này.

Câu hỏi về ai, cái gì, khi nào, như thế nào khi đánh giá hệ thống giải quyết khiếu nại của bạn

Ai: *tài liệu về chính sách và qui trình cần thể hiện rõ ai sẽ là người tiến hành đánh giá. Sự lựa chọn còn phụ thuộc vào qui mô và bản chất của cơ quan bạn. Bạn có thể lựa chọn giao trách nhiệm cho một cán bộ có trách nhiệm cao để quản lý hệ thống quản lý khiếu nại, một ban kiểm soát nội bộ, một cán bộ cao cấp đặc biệt người có khả năng tiến hành đánh giá / điều tra, hoặc chuyên gia đánh giá độc lập.*

Cái gì: *đánh giá tiêu chí cụ thể sẽ góp phần cải thiện dịch vụ của bạn (ví dụ: nguồn lực, đào tạo, công nghệ, sự tiếp cận).*

Khi nào: *hàng năm hoặc một số thời điểm phù hợp với nhu cầu của bạn.*

Nhớ rằng các thông tin về kết quả sẽ bổ sung cho hệ thống quản lý khiếu nại của bạn và các phương thức hoạt động của cơ quan bạn, từ đó giúp bạn cải thiện dịch vụ của mình.

Như thế nào: *xác định cách thức bạn sẽ tham vấn nhân viên, khách hàng và người khiếu nại (ví dụ: điều tra, phỏng vấn, tham vấn hoặc gặp mặt), đánh giá cơ sở dữ liệu để xác định xem nó có đáp ứng nhu cầu của bạn và phân tích các yếu tố của hệ thống.*

Vì sao: *thông tin có được từ đợt đánh giá sẽ giúp xác định cách thức cải thiện hoạt động dịch vụ và là chiến lược cốt yếu và liên tục đối với các tổ chức năng động.*

Nghiên cứu cho thấy các đối tượng khiếu nại được giải quyết vấn đề một cách nghiêm túc thì thường trung thành hơn những người không có cảm nhận rằng họ được xử lý vấn đề một cách nghiêm túc.

Tham vấn các bên liên quan - nhân viên, khách hàng và người khiếu nại

a. Làm thế nào để nhân viên và công chúng biết cách thức khiếu nại?

b. Bạn có khảo sát đối tượng khiếu nại để xác định quan điểm của họ về quá trình không? Nếu có thì tỷ lệ được đối xử đúng mức là bao nhiêu ?

c. Bạn có triển khai điều tra sự hài lòng của khách hàng không và nếu có thì bạn có tìm hiểu ý kiến của khách hàng về qui trình và kết quả giải quyết khiếu nại không?

d. Bạn có hiểu tại sao một số khách hàng không đưa ra khiếu nại, thậm chí nếu họ có vấn đề với các dịch vụ?

e. Các nhân viên có được đào tạo đầy đủ không, bao gồm đào tạo sử dụng hệ thống ghi chép và báo cáo?

f. Có tham vấn nhân viên về hiệu quả của quá trình xử lý khiếu nại không?

g. Nhân viên có cho rằng họ có đủ nguồn lực cần thiết và hỗ trợ về mặt quản lý để hoàn thành vai trò không? (ví dụ: đào tạo, tài liệu, tư vấn giám sát, và tâm lý)

h. Nhân viên có cơ hội thông báo cho cán bộ quản lý về những gì mà người khiếu nại nói với họ không?

i. Thông tin khiếu nại có được chia sẻ rộng rãi trong cơ quan không? (ví dụ: đăng ký các vụ khiếu nại, các báo cáo phân tích)?

j. Cơ quan bạn có ghi lại những vấn đề được báo cáo về hệ thống không và nếu có thì như thế nào?

k. Bạn xử lý những vấn đề được báo cáo về hệ thống của bạn như thế nào và bạn có theo dõi để đảm bảo hiệu quả của bất kỳ một giải pháp nào?

l. Quan điểm của người quản lý về cách thức hệ thống đang được vận hành?

Những hành động sau khi có kết quả

Một cán bộ cao cấp hoặc một cán bộ chịu trách nhiệm về hệ thống quản lý khiếu nại, cần xây dựng biểu thời gian thực hiện những khuyến nghị điều tra.

Hoạt động này bao gồm việc thương thuyết, trao đổi và giám sát thường xuyên. Tất cả các kết quả sẽ phụ thuộc, ít nhất một phần, vào sự công khai trong quản lý và định hướng văn hoá của cơ quan đối với việc cải thiện dịch vụ khách hàng.

Dù là còn những trường hợp đơn lẻ nào còn tồn tại trong cơ quan bạn thì điều cần thiết là phải tiến hành những đợt đánh giá thường kỳ và triển khai các khuyến nghị.

Điều này có nghĩa là những vụ khiếu nại và dữ liệu khiếu nại phải được xử lý và báo cáo một cách hiệu quả. Nếu không những khiếu nại mà lẽ ra có thể giải quyết nội bộ có thể leo thang và các cán bộ quản lý cao cấp và nguồn lực của cơ quan sẽ phải tham gia một cách không cần thiết.

Báo cáo kết quả

Hãy tối đa hoá lợi ích từ kết quả đánh giá của cơ quan bạn thông qua việc thông báo những kết quả đó tới nhân viên của bạn và công chúng trong báo cáo hàng năm hoặc trong các bản tin.

Thậm chí nếu một số kết quả không khả quan, nhưng nếu có thông báo cho các bên có liên quan về những cải tiến trong hệ thống quản lý khiếu nại, đặc biệt là những cái xuất phát từ phản hồi của người khiếu nại, thì bạn đã chứng tỏ cam kết của cơ quan trong việc không ngừng cải tiến hệ thống.

Đảm bảo chất lượng

Một số yếu tố an toàn cần được thiết lập để đảm bảo chất lượng hệ thống xử lý khiếu nại. Tuỳ thuộc vào bản chất hoạt động của cơ quan, bạn có thể cần thuê tư vấn độc lập hoặc thiết lập một Ban để giám sát và khuyến nghị những thay đổi cần thiết cho Cán bộ quản lý cao cấp.

Điều này sẽ dẫn đến việc cải thiện và thúc đẩy các yếu tố quan trọng trong quá trình giải quyết khiếu nại. Đảm bảo rằng cán bộ giải quyết khiếu nại của cơ quan ban sẽ thu thập thông tin và phân tích số liệu một cách hiệu quả, xác định những thiếu sót và tìm kiếm cách thức giải quyết những khiếu nại kịp thời là những yếu tố an toàn quan trọng nhất.

Có lẽ một trong những yếu tố an toàn quan trọng nhất là đảm bảo rằng những kết quả của hệ thống quản lý khiếu nại phải mang tính công bằng và phục vụ tốt nhất lợi ích của cả cơ quan và người khiếu nại.

10. NGUỒN LỰC

Liên hệ giữa nguồn lực và việc quản lý khiếu nại hiệu quả

Các nguồn lực như có đủ số cán bộ đã qua đào tạo và có công nghệ thông tin, liên lạc và thiết bị hiện đại là những yếu tố thiết yếu của một hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả.

Một cuốn cẩm nang hướng dẫn chính sách và thủ tục để hướng dẫn cán bộ là một khởi đầu tốt, nhưng nếu không có cam kết của bộ máy lãnh đạo của tổ chức về việc cung cấp các nguồn lực hỗ trợ cần thiết, một hệ thống khiếu nại có lẽ sẽ không thể hoạt động năng suất và hiệu quả.

Do vậy, có thể nó sẽ không đưa tới sự giải quyết nhanh chóng và những cải tiến hoạt động - dấu hiệu xác nhận quản lý khiếu nại hiệu quả.

Chỉ thị OPSC về Hệ thống quản lý khiếu nại

Hướng dẫn yêu cầu các cơ quan công quyền ở Queeensland triển khai hệ thống với một số đặc điểm nhất định và trong một thời hạn cụ thể, và điều đó có hàm ý về nguồn lực dành cho các cơ quan.

Ví dụ, tất cả các cơ quan phải triển khai và duy trì một hoặc nhiều hệ thống quản lý khiếu nại có sự hỗ trợ của các chính sách và/hoặc quy trình thành văn.

Bên cạnh nhiều yếu tố khác, các hệ thống phải có các cơ chế và chiến lược thích hợp để:

+ đảm bảo rằng nhân viên nhận thức được sự tồn tại và hoạt động của hệ thống;
+ cung cấp cho công chúng thông tin về hệ thống và cách tiếp cận hệ thống;
+ hỗ trợ hợp lý những người muốn khiếu nại;
+ đánh giá bản chất khiếu nại;
+ khiếu nại có thể được xử lý một cách công bằng và khách quan;
+ kịp thời trả lời khiếu nại;
+ thông tin cho các bên về tiến trình giải quyết;
+ kịp thời phản hồi cho người khiếu nại về kết quả giải quyết;
+ giám sát thời hạn giải quyết khiếu nại; và
+ chỉ ra các xu hướng khiếu nại.

hệ thống quản lý khiếu nại phù hợp với yêu cầu của Hướng dẫn phải được đưa vào hoạt động trong vòng 12 tháng kể từ khi Chỉ thị bắt đầu có hiệu lực.

Chỉ thị cho phép các cơ quan có quyền tự chủ rộng rãi trong việc xác lập hệ thống của riêng mình nhưng sẽ cần triển khai cả nguồn nhân lực và các nguồn lực khác để đáp ứng các yêu cầu của Hướng dẫn một cách năng suất và hiệu quả.

Vai trò của đội ngũ cán bộ trong hệ thống quản lý khiếu nại

Nguồn nhân lực, tức là đội ngũ cán bộ, là xương sống của một hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả. Đó chính là nguồn lực quan trọng nhất trong quá trình giải quyết khiếu nại.

Đội ngũ cán bộ quản lý khiếu nại nhất thiết phải được lựa chọn và đào tạo kỹ lưỡng và phải có sự hỗ trợ nội bộ đầy đủ.

Loại hình, việc lựa chọn và đào tạo cán bộ được thảo luận chi tiết hơn trong *Phần 11: Nhân sự và Đào tạo*

Lời khuyên hữu ích

Do đội ngũ cán bộ là nguồn lực quan trọng nhất trong quá trình quản lý khiếu nại, nhất thiết phải có đủ nguồn lực phân bổ cho vấn đề đào tạo và hỗ trợ.

Thiếu nguồn lực ?

Không thành vấn đề !

Nâng cao năng lực dịch vụ khách hàng của cơ quan bạn thông qua quản lý khiếu nại hiệu quả có thể đòi hỏi phải có sự phân bổ nguồn lực để xây dựng các hệ thống mới hoặc cải tiến các hệ thống hiện hành. Tuy nhiên, nếu các ưu tiên xung đột với nhau làm trì hoãn các quyết định về việc đầu tư thời gian hay tiền bạc vào hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả, các cơ quan sẽ đánh mất những cơ hội quý giá cải tiến hoạt động hành chính do việc có các thông tin có ý nghĩa mang lại.

Nếu các nguồn lực hạn hẹp, hãy ra các quyết định chiến lược sử dụng những nguồn lực hiện có để tối ưu hoá lợi ích của việc phúc đáp khách hàng. Chìa khoá để quản lý khiếu nại hiệu quả là bảo đảm rằng dữ liệu được thu thập theo cách có thể lý giải được để dùng cho việc cải thiện quá trình ra quyết định trong tương lai. Mặc dù công nghệ thông tin có thể hỗ trợ quá trình này nhưng những hệ thống dựa trên cơ sở văn bản giấy tờ cũng có thể là một nguồn lực có giá trị và hiệu quả về chi phí.

Hãy cân nhắc việc bổ nhiệm một cán bộ đầu mối nếu trong một thời gian ngắn bạn gặp nhiều khiếu nại về một dịch vụ hay sáng kiến nào đó và hãy nhanh chóng xem xét các vấn đề. Các cơ quan quan ngại về vấn đề chi phí quản lý khiếu nại của khách hàng cần nhận thức được rằng chi phí giải quyết khiếu nại nói chung tăng nhanh khi khiếu nại được chuyển lên các cấp cao hơn trong tổ chức. Do vậy, giải quyết khiếu nại nhanh chóng và hiệu quả ở giai đoạn sớm là một cách thức quản lý nguồn lực hạn hẹp một cách có hiệu quả.

Các nguồn lực làm cho quy trình khiếu nại dễ dàng hơn

Bên cạnh yếu tố đội ngũ cán bộ được đào tạo kỹ càng, các nguồn lực sau sẽ giúp bảo đảm chất lượng phục vụ công chúng cao:

+ công nghệ thông tin liên lạc và thiết bị hiện đại.
+ có sẵn cẩm nang hướng dẫn chi tiết trình tự giải quyết khiếu nại và tài liệu tham khảo cho nhân viên.
+ đường dây nóng khiếu nại miễn phí kết nối trực tiếp tới bộ phận giải quyết khiếu nại hoặc cán bộ được chỉ định để người gọi không bị chuyển máy tới vài bộ phận trong cơ quan với sự thất vọng ngày càng lớn và bị yêu cầu đợi và/hoặc trình bày vấn đề của họ trong mỗi lần chuyển máy như thế.
+ một máy trả lời tự động có thể lưu lại lời nhắn khi bộ phận giải quyết khiếu nại không có người hoặc đang bận;
+ thiết bị đàm thoại rảnh tay cho các cán bộ giải quyết khiếu nại để họ có thể ghi chép trong lúc trao đổi;
+ một môi trường giải quyết khiếu nại thân thiện với người sử dụng với mức độ tiếng ồn thấp và phương tiện phỏng vấn phù hợp;
+ thông tin về các giai đoạn và quy trình khiếu nại và cách liên hệ các thông tin về các lĩnh vực khiếu nại trong các nguồn lực như tờ rơi, trang web;
+ mẫu đơn khiếu nại trực tuyến và các hướng dẫn khách hàng cách khiếu nại dễ dàng trên trang web của cơ quan (không được giấu dưới một cái tên như “Chính sách” và lẫn vào các văn bản khác);
+ hỗ trợ khách hàng không có khả năng viết hoặc giao tiếp do những khó khăn về ngôn ngữ hay khả năng đọc viết; và
+ thiết bị chuyên dùng hoặc dịch vụ phiên dịch để khắc phục những rào cản giao tiếp cho người khiếm thính hoặc những người khuyết tật khác.

Nguồn lực công nghệ thông tin liên lạc

Quản lý khiếu nại hiệu quả và báo cáo đòi hỏi phải có dữ liệu chính xác. Điều này đòi hỏi phải có một cơ sở dữ liệu quản lý khiếu nại tốt.

Mặc dù có thể sử dụng hệ thống cẩm nang hướng dẫn, người ta thường thừa nhận các hệ thống điện tử được ưa chuộng hơn, nhất là khi cần phải xử lý khiếu nại với một số lượng đáng kể nào đó hay khi tổ chức được phân cấp hay phân tán và cần phải có một số phương tiện hiệu quả để tập trung việc thu thập dữ liệu trong nhiều lĩnh vực.

Một cơ sở dữ liệu quản lý khiếu nại phải đồng thời là:

+ một hệ thống quản lý tình huống (qua đó quá trình điều tra khiếu nại có thể được giám sát về thời hạn, thông báo về tiến trình và phúc đáp kịp thời và chính xác tới người khiếu nại, …).
+ một công cụ báo cáo (qua đó dữ liệu tập hợp có thể được phân tích trên các khía cạnh thời hạn, xu hướng, kết quả, các vấn đề hệ thống,…).

Các hệ thống cần cho phép lưu giữ và phân tích các thông tin về khiếu nại như loại và đối tượng khiếu nại và thông báo kết quả phát hiện được cho bộ phận quản lý để ra những quyết định chiến lược.

Từ góc độ thương mại, đã có nhiều hệ thống quản lý khiếu nại phù hợp tiềm năng. Từ góc độ chính sách, Văn phòng Thanh tra không xác nhận (hay chỉ trích) bất cứ sản phẩm thương mại nào.

Thay vào đó, chúng tôi khuyến nghị cán bộ của các cơ quan chịu trách nhiệm chuẩn bị hệ thống quản lý khiếu nại nên hợp tác với các cán bộ công nghệ thông tin liên lạc trong cơ quan mình để thảo luận và quyết định hệ thống phù hợp với mình.

Đó có thể là một sản phẩm thương mại, một mục tiêu hệ thống do nhân sự trong cơ quan xây dựng hay sản phẩm phỏng theo một sản phẩm thương mại có sẵn. Nó có thể đứng độc lập hay gắn vào một cơ sở dữ liệu có sẵn của cơ quan.

Thu thập dữ liệu trong quá trình quản lý khiếu nại

Dữ liệu vô cùng quan trọng cần phải thu thập để xác định các vấn đề và cách thức tránh khiếu nại nhiều lần và hỗ trợ quá trình ra quyết định trong tương lai gồm có:

+ bản chất khiếu nại.
+ hình thức khiếu nại (ví dụ khiếu nại miệng, khiếu nại bằng văn bản, khiếu nại bằng thư điện tử).
+ cán bộ có trách nhiệm, vị trí lĩnh vực dịch vụ.
+ các hoạt động hoặc thủ tục bị khiếu nại.
+ hành động đã làm, thời gian trả lời và kết quả.
+ khuyến nghị về cải tiến trình tự thủ tục.
+ các khiếu nại có cùng bản chất.

11. NHÂN SỰ VÀ ĐÀO TẠO

Đội ngũ cán bộ - chìa khoá cho hệ thống của bạn

Như đã đề cập ở *Phần 10: Nguồn lực*, nguồn nhân lực - đội ngũ cán bộ, chính là xương sống của hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả. Đó chính là nguồn lực quan trọng nhất trong quá trình giải quyết khiếu nại.

Tất cả các cán bộ đều có vai trò trong quản lý khiếu nại. Những cơ quan có văn hoá thân thiện với khiếu nại thực hiện đào tạo về các quy trình quản lý khiếu nại và khuyến khích thái độ tích cực đối với người khiếu nại.

Các khiếu nại cần phải được chuyển tới các nhân viên có trách nhiệm một cách dễ dàng. Người biểu hiện những thái độ sau là người lý tưởng giải quyết quan tâm của mọi người:

+ không có ý chỉ trích.
+ nhạy cảm trước những khác biệt về văn hoá, trình độ đọc viết hoặc những khác biệt khác.
+ chấp nhận khiếu nại là một phần bình thường của cuộc sống.

+ thừa nhận khiếu lại là một cơ hội cải tiến dịch vụ.
+ không coi một khiếu nại là hành động tấn công cá nhân.
+ tôn trọng đời tư và ý kiến của người khiếu nại.
+ giao tiếp và dàn xếp/ thương lượng tốt.
+ giải quyết vấn đề tốt.

Xử lý khiếu nại hiệu quả có thể giúp xoa dịu sự giận dữ và thất vọng.

Mọi người thường muốn vấn đề của mình được giải quyết ngay lập tức, do vậy sẽ rất tốt nếu bảo đảm rằng những nhân viên làm việc trực tiếp với công chúng có các kỹ năng và kiến thức để thực hiện điều đó hoặc xử lý những kỳ vọng thiếu thực tế.

Đào tạo về xử lý khiếu nại bằng lời là cần thiết và đối với những vấn đề phức tạp hơn, các cán bộ phải có khả năng giúp đỡ mọi người thực hiện khiếu nại bằng văn bản khi cần thiết.

Mọi cán bộ, đặc biệt là cán bộ giải quyết khiếu nại phải thể hiện thái độ tiếp thu trước các khiếu nại và hoan nghênh việc phúc đáp. Họ phải là những người có kỹ năng lắng nghe, kỹ năng giao tiếp cá nhân xuất sắc, là người giải quyết vấn đề và thành thạo trong giải quyết xung đột.

Chỉ thị OPSC về Hệ thống quản lý khiếu nại

Lời khuyên hữu ích

Xử trí những tình huống khó có thể rất căng thẳng. Hãy bảo đảm là bạn phục vụ cho lợi ích nghề nghiệp, tâm lý và xã hội của các cán bộ giải quyết khiếu nại.

Điều khoản 7.2(a) của Hướng dẫn yêu cầu các cơ quan có các “cơ chế và chiến lược” phù hợp để cung cấp cho công chúng “thông tin có sẵn về nơi và cách đệ đơn khiếu nại”. Điều khoản 7.3(a) yêu cầu cán bộ cơ quan phải được thông báo “về sự tồn tại và hoạt động của hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan”.

Mặc dù điều này không quy định một cách cụ thể việc đào tạo nhân viên giải quyết khiếu nại, để một hệ thống được hiệu quả, các nhân viên giải quyết khiếu nại cần được đào tạo kỹ lưỡng về hoạt động của hệ thống (xem Mục tiếp theo – “*Đào tạo và quan tâm nhân viên*” và “*Nâng cao ý thức nhân viên*”).

Hướng dẫn người khiếu nại

Nhân viên không thực sự tham gia giải quyết khiếu nại tuy vậy vẫn có thể tiếp nhận khiếu nại. Do vậy, họ cần biết cách thức và nơi chuyển giải quyết khiếu nại. Hãy chắc chắn là họ biết chính sách và thủ tục quản lý khiếu nại nào của cơ quan bạn có quy định về những nhân tố chính như:

+ vai trò và trách nhiệm giải quyết khiếu nại trong cơ quan; và
+ thủ tục chuyển giải quyết và lưu giữ hồ sơ khiếu nại.

Một bộ phận liên hệ đầu tiên cho cán bộ và người khiếu nại chẳng hạn như Điều phối viên Khiếu nại có thể tối ưu hoá tính kịp thời, chất lượng và tính chắc chắn đối với cách xử lý khiếu nại, trong đó có thời gian trả lời, phương pháp tiến hành, kết quả đưa ra và dữ liệu thu thập được.

Lựa chọn cẩn thận người đánh giá nội bộ

Những khiếu nại được giải quyết mà không làm hài lòng người khiếu nại như trong ví dụ đầu tiên hay những khiếu nại không phù hợp với việc giải quyết trong quy trình tuyến đầu có thể đưa vào xem xét nội bộ.

Thành công của quy trình này phụ thuộc nhiều vào người có vai trò xem xét nội bộ. Quan niệm của công chúng về tính độc lập của người xem xét là rất quan trọng, có nhiều khả năng có những nghi ngờ về việc một cơ quan tự điều tra chính bản thân mình.

Một cách lý tưởng và theo phần thảo luận dưới đây thì người xem xét phải:

+ không thiên vị và không quyết định trước khi nghe các lập luận;
+ không có xung đột lợi ích trong sự việc đó (ví dụ như không có lợi ích cá nhân thực tế hay “rõ ràng”, hiển nhiên);
+ không phải là cấp trên của người ra quyết định ban đầu (nếu có);
+ ở cấp cao hơn người ra quyết định ban đầu;
+ không có sự tham gia trước đó vào vụ việc;
+ có tầm chuyên gia cần thiết để xử lý những vấn đề có thể phát sinh hoặc để có thể tiếp cận tư vấn từ những đồng nghiệp có kinh nghiệm;
+ tiếp cận được tư vấn kỹ thuật và pháp lý nếu cần;
+ được xác định rõ ràng và không thay đổi trong suốt quá trình.

Thẩm quyền của người xem xét nội bộ

Để đáp ứng kỳ vọng của cộng đồng về một nhận xét nội bộ thấu đáo, các cơ quan cần bảo đảm rằng người nhận xét có thẩm quyền phù hợp để nhìn nhận các vấn đề từ đầu. Đặc biệt người nhận xét phải được:

- *xem xét bất kỳ thông nào người nhận xét cho rằng có liên quan, bao gồm cả thông tin mới mà người khiếu nại đưa lên;*
- *xem xét các kết quả phát hiện và các ý kiến chuyên môn do cơ quan đưa ra hoặc nhân danh cơ quan đưa ra;*
- *thay đổi hoặc thôi áp dụng chính sách của cơ quan;*
- *thay đổi quyết định ban đầu;*
- *quyết định vấn đề dựa trên đóng góp của vụ việc (không chỉ là quá trình); và*
- *khuyến nghị những thay đổi luật lệ hoặc chính sách.*

Hãy ý thức là người khiếu nại cảnh giác trước bất kỳ bằng chứng nào cho thấy việc xem xét nội bộ thực ra giống như việc “vừa đá bóng vừa thổi còi” (tức là chỉ làm cho có vẻ).

Trong bối cảnh sự đa dạng các khiếu nại mà cơ quan tiếp nhận, thẩm quyền chuyên môn và kiến thức hoạt động của các cán bộ giải quyết khiếu nại có vai trò rất quan trọng. Họ phải đủ quen thuộc với cơ quan của bạn để có thể định ra những người có thể cung cấp thông tin và giải pháp.

Tối ưu hoá lòng tin của công chúng vào cán bộ xem xét nội bộ

Công chúng trông đợi sự xem xét thấu đáo các quan ngại của họ. Như đã đề cập, một cách giúp bảo đảm điều này là yêu cầu người xem xét khiếu nại phải ở cấp cao hơn và độc lập với người ra quyết định ban đầu. Các vấn đề về lòng tin của công chúng đối với kết quả xem xét có thể phát sinh nếu điều đó không được bảo đảm (ví dụ: người ra quyết định ban đầu là một cán bộ hành chính cấp cao như Tổng giám đốc hoặc Giám đốc điều hành chẳng hạn)

Trong những trường hợp như vậy, có thể cần phải chỉ định một cá nhân độc lập bên ngoài tiến hành xem xét để khắc phục những quan niệm cho rằng người xem xét có thể không sẵn sàng hoặc không thể lật lại quyết định cấp cao.

Nếu người xem xét được giới quản lý uỷ quyền xem xét vấn đề từ đầu, bao gồm thông tin mới, người khiếu nại sẽ tin tưởng hơn vào quy trình và ít khi cảm thấy cần phải tìm kiếm sự xem xét của một đơn vị bên ngoài.

Để bảo đảm kết quả tốt nhất cho tất cả các bên, người xem xét cũng phải được áp dụng hoặc thay đổi việc áp dụng chính sách của cơ quan hoặc từ chối áp dụng chính sách nếu hoàn cảnh vụ việc chứng minh tính chính đáng của việc làm đó. Chính sách không phải là luật. Phần 23(f) *Đạo luật Xem xét Tư pháp 1991* cấm các cơ quan áp dụng một chính sách trừ khi "*bản chất của vụ việc cụ thể*" được xem xét trước tiên, hàm ý là không được áp dụng một chính sách nếu bản chất của vụ việc đòi hỏi làm khác thế.

Đào tạo và quan tâm cán bộ giải quyết khiếu nại

Giải quyết khiếu nại là một kỹ năng. Hãy đào tạo nhân viên giải quyết khiếu nại về hệ thống và các cơ hội nâng cao vốn kỹ năng của họ.

Đào tạo liên tục giúp thể hiện sự hỗ trợ của bộ máy quản lý đối với giá trị của vai trò đầy thách thức này. Cũng như đào tạo về quản lý khiếu nại, hãy cân nhắc việc đào tạo về quản lý thời gian, giải quyết tranh chấp, tư duy phân tích, quan hệ khách hàng, xử trí với người khó tính và quản lý căng thẳng.

Quan tâm tới nhân viên cũng là việc làm quan trọng bởi việc giải quyết khiếu nại có thể gây nhiều căng thẳng. Giải lao thường xuyên và cho phép người giải quyết khiếu nại được phỏng vấn khi cần thiết, có lẽ thông qua một mạng lưới hỗ trợ đồng đẳng, có thể giúp ngăn ngừa tình trạng căng thẳng có hại cho sức khoẻ và kiệt sức.

Lợi ích của mạng lưới hỗ trợ đồng đẳng hiệu quả cho nhân viên trong môi trường làm việc tương tự gồm:

+ nâng cao khả năng tự chủ và đối phó với các tình huống gây căng thẳng;
+ sự hỗ trợ và ý tưởng từ các đồng nghiệp
+ sự hỗ trợ để đánh giá các tình huống gây căng thẳng một cách tích cực hơn;
+ nâng cao giao tiếp và khả năng làm việc nhóm; và
+ khuyến khích sử dụng các chiến lược đối phó căng thẳng nâng cao trong tương lai.

Một lựa chọn khác giúp xoá bỏ tình trạng căng thẳng là luân chuyển cán bộ qua các lĩnh vực giải quyết khiếu nại, không chỉ làm giảm khả năng xảy ra tình trạng căng thẳng mà còn giúp phát triển rộng rãi các kỹ năng. Sự hỗ trợ quản lý căng thẳng cụ thể cũng phải được chuẩn bị sẵn.

Trong trường hợp người giải quyết khiếu nại phải xem xét hành động của đồng sự, một yếu tố "giảm áp căng thẳng" rất quan trọng là một thông điệp rõ ràng từ bộ máy quản lý rằng chức năng giải quyết khiếu nại mang tính sống còn và được hỗ trợ công khai trong cơ quan.

Cuối cùng, hãy cân nhắc xem làm cách nào bạn có thể hỗ trợ nhân viên đang là đối tượng khiếu nại. Mọi người thường trở nên âu buồn, lo lắng hay thủ thế và cần phải được thông báo về con đường hỗ trợ, ví dụ như bộ phận nhân lực của cơ quan hay một dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp.

Lời khuyên hữu ích

Hãy bảo đảm rằng quy trình lựa chọn và bổ nhiệm một cán bộ xem xét khiếu nại phải được đưa vào chính sách và thủ tục của cơ quan bạn.

Nâng cao nhận thức nhân viên về tầm quan trọng của quản lý khiếu nại

Do mọi nhân viên đều có vai trò trong giải quyết khiếu nại, điều quan trọng là củng cố việc quản lý khiếu nại năng suất và hiệu quả và cung cấp thông tin về việc khiếu nại đóng góp như thế nào vào cải tiến dịch vụ. Hãy cân nhắc:

+ đưa các thông tin cần thiết vào chương trình giới thiệu hoặc trước những thay đổi trong hệ thống quản lý khiếu nại của bạn;
+ thường xuyên đào tạo mới;
+ lựa chọn cán bộ cho những vai trò cụ thể, những người hiểu giá trị của khiếu nại và có phương pháp tiếp cận công chúng tốt;
+ thể hiện sự hỗ trợ của bạn đối với các cán bộ nhận xét khiếu nại;
+ đào tạo để đáp ứng các nhu cầu khác nhau của cán bộ;
+ cung cấp đủ các nguồn lực; và
+ sửa đổi và cập nhật tài liệu và phương pháp đào tạo hàng năm hoặc theo yêu cầu.
+ Đào tạo về ra quyết định và giải quyết khiếu nại

Vấn đề ra quyết định có ý nghĩa quan trọng ở hai góc độ - quyết định ban đầu và quyết định về khiếu nại đối với quyết định đó. Ra quyết định có thể rất khó khăn và cán bộ có thể được đào tạo về vấn đề này. Đào tạo như vậy giúp cán bộ có thể ra quyết định mà ít căng thẳng hơn và nhiều tự tin hơn và ít có khả năng quyết định của họ bị khiếu nại, nếu có.

Đào tạo do Thanh tra Queensland thực hiện

Thanh tra Queensland tổ chức khoá Đào tạo về Quyết định tốt nhằm giúp các cán bộ trong khu vực nhà nước ra những quyết định tốt hơn. Đối tượng đào tạo là những người ra quyết định trong khu vực nhà nước chưa qua đào tạo hợp pháp như cán bộ chính sách và thực thi, người giám sát và các nhà quản lý các cấp trong khu vực hành chính, chuyên môn và kỹ thuật.

Thanh tra Queensland cũng sẽ tổ chức khoá Đào tạo về Quản lý khiếu nại, dự kiến bắt đầu trong năm 2007.

12. BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC

Khi xem xét một giải pháp khắc phục

Khi một khiếu nại được xem là chính đáng, bước tiếp theo là xác định một biện pháp khắc phục. Trong trường hợp thực hiện được, người khiếu nại phải được trả về đúng vị trí họ có thể có trong trường hợp mọi chuyện không “đi sai lệch”.

Rõ ràng là để giải quyết khiếu nại một cách công bằng, bạn phải đưa ra một biện pháp hợp lý nếu khiếu nại được xác nhận. Nếu không quá trình này sẽ là vô nghĩa.

Tuy nhiên, một cơ quan hướng ngoại nhận thức được các khiếu nại tiến bộ sẽ tiến xa hơn và tìm cách giải quyết khiếu nại qua đường không nghi thức ngay từ ban đầu mà không cần tới các cuộc điều tra chính thức hay rộng rãi.

Phương pháp này tập trung vào việc giải quyết khiếu nại ngay khi có thể, càng nhanh và càng không nghi thức càng tốt chứ không phải là tiêu tốn thêm thời gian và tiền bạc làm người khiếu nại giận dữ bằng cách tranh cãi việc ai là người không có lỗi.

Việc này thường hiệu quả chi phí hơn cho cơ quan, đồng thời có nhiều khả năng duy trì quan hệ tốt với người khiếu nại hơn.

Bạn có thể hưởng lợi từ việc đưa ra biện pháp khắc phục

Đề nghị hành động đáp lại một khiếu nại không phải là nhận trách nhiệm và việc làm đó mang lại nhiều lợi ích.

Đầu tiên, bạn đang xây dựng lòng tin của người khiếu nại đối với cơ quan bạn cũng như làm giảm khả năng người khiếu nại sẽ chỉ trích bạn với người khác. Bạn đang xây dựng hình ảnh một cơ quan coi trọng mối quan ngại của công chúng.

Thứ hai, biện pháp đó có thể đưa bạn, thậm chí buộc bạn phải xem xét các khía cạnh chính sách, thủ tục và các hoạt động nội bộ của mình để có thể cải tiến chúng, do đó mà bạn sẽ không còn phải đưa ra những giải pháp khắc phục tương tự như vậy nữa. Điều này có thể gắn với việc phải đào tạo và đào tạo lại cán bộ, ví dụ vậy.

Phạm vi các biện pháp

Một hệ thống quản lý khiếu nại phải có năng lực xem xét, lựa chọn và thực thi nhiều biện pháp khắc phục tuỳ thuộc vào từng tình huống. Khi cân nhắc một loạt lựa chọn khắc phục một khiếu nại cụ thể, bạn có thể tính tới các yếu tố sau:

+ những lựa chọn có sẵn;
+ cái mà người khiếu nại đang tìm kiếm và liệu có vấn đề gì khi làm điều đó không;
+ biện pháp khắc phục nào, nếu có, được quy định trong văn bản pháp luật tương ứng;
+ liệu có cần hay đáng để bên thứ ba thương lượng hay dàn xếp không; và
+ mức độ phương hại đến người khiếu nại.

Các nguyên tắc áp dụng khi lựa chọn một giải pháp khắc phục

Như đã đề cập ở trên, mục tiêu đầu tiên là trả người khiếu nại về đúng vị trí họ có thể có trong trường hợp không xảy ra sai sót. Ví dụ, mặc dù có thể không có yêu cầu pháp lý hoặc lệnh của toà án phải bồi thường cho người khiếu nại trong một trường hợp cụ thể, vẫn có thể có nghĩa vụ đạo đức làm việc đó. Bồi hoàn, bồi thường, đền bù là những biện pháp khắc phục trong tình huống này.

Tuy nhiên, đôi khi các vấn đề đã "tiến triển" và không thể đưa ra một giải pháp khôi phục nguyên trạng. Trong trường hợp đó, cần xem xét các biện pháp khác. Các biện pháp này sẽ được nêu chi tiết ở các phần sau.

Điều đình nếu bạn không thể sửa đổi hoàn toàn - nếu không thể sửa đổi hoàn toàn hậu quả sai lầm của mình, bạn phải tìm cách thay đổi tình hình càng nhiều càng tốt bằng cách điều đình hậu quả của sai lầm đối với người khiếu nại. Cân nhắc bất cứ hành động thiết thực nào mà người khiếu nại có thể gợi ý.

Công bằng và hợp lý - biện pháp khắc phục phải công bằng và hợp lý cho cả người khiếu nại và cơ quan bạn. Nếu bạn không thể đồng tình với biện pháp do người khiếu nại gợi lý, hay thảo luận lý do với người khiếu nại.

Nhất quán - tất cả những trường hợp giống nhau phải được xử lý giống nhau. Khi áp dụng nguyên tắc này, hãy phân tách các yếu tố của một khiếu nại để có thể xác định những khiếu nại khác mang bản chất tương tự.

Đưa ra giải pháp tổng thể giải quyết khiếu nại - biện pháp khắc phục cần giải quyết được mọi yếu tố của khiếu nại để tránh các khiếu nại tiếp theo về cùng một vấn đề. Đưa biện pháp cho tất cả những người bị ảnh hưởng chứ không riêng những người khiếu nại.

Không lạm dụng quyền lực – không lợi dụng vị trí thẩm quyền hay ưu thế của bạn và không ép buộc mọi người kiện hay tránh sửa chữa một khiếu nại chính đáng.

Xác định biện pháp phù hợp

Cần đặt trọng tâm vào việc sửa chữa tác động của một quyết định hay hành động không phù hợp và sửa đổi các thủ tục và thông lệ ở cơ quan bạn.

Một số biện pháp (ví dụ như đền bù vì lòng hảo tâm) có ý nghĩa lớn hơn các biện pháp khác (ví dụ như một lời xin lỗi hoặc một lời giải thích rõ ràng hơn).

Hệ thống của bạn phải làm rõ ai có thẩm quyền quyết định những biện pháp cụ thể hay phải có điều khoản quy định để xác định dễ dàng điều này trong một trường hợp cụ thể.

Một biện pháp sáng tạo

Nâng cấp một giao lộ gần nhà một người khiếu nại dẫn tới làm gia tăng lưu lượng và tốc độ giao thông, trong đó có cả các xe tải chở than chất nặng đi với tốc độ nhanh. Người khiếu nại lo ngại về sự an toàn của gia đình mình do ngôi nhà và nhà để xe nằm ngay mặt trước khu đất. Để thoát ra, người đó và gia đình người đó phải đi giật lùi vào luồng giao thông đông đúc với tầm nhìn hạn chế.

Sau khi điều tra, Thanh tra kết luận rằng trong trường hợp này việc nâng cấp đã tạo ra một tình huống có khả năng gây nguy hiểm và cơ quan nhất trí. Vấn đề nảy sinh là làm thế nào khắc phục tình trạng này. Các lựa chọn đưa ra bao gồm xây lại một phần giao lộ, hoặc khôi phục quyền đi qua trên đất của nhà Crown hàng xóm để tạo ra một lối đi khác an toàn hơn.

Sau khi thảo luận với người khiếu nại, cơ quan đồng ý cho di chuyển ngôi nhà về phía sau khu đất, do vậy xe cộ có thể thoát ra theo hướng tiến về phía trước. Điều này giúp lái xe có đủ tầm nhìn để có thể vào lòng đường an toàn.

Ví dụ, các nhân viên giải quyết khiếu nại có thể có thẩm quyền quyết định một số loại biện pháp nhất định và tới một giới hạn thẩm quyền, được quyết định các biện pháp trong các trường hợp khác với sự đồng ý của các cán bộ cấp cao hơn.

Loại biện pháp mà người khiếu nại tìm kiếm rõ ràng là phụ thuộc vào bản chất của khiếu nại.

Ví dụ, trong trường hợp một bộ máy hành chính khiếm khuyết dựa trên một chính sách không phù hợp trong đó quyết định có thể bị đảo ngược, người khiếu nại có thể muốn một sự bảo đảm rằng chính sách và các thủ tục hỗ trợ sẽ được thay đổi để một vấn đề như thế không ảnh hưởng tới những người khác trong tương lai.

Trong các trường hợp khác khi có thể thực hiện hành động cụ thể nào đó, người khiếu nại có thể muốn một sự thừa nhận về sai lầm, lật lại quyết định, và đền bù.

Cơ quan bạn nên có một danh sách các biện pháp. Để bảo đảm rằng việc trả lời là nhất quán và phù hợp, cần phải có sự hiểu biết rõ ràng biện pháp nào phù hợp trong tình huống nào (hay ít nhất là những nguyên tắc lựa chọn biện pháp).

Một danh sách biện pháp có thể bao gồm (đơn lẻ hoặc kết hợp):

+ nhận / thừa nhận lỗi.
+ xin lỗi.
+ thay đổi quyết định.
+ thay đổi chính sách, thủ tục, thông lệ hoặc sản phẩm.
+ thay đổi luật.
+ đền bù hoặc hỗ trợ tài chính – ví dụ như thanh toán “vì lòng hảo tâm”, bồi hoàn, trả lại, miễn giảm hình phạt, bồi thường, xoá nợ, tặng quà hoặc vật lưu niệm thiện chí.
+ sửa đổi hồ sơ sai lệch hoặc không chính xác.

+ giải thích làm sao và tại sao vấn đề xảy ra và những bước cơ quan bạn đang hoặc đã tiến hành để tránh sự việc tái diễn.
+ thực hiện đúng cam kết trước đó.
+ những thông tin hỗ trợ.
+ hứa không lặp lại hành động/sai lầm.
+ bảo vệ người khiếu nại và người tố cáo.
+ sửa chữa/làm lại.
+ trả lại tài sản bị giữ không hợp lệ.
+ đổi sản phẩm hoặc dịch vụ.
+ hỗ trợ kỹ thuật.

Đền bù – thanh toán vì lòng hảo tâm (hành động chiếu cố)

Không phải lúc nào cũng có thể hay thích hợp để đền bù tài chính cho người khiếu nại trong trường hợp không có lệnh của toà án hay không có việc nhận trách nhiệm pháp lý. Tuy nhiên, việc này có thể thích hợp khi người khiếu nại đã phải chịu tổn thất do hành động của cơ quan bạn gây ra và chẳng có biện pháp khắc phục thiết thực phù hợp nào khác.

Hãy kiểm tra lại điểm 106 *Đạo luật Kiểm toán và Hành chính tài chính* (áp dụng cho mọi cơ quan chính phủ) và bất kỳ chính sách nào cơ quan bạn có về vấn đề thanh toán "vì lòng hảo tâm" (hay "đặc biệt"). Trên cơ sở các quy định đó, bạn có thể tính tới các yếu tố sau trước khi lựa chọn loại hình biện pháp này:

+ tổn thất tài chính người khiếu nại phải chịu.
+ sự âu lo gây ra đối với người khiếu nại.
+ chi phí người khiếu nại phải gánh chịu khi theo đuổi vụ việc.
+ thời gian và sự bất tiện người khiếu nại phải gánh chịu khi theo đuổi vụ việc.
+ đóng góp của chính người khiếu nại đối với vấn đề.

Làm gì sau khi chọn được biện pháp

+ Thông tin cho người khiếu nại về quyết định của bạn, giải thích rõ ràng lý do bạn quyết định như vậy và tại sao biện pháp mà người khiếu nại mong muốn không được lựa chọn (nếu có tình huống đó và vấn đề không được trao đổi trước); và
+ Triển khai biện pháp càng sớm càng tốt.

Lời khuyên hữu ích

Nếu không rõ ràng, hãy hỏi người khiếu nại ngay từ đầu: "Bạn muốn chúng tôi làm gì để giải quyết vụ việc này". Câu hỏi này sẽ cho bạn những thông tin hữu ích, trong đó có ý niệm về mức độ quan trọng của vấn đề đối với người khiếu nại, và có thể giúp tiết kiệm nhiều công sức.

13. CẢI TIẾN HOẠT ĐỘNG

Cải tiến Hoạt động - lợi ích từ sự đầu tư của cơ quan bạn

Quản lý khiếu nại không chỉ là xử lý và giải quyết khiếu nại cá nhân.

Đó còn là tăng thêm giá trị bằng cách sử dụng dữ liệu khiếu nại, riêng lẻ hay tổng hợp, để xác định những lĩnh vực trong đó quy trình và hệ thống hoạt động của cơ quan có thể được cải tiến.

Chỉ thị OPSC về Hệ thống quản lý khiếu nại

Điều khoản 7.5(c) của Chỉ thị yêu cầu hệ thống quản lý khiếu nại của cơ quan phải có: "cơ chế và chiến lược phù hợp để ... phản hồi cho những lĩnh vực của cơ quan có những cải tiến hệ thống tiềm năng được chỉ ra".

Vấn đề này được thảo luận ngắn gọn ở *Trang Thông tin 8 – Phản hồi* và chi tiết hơn như sau:

Các vấn đề hệ thống

Như cái tên đã nói lên, các vấn đề hệ thống liên quan tới các vấn đề gắn với hệ thống của một cơ quan, trái ngược với những lỗi "chỉ xảy ra một lần" do sai lầm con người có thể xảy ra ngay cả với những hệ thống tốt nhất phù hợp.

Các vấn đề hệ thống có thể bao gồm:

+ luật lệ không phù hợp hoặc không thoả đáng, cản trở một cơ quan xử lý vấn đề một cách năng suất và hiệu quả hoặc cản trở việc đạt được các mục tiêu của Đạo luật hoặc chính sách của chính phủ, ví dụ như vậy.
+ không có chính sách hoặc có chính sách không thoả đáng, không tạo ra sự hướng dẫn rõ ràng về cách xử lý những tình huống nhất định, dẫn tới tình trạng không rõ ràng và không nhất quán.
+ đại diện không phù hợp hoặc không thoả đáng, gây ra hoặc là sự chậm trễ (do đại diện không thoả đáng, ví dụ như quá nhiều cấp phê duyệt nội bộ), hay không có thẩm quyền (đại diện quá mức cho những nhân viên ngoài tầm năng lực của họ).
+ không kiểm tra, giám sát hoặc kiểm tra và giám sát không thoả đáng, gây ra chẳng hạn như sự không nhất quán và các tiêu chuẩn hoặc kết quả biến động.
+ đào tạo không phù hợp hoặc không thoả đáng, gây ra sai sót hoặc chậm trễ do cán bộ không có khả năng thực hiện công việc một cách thích đáng.
+ nguồn tài chính và các nguồn lực khác không thoả đáng, gây ra chẳng hạn sự chậm trễ hoặc cán bộ thiếu kỹ năng.
+ lưu giữ hồ sơ nghèo nàn, dẫn tới những lỗi thực tế và không có khả năng giải thích các quyết định.
+ thông tin hoặc giải thích kém về các quyết định và hành động, dẫn tới những khiếu nại không cần thiết.
+ các nhân tố văn hoá như thái độ ủng hộ hoặc phản đối kinh doanh hoặc các cơ quan hay cán bộ với những chương trình làm việc cụ thể (bao gồm "nắm giữ điều tiết" qua

đó cơ quan điều tiết trở nên “quá thân” với cơ quan mà họ sẽ điều tiết”), dẫn tới các quyết định thiên vị.

Tuy nhiên, khi được điều tra, một sai sót “chỉ xảy ra một lần” đáng kể có thể truy hồi tới một vấn đề hệ thống (ví dụ như thiếu đào tạo hoặc nguồn lực).

Lời khuyên hữu ích

Hãy sử dụng khiếu nại để cải tiến tổ chức cả bạn. Hãy luôn hỏi: làm cách nào có thể tránh được khiếu nại này?

Bước 1 – Thu thập dữ liệu về khiếu nại

Chìa khoá để đạt được sự cải tiến hoạt động từ hệ thống quản lý khiếu nại của bạn nằm ở chỗ có một phương pháp tiếp cận hệ thống và đáng tin cậy để lưu giữ các khiếu nại và kết quả giải quyết với đầy đủ chi tiết phục vụ việc phân tích nơi và lý do có khiếu nại.

Cách bạn tiếp cận nhiệm vụ thu thập thông tin về khiếu nại sẽ phụ thuộc vào thể loại hoạt động và cơ cấu tổ chức của bạn.

Như đã thảo luận trong *Phần 10: Nguồn lực*, việc lưu giữ tập trung và có hệ thống thông tin và kết quả khiếu nại đặc biệt quan trọng nếu cơ quan của bạn có mặt khắp nơi ở Queensland và các văn phòng khu vực giải quyết các khiếu nại.

Công nghệ thông tin liên lạc mang lại những lợi thế lớn, nhất là trong việc phát hiện ra những vấn đề và chủ đề tái diễn trong một lượng lớn khiếu nại.

Một hệ thống dựa trên văn bản được xây dựng và duy trì tốt cũng có thể hoạt động hiệu quả đối với những cơ quan tập trung hoá hay những cơ quan gây ra ít khiếu nại.

Lượng thông tin có thể thu thập được từ các khiếu nại là đáng kể. Một mẫu đơn khiếu nại (mẫu kèm theo) là một công cụ cải tiến hoạt động chính để lưu giữ những chi tiết quan trọng phục vụ phân tích xu hướng tiếp theo.

Mẫu đơn này minh hoạ loại thông tin cần để giải quyết khiếu nại và đánh giá và cải tiến dịch vụ. Mẫu đơn của bạn cần thân thiện với người sử dụng đối với người khiếu nại và các cán bộ. Các hộp kiểm có tác dụng nhất khi mọi người bận rộn hay lưu giữ những khiếu nại thông thường. Với những loại dữ liệu có ích, xem thêm *Phần 10: Nguồn lực*.

Nhìn chung, các hệ thống phải có khả năng:

+ lưu giữ và giám sát khiếu nại.
+ có một đề án cụ thể của cơ quan để phân loại các vấn đề khiếu nại (sao cho gắn với quá trình hoạt động, ví dụ như loại hình, vị trí).
+ xác định chủng loại và xu hướng.
+ chuyển thông tin tới những người có thể ngăn ngừa vấn đề tái diễn.
+ xây dựng các báo cáo gửi bộ máy quản lý.

+ lưu giữ các bài học của cơ quan làm một nguồn thông tin cho việc tiếp tục cải tiến.
+ đánh giá sự hài lòng của khách hàng/công chúng.

Cải tiến thông lệ kinh doanh thông qua quản lý khiếu nại hiệu quả

Là kết quả thu được qua hệ thống quản lý khiếu nại, Dịch vụ Phục vụ Người khuyết tật Queensland (DSQ) ý thức được rằng có một lượng đáng kể khiếu nại khắp cả bang gắn với một chương trình cụ thể.

Phân tích các khiếu nại này cho thấy rằng các gia đình không hiểu rõ về mục đích của mà chỉ nộp đơn theo nhu cầu cá nhân, và không hiểu rõ về vai trò của cán bộ và trách nhiệm giải trình và quy trình thông qua ở DSQ.

Đồng thời, các gia đình lại ý thức được sự thiếu hụt thông tin về những thay đổi cán bộ và vấn đề tài trợ, và việc lưu giữ hồ sơ, đòi hỏi phải nhắc lại những câu chuyện gia đình đáng buồn.

Chiến lược cải tiến kinh doanh được lập ra để giải quyết các vấn đề này bao gồm:

- *nâng cao nhu cầu về thông tin hai chiều minh bạch và hiệu quả dưới hình thức văn bản, miệng, và nghe nhìn;*
- *xây dựng và triển khai đào tạo để tăng cường kỹ năng lắng nghe và thông tin;*
- *xây dựng văn bản định rõ vai trò của thành viên cán bộ chính;*
- *thông tin bằng văn bản cho khách hàng về những thay đổi cán bộ; và*
- *cải tiến hồ sơ khách hàng và chuyển giao cẩn thận cho cán bộ mới.*

Số khiếu nại đã giảm đi từ đó và chương trình này không còn là nguồn khiếu nại lớn nhất của DSQ

Bước 2 - phân tích dữ liệu khiếu nại

Một nhân viên dày dạn kinh nghiệm cần xem xét và phân tích dữ liệu do hệ thống cung cấp. Các hệ thống có thể chỉ làm được đến thế, và dữ liệu cần được giải thích bởi những người hiểu nó và hiểu tổ chức.

Khi thông tin khiếu nại được phân loại và phân tích, sẽ dễ xác định các vấn đề hệ thống và tái diễn hơn. Tuy nhiên, các báo cáo không nên mang tính định lượng hoàn toàn. Mặc dù sự thật là các vấn đề hệ thống thường gây ra một “loạt” khiếu nại bộc lộ vấn đề, chỉ một khiếu nại cũng có thể tiết lộ một vấn đề hệ thống, nếu được giải quyết thì có thể tránh được những khiếu nại tương tự.

Một cách lý tưởng thì các phân tích và báo cáo gửi các nhà làm chính sách và bộ máy quản lý cần phải:

+ xác định số lượng và kết quả khiếu nại cho các loại khiếu nại khác nhau với các loại phân loại nhỏ hơn (cấu trúc có thể được sửa đổi khi có kinh nghiệm sau này);
+ đối chiếu thành quả với các tiêu chuẩn của cơ quan;

+ có sự so sánh với các giai đoạn trước;
+ xác định dữ liệu so sánh bằng cách tham khảo bộ phận hoạt động (ví dụ các văn phòng khu vực) - nhưng hãy thận trọng với việc rút ra kết luận trừ khi mọi biến số đều biết và được tính tới;
+ đưa vào phân tích những lĩnh vực khiếu nại chính để giải thích những con số cơ bản và nhấn mạnh những điểm quan trọng;
+ xác định bất cứ "điểm nóng" nào (tức là các lĩnh vực hiện có vấn đề hoặc có khả năng có vấn đề);
+ nếu thích hợp, kiến nghị sửa đổi tiêu chuẩn hoạt động để bảo đảm rằng chúng thực tế và có thể đạt được; và xem xét các chính sách và thông lệ quản lý khiếu nại và kiến nghị nếu các cải tiến được bảo đảm (xem Trang Thông tin 9 - Giám sát tính hiệu quả)

Bước 3 - Xác định các hoạt động cần cải tiến

Nếu phân tích của bạn chỉ ra được những vấn đề có khả năng xảy ra trong một lĩnh vực cụ thể, có thể chuyển lại thông tin này tới những cán bộ phù hợp, từ đó đưa tới việc điều tra, sửa đổi và cải tiến hoạt động trước khi vấn đề leo thang và đạt tới điểm khủng hoảng. **Đây là một sự thu hồi lớn từ đầu tư của bạn vào quản lý khiếu nại.**

Phương pháp tiếp cận có sự cộng tác:

Một sợi dây chung có thể kết nối các tổ chức khác với tổ chức của bạn. Trách nhiệm của bạn có thể trùng với trách nhiệm của những người khác hoặc một cơ quan khác có thể cung cấp một số dịch vụ khách hàng mà cơ quan bạn cũng cung cấp. Có lẽ nhiều cơ quan có các chương trình đa văn hoá tương tự nhau và một phương pháp tiếp cận chung có thể có ích cho tất cả các bên.

Những sắp xếp có sự cộng tác có thể đưa tới nhiều lợi ích như cải tiến dịch vụ và chia sẻ chi phí. Khi xây dựng những thoả thuận đối tác chính thức hoặc không chính thức, hãy xây dựng các sắp xếp để quản lý khiếu nại và thu nhận phản hồi của khách hàng để nâng cao hoạt động cung cấp dịch vụ.

Bạn có thể cần phát triển một hệ thống độc lập để quản lý các khiếu nại nảy sinh từ những sáng kiến chung, nhất là nếu các bên tham gia thoả thuận có các mô hình quản lý khiếu nại khác nhau.

Tuy nhiên, với việc lập kế hoạch cẩn thận ngay từ đầu, có thể thiết lập các liên kết cơ sở dữ liệu, các chủng loại khiếu nại chung và việc báo cáo khiếu nại đã được chuẩn hoá. Điều này sẽ khiến hệ thống quản lý khiếu nại tương thích với các chính sách cải tiến hoạt động của cơ quan bạn.

Lời khuyên hữu ích

Xu hướng công chúng tham gia vào quá trình hoạch định chính sách của chính phủ cho thấy việc củng cố quan hệ với khách hàng bằng cách đầu tư vào các hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả sẽ là một sự đầu tư hợp lý.

Mẫu đơn khiếu nại - Trang Thông tin 13

Chúng tôi muốn việc đệ đơn khiếu nại trở nên dễ dàng hơn cho bạn. Đơn giản là hãy điền vào mẫu đơn này và gửi tới (điền thông tin liên hệ của cơ quan bạn vào đây). Nếu bạn muốn, bạn có thể gọi điện tới Bộ phận Khiếu nại của chúng tôi tại Đường dây Miễn phí – 1800 XXX XXX hoặc truy cập trang web của chúng tôi để được tư vấn cách liên hệ. Trên trang web của chúng tôi cũng có một mẫu đơn khiếu nại điện tử, bạn có thể điền vào và gửi qua e-mail cho chúng tôi.

THÔNG TIN CÁ NHÂN

Chức danh: _____ Họ: _____ Tên: _____

Địa chỉ: _____ Mã bưu điện: _____

Điện thoại (nhà riêng): _____ (cơ quan): _____ (di động): _____

Các cách liên hệ khác (ví dụ như fax, email): _____

Bạn muốn chúng tôi liên hệ bằng cách nào: _____

Bạn là người chịu sự ảnh hưởng của khiếu nại? Có ☐ Không ☐

Nếu không, đề nghị cho biết mối quan hệ với người chịu ảnh hưởng của khiếu nại:

Bố mẹ ☐ Bạn bè ☐ Khác ☐ (nêu rõ) _____

Nếu bạn đệ đơn thay cho người khác, đề nghị cho biết thông tin về người đó:

Chức danh: _____ Họ: _____ Tên: _____

Địa chỉ: _____ Mã bưu điện: _____

Điện thoại (nhà riêng): _____ (cơ quan): _____ (di động): _____

Người chịu ảnh hưởng của khiếu nại có khuyết tật hay nhu cầu đặc biệt gì mà chúng tôi cần biết hay không?

Có ☐ Không ☐

Nếu có, đề nghị nêu rõ: _____

THÔNG TIN VỀ KHIẾU NẠI

Bạn đã từng nêu khiếu nại với chúng tôi chưa? Có ☐ Không ☐

Nếu có, đề nghị cho biết bạn đã trình bày với ai, người đó nói gì với bạn và tại sao bạn không hài lòng. Gửi kèm bất cứ văn bản tài liệu nào bạn có từ lần liên hệ trước. Có thể sử dụng một tờ giấy khác cho phần này nếu cần. _____

_____

_____

_____

Với những khiếu nại LẦN ĐẦU, xin cho chúng tôi biết chuyện gì đã xảy ra? Ai có liên quan? Chuyện đó xảy ra khi nào và ở đâu? Ví dụ, khiếu nại của bạn có liên quan tới một quyết định hoặc hành động ảnh hưởng tới bạn hoặc có thể là chất lượng dịch vụ của chúng tôi? Hãy chắc chắn là bạn cho chúng tôi biết cụ thể lĩnh vực có vấn đề, đặc biệt là đối với các dịch vụ khu vực. Đính kèm một tờ giấy khác nếu cần. _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Bạn muốn thấy điều gì diễn ra sau khiếu nại của bạn? _____

_____

_____

_____

_____

_____

Bạn đã làm gì rồi với khiếu nại của bạn? Có thể bạn đã tìm kiếm sự trợ giúp từ một cố vấn pháp luật, một nhà tư vấn trong ngành, một nghị sĩ, hay cơ quan điều tra? Nếu có, đề nghị cho biết thông tin, ví dụ bạn đã trình bày với ai, khi nào và được lời tư vấn gì: _____

_____

BẠN CÓ THỂ TRÔNG ĐỢI GÌ TỪ CHÚNG TÔI

Chúng tôi coi trọng các khiếu nại. Chúng tôi sẽ liên hệ với bạn trong vòng bảy ngày làm việc kể từ ngày tiếp nhận khiếu nại của bạn để thông báo cho bạn chúng tôi định làm gì và thời gian dự kiến để làm việc đó. Thông tin của bạn sẽ được giữ bí mật. Cảm ơn bạn đã giúp chúng tôi quan tâm tới vấn đề này.

Cơ quan:
Ghi thời hạn bạn trả lời

Dành riêng cho cơ quan

Cơ quan:
Ghi quy trình tiếp nhận phù hợp với hệ thống của bạn

Hình thức tiếp nhận khiếu nại:

☐ Điện thoại ☐ Email ☐ Fax

☐ Thư ☐ Trực tiếp ☐ Web ☐ Qua nghị sĩ

Ngày tiếp nhận: _____

Cán bộ tiếp nhận khiếu nại: _____

Chức vụ: _____

Tóm tắt về tư vấn dành cho người khiếu nại trong lần liên hệ đầu tiên: _____

_____

_____

Khiếu nại chuyển đến:

Cơ quan:
Danh sách nhân viên có thể chuyển khiếu nại tới

☐ Trưởng lĩnh vực ☐ Điều phối viên khiếu nại

☐ Trưởng nhóm ☐ Khác (nêu rõ)

_____

Ngày chuyển: _____ Số hồ sơ: _____

Tóm tắt tư vấn tiếp theo dành cho người khiếu nại về người nhận chuyển khiếu nại (ví dụ thời gian được tư vấn tiếp):

_____

_____

Bản chất khiếu nại (một khiếu nại có thể thuộc nhiều loại):

Cơ quan:
Ghi các loại khiếu nại

☐ Dịch vụ khách hàng ☐ Quyết định/hành động hành chính

☐ Thực hiện dịch vụ ☐ Chính sách

☐ Thủ tục ☐ Nghị sĩ

☐ Tiết lộ lợi ích công cộng

☐ Khác (đề nghị nêu rõ): _____

Nơi xảy ra vấn đề

Cơ quan:
Ghi những nơi có thể xảy ra, ví dụ đơn vị, phòng ban công tác hoặc khu vực

☐ Miền Bắc ☐ Miền Nam

☐ Lưu giữ trung tâm ☐ Dịch vụ Doanh nghiệp

☐ Dịch vụ pháp lý

☐ Khác (đề nghị nêu rõ): _____

Mẫu Biểu Dữ liệu Khiếu nại

Tóm tắt vấn đề: _____

_____

Dành cho cơ quan sử dụng để hỗ trợ phân tích dữ liệu – đính kèm hồ sơ khiếu nại

Độ phức tạp (ước tính nguồn lực/thời gian giải quyết khiếu nại):

_____

_____

Xác lập thứ tự ưu tiên của khiếu nại giúp xác định được phương pháp tiếp cận tốt nhất

Mức ưu tiên:

☐ Thấp ☐ Vừa ☐ Cao

Hành động thực hiện:

☐ Gặp gỡ người khiếu nại ☐ Điện thoại cho người khiếu nại ☐ Điều tra

☐ Khác (nêu rõ): _____

☐ Chuyển nội bộ (bộ phận nào và khi nào): _____

☐ Chuyển cơ quan ngoài (cơ quan nào và khi nào): _____

Kết quả hành động:

☐ Đã giải quyết ☐ Giải quyết một phần ☐ Để lại

☐ Rút đơn ☐ Người khiếu nại không tiếp tục ☐ Không biết

☐ Bị từ chối (nêu lý do): _____

☐ Không được giải quyết vì lý do khác (nêu lý do): _____

Khiếu nại được kết luận bởi:

☐ Giám đốc dịch vụ ☐ Điều phối viên khiếu nại ☐ Giám đốc khu vực

Cơ quan: lựa chọn các chức danh phù hợp

☐ Khác (nêu rõ): _____

Sự hài lòng của người khiếu nại:

Người khiếu nại có hài lòng với kết quả khiếu nại không?

☐ Có ☐ Không ☐ Không biết

Người khiếu nại có hài lòng với việc giải quyết khiếu nại không?

☐ Có ☐ Không ☐ Không biết

Biện pháp

☐ Nhận/Thừa nhận lỗi

☐ Xin lỗi

☐ Thay đổi quyết định

☐ Thay đổi luật

☐ Đền bù

☐ Bồi thường/xoá nợ/quà thiện chí

☐ Bảo vệ người khiếu nại/tố cáo

☐ Trả lại tài sản bị giữ không hợp lệ

☐ Hỗ trợ kỹ thuật

☐ Thay đổi chính sách/thủ tục/thông lệ/sản phẩm

☐ Cải tiến dịch vụ

☐ Thực hiện cam kết trước đó

☐ Thông tin hỗ trợ

☐ Hứa không tái diễn hành động/sai lầm

☐ Sửa các hồ sơ sai lệch/không chính xác

☐ Sửa chữa/làm lại

☐ Đổi sản phẩm hoặc dịch vụ

☐ Giải thích tại sao vấn đề xảy ra và những bước tiếp theo cơ quan bạn đang thực hiện để tránh sự việc tái diễn

☐ Khác (nêu rõ):

Thay đổi hệ thống cần thiết? Nếu có

Xác định các cải tiến hệ thống ngăn ngừa các vấn đề tương tự xảy ra

☐ Luật pháp

☐ Chính sách

☐ Đại diện

☐ Giám sát/kiểm tra

☐ Đào tạo

☐ Cung cấp nguồn lực

☐ Lưu giữ hồ sơ

☐ Thông tin

☐ Văn hoá

☐ Khác (nêu rõ):

Phần do người giám sát khiếu nại điền (ví dụ như Điều phối viên khiếu nại, Người giám sát, Trưởng lĩnh vực)

Tên: _____ Chức vụ: _____

Điện thoại: _____ Email: _____

Ngày tiếp nhận khiếu nại: _____ Ngày kết luận: _____

Các hành động cần làm khác:

☐ Có ☐ Không

☐ Xem xét bộ máy quản lý ☐ Phân tích nguyên nhân gốc rễ và hành động tập thể

Kết quả của hành động/phân tích khác: _____

_____

_____

_____

_____

Khiếu nại có chính đáng không? ☐ Có ☐ Không ☐ Phần nào

Ngày đóng hồ sơ: _____

Người yêu cầu đóng hồ sơ: _____

Lưu giữ thông tin chi tiết phục vụ phân tích xu hướng và ngăn ngừa các vấn đề tương tự xảy ra

Thông tin về ngày nhập vào cơ sở dữ liệu phục vụ phân tích xu hướng: _____

14. ĐÁNH GIÁ ĐỘC LẬP BÊN NGOÀI

Trong thời đại đề cao trách nhiệm giải trình, những người không hài lòng với các nỗ lực giải quyết khiếu nại trực tiếp với cơ quan nào đó thường có thể khiếu nại đến một cơ quan giải quyết khiếu nại bên ngoài độc lập.

Về bản chất, một cơ quan độc lập đánh giá vấn đề chỉ để đảm bảo rằng quyết định của cơ quan đó là công bằng và hợp lý và đã tuân thủ đúng các quy trình trong việc ra quyết định.

Ở Bang Queensland, Đạo luật Chuẩn mực Pháp luật yêu cầu bất kỳ điều khoản nào cho phép một cơ quan và nhân viên của cơ quan đó có quyền hành chính ảnh hưởng đến quyền, tự do và nghĩa vụ của con người thì đều phải đảm bảo rằng quyền lực đó sẽ "phải được đánh giá hợp lý".

Chỉ thị OPSC về các Hệ thống Quản lý Khiếu nại

Tương tự như vậy, Chỉ thị yêu cầu các cơ quan phải có các cơ chế và chiến lược để:

+ chuyển các khiếu nại đến các cơ quan độc lập nếu cần - khoản 7.4(c); và
+ thông báo cho người khiếu nại về bất kỳ cơ chế đánh giá nào khác - khoản 7.5(b).

Xem *Phần 4: Các Mô hình Giải quyết Khiếu nại, Phần 7: Đánh giá và Hành động và Phần 8 - Phản hồi* để biết thêm thông tin về hai khía cạnh này của việc đánh giá độc lập và đặc biệt là mong muốn tư vấn cho những người khiếu nại không hài lòng về các lựa chọn của họ đối với việc đánh giá độc lập bên ngoài.

Phần này xem xét chi tiết hơn về phương pháp luận trong việc đánh giá độc lập và các lựa chọn hiện nay của việc đánh giá độc lập.

Chấp nhận đánh giá độc lập

Các quyết định và hành động của các cơ quan cung cấp sản phẩm và dịch vụ công có thể ảnh hưởng lớn đến đời sống người dân. Cộng đồng yêu cầu dịch vụ công phải có trách nhiệm với nhu cầu của họ và hoạt động hợp pháp, công bằng và có tham vấn.

Khi người dân khiếu nại, họ cần có một địa chỉ rõ ràng để giải quyết khiếu nại. Các cơ quan cần tiến hành các hoạt động để duy trì niềm tin của công chúng thông qua việc giải đáp các thắc mắc của họ.

Những người ra quyết định cần phải nhận thức được lợi ích của việc đánh giá độc lập. Một số người coi đó là sự xâm phạm hoặc thậm chí là thách thức khả năng ra quyết định của họ hoặc là đặc quyền đặc lợi.

Trong rất nhiều trường hợp, cách suy nghĩ này bắt nguồn từ việc thiếu hiểu biết về vai trò của việc đánh giá độc lập và công việc này mang lại lợi ích như thế nào cho quá trình ra quyết định và cơ quan dịch vụ công.

Đánh giá độc lập không chỉ mang lại lợi ích cho người khiếu nại. Khi làm việc với cơ quan đánh giá độc lập, cơ quan bạn có thể thấy có những cách quản lý hành chính tốt hơn mà những người ra quyết định chưa thấy được do các quy trình đang vận hành trên quy mô lớn.

Thái độ "không sửa nếu nó chưa hỏng" hoặc xa cách với việc ra quyết định tác nghiệp cũng có thể làm cho nhân viên quản lý cấp cao không nắm bắt được nhu cầu phải thay đổi mà đã được xác định trong khi điều tra một khiếu nại.

Thông báo cho người khiếu nại về địa chỉ của các cơ quan đánh giá độc lập bên ngoài thể hiện rằng cơ quan bạn có thái độ cởi mở với các quyết định và hành động của mình và luôn sẵn sàng thay đổi để phát triển.

Các cách để tránh phải đánh giá độc lập: Đánh giá độc lập có thể được giảm thiểu nếu:

+ quyết định ban đầu là đúng đắn;
+ đánh giá nội bộ có hiệu quả; và
+ giao tiếp cởi mở với người khiếu nại.

Thanh tra Queensland đã tiến hành Đào tạo về việc Ra quyết định Đúng đắn. Khóa học này được thiết kế để giúp các cán bộ trong khu vực công có thể có những quyết định đúng đắn hơn (xem *Phần 11: Nhân sự và Đào tạo).*

Tất cả các Phần này đều bàn về việc đánh giá nội bộ hiệu quả. Vấn đề giao tiếp được đề cập đến trong Phần 3.

Lời khuyên hữu ích

Luôn thông báo cho người khiếu nại nếu họ có quyền khiếu nại lên một cơ quan độc lập theo luật định vì việc này thường phải tuân thủ khung thời gian chặt chẽ.

Cải tiến các quy trình hành chính thông qua đánh giá độc lập

Một người dân khiếu nại rằng một ngôi nhà mới xây gần nhà ông ta có kiến trúc không phù hợp với cảnh quan khu vực và đã làm giảm giá trị của những ngôi nhà xung quanh.

Tất cả người dân quanh đó đều nhất trí rằng Hội đồng thành phố, cơ quan có trách nhiệm phê duyệt việc xây nhà, không nên phê duyệt cho phép xây dựng ngôi nhà với kiến trúc như vậy.

Văn phòng Thanh tra đã đánh giá quyết định này. Chúng tôi cũng đánh giá cả các quy trình và quá trình ra quyết định có liên quan của hội đồng về việc cấp phép xây nhà và so sánh quy trình đánh giá đề xuất xin xây nhà của hội đồng này (bao gồm cả các tiện nghi, thẩm mỹ và cảnh quan xung quanh) với quy trình của các hội đồng tương tự khác.

Văn phòng Thanh tra kết luận rằng quy trình của hội đồng này có thể được cải tiến nhiều hơn nữa và đã khuyến nghị đúng như vậy. Hội đồng đã sửa đổi quy trình của mình, điều đó có nghĩa là những kiểu đơn xin xây nhà như thế này sẽ được giải quyết theo cách khác trong tương lai và các khiếu nại kiểu này sẽ được giảm thiểu nhiều, nếu không nói là không còn nữa.

Một số cơ quan đánh giá độc lập

Tuỳ thuộc vào từng trường hợp mà người khiếu nại có thể tiếp cận với một số cơ quan đánh giá độc lập bên ngoài (bao gồm cả toà án) nếu họ thấy khiếu nại của họ không được cơ quan đó giải quyết thoả đáng.

Ngoài Văn phòng Thanh tra chuyên xử lý các khiếu nại về các trường hợp quản lý kém (xem thêm dưới đây), các cơ quan đánh giá độc lập khác bao gồm:

+ Toà án về Quản lý Cộng đồng và Doanh nghiệp.
+ Toà án Xây dựng và Phát triển.
+ Toà án Dịch vụ Trẻ em.
+ Hội đồng Trẻ em và Thanh niên và Bảo vệ Trẻ em.
+ Hội đồng về Tội phạm và các Hành vi sai trái.
+ Văn phòng Bảo vệ Người tiêu dùng Năng lượng.
+ Hội đồng Khiếu nại và Chất lượng Y tế.
+ Hội đồng Dịch vụ Pháp lý.
+ Văn phòng Bảo vệ Người trưởng thành.
+ Văn phòng Hội đồng Thông tin.
+ Toà án về Môi trường và Kế hoạch.
+ Hội đồng Chống phân biệt đối xử của bang Queensland.
+ Văn phòng Kiểm toán Queensland.
+ Văn phòng Thanh tra Queensland.
+ Các văn phòng đăng ký hành nghề khác.

Tuỳ từng trường hợp mà bạn có thể chuyển các khiếu nại về cơ quan của bạn trực tiếp đến một trong các cơ quan ở trên (hoặc tư vấn người khiếu nại làm như vậy) theo điều 7.4(c) của Hướng dẫn.

Vai trò của văn phòng Thanh tra Queensland

Văn phòng Thanh tra Queensland có vai trò đảm bảo rằng các cơ quan dịch vụ công của Queensland – là các sở, cơ quan của bang và chính quyền bang (hội đồng) - thực hiện đúng vai trò chức năng của mình để không ảnh hưởng đến cuộc sống của người dân. Chúng tôi cung cấp dịch vụ đánh giá hành chính độc lập, công bằng và có trách nhiệm.

Chúng tôi cũng có vai trò theo luật định để giúp các cơ quan cải tiến các quy trình nội bộ và ra quyết định của mình.

Chúng tôi thường đề nghị mọi người trước hết hãy thử cố gắng giải quyết vấn đề với cơ quan mà họ khiếu nại trước. Do đó, các hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả có vai trò quan trọng trong các cơ quan này.

Một lợi ích khác là nếu cơ quan đó đã có các hệ thống giải quyết khiếu nại phù hợp rồi thì chúng tôi cũng sẽ ít bị yêu cầu phải điều tra khiếu nại đối với quyết định của cơ quan đó.

Như đã nêu trong *Phần 7: Đánh giá và Hành động*, văn phòng Thanh tra sẽ điều tra "các hoạt động quản lý kém", có nghĩa là các quyết định và hành động về:

+ chưa tuân thủ luật pháp hoặc trái ngược hẳn với luật pháp.
+ không hợp lý, mang tính áp đặt hoặc bất công.
+ đối xử phân biệt một cách không đúng đắn.
+ dựa vào việc vi phạm cam kết hoặc pháp luật.
+ dựa vào những căn cứ không phù hợp, hoặc không đúng mục đích.
+ không xem xét đến những lựa chọn phù hợp.
+ không có các lý do chính đáng.
+ đơn giản là "sai"

Xem phần 49 của *Đạo luật Thanh tra năm 2001* để có được định nghĩa đầy đủ.

Phần 3 của *Đạo luật Xem xét Pháp lý* đã nêu ra các căn cứ trên và các căn cứ tương tự khác mà nếu ra quyết định hành chính dựa trên các căn cứ đó thì có thể bị đánh giá lại. Các căn cứ này chỉ áp dụng cho các quyết định ban đầu và quyết định về khiếu nại, kể cả việc thất bại không ra được quyết định nào cả.

Giải quyết các yêu cầu của Thanh tra

Làm việc hợp tác với các cơ quan đánh giá độc lập khu vực công để cùng đạt được mục đích chung là cách tốt nhất để các cơ quan tăng cường việc ra quyết định trong khu vực công và cách xử sự đạo đức.

Chúng tôi yêu cầu các cơ quan trả lời các yêu cầu của chúng tôi một cách toàn diện, nhanh chóng và nhất quán và giải quyết tất cả các vấn đề cụ thể chúng tôi nêu ra.

Nói chung, chúng tôi thấy các cơ quan rất hợp tác khi chúng tôi tiến hành điều tra. Nhưng nếu không hợp tác thì chúng tôi có quyền triệu tập chính thức, đặt câu hỏi với cán bộ của cơ quan đó và yêu cầu phải nộp tài liệu.

Sẽ rất là hữu ích nếu cơ quan bạn xây dựng chính sách dựa trên cách thức trả lời các yêu cầu của chúng tôi để làm rõ các quy trình liên quan đến việc soạn thảo câu trả lời, mức độ trả lời, mức thẩm quyền giải quyết và khung thời gian trả lời.

Danh mục kiểm tra sau đây có thể đóng vai trò như một khung cơ bản và có thể hữu ích khi trả lời các yêu cầu của chúng tôi:

+ Trả lời nhanh chóng
+ Mô tả các hành động mà cơ quan bạn đã thực hiện
+ Đưa ra một bức tranh thực tế, rõ ràng, cô đọng và hoàn chỉnh về tình huống
+ Trả lời đầy đủ tất cả các câu hỏi
+ Đánh giá đầy đủ tất cả các vấn đề mà người khiếu nại đưa ra
+ Sẵn lòng thừa nhận sai sót nếu có và thể hiện rằng cơ quan bạn đã chuẩn bị có một quyết định mới

+ Xem xét nếu các khiếu nại cho thấy các chính sách hoặc quy trình có điểm không phù hợp cần sửa đổi nhanh chóng để tránh các khiếu nại tương tự.

Nếu cần thêm thông tin xin hãy xem cuốn *Giải quyết một Yêu cầu Điều tra của Văn phòng Thanh tra Queensland – Thông tin cho các cơ quan*, tại www.ombudsman.qld.gov.au trong mục "Các ấn phẩm khác".

15. TÓM TẮT – CÁC NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA QUẢN LÝ KHIẾU NẠI

Các nguyên tắc cơ bản của Quản lý Khiếu nại

Nội dung trong Hướng dẫn này được cung cấp một cách toàn diện để cho phép các cơ quan có thể giải quyết các vấn đề sau đây:

+ rất nhiều các khiếu nại khác nhau có thể phát sinh và cần phải giải quyết một cách phù hợp;
+ đối với những cơ quan thuộc phạm vi điều chỉnh của Đạo luật Khu vực Công, bây giờ bắt buộc phải có các hệ thống quản lý phức tạp một chút; và
+ các quy trình quản lý khiếu nại hiệu quả mang lại nhiều lợi ích và đáng để đầu tư về mặt thời gian, nỗ lực và nguồn lực.

Thiết lập, tìm nguồn lực và thực hiện một hệ thống quản lý khiếu nại không nhất thiết phải là một quá trình quá khó khăn hoặc phức tạp. Trong thực tế, các hệ thống và quy trình phức tạp có thể gây trì hoãn, nhầm lẫn và mất tác dụng.

Mặt khác, một hệ thống quá đơn giản hoặc sơ sài cũng sẽ không đạt được mục đích.

Về mặt bản chất, cơ quan bạn cần phải thiết lập một quá trình mà cho phép cơ quan bạn có thể hoạt động có hiệu quả, hiệu lực và có tính kinh tế:

+ tiếp nhận, đánh giá, giải quyết các khiếu nại một cách công bằng, và
+ phân tích và báo cáo về các khiếu nại đó với quan điểm phục vụ cải tiến hoạt động.

Cách thức thực hiện điều này phụ thuộc rất lớn vào cơ quan bạn, dựa trên các yếu tố như quy mô, cơ cấu, bản chất của cơ quan, tính chất dịch vụ cung cấp, số lượng và mức độ nghiêm trọng của các khiếu nại mà cơ quan đó nhận được.

Các nội dung trong Hướng dẫn này có thể áp dụng được cho bất kỳ cơ quan nào, dù là thuộc phạm vi điều chỉnh của Chỉ thị hay không. Như đã lưu ý trong ***Phần 1: Bối cảnh***, để tuân thủ Chỉ thị thì không nhất thiết phải tuân thủ theo các Nội dung trong Hướng dẫn này. Tuy nhiên, các cơ quan thuộc phạm vi điều chỉnh của Hướng dẫn có thể thấy các trang thông tin và các nguồn lực quản lý khiếu nại khác của văn phòng Thanh tra là rất hữu ích trong việc đáp ứng các yêu cầu của Hướng dẫn.

Mục đích của các Hướng dẫn này và các tài liệu về quản lý khiếu nại khác là để hỗ trợ không chỉ việc đáp ứng các yêu cầu của Hướng dẫn mà còn là mô tả tất cả các nguyên tắc cơ bản của quản lý khiếu nại nên có trong việc thiết lập và thực hiện một hệ thống hiệu quả.

Các nguyên tắc cơ bản

Các nguyên tắc cơ bản của quản lý khiếu nại có thể được chia thành hai hạng mục.

Đầu tiên, văn hoá tổ chức phải tạo điều kiện cho quản lý khiếu nại hiệu quả. Ví dụ như:

1. **Chấp nhận:** các cơ quan phải công nhận và chấp nhận:
   + Khiếu nại là một phần quan trọng của trách nhiệm giải trình;
   + Cách thức khiếu nại được quản lý có ảnh hưởng trực tiếp đến hình ảnh của cơ quan; và
   + Cơ quan đó có thể thu được lợi ích tiềm năng từ việc quản lý khiếu nại tốt
2. **Cam kết:** các cơ quan phải có cam kết từ cấp quản lý trở xuống để đảm bảo rằng hệ thống quản lý khiếu nại được biết đến rộng rãi, được hỗ trợ mạnh mẽ và không bị quên lãng
3. **Truyền thông:** các cơ quan phải luôn hoan nghênh khiếu nại và đảm bảo truyền thông cởi mở với người khiếu nại, cung cấp đầy đủ thông tin về khiếu nại của họ, trả lời các yêu cầu về thông tin và những giải pháp và thoả hiệp không chính thức luôn là lựa chọn ưu tiên đầu tiên.

Thứ hai, một (nhiều) hệ thống thực tế phù hợp cần phải được thiết lập. Hệ thống đó phải có các đặc điểm sau (mặc dù không nhất thiết chỉ bị hạn chế bởi những điểm này):

4. **Cơ cấu hoặc Mô hình:**
   + năng lực tiếp nhận, lưu giữ và xử lý khiếu nại với mức độ phức tạp khác nhau
   + không cần đến cơ chế đánh giá nội bộ hai lớp; và
   + những người ra quyết định phải có đủ chuyên môn và thẩm quyền.
5. **Tính minh bạch và có thể tiếp cận**
   + cung cấp cho công chúng thông tin về việc khiếu nại như thế nào và ở đâu
   + cung cấp cho người khiếu nại thông tin về cách thức cơ quan bạn sẽ giải quyết khiếu nại; và
   + hỗ trợ người khiếu nại, bao gồm cả những người tàn tật nếu cần thiết.
6. **Tính trách nhiệm**
   + thiết lập và giám sát khung thời gian phù hợp cho các câu trả lời; và
   + có thể theo dõi tiến độ và tư vấn người khiếu nại khi nhận được yêu cầu hợp lý.
7. **Đánh giá và Hành động**
   + các cán bộ phù hợp được phân công rõ ràng trong việc tiếp nhận, đánh giá và giải quyết khiếu nại hoặc chuyển khiếu nại lên đánh giá nội bộ hoặc độc lập; và
   + lựa chọn các cán bộ phù hợp và được đào tạo để có đủ năng lực đánh giá và điều tra khiếu nại một cách khách quan và công bằng
8. **Phản hồi**
   + kịp thời thông báo cho người khiếu nại về kết quả;
   + có đầy đủ lý do để người khiếu nại chấp nhận các quyết định không có lợi cho họ;
   + thông báo cho người khiếu nại về các quyền được đánh giá nội bộ tiếp;

+ thông báo cho người khiếu nại về các quyền được đánh giá độc lập; và
+ thông báo trong nội bộ về những cải tiến hệ thống tiềm năng.

9. Giám sát hiệu quả

+ phải đáp ứng các yêu cầu theo luật định, chính sách hoặc báo cáo theo quy trình;
+ phải xác định được các xu hướng khiếu nại;
+ phải giám sát thời gian cần có để giải quyết khiếu nại;
+ phải được xem xét và kiểm toán định kỳ và có phương pháp; và
+ phải có một cán bộ chuyên trách về hiệu quả của hệ thống.

10. Các nguồn lực

+ các chính sách và quy trình về quản lý khiếu nại được lập thành văn bản; và
+ công nghệ kỹ thuật phù hợp cho cả quản lý và lập báo cáo.

11. Nhân sự và Đào tạo

+ có các quy trình phù hợp để lựa chọn các cán bộ đánh giá; và
+ đào tạo và hỗ trợ hợp lý cho các cán bộ đánh giá và cán bộ giải quyết khiếu nại.

12. Giải pháp

+ các giải pháp phù hợp với tình hình; và
+ thẩm quyền rõ ràng phê duyệt giải pháp đó.

13. Cải tiến hoạt động

+ xác định các vấn đề thuộc về hệ thống nội bộ từ các dữ liệu khiếu nại; và
+ thông báo các vấn đề này cho các bộ phận thích hợp để sửa đổi.

Các Trang Thông tin này đã mô tả các nguyên tắc trên một cách chi tiết và lý do mà bất cứ hệ thống quản lý khiếu nại hiệu quả nào cũng đều nên có các đặc tính này.

16. THÔNG TIN VÀ TÀI LIỆU THAM KHẢO

Chúng tôi hy vọng, các nội dung trong Hướng dẫn này sẽ hỗ trợ các cơ quan triển khai các hệ thống mới hoặc củng cố lại các hệ thống của mình để giải quyết khiếu nại.

Chúng tôi luôn cố gắng làm cho Hướng dẫn này trở nên toàn diện và độc lập nhưng nếu cơ quan bạn tham gia vào việc thiết lập, phát triển và/hoặc khuyến nghị các hệ thống mới hoặc được cải tiến thì chúng tôi khuyến nghị cơ quan bạn nên tham khảo các ấn phẩm khác về Quản lý Khiếu nại trên trang web của chúng tôi www.ombudsman.qld.gov.au và nếu cần thiết thì có thể tham khảo các nguồn đã nêu trong Hướng dẫn này.

Cơ quan bạn càng có nhiều thông tin về quản lý khiếu nại thì hệ thống của cơ quan bạn sẽ càng trở nên hoàn hảo.

Các thông tin thêm

Văn phòng Thanh tra Queensland còn có các nguồn lực khác để giúp các cơ quan khu vực công có được những quyết định đúng đắn và quản lý khiếu nại một cách hiệu quả.

Các nguồn lực này bao gồm:

- ***Hướng dẫn để ra Quyết định hành chính đúng đắn***

  Cộng đồng của chúng ta mong muốn các cơ quan dịch vụ công hoạt động và ra quyết định một cách công bằng và nhất quán.

  Việc ra quyết định hành chính đúng đắn chính là trung tâm của quá trình quản lý khiếu nại.

  Bản hướng dẫn được thiết kế để hỗ trợ những người ra quyết định có được những quyết định tốt nhất có thể dù là ngay từ ban đầu hoặc là khi đã có khiếu nại về hành động hoặc quyết định trước đó.

- ***Danh mục kiểm tra Tự kiểm toán Quản lý Khiếu nại Hiệu quả***

  Được rút ra từ những yếu tố chính đề cập trong các Trang Thông tin này, bản danh mục này sẽ hỗ trợ các cơ quan đánh giá các điểm yếu và điểm mạnh của hệ thống quản lý khiếu nại hiện tại của mình trong những lĩnh vực chính và xác định các lĩnh vực cần phải cải tiến.

  Chúng tôi khuyến nghị mạnh mẽ rằng cơ quan bạn hãy hoàn thành bảng câu hỏi này trước khi xây dựng một hệ thống mới vì kết quả của bảng câu hỏi có thể giúp chỉ ra những điểm yếu và các lĩnh vực tiềm năng cần phải cải tiến trong hệ thống hiện nay của cơ quan bạn.

- ***Hướng dẫn Xây dựng các Chính sách và Quy trình Quản lý Khiếu nại Hiệu quả***

  Bất kỳ một hệ thống quản lý khiếu nại nào cũng đều phải được hỗ trợ bởi các chính sách và quy trình quản lý khiếu nại được lập thành văn bản (đây là yêu cầu cho các cơ quan thuộc phạm vi điều chỉnh của Chỉ thị OPSC 13/06 về các Hệ thống Quản lý Khiếu nại).

  Bản Hướng dẫn này đưa ra những nguyên tắc cơ bản về những điều cần phải có trong tài liệu chính sách và quy trình và có cung cấp những ví dụ cụ thể.

- ***Giải quyết các yêu cầu điều tra của Thanh tra Queensland – Thông tin cho các cơ quan***

  Một cơ quan đánh giá độc lập, ví dụ như Văn phòng Thanh tra Queensland, là một phần của hệ thống trách nhiệm giải trình rộng lớn.

  Các thông tin và nguyên tắc đề cập trong tài liệu này sẽ hỗ trợ các cơ quan và các cá nhân hiểu rằng văn phòng Thanh tra tìm hiểu những gì khi tiến hành đánh giá cách thức một cơ quan ra quyết định hoặc đánh giá một khiếu nại, từ đó sẽ hỗ trợ chỉ ra thế nào là thông lệ quản lý khiếu nại hiệu quả.

Văn phòng Thanh tra cung cấp các dịch vụ tư vấn miễn phí về việc giải thích và áp dụng bất cứ ấn phẩm nào của mình về quản lý khiếu nại.

Các câu hỏi về Hướng dẫn 13/06 về các Hệ thống Quản lý Khiếu nại có thể gửi đến Văn phòng Hội đồng Dịch vụ Công.

Văn phòng Thanh tra Queensland xin trân thành cảm ơn các công việc quan trọng do Hiệp hội Tiêu Chuẩn Úc thực hiện khi soạn thảo và xuất bản các chuẩn mực khác nhau về quản lý khiếu nại mà chuẩn mực mới nhất là Chuẩn mực về Sự hài lòng của Khách hàng AS ISO 100002-2006 - Hướng dẫn giải quyết khiếu nại trong các tổ chức.

Tài liệu tham khảo

Văn phòng Thanh tra Queensland cảm ơn các tổ chức và cá nhân dưới đây mà các công trình và ấn phẩm của họ đã được tham khảo trong quá trình soạn thảo các Trang Thông tin về Quản lý Khiếu nại Hiệu quả này:

+ Hội đồng Đánh giá Hành chính (1995) Báo cáo Bộ trưởng để có các Quyết định Pháp lý Tốt hơn: Đánh giá Toà án Giải thưởng Liên bang, Báo cáo số 39.
+ Hội đồng Đánh giá Hành chính (2000, sửa đổi năm 2002) Những Hướng dẫn Thực tế để Trình bày Lý do.
+ Hội đồng Đánh giá Hành chính (2000) Báo cáo lên Tổng Chưởng lý – Đánh giá Nội bộ việc Ra Quyết định trong tổ chức, Báo cáo số 44.
+ Tổng Kiểm toán miền Tây Úc (2001) Sửa chữa sai sót: Quản lý Khiếu nại trong Lĩnh vực Công - Miền Tây Úc, Tây Úc *www.audit.wa.gov.au/reports/ report2001_09.htm*
+ Uỷ ban về Cạnh tranh và Người tiêu dùng Úc (1999) Các Công ty bị kết tội là không quan tâm đến Khiếu nại của Khách hàng, *http://www.accc.gov.au.*
+ Uỷ ban Quản lý Địa phương - Vương quốc Anh (Thanh tra chính quyền địa phương) (1992) Thiết lập một Hệ thống Khiếu nại - Hướng dẫn về các Thông lệ Tốt 1.
+ Uỷ ban Quản lý Địa phương - Vương quốc Anh (Thanh tra chính quyền địa phương) (1995) Thiết lập một Hệ thống Khiếu nại - Hướng dẫn về các Thông lệ Tốt 2.
+ Thanh tra Liên bang (1997) Hướng dẫn Thông lệ tốt cho việc Giải quyết Khiếu nại Hiệu quả.
+ Dee, W. (1997) Các yếu tố chủ chốt của giải quyết khiếu nại: Thảo luận về các Chuẩn mực Úc Giải quyết Khiếu nại (AS4269), *http://www.accc.gov.au/speeches.*
+ Phòng Lập Kế hoạch và Chính phủ địa phương (Queensland) và Văn phòng Thanh tra Queeensland (2001) Quản lý Khiếu nại - Hướng dẫn cho các chính phủ địa phương.
+ Phòng Lập Kế hoạch và Chính phủ địa phương (Queensland) và Văn phòng Thanh tra Queeensland (2001) Cẩm nang Hướng dẫn về Quản lý Khiếu nại
+ Văn phòng Thủ tướng và Nội các (2001) Các khiếu nại về Quyết định Hành chính – tài liệu thảo luận của Queensland
+ Người Bảo vệ Công dân (không có ngày tháng) Hợp đồng Xã hội, Quebec.
+ Văn phòng Thanh tra New South Wales (2000) Hướng dẫn về Giao tiếp và cung cấp dịch vụ tốt hơn cho Chính phủ địa phương.
+ Văn phòng Thanh tra New South Wales (2000) Điều tra về Khiếu nại - Cẩm nang Điều tra.
+ Văn phòng Thanh tra New South Wales (2000) Các lựa chọn Bồi thường - Hướng dẫn Bồi thường Thiệt hại do quản lý kém

+ Văn phòng Thanh tra New South Wales (2000) Đối phó với những người khiếu nại khó tính
+ Văn phòng Thanh tra New South Wales (2000) Bộ công cụ của những người giải quyết khiếu nại
+ Văn phòng Thanh tra, Chính phủ Ai-len (1997) Báo cáo Hàng năm của Văn phòng Thanh tra, Chương 4, Các hệ thống Khiếu nại Nội bộ.
+ Văn phòng Hội đồng Khu vực Công (OPSC), Queensland (2006) Hướng dẫn về các Hệ thống Quản lý Khiếu nại 13/06.
+ Y tế Queensland (2002) Sổ tay của Người điều phối Khiếu nại - Để các phản hồi có ích cho bạn!.
+ Hiệp hội Chuẩn mực Úc (2006) AS ISO 10002-2006 Sự hài lòng của Khách hàng - Hướng dẫn giải quyết khiếu nại trong các tổ chức.
+ Bang Alaska (1998) Thiết lập một Hệ thống Khiếu nại của Chính phủ.
+ Steele, D (1998) Quan tâm đến những ấn tượng đầu tiên - Một bộ công cụ cho những người giải quyết khiếu nại (băng video và hướng dẫn để giải quyết khiếu nại thành công).
+ Văn phòng Nội các Vương quốc Anh (1998) Làm thế nào để giải quyết khiếu nại
+ Văn phòng Nội các Vương quốc Anh (2003) Hướng dẫn thực hiện các tiêu chuẩn Charter Mark
+ Rà soát Kết quả hoạt động quốc gia của Mỹ (Quan hệ đối tác quốc gia) (1996) Phục vụ người Mỹ: Các thông lệ tốt nhất khi giải quyết khiếu nại khách hàng – Báo cáo nghiên cứu.
+ Văn phòng Thanh tra Tây Úc (2001) Báo cáo về Đợt khảo sát thứ hai về giải quyết khiếu nại trong Khu vực Công ở miền Tây nước Úc.
+ Văn phòng Thanh tra Tây Úc (2003) Hướng dẫn của văn phòng Thanh tra để Tiến hành Điều tra Hành chính.