



# ISO 10002:2018

## Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations

مدیریت کیفیت - رضایت مشتری -  
راهنمایی برای مدیریت شکایات در  
سازمان



فهرست

۱	معرفی
۱	۰-۰ عمومی
۲	مقدمه
۲	۱-۰ کلیات
۳	۲-۰ ارتباط با ISO 9004 و ISO 9001
۳	۳-۰ ارتباط با ISO 10001، ISO 10003، ISO 10004
۵	۱-دامنه کاربرد
۵	۲-مراجع الزامی
۶	۳- تعاریف و واژگان
۸	۴- اصول راهنما
۸	۱-۴ کلیات
۸	۲-۴ تعهد
۸	۳-۴ ظرفیت
۱۰	۵- چارچوب مدیریت شکایات
۱۰	۱-۵ بافت سازمانی
۱۰	۲-۵ رهبری و تعهد
۱۰	۳-۵ خط مشی
۱۱	۴-۵ مسئولیت و اختیار
۱۲	۶- طرح ریزی و طراحی
۱۲	۱-۶ کلیات
۱۳	۲-۶ اهداف
۱۳	۳-۶ فعالیت ها
۱۳	۴-۶ منابع
۱۴	۷- عملیات فرایند رسیدگی به شکایات
۱۴	۱-۷ ارتباط
۱۴	۲-۷ دریافت شکایت



۱۵	۳-۷ ردیابی شکایت
۱۵	۴-۷ اعلام وصول شکایت
۱۵	۵-۷ ارزیابی اولیه شکایت
۱۵	۶-۷ بررسی شکایت
۱۵	۷-۷ پاسخ به شکایت
۱۵	۸-۷ اطلاع رسانی تصمیم
۱۵	۹-۷ مختومه کردن شکایت
۱۶	۸- نگهداری و بهبود
۱۶	۸-۱ جمع آوری اطلاعات
۱۶	۸-۲ تحلیل و ارزیابی شکایات
۱۶	۸-۴ پایش فرایند رسیدگی به شکایات
۱۷	۸-۵ ممیزی فرایند رسیدگی به شکایات
۱۷	۸-۶ بازنگری مدیریت در مورد فرایند رسیدگی به شکایات
۱۷	۸-۶-۲ درونداد بازنگری مدیریت
۱۸	۸-۶-۳ برونداد بازنگری مدیریت
۱۸	۸-۷ بهبود مستمر



## معرفی

### ۰-۰ عمومی

این سند راهنمایی را برای سازمان ها برای برنامه ریزی، طراحی، توسعه، اجرای، نگهداری و بهبود پروسه رسیدگی به شکایات موثر و کارآمد برای انواع فعالیت های تجاری یا غیر تجاری، از جمله مربوط به تجارت الکترونیک، هدایت می کند. در نظر گرفته شده است که به نفع سازمان و مشتریان، افراد ناراضی و سایر اشخاص مورد نظر باشد.

اطلاعات حاصل از فرایند رسیدگی شکایات می تواند منجر به پیشرفت در محصولات، خدمات و فرایندها شود، و در مواردی که شکایات به درستی انجام می شود، می تواند شهرت سازمان را بدون در نظر گرفتن اندازه، مکان و بخش بهبود بخشد. در یک بازار جهانی، ارزش استفاده از استاندارد بین المللی بیشتر آشکار می شود، زیرا اعتماد به نفس در رفتار سازگار با شکایات را فراهم می آورد.

پروسه موثر و کارآمد شکایات، نیازها و انتظارات هر دو سازمان تامین کننده محصولات و خدمات و کسانی که دریافت کننده این محصولات و خدمات هستند، نشان میدهد.

رسیدگی به شکایات از طریق یک فرایند که در این سند شرح داده شده می تواند رضایت مشتری را افزایش دهد. تشویق بازخورد مشتری، از جمله شکایت، اگر مشتریان راضی نیست، می تواند فرصت هایی برای حفظ و یا افزایش وفاداری مشتری و تایید، و بهبود رقابت داخلی و بین المللی ارائه دهد.

پیاده سازی فرایند شرح داده شده در این سند می تواند:

- ارائه یک شکایت کننده به دسترسی به فرایند رسیدگی به شکایات باز و پاسخگو.
- توانایی سازمان برای حل شکایات را در یک روش سازگار، منظم و واضحی، به رضایت شاکی و سازمان افزایش دهد.
- افزایش توانایی سازمان برای شناسایی روند و حذف علل شکایات و بهبود عملکرد سازمان.
- به سازمان کمک کند تا یک رویکرد متمرکز به مشتری را برای حل شکایات ایجاد کند و پرسنل را تشویق کند تا مهارت های خود را در کار با مشتریان بهبود بخشد.
- مبنایی برای بررسی و تجزیه و تحلیل دائمی پروسه رسیدگی به شکایات، حل شکایات و بهبود فرایندها ایجاد کنید.



## مقدمه

### ۱-۰ کلیات

این سند راهنمایی را برای سازمان ها برای برنامه ریزی، طراحی، توسعه، اجرای، نگهداری و بهبود پروسه رسیدگی به شکایات موثر و کارآمد برای انواع فعالیت های تجاری یا غیر تجاری، از جمله مربوط به تجارت الکترونیک، هدایت می کند، در نظر گرفته شده است که به نفع یک سازمان و مشتریان، شاکیان و دیگر طرف های ذینفع باشد.

اطلاعات بدست آمده از فرآیند رسیدگی به شکایات می تواند منجر به بهبود محصولات و فرآیندها شود و در صورتی که شکایات به درستی رسیدگی شود، می تواند اعتبار سازمان را صرف نظر از اندازه، موقعیت و نوع فعالیت بهبود بخشد. در بازار جهانی، ارزش یک استاندارد زمانی آشکارتر می شود که از رفتار یکسان با شکایات اطمینان حاصل گردد.

روند موثر و کارآمد شکایات بازتاب نیازها و انتظارات هر دو سازمان؛ سازمان عرضه کننده محصولات و خدمات و کسانی که دریافت کننده این محصولات و خدمات می باشند.

رسیدگی به شکایات به واسطه فرآیند توصیف شده در این استاندارد می تواند رضایت مشتری را افزایش دهد. تشویق مشتری به ارائه بازخورد، از جمله ابزار شکایت در صورتی که مشتری ناراضی باشد، می تواند فرصت هایی را در جهت حفظ وفاداری مشتری و تایید او فراهم آورد و رقابت پذیری داخلی و بین المللی را افزایش بخشد.

پیاده سازی فرایند ارایه شده در این استاندارد می تواند:

- فرآیندی باز و پاسخ گو برای رسیدگی به شکایت در اختیار شاکی قرار دهد.
- توانایی سازمان در رفع نارضایتی را به شیوه ای یکنواخت، سیستماتیک و پاسخگو افزایش دهد تا رضایت شاکی و سازمان را فراهم نماید.
- توانایی سازمان در شناسایی روند شکایت، رفع علل نارضایتی و بهبود عملیات سازمان را افزایش بخشد.
- سازمان را در ایجاد رویکرد مشتری مدار برای رفع شکایات و تشویق کارکنان در بهبود مهارت های کاری آنها با مشتری یاری دهد.
- مبنایی برای بازنگری و تحلیل مستمر فرآیند رسیدگی به شکایات، رفع شکایات و بهبودهای انجام شده در فرآیند فراهم آورد.
- سازمان ها می توانند فرآیند رسیدگی به شکایات را همراه با دستورالعمل های رضایت مشتری و فرآیندهای رفع اختلاف برون سازمانی استفاده نمایند.
- در این سند بر رضایت افراد یا سازمان هایی که می توانند محصول یا خدماتی را از یک سازمان دولتی یا خصوصی دریافت کنند، تمرکز شده است.





## ۲-۰ ارتباط با ISO 9001 و ISO 9004

این استاندارد بین المللی با ISO 9001 و ISO 9004 سازگار است و از طریق کاربرد کارا و اثربخش فرآیند رسیدگی به شکایات ها از اهداف این دو استاندارد بین المللی حمایت می کند. همچنین می تواند به طور مستقل از این دو نیز استفاده شود.

ISO 9001 الزامات یک سیستم مدیریت کیفیت را مشخص می کند فرآیند رسیدگی شکایات شرح داده شده در این سند می تواند به عنوان یک عنصر از یک سیستم مدیریت کیفیت استفاده شود.

ISO 9004 راهنمایی را برای بهبود مستمر یک سازمان فراهم می کند. استفاده از این استاندارد بین المللی (ISO 10002) می تواند عملکردها را در حوزه رسیدگی به شکایات ها بهبود بخشیده و رضایت مندی مشتریان و دیگر طرف های ذی نفع را افزایش داده تا دستیابی به موفقیت مستمر تسهیل گردد. این استاندارد بین المللی همچنین می تواند به بهبود مستمر کیفیت محصولات براساس بازخوردها از مشتریان و دیگر طرف های ذینفع کمک کند.

\*یادداشت: به غیر از مشتریان و شکایات، سایر طرف های ذینفع مربوطه می توانند شامل تامین کنندگان، انجمن های صنفی و اعضای آن، سازمان های مصرف کننده، آژانس های دولتی مربوطه، پرسنل، صاحبان و دیگر افرادی باشند که تحت فرآیند رسیدگی شکایات قرار دارند.

## ۳-۰ ارتباط با ISO 10004، ISO 10003، ISO 10001

این استاندارد بین المللی با ISO 10004، ISO 10003، ISO 10001 سازگار است. این چهار استاندارد بین المللی می توانند هم به طور مستقل و هم در کنار یکدیگر به کار گرفته شوند. هنگامی که باهم استفاده می شوند، ISO 10003، ISO 10001، ISO 10004 و این استاندارد بین المللی می تواند بخشی از یک چارچوب گسترده و یکپارچه برای افزایش رضایت مشتری از طریق کدهای رفتار، رسیدگی شکایات، حل اختلاف و نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری باشد (به پیوست A مراجعه کنید).

ISO 10001 شامل راهنمایی در مورد کدهای رفتار برای سازمان های مربوط به رضایت مشتری است.

چنین کدهای رفتاری می تواند احتمال مشکلات را کاهش دهد و می تواند علل شکایات و اختلافات را حل کند که می تواند رضایت مشتری را کاهش دهد.

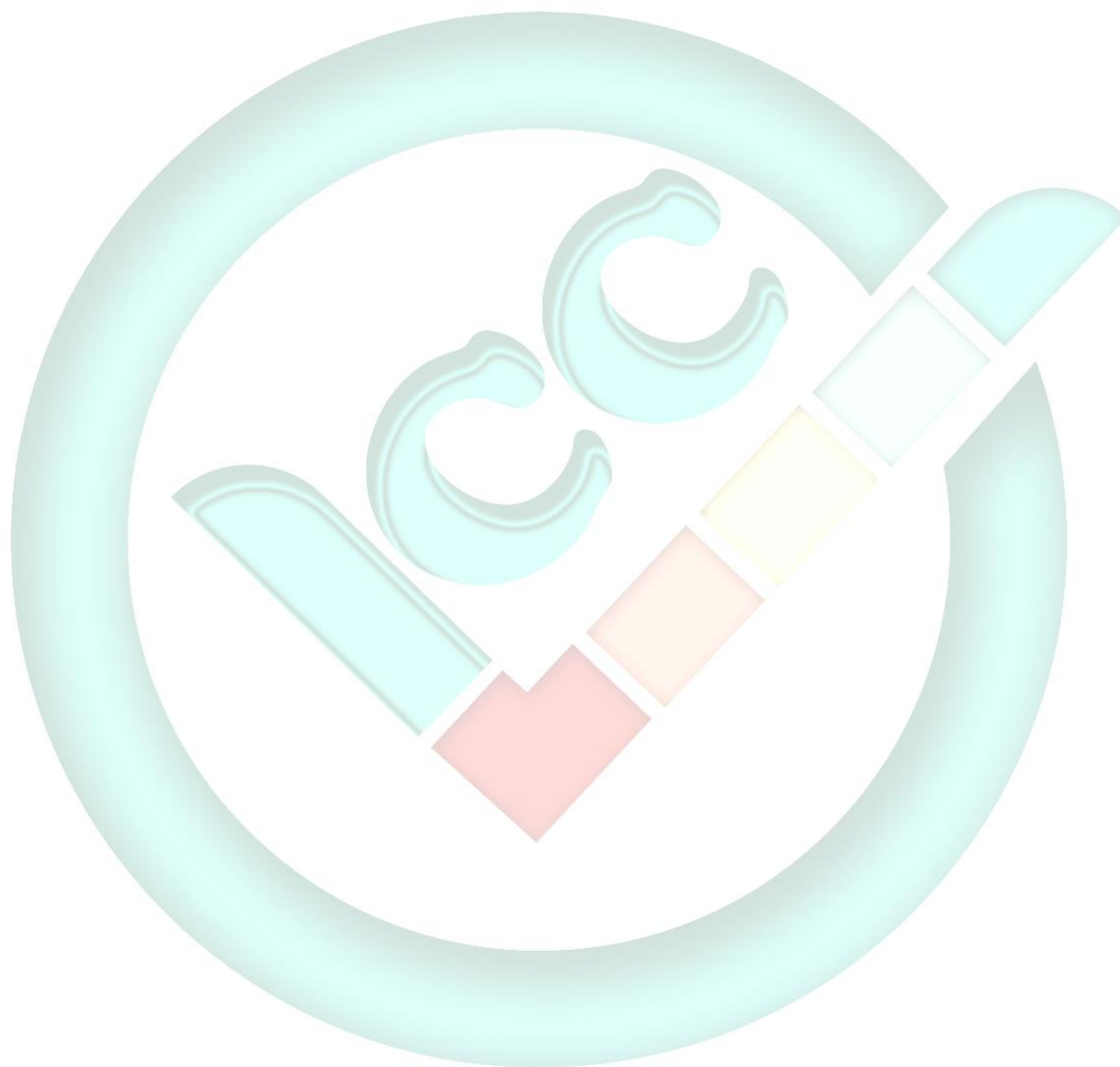
ISO 10003 حاوی راهنمایی در حل اختلافات مربوط به شکایات مربوط به محصول و خدمات است که نمیتواند به طور قابل قبولی در داخل حل شود. ISO 10003 می تواند به کاهش رضایت مشتری ناشی از شکایات حل نشده کمک کند.

ISO 10004 حاوی راهنمایی درباره ایجاد فرآیندهای موثر برای پایش و اندازه گیری رضایت مشتری است و تمرکز آن بر مشتریان خارج از سازمان است.

دستورالعمل های مندرج در ISO 10004 می تواند از ایجاد و اجرای فرآیند رسیدگی شکایات حمایت کند. به عنوان مثال، فرآیندهای توصیف شده در ISO 10004 می توانند سازمان را در نظارت و ارزیابی رضایت مشتری با روند رسیدگی به شکایات کمک نمایند (به بند ۸-۳ مراجعه شود). به همین ترتیب، اطلاعات مربوط به فرآیند رسیدگی شکایات را می توان در



نظارت و ارزیابی رضایت مشتری مورد استفاده قرار داد. به عنوان مثال، فرکانس و نوع شکایت می تواند شاخص غیر مستقیم رضایت مشتری باشد (نگاه کنید به ISO 10004:2018، 2-3-7).





## مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی هایی برای رسیدگی به شکایات در سازمان ها

### ۱- دامنه کاربرد

این استاندارد راهنمایی هایی را برای فرآیند رسیدگی به شکایات مربوط به محصولات سازمان شامل طرح ریزی، طراحی، عملیات، نگهداری و بهبود ارائه می کند. فرایند رسیدگی به شکایات که در این استاندارد توصیف شده است به عنوان یکی از فرایندهای کلی سیستم مدیریت کیفیت قابل استفاده می باشد.

\* یادداشت: در طول این سند، اصطلاحات "محصول" و "سرویس" به خروجی های یک سازمان اشاره می کنند که برای مشتری یا مورد نیاز آن است.

این سند برای هر سازمان استفاده می شود، صرف نظر از نوع یا اندازه آن یا محصولات و خدماتی که ارائه می دهد. همچنین برای استفاده در سازمان ها در همه بخش ها مورد استفاده قرار می گیرد. ضمیمه B راهنمای ویژه ای برای کسب و کارهای کوچک ارائه می دهد

این سند جنبه های زیر را برای رسیدگی به شکایات ارائه می دهد:

الف- افزایش رضایت مشتری از طریق ایجاد محیطی مشتری مدار که در مقابل بازخوردها (شامل شکایات)، رفع شکایات واصله و افزایش توانایی سازمان در بهبود محصول و خدمات مشتری به صورت باز عمل می نماید.

ب- الزام و تعهد مدیریت ارشد از طریق تهیه و به کارگیری منابع، از جمله آموزش کارکنان.

ج- شناسایی و تشخیص نیازها و انتظارات شاکیان.

د- فراهم کردن فرایندی باز، کارا و ساده برای شاکیان.

ه- تحلیل و ارزیابی شکایات به منظور بهبود محصول و کیفیت خدمات مشتری.

و- ممیزی فرایند رسیدگی به شکایات.

ز- بازنگری اثر بخشی و کارایی فرایند رسیدگی به شکایات.

این سند در مورد اختلافاتی که برای حل و فصل در خارج از سازمان و یا برای اختلافات مربوط به اشتغال ارجاع شده است، اعمال نمی شود.

### ۲- مراجع الزامی

اسناد مرجع زیر برای استفاده از این استاندارد به طور عاملی ضروری است. برای مراجع دارای تاریخ، فقط ویرایش ذکر شده و برای مراجع بدون تاریخ، آخرین ویرایش از سند مرجع مورد استفاده است. (از جمله هرگونه اصلاحیه ای)





ISO 9000:2005 سیستم مدیریت کیفیت مبانی واژگان

### ۳- تعاریف و واژگان

برای اهداف این استاندارد بین المللی واژگان و تعاریف در ISO 9000 و موارد زیربکار می روند. پایگاه های داده ISO و IEC؛ اصطلاحات مورد استفاده در استاندارد سازی در آدرس های زیر آمده است: اصطلاحات مورد استفاده در استاندارد سازی در (پایگاه های داده ISO و IEC) به آدرس های زیر آمده است :

پلت فرم مرور ایزو آنلاین: در دسترس است

<http://www.iso.org/obp>

IEC Electropedia در: <http://www.electropedia.org>

#### ۱-۳ شاکی

شخص، سازمان یا نماینده ی آن که شکایتی را مطرح می کند.

#### ۲-۳ شکایت

ابراز عدم رضایت به یک سازمان درباره محصول یا خدمات آن یا خود فرایند رسیدگی به شکایات، جایی که پاسخ یا قطعا به صراحت یا به طور ضمنی انتظار می رود.

تبصره ۱: شکایات را می توان در ارتباط با فرآیندهای دیگر که در آن سازمان با مشتری ارتباط برقرار می کند، در نظر گرفت.

تبصره ۲: شکایات را می توان به طور مستقیم یا غیر مستقیم به سازمان انجام داد.

[Modified 3.9.3 SOURCE: ISO 9000: 2015] نکات ۱ و ۲ اضافه شده است.

#### ۳-۳ مشتری

سازمان یا فردی که یک محصول را دریافت می کند.

مثال: مصرف کننده، مشتری، کاربر نهایی، خرده فروش، ذینفع و خریدار.

شخص یا سازمان که می تواند محصول یا خدماتی را که برای این فرد یا سازمان مورد نیاز است؛ دریافت کند.

مثال مصرف کننده، مشتری، کاربر نهایی، خرده فروش، گیرنده محصول یا سرویس از یک فرآیند داخلی، ذینفع و خریدار.

توجه: مشتری می تواند نسبت به سازمان داخلی یا خارجی باشد. (3.2.4 SOURCE: ISO 9000: 2015)



### ۴-۳ رضایت مشتری

تلقی مشتری از میزانی که خواسته های وی برآورده شده است

نکته ۱: می توان انتظار داشت که نیاز مشتری برای سازمان شناخته نشده است. و یا حداقل می توان گفت تا زمانی که محصول به مشتری مورد نظر تحویل داده نشده است. این می تواند یکی از موارد برای دستیابی به رضایت بالا مشتری با توجه به انتظارات مشتری باشد.

تبصره ۲: شکایات یک شاخص رایج رضایت مشتری است، اما فقدان آنها لزوماً به معنای رضایت مشتری نیست.

تبصره ۳: حتی زمانی که نیازهای مشتری با مشتری توافق شده و برآورده شده است، این امر لزوماً اطمینان از حد رضایت بالای مشتری نیست.

(3.9.2 SOURCE: ISO 9000: 2015)

### ۵-۳ خدمات مشتری

تعامل سازمان با مشتری در سراسر چرخه عمر یک محصول

(3.9.4 SOURCE: ISO 9000: 2015)

### ۶-۳ بازخورد

رضایت مشتری: دیدگاه ها، پیشنهادهای و ابراز خرسندی نسبت به محصولات یا فرایند رسیدگی به شکایات  
تبصره ۱: در ارتباط با فرآیندهای دیگر که در آن سازمان با مشتری ارتباط برقرار می کند، بازخورد می تواند باشد.

[Modified 3.9.1 SOURCE: ISO 9000: 2015] تبصره ۱ اضافه شده است.

### ۷-۳ ذینفعان

فرد یا گروهی ذینفع در عملکرد یا موفقیت سازمان

مثال مشتریان، صاحبان، افراد در سازمان، ارائه دهندگان، بانکداران، تنظیم کننده ها، اتحادیه ها، شرکا یا جامعه که می توانند شامل رقبا یا گروه های مخالف فشار باشند.

### ۸-۳ سازمان

فرد یا گروهی از افراد که دارای مسئولیت ها و روابط برای رسیدن به اهداف خود است.

تبصره ۱: مفهوم سازمان تنها محدود به، تجارت، شرکت، سازمان، انجمن، موسسه خیریه، یا بخشی یا ترکیبی از آن، عمومی یا خصوصی.

[Modified 3.2.1 SOURCE: ISO 9000: 2015] یادداشت ۲ حذف شده است.



## ۴ - اصول راهنما

### ۴-۱ کلیات

تبعیت از اصول راهنما محدود به ۴-۲ تا ۴-۱۰ برای رسیدگی موثر به شکایات توصیه می شود.

### ۴-۲ تعهد

سازمان باید متعهد به تعیین و اجرای فرایند رسیدگی شکایات باشد.

### ۴-۳ ظرفیت

منابع کافی باید در دسترس و متعهد به رسیدگی به شکایات باشد و باید به طور موثر و کارآمد مدیریت شوند.

### ۴-۴ شفافیت

فرایند رسیدگی شکایات باید به مشتریان، پرسنل و سایر طرف های ذینفع مربوطه داده شود. شکایت کننده های فردی باید اطلاعات کافی در مورد رسیدگی به شکایت خود ارائه کنند.

### ۴-۵ قابلیت دسترسی

فرایند رسیدگی به شکایات بایستی به سهولت قابل دسترسی برای تمامی شاکیان باشد. اطلاعات مربوط به جزئیات نحوه ی تنظیم و رفع شکایات قابل دسترسی باشد. فرایند رسیدگی به شکایت و اطلاعات پشتیبان بایستی به سادگی قابل فهم و اجرا باشد. این اطلاعات بایستی به زبانی واضح باشد. اطلاعات و همکاری در مرحله تنظیم یک شکایت به هر زبان یا الگویی که محصول ارابه یا تهیه شده است، شامل الگوهایی نظیر نسخه چاپی بزرگ، خط بریل یا نوار صوتی بایستی قابل دسترس باشد (به پیوست C مراجعه شود)، به نحوی که هیچ یک از شاکیان متضرر نشوند.

### ۴-۶ پاسخ دهی

رسیدگی به هر شکایت بایستی بلافاصله به شاکی ارابه شود. شکایات بایستی به فوریت و بر اساس اضطراری بودن و اهمیت دسته بندی شوند. به عنوان مثال موضوعات مهم مربوط به سلامت و ایمنی بایستی فوری بررسی شوند. با شاکی بایستی مودبانه رفتار شود و از طریق فرایند رسیدگی به شکایات از پیشرفت شکایت مطلع نگه داشته شود.

### ۴-۷ واقع بینی

هر شکایت بایستی منصفانه، عینی و با بی طرفی از طریق فرایند رسیدگی به شکایات بررسی شود. (به پیوست ج مراجعه شود).

### ۴-۸ هزینه ها



استفاده از فرایند رسیدگی به شکایات بایستی برای شاکیان رایگان باشد.

#### ۴-۹ یکپارچگی اطلاعات

سازمان باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات مربوط به رسیدگی شکایات آن دقیق و گمراه کننده نیست و اطلاعات جمع آوری شده مرتبط، صحت، کامل، معنی دار و مفید هستند.

#### ۴-۱۰ محرمانگی

اطلاعات شخصی شاکی در رابطه با شکایت بایستی در صورت نیاز در دسترس باشد. اما فقط برای مقاصد بررسی شکایت در داخل سازمان بوده و بایستی به جد از افشای آن رضایت داده باشد.

یادآوری اطلاعات قابل شناسایی شخصی اطلاعاتی است که در هنگام ارتباط با یک فرد می تواند برای شناسایی وی مورد استفاده قرار گیرد و توسط نام، آدرس، آدرس ایمیل، شماره تلفن یا شناسه خاص مشابه قابل بازیابی است. معنای دقیق این اصطلاح در سراسر جهان متفاوت است.

#### ۴-۱۱ رویکرد مشتری مدار

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

#### ۴-۱۲ پاسخ گویی

سازمان بایستی اطمینان یابد که پاسخ گویی و گزارش اقدامات و تصمیمات سازمان نسبت به فرایند رسیدگی به شکایات به طور واضح ایجاد شده است.

#### ۴-۱۳ بهبود مستمر

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

#### ۴-۱۴ چارچوب رسیدگی به شکایات

پرسنل سازمان باید ویژگی ها، مهارت ها، آموزش و تجربه لازم برای رسیدگی به شکایات را داشته باشند.

#### ۴-۱۵ زمانبندی

با توجه به ماهیت شکایت و روند مورد استفاده، شکایت ها باید به صورت عملی انجام شود.



## ۵- چارچوب مدیریت شکایات

### ۵-۱ بافت سازمانی

در برنامه ریزی، طراحی، توسعه، عملیات، نگهداری و بهبود فرایند رسیدگی شکایات، سازمان باید زمینه را در نظر داشته باشد:

- شناسایی و رسیدگی به مسائل داخلی و خارجی که مربوط به اهداف سازمان هستند و بر توانایی آن در دستیابی به اهداف رسیدگی به شکایات تاثیر می گذارد؛

- شناسایی ذینفعان علاقه مند به پروسه مربوط به رسیدگی به شکایات و رسیدگی به اهداف و انتظارات مربوط به این ذینفعان علاقه مند؛

- شناسایی دامنه فرایند رسیدگی به شکایات، از جمله مرزها و کاربرد آن، و توجه به مسائل داخلی و خارجی و نیازهای طرفین ذینفع ذکر شده در بالا.

### ۵-۲ رهبری و تعهد

مدیریت ارشد باید رهبری و تعهد را نشان دهد، و سازمان باید با جدیت متعهد به رسیدگی اثربخش و کارا به شکایات ها باشد. به ویژه مهم است که این امر توسط مدیریت ارشد سازمان نشان داده شده و ترویج گردد.

رهبری قوی و تعهد به پاسخ به شکایات باید به پرسنل و مشتریان کمک کند تا به بهبود محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان کمک کنند.

این رهبری و تعهد باید در تعریف، تصویب و انتشار سیاست و رویه های حل شکایات منعکس شود. رهبری مدیریت و تعهد باید با ارائه منابع کافی، از جمله آموزش، نشان داده شود.

### ۵-۳ خط مشی

مدیریت ارشد باید خط مشی رسیدگی به شکایات را به صورت صریح و آشکار ایجاد نماید. خط مشی باید در دسترس پرسنل قرار گرفته و به آن ها تفهیم شود.

خط مشی باید در دسترس مشتریان و دیگر طرف های ذینفع نیز قرار بگیرد. خط مشی باید توسط روش های اجرایی و اهداف برای هر وظیفه و فعالیت تعیین شود و توسط پرسنل حمایت شود.

هنگام ایجاد خط مشی و اهداف برای فرآیند رسیدگی به شکایات ها، باید عوامل زیر را در نظر گرفت:

- هرگونه الزامات قانونی و مقرراتی قابل اجرا
- الزامات مالی، عملیاتی و سازمانی
- درونداد مشتریان، کارکنان و سایر طرف های ذی نفع





خط مشی های مربوط به کیفیت و رسیدگی به شکایات بایستی با یکدیگر همسو باشند.

## ۴-۵ مسئولیت و اختیار

۴-۵-۱ مدیریت ارشد بایستی مسئول موارد ذیل باشد:

- الف- حصول اطمینان از ایجاد فرایند رسیدگی به شکایات و تبیین اهداف در تمامی سازمان
  - ب- حصول اطمینان از طرح ریزی، طراحی، استقرار، نگهداری و بهبود مستمر فرایند رسیدگی به شکایات بر طبق خط مشی رسیدگی به شکایات در سازمان
  - ج- شناسایی و تخصیص منابع مدیریتی مورد نیاز برای داشتن فرایندی اثربخش و کارا در مورد رسیدگی به شکایات.
  - د- حصول اطمینان از افزایش آگاهی در مورد اهمیت فرایند رسیدگی به شکایات و نیاز برگرفته از مشتری مداری در سراسر سازمان.
  - ه- حصول اطمینان از انتقال آسان اطلاعات مربوط به فرایند رسیدگی به شکایات به مشتریان، شاکیان و حسب اقتضا سایر طرف هایی که به طور مستقیم مرتبط هستند، (به پیوست ج مراجعه شود).
  - و- تعیین نماینده مدیریت برای رسیدگی به شکایات و تعریف روشن مسئولیت ها و اختیارات وی بعلاوه مسئولیت ها و اختیارات مشخص شده در بند ۵-۳-۲.
  - ز- حصول اطمینان از وجود فرایندی برای مطلع کردن سریع و موثر مدیریت ارشد از شکایات بارز.
  - ح- بازنگری ادواری فرایند رسیدگی به شکایات برای حصول اطمینان از نگهداری اثربخش، کارا و بهبود مستمر آن.
- ۴-۵-۲ نماینده مدیریت در امر رسیدگی به شکایات بایستی مسئول موارد ذیل باشد:
- الف- تعیین فرایند پایش، ارزیابی و گزارش عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات.
  - ب- گزارش به مدیریت ارشد در مورد فرایند رسیدگی به شکایات همراه با توصیه هایی برای بهبود.
  - ج- نگهداری اثربخش و کارای فرایند رسیدگی به شکایات شامل به کارگیری کارکنان ذی صلاح و آموزش مداوم آن ها، بکارگیری فناوری لازم، مستند سازی، تعیین و برآورده نمودن اهداف برحسب برنامه زمان بندی و سایر الزامات و بازنگری های فرایند.
- ۴-۵-۳ سایر مدیران دخیل در فرایند رسیدگی به شکایات - چنانچه در حیطه کاری آن ها قابل اجرا باشد- بایستی مسئول موارد ذیل باشند:
- الف- حصول اطمینان از استقرار فرایند رسیدگی به شکایات.



ب- ارتباط با نماینده مدیریت در امر رسیدگی به شکایات.

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

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

ه- گزارش دهی اقدامات و تصمیمات مربوط به رسیدگی به شکایات.

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

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

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

۴-۴-۵ همه کارکنانی که با مشتریان و شاکیان در ارتباط هستند بایستی:

- درباره فرایند رسیدگی به شکایات آموزش دیده، باشند.

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

- با مشتری ها با احترام رفتار کنند و بلافاصله به شکایات آن ها پاسخ دهند یا آن ها را به افراد مناسب ارجاع دهند.

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

۵-۴-۵ همه کارکنان بایستی:

- از نقش، مسئولیت ها و اختیارات خود درباره ی شکایات آگاه باشند.

- از به کارگیری روش های مرتبط و لازم آگاه باشند و بدانند که چه اطلاعاتی را بایستی به شاکیان بدهند.

- شکایاتی را که تاثیر بارزی بر سازمان دارند گزارش کنند.

## ۶- طرح ریزی و طراحی

### ۱-۶ کلیات

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



رسیدگی شکایات، سازمان باید ریسک ها و فرصت هایی که ممکن است بوجود آید را در نظر بگیرد. این شامل موارد زیر است:

- نظارت و ارزیابی فرایندها و مسائل داخلی و خارجی مربوط به خطرات و فرصت ها؛
- شناسایی و ارزیابی خطرات و فرصت های خاص؛
- برنامه ریزی، طراحی، توسعه، اجرای و بررسی اقدامات اصلاحی و پیشرفت های مربوط به شناسایی و ارزیابی ریسک ها و فرصت ها.

همانگونه که در (ISO 9000: 2015 3-7-9) تعریف شده است، خطر، عدم اطمینانی است که می تواند منفی یا مثبت باشد.

در زمینه رسیدگی به شکایات، نمونه ای از تأثیر منفی ناامیدی مشتری ناشی از منابع کافی برای رسیدگی به حجم یا پیچیدگی شکایات دریافت شده در محدوده زمانی مشخص شده است، و نمونه ای از یک اثر مثبت این است که سازمان منابع مربوطه را با رسیدگی به شکایات به عنوان یک نتیجه از بررسی آموزش های ارائه شده به پرسنل در تماس با مشتریان بازبینی می کند. این خطرات را می توان با بررسی تخصیص و استقرار منابع که منجر به ارائه پرسنل اضافی، آموزش یا گزینه هایی برای دسترسی به فرآیند رسیدگی شکایات می شود، حل می کند.

یک فرصت مربوط به شناسایی یک راه ممکن جدید برای تحقق نتایج مثبت است، که لزوماً از خطرات موجود در سازمان بوجود نمی آید. به عنوان مثال، سازمان می تواند یک محصول جدید، خدمات یا فرآیند را به عنوان یک نتیجه از پیشنهاد مشتری ارائه شده در جریان رسیدگی به شکایت شناسایی کند.

## ۲-۶ اهداف

مدیریت ارشد بایستی اطمینان یابد که اهداف رسیدگی به شکایات برای واحدها و سطوح مختلف سازمان تفهیم شده است. این اهداف بایستی قابل اندازه گیری بوده و با خط مشی رسیدگی به شکایات سازگاری داشته باشد. این اهداف بایستی در فواصل زمانی معین براساس معیارهای عملکردی تنظیم شوند.

## ۳-۶ فعالیت ها

مدیریت ارشد بایستی اطمینان یابد که طرح ریزی فرآیند رسیدگی به شکایات برای حفظ و ارتقای رضایت مشتری انجام می پذیرد. فرآیند رسیدگی به شکایات می تواند با سایر فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت سازمان، مرتبط و هم راستا گردد.

## ۴-۶ منابع

مدیریت ارشد برای اطمینان از عملکرد اثربخش و کارآمد فرآیند رسیدگی به شکایات، بایستی منابع مورد نیاز را برآورده کرده و آنها را تامین نماید. این منابع شامل نیروی انسانی، آموزش، روش های اجرایی، مستند سازی، پشتیبانی تخصصی، مواد و تجهیزات، سخت افزار و نرم افزار رایانه ای و منابع مالی می گردد.

انتخاب پشتیبانی و آموزش کارکنان دخیل در فرآیند رسیدگی به شکایات از اهمیت ویژه ای برخوردار است.



## ۷- عملیات فرایند رسیدگی به شکایات

### ۷-۱ ارتباط

اطلاعات مرتبط با فرایند رسیدگی به شکایات مانند بروشورها، نشریه های آموزشی و یا اطلاعات الکترونیکی بایستی به آسانی در اختیار مشتریان، شاکیان و دیگر طرف های ذی نفع قرار گیرد. این اطلاعات بایستی به زبانی روشن و تا حد امکان مستدل و قابل قبول و در قالب هایی که برای همه قابل دسترس باشند، تهیه شود. به طوری که هیچ یک از شاکیان متضرر نشوند.

موارد ذیل چند نمونه از این اطلاعات است:

- محل تنظیم شکایات
- چگونگی تنظیم شکایات
- اطلاعاتی که توسط شاکی ارائه می شود. (به پیوست ب مراجعه شود)
- فرایند رسیدگی به شکایات
- دوره های زمانی مربوط به مراحل مختلف فرایند
- گزینه های شاکیان برای جبران خسارت شامل امکانات برون سازمانی (به بند ۷-۹ مراجعه شود).
- چگونگی بدست آوردن بازخورد از وضعیت شکایت توسط شاکی

### ۷-۲ دریافت شکایت

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

- شرح شکایت و داده های پشتیبان مربوط به آن
- راه حل درخواست شده
- محصولات و یا عملکردهای سازمان مورد شکایت
- تاریخ سر رسید برای پاسخ دهی
- داده های مربوط به کارکنان، بخش، شعبه، سازمان و حوزه بازار
- اقدام فوری انجام شده (در صورت وجود)



برای راهنمایی بیشتر به پیوست های B,E مراجعه شود.

### ۳-۷ ردیابی شکایت

شکایت بایستی از ابتدای دریافت در تمام مراحل فرایند و تا جلب رضایت شاکی یا اتخاذ تصمیم نهایی پیگیری شود. آخرین وضعیت شکایت به محض درخواست شاکی و در فواصل منظم یا حداقل در زمان های از پیش تعیین شده بایستی در دسترس باشد.

### ۴-۷ اعلام وصول شکایت

دریافت هر شکایت بایستی فوری به شاکی اعلام شود (برای مثال از طریق پست، تلفن یا پست الکترونیکی)

### ۵-۷ ارزیابی اولیه شکایت

هر شکایت پس از دریافت بایستی ابتدا از نظر شرایط محتوایی از قبیل شدت، مفهوم ایمنی، پیچیدگی، اثر گزاری و ضرورت و امکان اقدام فوری مورد بررسی اولیه قرار گیرد. شکایات باید با توجه به فوریت آنها بررسی شود. به عنوان مثال، مسائل بهداشتی و ایمنی مهم باید بلافاصله پردازش شوند.

### ۶-۷ بررسی شکایت

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

### ۷-۷ پاسخ به شکایت

به دنبال بررسی مقتضی، سازمان بایستی پاسخی ارایه کند (به پیوست E مراجعه شود) به طور مثال مشکل را برطرف سازد و از تکرار آن در آینده جلوگیری نماید. اگر نتوان شکایت را فوری رفع کرد در آن صورت بایستی در سریع ترین زمان ممکن به تصمیمی اثربخش هدایت شود. (به پیوست G مراجعه شود).

### ۸-۷ اطلاع رسانی تصمیم

تصمیم یا هر اقدام در رابطه با شکایت که به شاکی یا کارکنان دخیل مربوط می شود بایستی به محض تصمیم گیری یا اقدام به اطلاع ایشان رسانده شود.

### ۹-۷ مختومه کردن شکایت

اگر شاکی تصمیم یا اقدام پیشنهادی را بپذیرد در این صورت تصمیم یا اقدام مورد نظر بایستی اجرا و ثبت گردد. اگر شاکی تصمیم یا اقدام پیشنهادی را نپذیرد در آن صورت شکایت بایستی مفتوح بماند. این وضعیت بایستی ثبت شده و روش های دیگر داخلی و خارجی موجود به اطلاع شاکی برسد. (به پیوست G مراجعه کنید).





سازمان بایستی به پایش پیشرفت شکایت ادامه دهد تا همه گزینه های معقول و منطقی در دسترس از منابع داخلی و خارجی مورد استفاده قرار گیرد یا رضایت شاکی فراهم شود.

## ۸- نگهداری و بهبود

### ۸-۱ جمع آوری اطلاعات

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

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

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

پ- نگهداری سوابق آموزشی و دستورالعمل هایی که افراد دخیل در فرایند رسیدگی به شکایات دریافت نموده اند.

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

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

### ۸-۲ تحلیل و ارزیابی شکایات

همه شکایات بایستی طبقه بندی و سپس تحلیل شده تا مشکلات و روندهایی را که به صورت سیستماتیک، تکرار شونده و به صورت منفرد رخ داده اند به منظور کمک به رفع علل اصلی آن ها و شناسایی فرصت ها برای بهبود یا تغییر در فرآیندها، محصولات و خدمات ارائه شده؛ شناسایی گردند.

### ۸-۳ ارزیابی رضایت از روند رسیدگی به شکایات

برای تعیین سطح رضایت شاکیان نسبت به فرایند رسیدگی به شکایات بایستی اقدامات دوره ای انجام شود. برای این منظور می توان از بررسی های تصادفی یا فنون دیگر استفاده نمود.

نکته ۱: یکی از روش های بهبود رضایت از فرایند رسیدگی به شکایات شبیه سازی نحوه تماس شاکی با سازمان است.

نکته ۲: برای ارزیابی نظارت و ارزیابی رضایت مشتری، به ISO 10004 مراجعه کنید.

### ۸-۴ پایش فرایند رسیدگی به شکایات

پایش مستمر رسیدگی به شکایات، منابع مورد نیاز (از جمله کارکنان) و داده های جمع آوری شده بایستی مد نظر قرار گیرد.



عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات بایستی براساس معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی و اندازه گیری شود (به پیوست H مراجعه شود)

## ۵-۸ ممیزی فرایند رسیدگی به شکایات

سازمان بایستی امکان ممیزی های دوره ای و منظم فرایند رسیدگی به شکایات را فراهم نموده و یا انجام دهد تا عملکرد آن را مورد ارزیابی قرار دهد. ممیزی بایستی اطلاعات مربوط به موارد ذیل را فراهم نماید:

- انطباق فرایند با روش های اجرایی رسیدگی به شکایات

- مناسب بودن فرایندها برای دستیابی به اهداف رسیدگی به شکایات

- ممیزی فرایند رسیدگی به شکایات را می توان به عنوان بخشی از ممیزی در سیستم مدیریت کیفیت، به عنوان مثال مطابق ایزو 19011، انجام داد. نتایج ممیزی بایستی در بازنگری های مدیریت سازمان به منظور شناسایی مشکلات و معرفی روش های بهبود در فرایند رسیدگی به شکایات مورد استفاده قرار گیرد.

ممیزی بایستی توسط افراد ذیصلاح خارج از حوزه فعالیت مورد ممیزی، انجام شود. راهنمایی های دیگری در خصوص ممیزی در پیوست ارایه شده است.

## ۶-۸ بازنگری مدیریت در مورد فرایند رسیدگی به شکایات

۶-۸-۱ مدیریت ارشد سازمان بایستی بطور مرتب فرایند رسیدگی به شکایات را با اهداف زیر مورد بازنگری قرار دهد:

- حصول اطمینان از تداوم مناسب بودن، کفایت، اثربخشی و کارایی آن

- شناسایی و توجه به موارد نامنتطبق در زمینه های بهداشتی، ایمنی، زیست محیطی، مشتری، الزامات مربوط به قوانین و مقررات

- شناسایی و اصلاح عیوب محصولات

- شناسایی و اصلاح عیوب فرایند (رسیدگی به شکایات)

- تشخیص فرصت های بهبود و نیاز به تغییرات در فرایند رسیدگی به شکایات و محصولات عرضه شده و

- ارزیابی تغییرات بالقوه در خط مشی و اهداف رسیدگی به شکایات.

## ۶-۸-۲ درونداد بازنگری مدیریت

بایستی شامل اطلاعات زیر باشد:

- عوامل خارجی مانند تغییرات در قوانین و مقررات، شیوه های رقابتی یا نوآوری های تکنولوژیک؛



- عوامل داخلی مانند تغییرات در سیاست، اهداف، ساختار سازمانی، منابع موجود و محصولات و خدمات ارائه شده
- بازخورد در مورد روند رسیدگی به شکایات - عملکرد کلی فرایند رسیدگی به شکایات، شامل بررسی های مربوط به مشتری و نتایج پایش مستمر فرایند
- نتایج ممیزی ها
- خطرات و فرصت ها، از جمله اقدامات مرتبط؛
- اثربخشی اقدامات انجام شده برای ریسک و فرصت ها
- وضعیت ممیزی ها
- وضعیت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- اقدامات پیگیرانه مربوط به بازنگری های قبلی مدیریت و
- توصیه هایی برای بهبود.

### ۳-۶-۸ برونداد بازنگری مدیریت

بایستی شامل موارد زیر باشد:

- تصمیمات و اقدامات مرتبط با بهبود اثربخشی و کارایی فرایند رسیدگی به شکایات
- پیشنهادهایی برای بهبود محصول و
- تصمیمات و اقدامات مرتبط با نیازهای شناسایی شده ی منابع (برای مثال برنامه های آموزشی).
- سوابق بازنگری مدیریت بایستی نگهداری شده و برای شناسایی فرصت های بهبود به کار رود.

### ۷-۸ بهبود مستمر

سازمان بایستی اثربخشی و کارایی فرایند رسیدگی به شکایات را به طور مستمر بهبود بخشد. در نتیجه سازمان می تواند کیفیت محصولات خود را بطور مستمر بهبود بخشد. برای دستیابی به این موضوع می توان از اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و نیز نوآوری هایی در زمینه بهبود استفاده کرد. سازمان بایستی برای برطرف ساختن علل مشکلات موجود و بالقوه که منجر به شکایت می شوند، اقدام بعمل آورد تا از وقوع مجدد یا وقوع آنها، بترتیب جلوگیری و پیشگیری شود.

سازمان بایستی:

- برای رسیدگی به شکایات بهترین روش را کشف و شناسایی نموده و آنرا به کار گیرد.

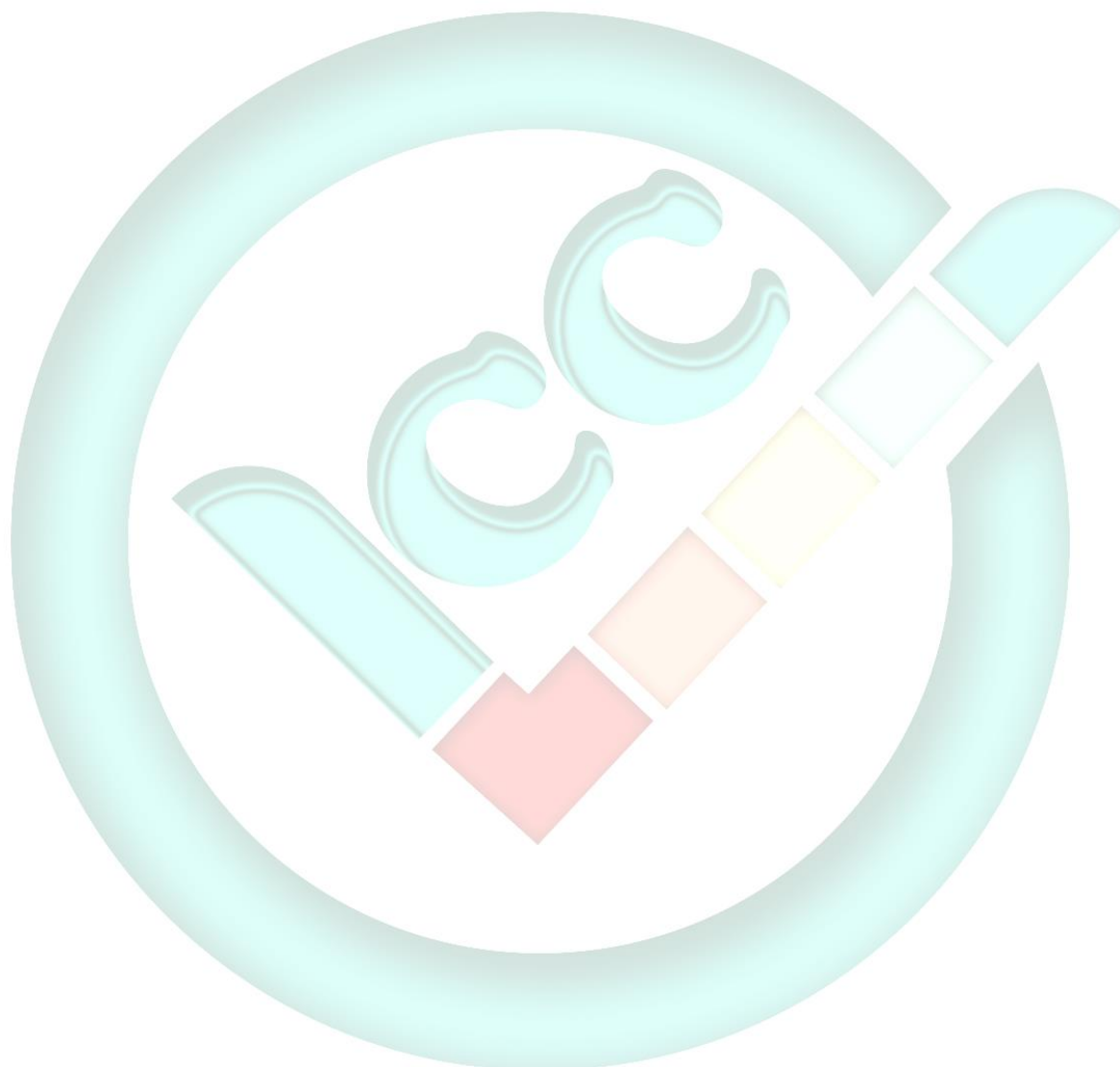
- رویکرد مشتری مداری را در سازمان توسعه دهد.



- نوآوری در توسعه فرایند رسیدگی به شکایات را تشویق نماید.

- رفتار شاخص و نمونه در مورد رسیدگی به شکایات را شناسایی و قدردانی کند.

برای راهنمایی هایی بیشتر در زمینه روش های عمومی بهبود مستمر، سازمان ها می توانند به پیوست ب استاندارد ایزو ۹۰۰۴:۲۰۰۰ مراجعه نمایند.



پیوست A

(آموزنده)

تعامل بین این سند و ISO 10001، ISO 10003، ISO 10004

شکل A.1، فرایندهای سازمان مربوط به نحوه رفتار، رسیدگی به شکایت، حل اختلافات خارجی و نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری را نشان می دهد.

شکایت می تواند توسط مشتری یا یکی دیگر از شکایت کننده آغاز شود.

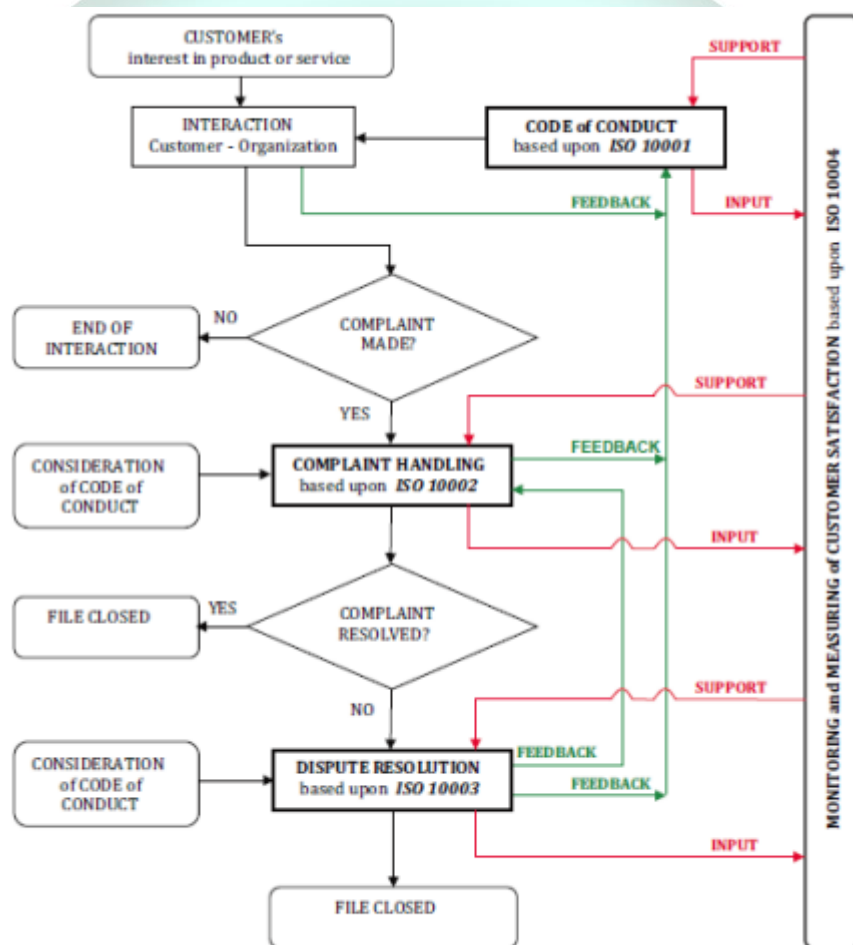


Figure A.1 — Interrelationship of ISO 10001, this document, ISO 10003 and ISO 10004





### پیوست B

(جهت اطلاع)

فرم شاکی

نمونه ای است شامل اطلاعات اصلی که به شاکی کمک می کند تا اطلاعات و جزئیات مهم درخواستی توسط سازمان را برای رسیدگی کامل به شکایت ارایه نماید.

<b>۱- مشخصات شاکی :</b>			
نام / سازمان: .....			
آدرس: .....			
شهر / کد پستی: .....			
کشور: .....			
شماره تلفن: .....			
شماره نمابر: .....			
پست الکترونیکی: .....			
مشخصات فردی که از طرف شاکی اقدام می کند ( در صورت لزوم)			
.....			
فردی که با وی تماس گرفته می شود (در صورت تفاوت با مورد بالا)			
.....			
<b>۲- شرح محصول :</b>			
شماره	مرجع	محصول / سفارش	( در صورت
اطلاع).....			
شرح.....			
.....			



۳- مشکل پیش آمده :

.....تاریخ وقوع.....

.....

.....شرح.....

.....

۴- راه حل درخواست شده است ؟ بله  خیر

.....

.....

۵- تاریخ / امضا :

.....تاریخ..... امضا.....

۶- پیوست:

.....لیست مدارک پیوست.....

.....



## پیوست C

(جهت اطلاع)

واقع بینی

### C-1 کلیات

اصول واقع بینی در فرایند رسیدگی به شکایات شامل موارد ذیل است:

الف-شفافیت:

به خوبی اطلاع رسانی شده و قابل فهم و در دسترس برای هر دو طرف شکایت باشد. این فرایند برای کارکنان و شاکیان به خوبی روشن و اطلاع رسانی شده باشد که بتوانند از آن پیروی نمایند.

ب-بی طرفی:

دوری از هرگونه برخورد متعصبانه با شاکی (متشاککی) یا سازمان. این فرایند بایستی به گونه ای طراحی شود که فرد شاکی را در برابر رفتار متعصبانه حفظ نموده و تاکید آن بر حل مشکل و نه تعیین مقصر باشد. اگر شکایت در مورد کارکنان همان سازمان باشد، بررسی آن بایستی توسط افراد غیر وابسته انجام شود.

ج-محرمانگی:

فرایند بایستی به گونه ای طراحی شود که هویت شاکی و مشتری در حد امکان محفوظ بماند. این مطلب از آن جهت اهمیت زیادی دارد که شاکیانی که نگران فاش شدن نامشان و عواقب آن هستند، از شکایت خود صرفنظر نکنند.

د-دسترسی:

سازمان بایستی به شاکی این امکان را بدهد که از فرایند رسیدگی به شکایات به طور منطقی در هر زمان یا مقطعی اطلاع یابد. اطلاعات مربوط به فرایند شکایات به زبان روشن و شکیلی قابل دسترس در اختیار شاکیان قرار گیرد. هنگامی که شکایت اثرات مختلفی بر عوامل زنجیره تامین داشته باشد، فرایند بایستی به گونه ای طرح ریزی شود که پاسخ مشترکی توسط همه عوامل ارائه شود. این فرایند بایستی اجازه دهد هر نوع اطلاعاتی مربوط به شکایت از تامین کنندگان سازمان که درگیر با آن شکایت هستند در جهت بهبود و اصلاح در اختیار آن ها قرار گیرد.

ه-جامعیت:

تحقیق و یافتن حقایق، صحبت کردن با طرفین دخیل در شکایت برای رسیدن به یک زمینه مشترک و تصحیح توضیحات در صورت امکان.

و-برابری:



رفتار یکسان با همه افراد.

ز- حساسیت:

با هر مورد بایستی مطابق با نوع آن برخورد شود و به نیازها و تفاوت های فردی توجه شود.

C-2 واقع بینی برای کارکنان

بایستی از دستورالعمل های رسیدگی به شکایات اطمینان حاصل شود که در مورد متشاکی واقع بینانه رفتار می شود. این رفتار شامل موارد ذیل می باشد:

- اطلاع رسانی فوری و کامل درباره هرگونه شکایتی از عملکرد ایشان

- دادن فرصت لازم برای تشریح شرایط و اجازه پشتیبانی مناسب به ایشان و

- آگاه نمودن ایشان از پیشرفت حاصل در بررسی شکایت و نتیجه مربوطه.

این مهم است که قبل از مصاحبه بایستی به کسی که شکایت علیه او انجام شده است، جزییات کامل شکایت ارایه شود. در هر حال بایستی رازداری رعایت شود.

بایستی به کارکنان اطمینان داده شود که به وسیله فرایند حمایت می شوند. کارکنان بایستی برای یادگیری از تجربه حاصل از رسیدگی به شکایات و فهم بهتر ابعاد شکایت تشویق شوند.

C-3 تفکیک روش های اجرایی رسیدگی به شکایات و روش های اجرایی انضباطی

روش های اجرایی رسیدگی به شکایات بایستی از روش های اجرایی انضباطی تفکیک شوند.

C-4 محرمانگی

علاوه بر مطمئن ساختن شاکی نسبت به محرمانگی، فرایند رسیدگی به شکایات بایستی اطمینان از محرمانگی در مورد شکایت بر علیه کارکنان را هم فراهم نماید. فقط مسئولین مستقیم بایستی از جزییات چنین شکایاتی آگاه باشند.

با این حال حایز اهمیت است که از محرمانگی به عنوان بهانه ای برای اجتناب از رسیدگی به یک شکایت استفاده نشود.

C-5 پایش واقع بینی

سازمان ها بایستی به منظور اطمینان از رسیدگی واقع بینانه به شکایات، پاسخ ها را پایش کنند. سنجش ها می توانند شامل موارد ذیل باشند:

- پایش منظم (مثلا ماهانه) شکایات برطرف شده با انتخاب تصادفی و

- نظر خواهی از شاکیان، با پرسیدن این که آیا در مورد آن ها به صورت واقع بینانه اقدام شده است.

### پیوست D

#### نمودار جریان شکایات

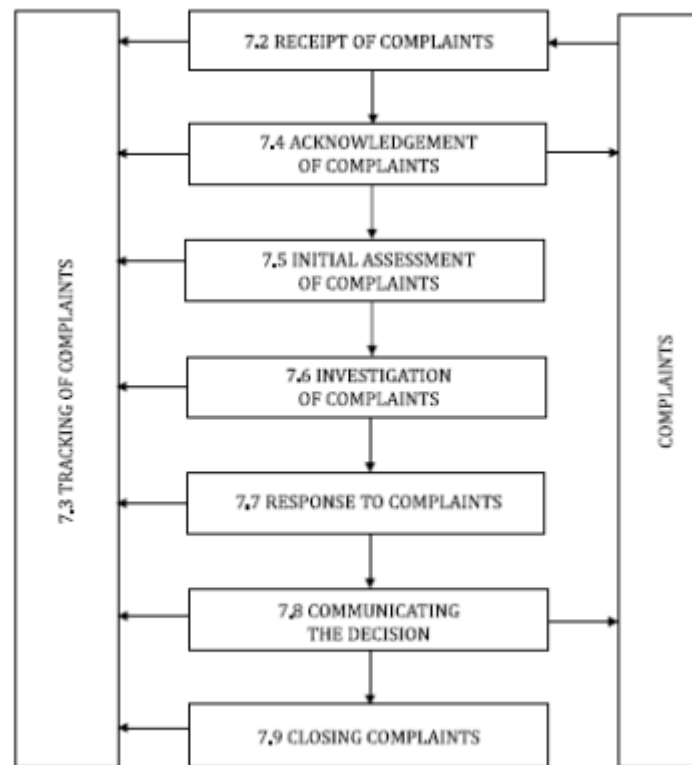


Figure E.1 — Complaints-handling flowchart





### پیوست E

(جهت اطلاع)

فرم پیگیری شکایت

فرم ذیل نمونه ای است (صرفاً برای استفاده داخلی) شامل اطلاعات مهم که سازمان را در پیگیری شکایت کمک می نماید.

۱- جزئیات دریافت شکایت	
تاریخ شکایت:	.....
زمان شکایت:	.....
نام دریافت کننده:	.....
وسیله شکایت : تلفن <input type="checkbox"/> پست الکترونیکی <input type="checkbox"/> اینترنت <input type="checkbox"/> حضوری <input type="checkbox"/> مرسوله پستی <input type="checkbox"/> سایر <input type="checkbox"/>	
کد شناسایی منحصر به فرد:	.....
۲- جزئیات در مورد شاکی	
فرم شاکی را ببینید.	
۳- جزئیات شکایت	
شماره مرجع شکایت:	.....
داده های مربوط به شکایت:	.....
ارجاع کننده شکایت:	.....
۴- مشکل	
تاریخ وقوع :	
تکراری بودن مشکل <input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
طبقه بندی مشکل	
<input type="checkbox"/> ۱. محصول تحویل نشده است.	
<input type="checkbox"/> ۲. خدمات فراهم نشده است / ناقص فراهم شده است.	



۳.  تاخیر در تحویل محصول

مدت زمان تاخیر.....

۴.  تاخیر در ارائه خدمات

مدت زمان تاخیر.....

۵.  محصول معیوب

۶.  خدمات ضعیف

.....جزییات

۷.  عدم انطباق محصول با سفارش.

۸.  محصول سفارش داده نشده است.

۹.  آسیب وارده

۱۰.  امتناع از تعهد به ضمانت

۱۱.  امتناع از فروش

۱۲.  امتناع از ارائه خدمات

۱۳.  روش های بازرگانی / روش های فروش

۱۴.  اطلاعات نادرست

۱۵.  اطلاعات ناکافی

۱۶.  مقررات پرداخت

۱۷.  قیمت

۱۸.  افزایش قیمت

۱۹.  هزینه های اضافی

۲۰.  هزینه های بی مورد / صدور صورتحساب

۲۱.  شرایط قرارداد



۲۲. موارد تحت پوشش قرارداد

۲۳. ارزیابی خسارت

۲۴. امتناع از پرداخت غرامت

۲۵. غرامت ناکافی

۲۶. تغییر در قرارداد

۲۷. اجرای ضعیف قرارداد

۲۸. فسخ / ابطال قرارداد

۲۹. فسخ خدمت

۳۰. بازپرداخت وام

۳۱. درخواست بهره

۳۲. کوتاهی در اجرای تعهدات

۳۳. صورتحساب نادرست

۳۴. تاخیر بی مورد در رسیدگی به شکایت

۳۵. انواع دیگر مشکلات

اطلاعات اضافی

۵- ارزیابی شکایت

ارزیابی دامنه و شدت اثرات واقعی و بالقوه شکایت:

شدت:

پیچیدگی:

تاثیر:

نیاز به اقدام فوری  بلی  خیر

امکان پذیری اقدام فوری  بلی  خیر

احتمال جبران خسارت	<input type="checkbox"/> بلی	<input type="checkbox"/> خیر
۶- حل شکایت		
راه حل درخواست شده است ؟	<input type="checkbox"/> بلی	<input type="checkbox"/> خیر
اقدام لازم		
۳۶. <input type="checkbox"/> تحویل محصول		
۳۷. <input type="checkbox"/> تعمیر / بازسازی محصول		
۳۸. <input type="checkbox"/> تعویض محصول		
۳۹. <input type="checkbox"/> ابطال فروش		
۴۰. <input type="checkbox"/> اجرای ضمانت		
۴۱. <input type="checkbox"/> اجرای تعهدات		
۴۲. <input type="checkbox"/> خاتمه قرارداد		
۴۳. <input type="checkbox"/> ابطال / فسخ قرارداد		
۴۴. <input type="checkbox"/> ابطال صورت حساب		
۴۵. <input type="checkbox"/> اطلاعات		
۴۶. <input type="checkbox"/> اصلاح ارزیابی خسارت		
۴۷. پرداخت خسارت به مبلغ: .....		
۴۸. بازپرداخت پیش پرداخت به مبلغ: .....		
۴۹. بازپرداخت سایر مبالغ اعلام شده به مبلغ: .....		
۵۰. تخفیف قیمت به مبلغ: .....		
۵۱. تسهیلات پرداخت .....		
۵۲. عذر خواهی .....		
۵۳. سایر اقدامات .....		



## ۷- ردیابی شکایت

ملاحظات	نام	تاریخ	اقدام
			اعلام وصول شکایت به شاکی
			ارزیابی شکایت
			بررسی شکایت
			رفع شکایت
			اطلاع رسانی به شاکی
			اصلاح
			تصدیق اصلاح
			مختومه شدن شکایت

## F پیوست

(جهت اطلاع)

پاسخ گویی ها

F-1 خط مشی سازمان برای پاسخ گویی به شاکی ممکن است شامل موارد ذیل باشد:

- استرداد بهای محصول
- جایگزینی
- تحویل محصول جایگزین
- کمک های فنی
- اطلاع رسانی
- مرجوع کردن
- کمک مالی
- کمک های دیگر
- پرداخت غرامت
- عذر خواهی
- هدیه یا یاد بود به نشان از حسن نیت و
- اعلام تغییرات در محصولات، فرایندها، خط مشی یا روش های اجرایی برخاسته از شکایات.

F-2 سایر مواردی که می تواند در نظر گرفته شود عبارتند از:

- بررسی همه جانبه های شکایت
- پیگیری در موارد ممکن
- بررسی امکان جبران خسارات برای افرادی که مانند شاکی خسارت دیده اما شکایت رسمی اعلام ننموده اند.
- انتشار اطلاعات برای کارکنان مرتبط



پیوست G

(جهت اطلاع)

Escalation flowchart

Figure G.1 illustrates an escalation flowchart.

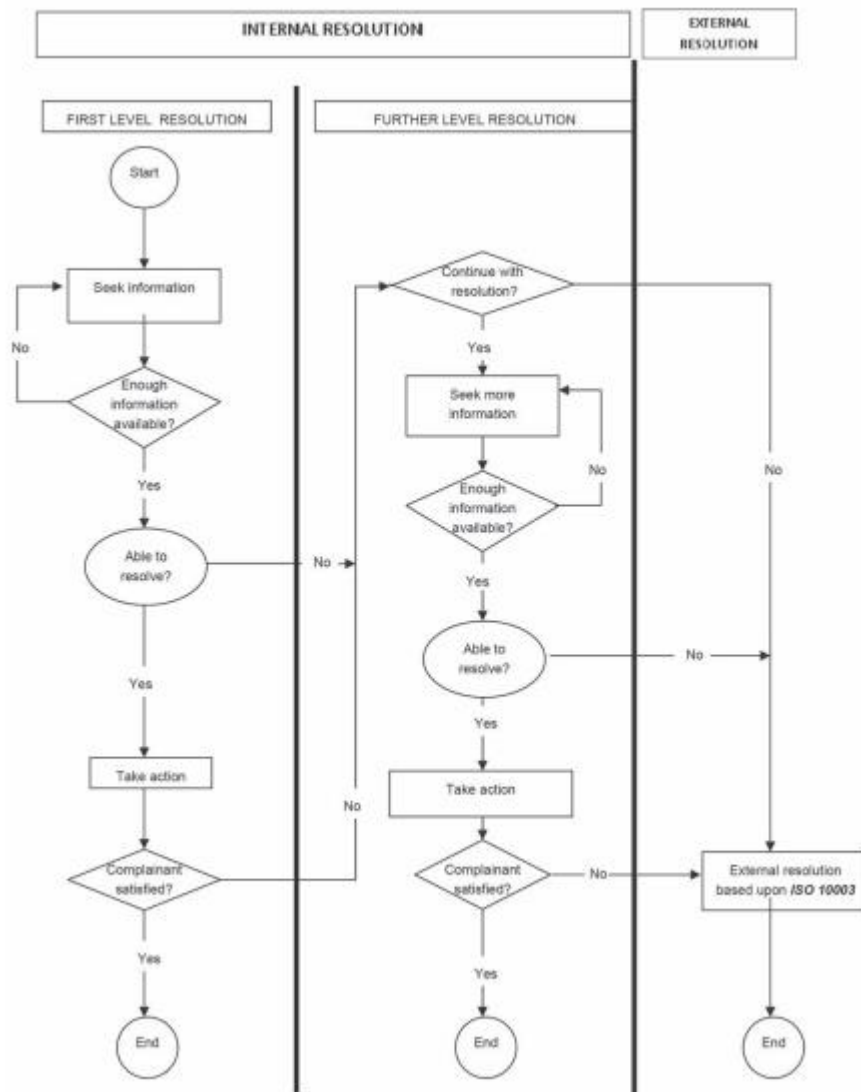


Figure G.1 — Escalation flowchart



## پیوست H

(جهت اطلاع)

پایش مستمر

### H-1 کلیات

این پیوست یک راهنمای کلی برای پایش مستمر اثربخش و کارآمد فرایند رسیدگی به شکایات است. رویکرد پذیرفته شده در این امر بایستی با نوع و اندازه سازمان مناسب باشد.

### H-2 مسئولیت مدیریت

لازم است افرادی که مسئولیت پایش و ارایه گزارش عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات و انجام اقدامات اصلاحی را بر عهده دارند، قابلیت و صلاحیت این وظایف را داشته باشند.

برخی از انواع مسئولیت ها که می توانند مورد ملاحظه قرار گیرند به شرح ذیل است:

الف- مدیریت ارشد بایستی:

- اهداف پایش را تعریف کند.

- مسئولیت های پایش را تعریف کند

- بازنگری های لازم در فرایند پایش را هدایت کند و

- اطمینان یابد که بهبودها استقرار یافته است.

ب - نماینده مدیریت در فرایند رسیدگی به شکایات بایستی:

- فرایند را برای پایش عملکرد، ارزیابی و گزارش دهی برقرار نماید.

- عملکرد آشکار شده در طی بازنگری فرایند رسیدگی به شکایات را به مدیریت ارشد گزارش نماید تا کلیه بهبودهای ضروری صورت گیرد.

ج- سایر مدیران دخیل در شکایات سازمان بایستی از موارد ذیل اطمینان حاصل کنند که:

- فرایند رسیدگی به شکایات در حیطه ی مسئولیت آنان در حد کفایت مورد بررسی و ثبت قرار گرفته است.

- اقدام اصلاحی در حیطه ی مسئولیت آنان انجام و ثبت شده است.



- اطلاعات کافی از رسیدگی به شکایات برای بررسی و بازنگری مدیریت ارشد از فرایند پایش در حیطه ی مسئولیت آنان فراهم شده است.

H- ۳ اندازه گیری و پایش عملکرد

H-۳-۱ کلیات

سازمان بایستی با استفاده از یک مجموعه معیارهای از پایش تعیین شده عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات را ارزیابی و پایش نماید.

تفاوت های گسترده ی فرایندها و محصولات سازمان معیارهای پایش عملکرد متناسب با آن ها را می طلبد.

سازمان ها بایستی معیارهای پایش عملکرد مرتبط با شرایط خاص خود را توسعه دهند.

مثال ها در بند H-۳-۲ ارائه شده است.

H-۳-۲ معیارهای پایش عملکرد

مثال هایی از معیارهایی که هنگام پایش عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات می توان در نظر گرفته و لحاظ نمود، شامل موارد ذیل است:

- تدوین، نگهداری و در دسترس بودن خط مشی و اهداف رسیدگی به شکایات
- درک کارکنان از میزان تعهد مدیریت ارشد نسبت به رسیدگی به شکایات
- تفویض مناسب مسئولیت های مربوط به رسیدگی به شکایات
- دادن اختیار برای رفع شکایت به کارکنان مرتبط با مشتریان در محل
- تعیین حدود اختیارات در ارتباط با پاسخ ها برای کارکنان مرتبط با مشتری
- به کارگیری کارکنان متخصص در بخش رسیدگی به شکایات
- تناسب کارکنان آموزش دیده در بخش رسیدگی به شکایات که با مشتریان در ارتباط هستند.
- اثربخشی و کارایی آموزش رسیدگی به شکایات
- تعداد پیشنهادهای کارکنان برای رسیدگی به شکایات
- نگرش کارکنان نسبت به رسیدگی به شکایات
- تناوب ممیزی های رسیدگی به شکایات یا بازنگری های مدیریت



- زمان صرف شده برای اجرای توصیه های حاصل از ممیزی های رسیدگی به شکایات یا بازنگری های مدیریت

- زمان صرف شده برای پاسخ گویی به شاکیان

- میزان رضایت شاکی

- اثربخشی و کارایی فرایند های اقدام پیشگیرانه و اصلاحی درخواست شده در زمان مناسب.

H-3-3 داده های پایش

پایش داده ها به خاطر فراهم آوردن شاخص مستقیمی از عملکرد رسیدگی به شکایات اهمیت دارد. داده های پایش شامل تعدادی یا نسبت هایی از موارد ذیل می باشد:

- شکایات دریافت شده

- شکایات رفع شده در محل بروز

- شکایاتی که بطور نادرست اولویت بندی شده اند.

- شکایاتی که پس از زمان مقرر اعلام وصول شده اند.

- شکایات رفع شده پس از زمان مقرر

- شکایات ارجاعی به روش های رفع اختلاف برون سازمانی (به بند ۷-۹ مراجعه شود)

- شکایات تکرار شده یا وقوع مجدد مشکلاتی که شکایاتی در مورد آن ها ارائه نشده است و

- روش های اجرایی بهبود یافته در اثر شکایات برای تفسیر داده ها بایستی توجه دقیق مبذول شود زیرا:

- داده های عینی نظیر زمان پاسخ گویی، می توانند نشان دهنده کارکرد مناسب فرایند باشند ولی ممکن است اطلاعاتی در مورد رضایت مشتریان فراهم نمایند.

- افزایش تعداد شکایات پس از معرفی یک فرایند جدید رسیدگی به شکایات، ممکن است گویای یک فرایند اثربخش باشد تا یک محصول ضعیف.



## پیوست ۱

### (جهت اطلاع)

#### ممیزی

سازمان بایستی، کارایی و اثربخشی فرایند رسیدگی به شکایات را بطور مداوم بهبود بخشد. از این رو بایستی عملکرد و برآمدهای فرایند، بطور مرتب پایش شوند تا علل بالفعل و بالقوه ایجاد مشکلات، شناسایی و رفع گشته و هرگونه فرصت های بهبود آشکار شوند. هدف اصلی ممیزی رسیدگی به شکایات، تسهیل بهبود از طریق فراهم آوردن اطلاعات مربوط به عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات در مقایسه با معیارهای تعیین شده است. چنین معیارهایی ممکن است شامل خط مشی ها، روش های اجرایی و استانداردهای مرتبط با رسیدگی به شکایات باشند.

در طی ممیزی عملکرد فرایند رسیدگی به شکایات، میزان انطباق فرایند با معیارهای تعیین شده و مناسب بودن آن برای دستیابی به اهداف، ارزیابی می گردد.

برای مثال یک ممیزی می تواند موارد ذیل را مورد ارزیابی قرار دهد:

- انطباق روش های اجرایی رسیدگی به شکایات مشتریان با خط مشی و اهداف سازمان

- میزان به کارگیری روش های اجرایی رسیدگی به شکایات

- توانایی موجود فرایند رسیدگی به شکایات در تحقق اهداف

- نقاط قوت و ضعف فرایند رسیدگی به شکایات

- فرصت های بهبود فرایند رسیدگی به شکایات و برآمدهای آن

ممیزی فرایند رسیدگی به شکایات می تواند بعنوان بخشی از ممیزی سیستم مدیریت کیفیت طرح ریزی و انجام شود. برای کسب اطلاعات بیشتر در زمینه ممیزی سیستم مدیریت کیفیت، بهره گیری از استاندارد ایزو ۱۹۰۱۱ به سازمان ها توصیه می گردد.