



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

Institute of Standards and Industrial Research of Iran



استاندارد ملی ایران - ایزو

۱۰۰۰۲

چاپ اول

ISIRI-ISO

10002

1st. edition

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

**Quality management – Customer
satisfaction – Guidelines for complaints
handling in organizations**

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران
تهران - خیابان ولیعصر، ضلع جنوبی میدان ونک، پلاک ۱۲۹۴، صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹
تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱
دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳
کرج - شهر صنعتی، صندوق پستی ۱۶۳-۳۱۵۸۵
تلفن: ۸-۳۱۰۶۰۳۱ (۰۲۶۱)
دورنگار: ۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶۱)
پیام نگار: standard@isiri.org.ir
وبگاه: www.isiri.org
بخش فروش، تلفن: ۲۸۱۸۹۸۹ (۰۲۶۱)، دورنگار: ۲۸۱۸۷۸۷ (۰۲۶۱)
بها: ۳۳۷۵ ریال

Institute of Standards and Industrial Research of IRAN
Central Office: No.1294 Valiaser Ave. Vanak corner, Tehran, Iran
P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran
Tel: +98 (21) 88879461-5
Fax: +98 (21) 88887080, 88887103
Headquarters: Standard Square, Karaj, Iran
P.O. Box: 31585-163
Tel: +98 (261) 2806031-8
Fax: +98 (261) 2808114
Email: standard@isiri.org.ir
Website: www.isiri.org
Sales Dep.: Tel: +98(261) 2818989, Fax.: +98(261) 2818787
Price: 3375 Rls.

به نام خدا

آشنایی با مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه های مختلف در کمیسیون های فنی مرکب از کارشناسان مؤسسه* صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف کنندگان، صادرکنندگان و وارد کنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان های دولتی و غیر دولتی حاصل می شود. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون های فنی مربوط ارسال می شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان های علاقه مند و ذیصلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می کنند در کمیته ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می شود که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که مؤسسه استاندارد تشکیل می دهد به تصویب رسیده باشد.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران از اعضای اصلی سازمان بین المللی استاندارد (ISO)^۱ کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی های خاص کشور، از آخرین پیشرفتهای علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بینالمللی بهره گیری می شود.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران می تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و / یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری نماید. مؤسسه می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سا زمانها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، مؤسسه استاندارد این گونه سازمان ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن ها اعطا و بر عملکرد آنها نظارت می کند. ترویج دستگاه بین المللی یکاها، کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این مؤسسه است.

* مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

- 1- International organization for Standardization
- 2 - International Electro technical Commission
- 3- International Organization for Legal Metrology (Organization International de Metrology Legal)
- 4 - Contact point
- 5 - Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

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

رئیس:

امامی ، سید سعید
(فوق لیسانس مدیریت)

سمت و/ یا نمایندگی
انجمن مدیریت کیفیت ایران

دبیر:

سعیدی ، علی رضا
(فوق لیسانس حرکات اصلاحی)

شرکت تندیس وادی ریحانه

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

آشوری ، محمد
(فوق لیسانس متالورژی)

شرکت بهین آرا (نماینده انحصاری خدمات
پس از فروش لوازم خانگی پارس)

ابراهیم غفوری ، کسری
(فوق لیسانس مهندسی مکانیک)

شعبه شرکت گواهی دهنده MOODY
INTERNATIONAL درایران

اشرف جهانی ، آزیتا
(لیسانس مهندسی صنایع غذایی)

موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

بختیاری ، ژوبین
(لیسانس مهندسی صنایع)

انجمن مشاوران مدیریت ایران

بشیری ، صادق
(لیسانس مدیریت)

شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران

تاجیک ، سعید
(لیسانس مهندسی صنایع)

شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران

دولتخواه ، محمد تقی
(لیسانس مهندسی صنایع)

شرکت تندیس وادی ریحانه

رسولی ، یلدا
(فوق لیسانس میکروبیولوژی)

موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۲

شرکت تندیس وادی ریحانه

سالاری کمانگر ، محمد امیر
(فوق لیسانس مهندسی هسته ای)

شرکت تندیس وادی ریحانه

قائم مقامی نوری ، نادر
(فوق لیسانس مدیریت صنایع)

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

قربانی ، سعید
(فوق لیسانس مهندسی صنایع)

گروه صنعتی گلرنگ

متقیان ، نفیسه
(فوق لیسانس مهندسی سیستم ها)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ج	آشنایی با مؤسسه استاندارد
د	کمیسیون فنی تدوین استاندارد
ح	پیش گفتار
۱	مقدمه
۳	۱ هدف و دامنه کاربرد
۳	۲ مراجع الزامی
۴	۳ اصطلاحات و تعاریف
۵	۴ اصول راهنما
۵	۱-۴ کلیات
۵	۲-۴ شفاف سازی
۵	۳-۴ دسترسی
۵	۴-۴ پاسخ دهی
۵	۵-۴ واقع بینی
۶	۶-۴ هزینه ها
۶	۷-۴ محرمانگی
۶	۸-۴ رویکرد مشتری مدار
۶	۹-۴ پاسخ گویی
۶	۱۰-۴ بهبود مستمر
۶	۵ چارچوب رسیدگی به شکایات
۶	۱-۵ تعهد
۶	۲-۵ خط مشی
۷	۳-۵ مسئولیت و اختیار
۸	۶ طرح ریزی و طراحی
۸	۱-۶ کلیات
۸	۲-۶ اهداف
۹	۳-۶ فعالیت ها
۹	۴-۶ منابع
۹	۷ عملیات فرایند رسیدگی به شکایات
۹	۱-۷ ارتباط

ادامه فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
۹	۲-۷ دریافت شکایت
۱۰	۳-۷ ردیابی شکایت
۱۰	۴-۷ اعلام وصول شکایت
۱۰	۵-۷ ارزیابی اولیه شکایت
۱۰	۶-۷ بررسی شکایت
۱۰	۷-۷ پاسخ به شکایت
۱۰	۸-۷ اطلاع رسانی تصمیم
۱۰	۹-۷ مختومه کردن شکایت
۱۱	۸ نگهداری و بهبود
۱۱	۱-۸ جمع آوری اطلاعات
۱۱	۲-۸ تحلیل وارزیابی شکایت
۱۱	۳-۸ رضایت از فرایند رسیدگی به شکایات
۱۱	۴-۸ پایش فرایند رسیدگی به شکایات
۱۱	۵-۸ ممیزی فرایند رسیدگی به شکایات
۱۲	۶-۸ بازنگری مدیریت درمورد فرایند رسیدگی به شکایات
۱۳	۷-۸ بهبود مستمر
۱۴	پیوست الف (جهت اطلاع) راهنمایی هایی برای کسب و کارهای کوچک
۱۶	پیوست ب (جهت اطلاع) فرم شاکی
۱۷	پیوست ج (جهت اطلاع) واقع بینی
۱۹	پیوست د (جهت اطلاع) فرم پیگیری شکایت
۲۲	پیوست ه (جهت اطلاع) پاسخ گویی ها
۲۳	پیوست و (جهت اطلاع) نمودار پلکانی
۲۴	پیوست ز (جهت اطلاع) پایش مستمر
۲۷	پیوست ح (جهت اطلاع) ممیزی

پیش گفتار

استاندارد " مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی هایی برای رسیدگی به شکایات در سازمان ها " که پیش نویس آن در کمیسیون های مربوط توسط شرکت تندیس وادی ریحانه تهیه و تدوین شده و در پنجاه و ششمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۸۷/۷/۲۰ مورد تصویب قرار گرفته است ، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ ، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می شود .

برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدید نظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت . بنابراین، بایستی همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای استاندارد بین المللی زیر تدوین شده و معادل آن به زبان فارسی است:

ISO 10002 : 2004 (Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations)

مقدمه

۱-۰ کلیات

این استاندارد، راهنمایی هایی را برای طراحی و اجرای اثربخش و کارای فرایند رسیدگی به شکایات برای همه نوع فعالیتهای تجاری و غیر تجاری، از جمله فعالیتهای مرتبط با تجارت الکترونیک فراهم می آورد. منظور از تدوین این استاندارد، تأمین منافع سازمان و مشتریان، شاکیان و دیگر طرفهای ذی نفع آن می باشد.

اطلاعات بدست آمده از فرایند رسیدگی به شکایات می تواند منجر به بهبود محصولات و فرایندها 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.

فرایند اثربخش و کارای رسیدگی به شکایات نیازهای تأمین کنندگان و دریافت کنندگان محصولات را منعکس می کند.

یادآوری - در تمامی متن این استاندارد هرکجا واژه محصول به کارود می تواند به معنای خدمت هم باشد.

رسیدگی به شکایات به واسطه فرایند توصیف شده در این استاندارد می تواند رضایت مشتری را افزایش دهد. تشویق مشتری به ارایه بازخور، از جمله ابراز 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:

- فرایندی 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 شکایات، 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 شان با مشتریان یاری دهد؛
 - مبنایی برای بازنگری و تحلیل مستمر فرایند رسیدگی به شکایات، رفع شکایات و بهبودهای انجام شده در فرایند فراهم آورد.
- سازمان ها می توانند فرایند رسیدگی به شکایات را همراه با منشور های رضایت مشتری و فرایند های رفع اختلاف برون سازمانی استفاده نمایند.

۲-۰ ارتباط با استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ و استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴

این استاندارد سازگار با استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ و استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ است و اهداف این استاندارد ها را از طریق کاربرد اثربخش و کارای فرایند رسیدگی به شکایات پشتیبانی می نماید . همچنین می تواند مستقل از دو استاندارد دیگر نیز استفاده شود .

استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ الزاماتی برای سیستم مدیریت کیفیت است که از این سیستم می توان برای استفاده های درون سازمانی ، صدور گواهی نامه یا موارد مبتنی بر قرارداد استفاده نمود . فرایند رسیدگی به شکایات موضوع این استاندارد می تواند به منزله جزیی از سیستم مدیریت کیفیت تلقی شود .

این استاندارد برای صدور گواهی نامه یا موارد مبتنی بر قرارداد در نظر گرفته نشده است .

استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ راهنمایی را به منظور بهبود مستمر عملکرد فراهم می نماید . استفاده از استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۲ به ارتقای عملکرد در حوزه ی رسیدگی به شکایات منجر شده و سبب افزایش رضایت مشتریان و دیگر طرف های ذی نفع خواهد شد . این استاندارد همچنین بهبود مستمر کیفیت محصولات براساس بازخور دریافت شده از مشتریان و سایر طرف های ذی نفع را تسهیل می نماید .

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

۱ هدف و دامنه کاربرد

این استاندارد راهنمایی هایی را برای فرایند 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 .

این استاندارد برای حل اختلافاتی که به خارج از سازمان ارجاع می شود و یا اختلافات مربوط به استخدام ، قابل اجرا نمی باشد .

همچنین این استاندارد برای کلیه سازمان ها با هر اندازه و هر فعالیتی قابل استفاده خواهد بود . پیوست الف راهنمایی هایی ویژه برای کسب و کارهای کوچک ارائه می نماید .

این استاندارد به جنبه های زیر در رسیدگی به شکایات می پردازد :

الف - افزایش رضایت مشتری از طریق ایجاد محیطی مشتری مدار که درمقابل بازخورها (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 رده بالا 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 اثربخشی و کارایی فرایند رسیدگی به شکایات ؛

این استاندارد قصد تغییر هیچ یک از حقوق یا تکالیف مقرر توسط مراجع قانونی و مقرراتی را ندارد .

۲ مراجع الزامی

مدرک مرجع ذیل در کاربرد این مدرک لازم الاجرا می باشند . برای مراجع تاریخ دار فقط ویرایش ذکر شده در این مدرک و در خصوص مراجع بدون تاریخ آخرین ویرایش هر مرجع (شامل اصلاحیه ها) قابل استناد می باشد.

استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ (سال ۱۳۸۰) ، سیستم های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

۳ اصطلاحات و تعاریف

برای اهداف این مدرک ، اصطلاحات و تعاریف مندرج در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ و موارد ارایه شده در ذیل کاربرد دارد .

یادآوری - در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ (سال ۱۳۸۰) ، تعریف ۳-۴-۲ " محصول " به عنوان "ماحصل فرایند " آمده است که شامل چهار نوع کلی خدمات ، نرم افزار ، سخت افزار و مواد فراوری شده است . در تمامی متن این استاندارد کلمه " محصول " به معنی " خدمت " نیز خواهد بود .

۱-۳ شاکی

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

۲-۳ شکایت

بیان نارضایتی از یک سازمان درارتباط با محصولات آن یا در ارتباط با خود فرایند رسیدگی به شکایات ، جایی که پاسخ یا راه حل صریح یا تلویحی یا تصریحی انتظار می رود .

۳-۳ مشتری

سازمان یا شخصی که محصول را دریافت می کند .

مثال : مصرف کننده ، مراجعه کننده ، استفاده کننده نهایی ، خرده فروش (درمقام خریدار) ، منتفعین و خریدار [استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ (سال ۱۳۸۰) تعریف ۳-۳-۵]

۴-۳ رضایت مشتری

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

یادآوری - برگرفته از استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ (سال ۱۳۸۰) تعریف ۳-۱-۴ . یادآوری ها حذف شده است .

۵-۳ خدمات مشتری

تعامل سازمان با مشتری در طول دوره عمر محصول .

۶-۳ باز خور

دیدگاه ها ، پیشنهاد ها و ابراز خرسندی نسبت به محصولات یا فرایند رسیدگی به شکایات .

۷-۳ طرف ذی نفع

شخص یا گروه ذی نفع در عملکرد یا موفقیت سازمان .

یادآوری - برگرفته از استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ (سال ۱۳۸۰) تعریف ۳-۳-۷ . مثال و یادآوری ها حذف شده است .

۸-۳ هدف

موضوع مورد درخواست یا مد نظر ، مربوط به رسیدگی به شکایات

۳-۹ خط مشی

مقاصد و جهت گیری کلی سازمان در رابطه با رسیدگی به شکایات که به صورت رسمی به وسیله مدیریت رده بالا اعلام شده باشد .

۳-۱۰ فرایند

مجموعه فعالیت های مرتبط به هم یا متعامل که دروندادها را به برون دادها تبدیل می کند .

یادآوری - برگرفته از استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ (سال ۱۳۸۰) تعریف ۳-۴-۱ . یادآوری ها حذف شده است .

۴ اصول راهنما

۴-۱ کلیات

پیروی از اصول راهنمای بیان شده در بندهای ۴-۲ تا ۴-۱۰ برای رسیدگی اثربخش به شکایات توصیه می شود .

۴-۲ شفاف سازی

اطلاعات مربوط به چگونگی و محل تسلیم شکایت بایستی به خوبی به اطلاع مشتریان ، کارکنان و دیگر طرف های ذی نفع برسد .

۴-۳ 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 ارایه یا تهیه شده است ، شامل الگوهای نظیر نسخه چاپی بزرگ ، خط بریل یا نوار صوتی بایستی قابل دسترس باشد (به پیوست ب مراجعه شود) ، به نحوی که هیچ یک از شاکیان متضرر نشوند .

۴-۴ پاسخ دهی

رسید هر شکایت بایستی بلافاصله به شاکی ارایه شود . شکایات بایستی به فوریت و براساس 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 نگهداشته شود .

۴-۵ واقع بینی

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

۴-۶ هزینه ها

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

۴-۷ 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 جلوگیری شود، مگر آن که مشتری یا شاکی به صراحت نسبت به افشای آن رضایت داده باشد.

۴-۸ رویکرد مشتری مدار

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

۴-۹ 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.

۴-۱۰ بهبود مستمر

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

۵ چارچوب رسیدگی به شکایات

۵-۱ تعهد

سازمان بایستی بطور فعال و شفاف متعهد به رسیدگی به شکایات به گونه ای اثربخش و کارا باشد. این تعهد به ویژه بایستی توسط مدیریت رده بالای سازمانی نشان داده شده، اثبات شود و از جانب ایشان ترغیب گردد.

تعهد قوی مدیریت رده بالا برای پاسخ گویی به شکایات سبب می شود، هم کارکنان و هم مشتریان برای بهبود محصولات و فرایندهای سازمان سهیم شوند.

این تعهد بایستی در تعیین، پذیرش، اجرا و اشاعه ی خط مشی و روش های اجرایی مربوط به رفع شکایات نمایان گردد. تعهد مدیریت بایستی از طریق تامین منابع کافی از جمله آموزش نشان داده شود.

۵-۲ خط مشی

مدیریت رده بالا بایستی خط مشی مشتری مدار رسیدگی به شکایات را به طور صریح و آشکار ایجاد نماید. خط مشی بایستی در دسترس کارکنان باشد و به آن ها تفهیم شود.

مشتریان و سایر طرف های ذی نفع نیز بایستی به خط مشی دسترسی داشته باشند. خط مشی بایستی به وسیله روش های اجرایی و اهداف تعیین شده برای هر بخش و هر نقش کارکنان پشتیبانی گردد.

عوامل ذیل هنگام تعیین خط مشی و اهداف برای فرایند رسیدگی به شکایات بایستی مورد توجه قرار گیرد:

- هرگونه الزامات قوانین و مقررات مرتبط

- 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 .

۵-۳ مسئولیت و اختیار

۵-۳-۱ مدیریت رده بالا 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 برطبق 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 بر گرفته 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 رده بالا از شکایات بارز ؛

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

۵-۳-۲ 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 رده بالا در مورد فرایند رسیدگی به شکایات همراه با توصیه هایی برای بهبود ؛

ج - نگهداری اثربخش و کارای فرایند رسیدگی به شکایات شامل بکار گیری 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 .

۵-۳-۳ 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 بر گرفته 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 رده بالا
- ۵-۳-۴ همه کارکنانی که با مشتریان و شاکیان درارتباط 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 ، و
- روابط بین فردی و مهارت های ارتباطی خوبی از خود نشان دهند .

۵-۳-۵ 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 ، و
- شکایاتی را که تاثیر بارزی بر سازمان دارند گزارش کنند .

۶ طرح ریزی و طراحی

۱-۶ کلیات

سازمان بایستی فرآیند 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 فرآیند بایستی دربرگیرنده مجموعه فعالیتهای مرتبط با یکدیگر باشد به نحوی که علاوه بر هماهنگی در عملیات ، از منابع مختلف از جمله کارکنان ، اطلاعات، مواد، مالی و زیرساخت در جهت انطباق با خط مشی رسیدگی به شکایات و دستیابی به اهداف موردنظر استفاده گردد. سازمان بایستی بهترین روش های معمول در سایر سازمانها را درخصوص رسیدگی به شکایات مورد ملاحظه قرار دهد .

۲-۶ اهداف

مدیریت رده بالا 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 زیرمعیارهای عملکردی تنظیم شوند .

۳-۶ فعالیت ها

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

۴-۶ منابع

مدیریت رده بالا برای اطمینان از عملکرد اثربخش و کارآمد فرآیند رسیدگی به شکایات، بایستی منابع موردنیاز را برآورد کرده و آنها را تأمین 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

۱-۷ 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 طرفهای ذی نفع قرار گیرد . این اطلاعات بایستی به زبانی روشن و تا حد امکان مستدل و قابل قبول و در قالب هائی 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 بازخور از وضعیت شکایت ، توسط شاکی

۲-۷ دریافت شکایت

بلافاصله پس از گزارش اولیه شکایت ، شکایت بایستی همراه با اطلاعات پشتیبان و یک کد شناسائی منحصر به فرد ثبت شود . ثبت شکایت اولیه بایستی راه حل درخواست شده توسط شاکی و دیگر اطلاعات ضروری برای رسیدگی 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 عملکرد های 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 ب و د 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 ، اثرگذاری و ضرورت و امکان اقدام فوری مورد بررسی اولیه قرار گیرد .

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 ارائه کند (به پیوست ه مراجعه شود) به طور مثال مشکل را برطرف سازد و از تکرار آن در آینده جلوگیری نماید.اگرنتوان شکایت را فوری رفع کرد در آن صورت بایستی در سریع ترین زمان ممکن به تصمیمی اثربخش هدایت شود .(به پیوست ج 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 .

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 اطلاعات خواهد بود؛

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

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 شناسایی گردند.

۸-۳ رضایت از فرایند 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.

یادآوری - یکی از روش های بهبود رضایت از فرایند رسیدگی به شکایات شبیه سازی نحوه تماس شاکی با سازمان است.

۸-۴ پایش فرایند رسیدگی به شکایات

پایش مستمر فرایند 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 ز مراجعه شود)

۸-۵ 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 فرایند ها برای دستیابی به اهداف رسیدگی به شکایات
- ممیزی فرایند رسیدگی به شکایات را می توان به عنوان بخشی از ممیزی درسیستم مدیریت کیفیت ، به عنوان مثال مطابق با ایزو ۱۹۰۱۱ ، 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 ح ارایه شده است .

۸-۶ بازنگری مدیریت در مورد فرایند رسیدگی به شکایات

۸-۶-۱ مدیریت رده بالای 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 نامنطبق 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.

۸-۶-۲ درونداد بازنگری مدیریت بایستی شامل اطلاعات زیر باشد :

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

۸-۶-۳ برونداد بازنگری مدیریت بایستی شامل موارد زیر باشد :

- تصمیمات و اقدامات مرتبط با بهبود اثر بخشی و کارآیی فرایند رسیدگی به شکایات ،
- پیشنهادهایی برای بهبود محصول، و
- تصمیمات و اقدامات مرتبط با نیازهای شناسایی شده ی منابع (برای مثال برنامه های آموزشی) .

سوابق بازرنگری 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، و
 - 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 ۲۰۰۰: ۹۰۰۴ مراجعه نمایند.

پیوست الف

(جهت اطلاع)

راهنمایی هایی برای کسب و کارهای کوچک

این استاندارد برای سازمان هایی با هر اندازه طراحی شده است. هر چند مشخص شده است که منابع قابل تخصیص به ایجاد و نگهداری فرایند رسیدگی به شکایات در بسیاری از کسب و کارهای کوچکتر محدود است. این پیوست، حوزه های کلیدی که این کسب و کارها بایستی در کانون توجه خود قرار دهند تا حداکثر اثربخشی و کارایی، از یک فرایند ساده نصیب شان شود را به صورت بارزی مشخص می نماید.

مراحل ذیل حوزه های کلیدی را با پیشنهاد های اجرایی برای هر مرحله شناسایی می کند.

- پذیرای شکایات باشید: یک تابلوی ساده به نمایش بگذارید، یا یک بند در صورت حساب شرکت داشته باشید و اعلام کنید (به بند ۴-۲ مراجعه شود) برای مثال:

"رضایت شما برای ما مهم است، لطفاً اگرراضی نیستید به ما بگویید، ما مایلیم آن را اصلاح کنیم."

- شکایات را جمع آوری و ثبت کنید (به پیوست ب و پیوست د مراجعه شود)
- اگر شکایت به طور مستقیم از فرد دریافت نشده، وصول شکایت را به شاکی اعلام کنید. (یک تماس تلفنی یا پست الکترونیکی کافی است.) (به بند ۷-۴ مراجعه شود)
- شکایت را به لحاظ صحت و تبعات احتمالی آن و بهترین فرد متعامل با آن بررسی کنید. (به بند ۷-۵ مراجعه شود)

- در حد مقدمات هر چه سریعتر شکایت را رفع کنید، یا شکایت را بیشتر بررسی کنید و سپس در باره ی آن تصمیم گیری کنید که چه بایستی کرد و فوری اقدام کنید (به بند ۷-۷ مراجعه شود)

- به مشتری در مورد آنچه که قصد دارید نسبت به شکایتش انجام دهید اطلاعات دهید و پاسخ مشتری را ارزیابی کنید. آیا احتمال رضایت مشتری از اقدام انجام شده وجود دارد؟ اگر چنین است، فرصت را جهت برآورده سازی انتظارات معقول مشتری از دست ندهید و همان اقدام مورد رضایت مشتری را با توجه به بهترین روش ها در صنعت خود اجرا کنید. (به بند ۷-۸ مراجعه شود)

- پس از آن که همه راه های ممکن برای حل و فصل را مد نظر قراردادید، موضوع را با مشتری در میان گذاشته و نتیجه را ثبت کنید. اگر شکایت همچنان بر طبق رضایت مشتری رفع نشده است، تصمیم خود را با وی مطرح کنید و هرگونه اقدام جایگزین را به وی پیشنهاد دهید (به بند ۷-۹ مراجعه شود)

- شکایات را به طور منظم بازبینی کنید - یک بازبینی دوره ای مختصر و یک مرور عمیق تر سالانه - تا روند های خاص یا مسایل آشکاری که قابل تغییر یا توقف شکایات هستند را دریافته تا به این وسیله از بروز نارضایتی ها جلوگیری شود، خدمات مشتری بهبود یابد، یا رضایت بیشتر مشتری را جلب کند! (به پیوست ب و ردیابی شکایت در بند ۷ پیوست د مراجعه شود)

استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۲

راهنمایی های فوق به گونه ای طراحی شده است تا پیاده سازی آن آسان باشد . بازدید از کسب و کارهای مشابه ، حتی آن هایی که دقیقا " یکسان نیستند ، و دیدن نحوه ی تعامل با شکایات مشتریان می تواند ارزشمند باشد . در این بازدیدها ، اغلب ممکن است تکنیک ها و روش های ارزشمندی را برای اجرا پیدا کرد .

پیوست ب

(جهت اطلاع)

فرم شاکی

فرم ذیل 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 .

<p>۱ - مشخصات شاکی</p> <p>نام / سازمان</p> <p>آدرس</p> <p>شهر / کد پستی</p> <p>کشور</p> <p>شماره تلفن</p> <p>شماره نمابر</p> <p>پست الکترونیکی</p> <p>مشخصات فردی که از طرف شاکی اقدام می کند (در صورت لزوم)</p> <p>.....</p> <p>فردی که با وی تماس گرفته می شود (در صورت تفاوت با مورد بالا)</p> <p>.....</p>
<p>۲ - شرح محصول</p> <p>شماره مرجع محصول / سفارش (در صورت اطلاع)</p> <p>شرح</p> <p>.....</p>
<p>۳ - مشکل پیش آمده</p> <p>تاریخ وقوع</p> <p>شرح</p> <p>.....</p>
<p>۴ - راه حل درخواست شده است ؟</p> <p>بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/></p> <p>.....</p>
<p>۵ - تاریخ / امضا</p> <p>تاریخ</p> <p>..... امضا</p>
<p>۶ - پیوست</p> <p>لیست مدارک پیوست</p> <p>.....</p>

پیوست ج

(جهت اطلاع)

واقع بینی

ج- ۱ 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 ؛ متشاکی 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 صرف نظر 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 بایستی به زبان روشن و شکلی 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 .

ج - ۲ واقع بینی برای کارکنان

بایستی از دستورالعمل های رسیدگی به شکایات اطمینان حاصل شود که در مورد متشاککی 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 ونتیجه مربوطه .
- این مهم است که قبل از مصاحبه بایستی به کسی که شکایت علیه او انجام شده است ، جزئیات 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 وفهم بهتر ابعاد شکایت تشویق شوند .

ج - ۳ 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 .

ج - ۴ محرمانگی

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

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

ج - ۵ 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 (مثلاً ماهانه) شکایات بر طرف شده با انتخاب تصادفی ، و
- نظرخواهی از شاکیان ، با پرسیدن این که آیا در مورد آن ها به صورت واقع بینانه اقدام شده است .

پیوست د

(جهت اطلاع)

فرم پیگیری شکایت

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

۱ جزئیات دریافت شکایت
تاریخ شکایت: _____
زمان شکایت: _____
نام دریافت کننده: _____
وسیله شکایت : <input type="checkbox"/> تلفن <input type="checkbox"/> پست الکترونیکی <input type="checkbox"/> اینترنت <input type="checkbox"/> حضوری <input type="checkbox"/>
_____ <input type="checkbox"/> مرسوله پستی <input type="checkbox"/> سایر _____
کد شناسایی منحصر به فرد :
۲ جزئیات درمورد 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 :
۱. <input type="checkbox"/> محصول تحویل نشده است
۲. <input type="checkbox"/> خدمات فراهم نشده / ناقص فراهم شده است
۳. <input type="checkbox"/> تاخیر در تحویل محصول
_____ مدت زمان تاخیر
۴. <input type="checkbox"/> تاخیر در ارائه خدمات
_____ مدت زمان تاخیر
۵. <input type="checkbox"/> محصول معیوب
۶. <input type="checkbox"/> خدمات ضعیف
_____ جزئیات

۷. <input type="checkbox"/> عدم انطباق محصول با سفارش
۸. <input type="checkbox"/> محصول سفارش داده نشده

- 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 صورت حساب
- 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. صورت حساب 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: _____

تأثیر: _____

- نیاز به اقدام فوری بلی خیر
- امکان پذیری اقدام فوری بلی خیر
- احتمال جبران خسارت بلی خیر

۶ حل شکایت

- راه حل درخواست شده است؟ بلی خیر

اقدام لازم

۳۶. تحویل محصول
۳۷. تعمیر / بازسازی محصول
۳۸. تعویض محصول
۳۹. ابطال فروش
۴۰. اجرای ضمانت
۴۱. اجرای تعهدات
۴۲. خاتمه قرارداد
۴۳. ابطال / فسخ قرارداد
۴۴. ابطال صورت حساب
۴۵. اطلاعات
۴۶. 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. عذرخواهی
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

پیوست ه

(جهت اطلاع)

پاسخ گویی ها

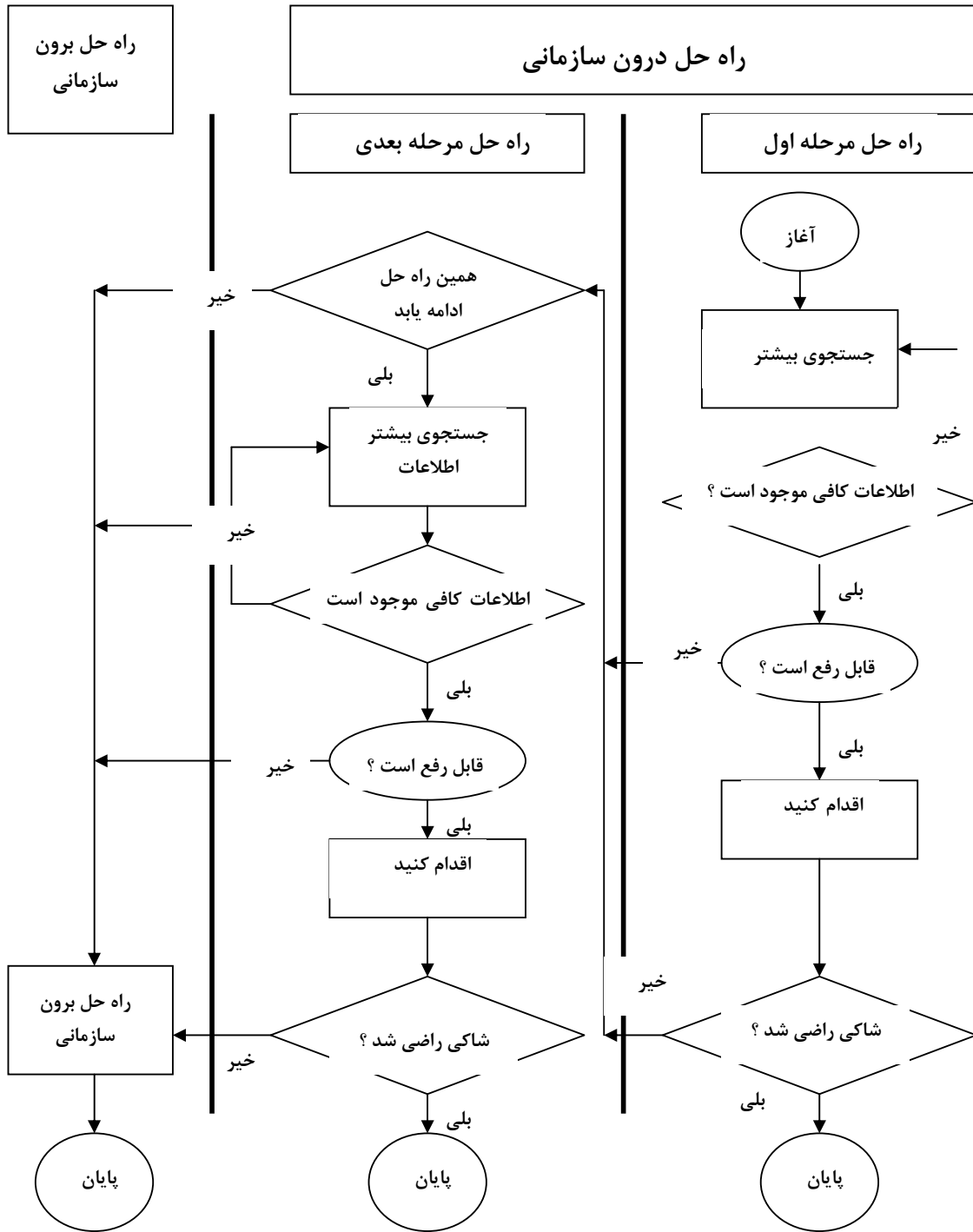
ه - ۱ خط مشی سازمان برای پاسخ گویی به شاکی ممکن است شامل موارد ذیل باشد :

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

ه - ۲ سایر مواردی که می تواند در نظر گرفته شود عبارتند از :

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

پیوست و
(جهت اطلاع)
نمودار پلکانی



پیوست ز

(جهت اطلاع)

پایش مستمر

ز-۱ 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.

ز-۲ مسئولیت مدیریت

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

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

الف - مدیریت رده بالا 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 بهبود ها استقرار یافته است.

ب - نماینده مدیریت در فرایند رسیدگی به شکایات بایستی:

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

- عملکرد آشکار شده در طی بازنگری فرایند رسیدگی به شکایات را به مدیریت رده بالا گزارش نماید تا کلیه بهبود های 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 قرارگرفته است،

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

- اطلاعات کافی از رسیدگی به شکایات برای بررسی و بازنگری مدیریت رده بالا از فرایند پایش در حیطه ی

مسئولیت آنان فراهم شده است.

ز-۳ اندازه گیری و پایش عملکرد

ز-۳-۱ کلیات

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

تفاوت های گسترده ی فرایند ها و محصولات سازمان معیارهای پایش عملکرد متناسب با آن ها رامی طلبد. سازمان ها بایستی معیارهای پایش عملکرد مرتبط با شرایط خاص خود را توسعه دهند . مثال ها در بند ز - ۳ - ۲ ارایه شده است .

ز - 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 دردسترس بودن خط مشی و اهداف رسیدگی به شکایات ؛
- درک کارکنان از میزان تعهد مدیریت رده بالا نسبت به رسیدگی به شکایات ؛
- تفویض مناسب مسئولیت های مربوط به رسیدگی به شکایات ؛
- دادن اختیار برای رفع شکایت به کارکنان مرتبط با مشتریان درمحل ؛
- 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 دربخش رسیدگی به شکایات که با مشتریان درارتباط هستند ؛
- اثربخشی و کارایی آموزش رسیدگی به شکایات ؛
- تعداد پیشنهاد های کارکنان برای بهبود 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 .

ز - ۳ - ۳ 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 به طور 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 آنها 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 فرآیند باشند ولی ممکن است اطلاعاتی در مورد رضایت مشتریان فراهم ننمایند ، و
- افزایش تعداد شکایات پس از معرفی یک فرآیند جدید رسیدگی به شکایات ، ممکن است گویای یک فرآیند اثر بخش باشد تا یک محصول ضعیف .

پیوست ح

(جهت اطلاع)

ممیزی

سازمان بایستی، کارآیی و اثر بخشی فرایند رسیدگی به شکایات را به طور مداوم بهبود بخشد. از این رو بایستی عملکرد و برآمد های فرایند، به طور مرتب پایش شوند تا علل بالفعل و بالقوه ایجاد مشکلات، شناسایی و رفع گشته و هر گونه 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 فرآیند رسیدگی به شکایات، میزان انطباق فرآیند با معیارهای تعیین شده و مناسب بودن آن برای دست یابی 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 فرآیند رسیدگی به شکایات در تحقق اهداف ،
- نقاط قوت و ضعف فرایند رسیدگی به شکایات ، و
- 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.

ICS: 03.120.10

صفحه : ۲۷
