



مرکز مشاوره و اطلاع رسانی

سیستم کاران

ISO 10002:2018

مدیریت کیفیت – رضایت مشتری

راهنمای رسیدگی به شکایات در سازمانها

تهیه کننده :

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

WWW.SYSTEMKARAN.ORG

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



فهرست عنوان

۵	پیش گفتار
۶	مقدمه
۹	۱- دامنه
۱۰	۲- مراجع
۱۰	۳- اصطلاحات تعاریف
۱۳	۴- اصول راهنما
۱۳	۴-۱- کلیات
۱۳	۴-۲- تعهد
۱۳	۴-۳- ظرفیت
Error! Bookmark not defined.	۴-۴- شفافیت
Error! Bookmark not defined.	۴-۵- قابلیت دسترسی
Error! Bookmark not defined.	۴-۶- پاسخگویی
۱۴	۴-۷- هدفمندی
۱۴	۴-۸- هزینه ها
۱۴	۴-۹- یکپارچگی اطلاعات
Error! Bookmark not defined.	۴-۱۰- محرمانه بودن
Error! Bookmark not defined.	۴-۱۱- رویکرد مشتری محور
۱۵	۴-۱۲- مسئولیت پذیری
۱۵	۴-۱۳- ارتقاء
۱۵	۴-۱۴- صلاحیت (شایستگی)
۱۵	۴-۱۵- زمان بندی مناسب
Error! Bookmark not defined.	۵- چارچوب رسیدگی به شکایات
۱۵	۵-۱- بافت سازمانی

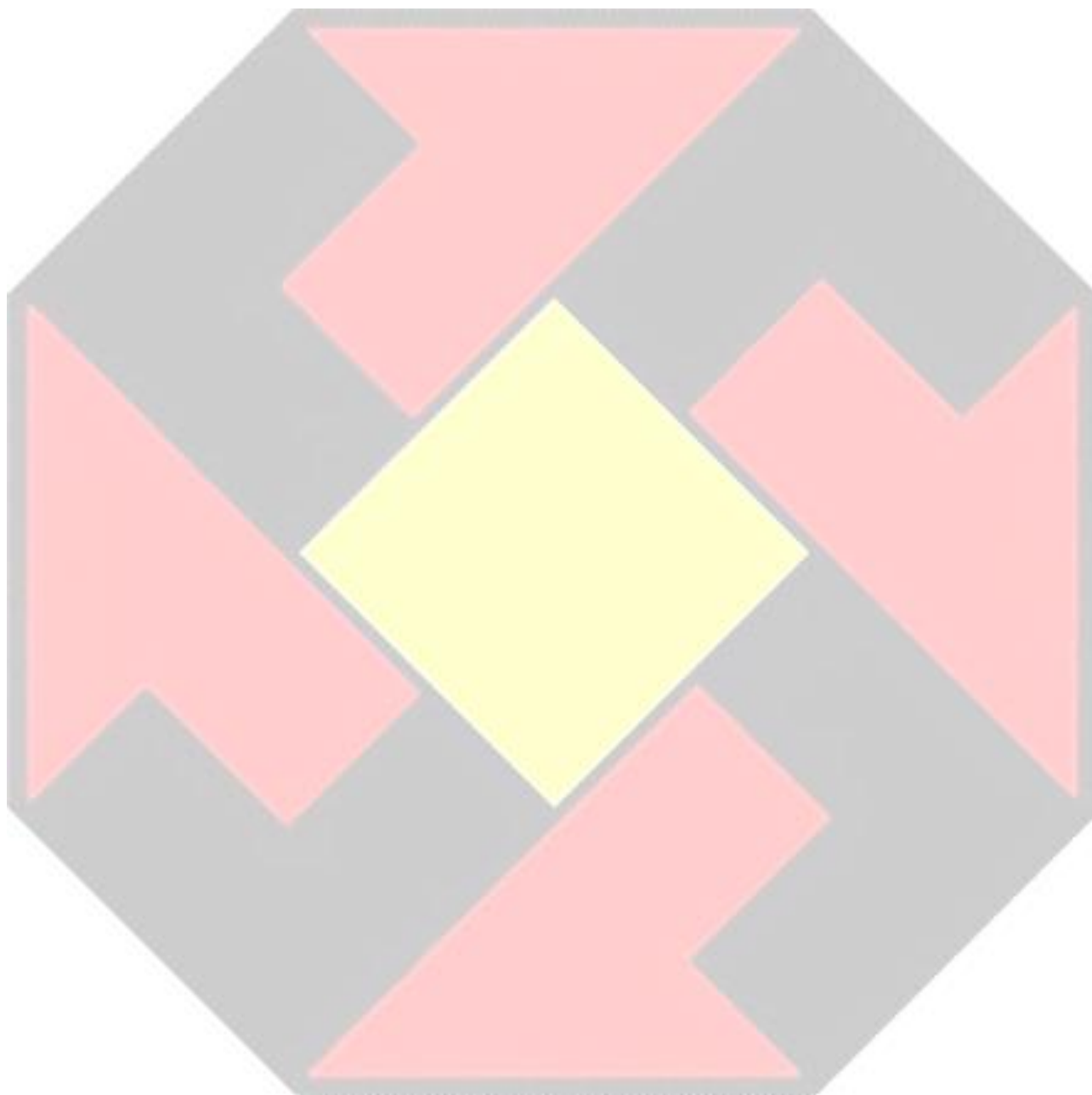


۱۶	۲-۵- رهبری و تعهد
۱۶	۳-۵- خط مشی
۱۶	۴-۵- مسئولیت و اختیار
۱۹	۶- طرح ریزی، طراحی و توسعه
۱۹	۱-۶- کلیات
۲۰	۲-۶- اهداف
۲۰	۳-۶- فعالیت ها
۲۰	۴-۶- منابع
۲۰	۷- عملیات فرایند رسیدگی شکایات
۲۰	۱-۷- ارتباط
۲۱	۲-۷- دریافت شکایات
۲۱	۳-۷- ردیابی شکایات
۲۲	۴-۷- تایید دریافت شکایات
۲۲	۵-۷- ارزیابی اولیه شکایات
۲۲	۶-۷- بررسی شکایات
۲۲	۷-۷- پاسخ به شکایات
۲۲	۸-۷- اطلاع رسانی تصمیم
۲۳	۹-۷- بسته شدن شکایت
۲۳	۸- نگهداری و بهبود
۲۳	۱-۸- جمع آوری اطلاعات
۲۴	۲-۸- تحلیل و ارزشیابی شکایات
۲۴	۳-۸- ارزشیابی رضایت از فرایند رسیدگی شکایات
۲۴	۴-۸- پایش فرایند رسیدگی شکایات
۲۴	۵-۸- ممیزی فرایند رسیدگی شکایات



۲۵ ۸-۶- بازنگری مدیریت در مورد فرایند رسیدگی شکایات

۲۶ ۸-۷- بهبود مستمر





پیشگفتار

ISO (سازمان بین المللی استاندارد) یک فدراسیون جهانی متشکل از سازمان های استاندارد ملی (سازمان های عضو ISO) است. فرایند آماده سازی استانداردهای بین المللی به طور معمول توسط کمیته های فنی ISO انجام می شود. هر کشور عضو که علاقه مند به موضوعی باشد که برای آن یک کمیته فنی ایجاد شده است، حق دارد که در این کمیته نماینده داشته باشد. سازمان های بین المللی، دولتی و غیر دولتی، در ارتباط با ISO، نیز در این کار مشارکت دارند. ایزو با کمیته بین المللی الکتروتکنیک (IEC) در همه امور مربوط به استاندارد سازی الکتروتکنیکی همکاری می کند.

روش های مورد استفاده برای توسعه این استاندارد و اسنادی که برای نگهداری بیشتر آن مورد در نظر گرفته شده اند، در دستورالعمل های ISO/IEC، قسمت ۱ شرح داده شده است. به ویژه، معیار های تایید مختلف مورد نیاز برای انواع مختلف اسناد ایزو باید ذکر شود. این استاندارد مطابق با قوانین نگارشی مندرج در آیین نامه ISO/IEC، قسمت ۲ (به www.iso.org/directives مراجعه شود) تهیه شده است. احتمال دارد برخی از عناصر این استاندارد موضوع حق ثبت اختراع باشد. ایزو مسئول شناسایی همه حقوق ثبت اختراع نیست. جزئیات هر گونه حقوق ثبت اختراع که در هنگام توسعه این استاندارد شناسایی شدند در مقدمه و یا در لیست ثبت اختراعات دریافت شده ایزو قابل مشاهده است (به www.iso.org/patents مراجعه کنید). هر نام تجاری که در این استاندارد استفاده می شود، اطلاعاتی است که برای راحتی کاربران ارائه شده است و به منزله تایید آن نام تجاری نیست. برای توضیح ماهیت داوطلبانه استانداردها، معنی اصطلاحات ویژه ایزو مرتبط با ارزیابی انطباق، و همچنین اطلاعات مربوط به پیروی ایزو با اصول تجارت جهانی (WTO) در موانع فنی تجارت (TBT) به لینک زیر مراجعه کنید:

URL:www.iso.org/iso/foreword.html.

این استاندارد توسط کمیته فنی ISO/TC 176، مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت، کمیته فرعی SC 3، فن آوری



های حمایتی تهیه شده است.

این نسخه سوم [استاندارد]، نسخه دوم (ISO10002:2018) که از نظر فنی اصلاح شده است را لغو و جایگزین می کند.

تغییرات اصلی در مقایسه با نسخه قبلی به شرح زیر است:

هماهنگی با ISO9000:2015 ،

هماهنگی با ISO 9001:2015 ،

بهبود هماهنگی با ISO 10001 ، ISO 10003 ، ISO 10004

مقدمه

۱-۱- کلیات

این استاندارد راهنمایی هایی را به سازمان ها برای طرح ریزی، طراحی، توسعه، اجرا، نگهداری و بهبود فرآیند رسیدگی به شکایات موثر و کارآمد برای همه انواع فعالیت های تجاری یا غیر تجاری، از جمله مربوط به تجارت الکترونیکی، ارائه می کند، این استاندارد قصد دارد برای سازمان و مشتریان آن، شاکیان و سایر ذی نفعان مثمر ثمر واقع شود

اطلاعات حاصل از فرایند رسیدگی شکایات می تواند منجر به بهبود در محصولات، خدمات و فرایندها شود و در صورتی که به درستی به شکایات رسیدگی 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 باعث ایجاد اعتماد به رفتار مناسب نسبت به شکایات می شود.

فرایند موثر و کارآمد رسیدگی به شکایات نشان دهنده نیازها و انتظارات سازمان های عرضه کننده محصولات و خدمات و کسانی است که دریافت کننده این محصولات و خدمات هستند.

رسیدگی به شکایات از طریق فرایندی که در این استاندارد شرح داده شده است می تواند رضایت مشتری را



افزایش دهد. تشویق بازخورد مشتری، از جمله شکایات در صورتی که مشتریان راضی نباشند، می‌تواند فرصت‌هایی برای حفظ و یا افزایش وفاداری مشتری و تایید و بهبود رقابت داخلی و بین‌المللی ارائه دهد.

اجرای فرایند توصیف شده در این استاندارد می‌تواند:

برای شاکی دسترسی باز و پاسخگو به فرایند رسیدگی به شکایات فراهم کند.

توانایی سازمان برای حل شکایات را به شیوه‌ای سازگار، نظامند و پاسخگو، که به رضایت شاکی و سازمان بیانجامد بهبود بخشد.

توانایی سازمان برای شناسایی روند و حذف علل شکایات، و بهبود عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

به سازمان کمک کند تا رویکرد مشتری محوری را برای حل شکایات ایجاد کند و کارکنان را تشویق کند تا مهارت‌های خود را در کار با مشتریان بهبود بخشند.

مبنایی برای بررسی و تجزیه و تحلیل مستمر فرایند رسیدگی شکایات، حل شکایات و بهبود فرایند انجام شده ارائه دهد.

سازمان‌ها می‌توانند از فرایند رسیدگی به شکایات در رابطه با کدهای رفتار (آیین کار) رضایت مشتری و فرایندهای حل اختلافات خارجی استفاده کنند.

رضایت افراد یا سازمان‌هایی که محصول یا خدمتی را از یک سازمان دولتی یا خصوصی دریافت می‌کنند کانون تمرکز این استاندارد است.

۲-۰- ارتباط این استاندارد با استانداردهای ISO9001 ، ISO9004

این استاندارد سازگار با ایزو ۹۰۰۱ و ایزو ۹۰۰۴ است و از اهداف این دو استاندارد از طریق کاربرد موثر و کارآمد فرایند رسیدگی شکایات پشتیبانی می‌کند. این استاندارد همچنین می‌تواند مستقل از ISO9001 و ISO9004 استفاده شود.

ایزو ۹۰۰۱ الزامات سیستم مدیریت کیفیت را مشخص می‌کند. فرایند رسیدگی شکایات شرح داده شده در این استاندارد (ISO10002) می‌تواند به عنوان یک عنصر از یک سیستم مدیریت کیفیت استفاده شود. ایزو ۹۰۰۴



راهنمای دستیابی به موفقیت مستمر یک سازمان را فراهم می‌کند. استفاده از این استاندارد (ISO10002) می‌تواند عملکرد در زمینه رسیدگی شکایات را افزایش دهد و رضایت مشتریان و سایر اشخاص ذی نفع را برای تسهیل دستیابی به موفقیت پایدار افزایش دهد. همچنین می‌تواند بهبود مستمر کیفیت محصولات، خدمات و فرایندها را بر مبنای بازخورد مشتریان و سایر ذی نفعان تسهیل کند.

نکته: به غیر از مشتریان و شاکیان، سایر طرف‌های ذینفع مربوطه می‌توانند شامل تامین کنندگان، انجمن‌های صنفی و اعضای آن، سازمان‌های مصرف کننده، سازمان‌های دولتی مربوطه، کارکنان، مالکان و دیگر افراد باشند که تحت فرایند رسیدگی شکایات قرار دارند.

۳-۰- ارتباط با ISO10001 ، ISO10003 ، ISO 10004

این استاندارد با ISO10001 ، ISO10003 و ISO 10004 سازگار است. این چهار استاندارد می‌توانند به طور مستقل یا به صورت یکپارچه مورد استفاده قرار گیرند. اگر این اسناد با هم مورد استفاده قرار گیرند. این استاندارد ISO10001 ، ISO10003 و ISO 10004 می‌تواند بخشی از یک چهارچوب گسترده‌تر و یکپارچه برای افزایش رضایت مشتری از طریق کدهای رفتار (آیین کار)، رسیدگی به شکایات، حل اختلاف و پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری باشند (به پیوست A مراجعه کنید).

ISO10001 دارای راهنمایی در مورد کدهای رفتار (آیین کار) برای سازمان‌های مرتبط با رضایت مشتری است چنین کدهای رفتاری می‌تواند احتمال بروز مشکلات را کاهش دهد و می‌تواند علل شکایات و اختلافاتی را که می‌توانند رضایت مشتری را کاهش دهند از بین ببرند. ISO10003 حاوی راهنمایی برای حل اختلافات مربوط به شکایات مربوط به محصول و خدمت است که نمی‌تواند به طور رضایت بخش به صورت داخلی حل شوند.

ISO 10003 می‌تواند به کاهش رضایت مشتری ناشی از شکایات حل نشده کمک کند

ISO 10004 حاوی راهنمایی برای ایجاد فرایندهای موثر برای پایش و سنجش رضایت مشتری است. تمرکز آن بر مشتریان خارج از سازمان است. دستورالعمل‌های داده شده در ISO 10004 می‌تواند از ایجاد و اجرای فرایند رسیدگی به شکایات پشتیبانی کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف شده در ISO10004 می‌توانند به



سازمان در پایش و سنجش رضایت مشتری با فرایند رسیدگی به شکایات کمک کنند (به بند ۳۸ مراجعه شود).
به همین ترتیب، اطلاعات مربوط به فرایند رسیدگی شکایات می‌تواند در پایش و سنجش مشتری مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال، تکرار و نوع شکایات می‌تواند شاخص غیر مستقیم رضایت مشتری باشد. (نگاه کنید به
(۲،۳،۷، ISO 10004:2018)

مدیریت کیفیت - رضایت مشتری

راهنمای رسیدگی به شکایات در سازمان ها

۱- دامنه

این استاندارد راهنمایی‌هایی را برای فرایند رسیدگی شکایات مربوط به محصولات و خدمات درون یک سازمان، شامل طرح‌ریزی، طراحی، توسعه، بهره‌برداری، نگهداری و بهبود ارائه می‌دهد. فرایند رسیدگی شکایات توصیف شده [در اینجا] مناسب برای استفاده به عنوان یکی از فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت است.
نکته: در طول این استاندارد، اصطلاحات محصول و خدمات به خروجی‌های یک سازمان اشاره دارد که برای مشتری یا مورد نیاز وی هستند.

این استاندارد برای هر نوع سازمانی صرف نظر از نوع یا اندازه آن یا محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد قابل استفاده است. همچنین برای استفاده در همه بخش‌های سازمان‌ها در نظر گرفته شده است. پیوست B راهنمای ویژه‌ای را برای کسب و کارهای کوچک ارائه می‌دهد.

این استاندارد جنبه‌های زیر را برای رسیدگی به شکایات ارائه می‌دهد:

الف) افزایش رضایت مشتری با ایجاد یک محیط مشتری محور که پذیرای بازخورد (از جمله شکایات) است. حل هر گونه شکایات دریافت شده و افزایش توانایی سازمان برای بهبود محصولات و خدمات خود، از جمله خدمات مشتری؛

ب) مشارکت و تعهد مدیران ارشد از طریق کسب و استقرار کافی منابع، از جمله آموزش کارکنان؛



(ج) شناخت و رسیدگی به نیازها و انتظارات شاکیان؛

(د) ارائه یک فرایند شکایات باز، موثر و آسان؛

(ه) تجزیه و تحلیل و ارزیابی شکایات به منظور بهبود کیفیت محصولات و خدمات، از جمله خدمات مشتری؛

(و) ممیزی فرایند رسیدگی شکایات؛

(ز) بررسی اثربخشی و کارآیی فرایند رسیدگی شکایات.

این استاندارد در مورد اختلافاتی که برای حل و فصل در خارج از سازمان و یا برای اختلافات مربوط به اشتغال مورد استفاده قرار می‌گیرند، کاربرد ندارد.

۲- مراجع

اسناد زیر در متن ذکر شده است به طوری که برخی یا همه محتوای آنها الزامات این استاندارد را تشکیل می‌دهند. برای مراجعی که تاریخ آنها ذکر شده است، تنها نسخه ذکر شده مد نظر است. برای ارجاعات بدون تاریخ، آخرین نسخه استاندارد ارجاع شده (شامل هرگونه اصلاحیه) اعمال می‌شود.

ایزو ۹۰۰۰ ویرایش سال ۲۰۱۵، سیستم‌های مدیریت - مبانی و واژگان

۳- اصلاحات و تعاریف

برای اهداف این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف استاندارد ISO ۹۰۰۰ و موارد زیر به کار گرفته می‌شود.
ISO و IEC پایگاه‌های اصطلاحات را برای استفاده در استاندارد سازی در آدرس‌های زیر نگهداری می‌کنند:

- پلت فرم مرور آنلاین ایزو: قابل دسترس در <http://www.iso.org/obp>

- الکتروپدیای IEC: قابل دسترس در <http://www.electropedia.org>

۳-۱- شاکی

فرد، سازمان (۸-۳) یا نماینده وی که شکایتی را مطرح می‌کند (۲-۳) [منبع: ISO10001:2018، ۳-۲]

۳-۲- شکایت



رضایت مشتری بیان نا رضایتی به سازمان (۳-۸)، در ارتباط با محصول یا خدمت آن، و یا خود فرایند رسیدگی به شکایات، جایی که پاسخ یا حل مشکل به صراحت یا به صورت ضمنی مورد انتظار است.

تبصره ۱- شکایات می‌توانند در ارتباط با فرایندهای دیگری که سازمان طی آن با مشتری ارتباط برقرار می‌کند صورت بگیرند (۳-۳)

تبصره ۲- شکایات می‌توانند به طور مستقیم یا غیر مستقیم از سازمان صورت پذیرند.

[منبع: ISO9000:2015، ۳-۹-۳، اصلاح شده - تبصره های ۱ و ۲ اضافه شده اند.]

۳-۳- مشتری

فرد یا سازمان (۳-۸) که محصول یا خدمتی که برای ایشان در نظر گرفته شده یا مورد نیاز آن فرد یا سازمان است را دریافت می‌کند، یا می‌تواند دریافت کند.

مثال: مصرف کننده، مشتری، کاربر نهایی، خرده فروش، دریافت کننده محصول یا خدمت از یک فرایند داخلی، زینفع و خریدار.

تبصره ۱- یک مشتری می‌تواند درون یا برون سازمانی باشد.

[منبع: ISO9000:2015، ۳-۲-۴]

۳-۴- رضایت مشتری

برداشت مشتری (۳-۳) از میزانی که انتظاراتش برآورده شده است.

تبصره ۱- می‌تواند این گونه باشد که انتظار مشتری برای سازمان (۳-۸) و یا حتی برای مشتری مورد نظر، تا زمان تحویل محصول یا خدمت معلوم نباشد. برای دستیابی به سطح بالای رضایت مشتری امکان دارد لازم باشد که یک انتظار مشتری حتی اگر بیان نشده باشد و هم اینکه به صورت تلویحی مشخص یا اجبار نشده باشد نیز برآورده شود.

تبصره ۲- شکایات (۳-۲) یک شاخص رایج از رضایت مشتری است، اما نبود آنها لزوماً به معنای رضایت مشتری



نیست.

تبصره ۳- حتی زمانی که بر سر نیازهای مشتری با مشتری توافق شده و برآورده شده باشند، این امر لزوماً رضایت بالای مشتری را تضمین نمی کند.

[منبع: ISO9000:2015، ۲-۹-۳]

۳-۵- خدمات مشتری

تعامل سازمان (۳-۸) با مشتری (۳-۳) در طول عمر محصول یا خدمت

[منبع: ISO9000:2015، ۴-۲-۳]

۳-۶- باز خورد

رضایت مشتری ایده ها، نظرات و بیان علاقه به یک محصول، یک خدمت یا فرایند رسیدگی شکایات.

تبصره ۱- بازخورد می تواند در رابطه با فرایندهای دیگری باشد که در آن سازمان (۳-۸) با مشتری ارتباط برقرار می کند (۳-۳).

[منبع: ISO9000:2015، 3,9,1، اصلاح شده - تبصره ۱ اضافه شده است]

۳-۷- ذینفع

فرد یا سازمانی (۳-۸) که می تواند تاثیر بگذارد، تحت تاثیر قرار بگیرد یا فکر کند تحت تاثیر یک تصمیم یا فعالیت قرار می گیرد.

مثال: مشتریان (۳-۳)، مالکان، کارکنان سازمان، تامین کنندگان، بانکداران، قانونگذاران، اتحادیه ها، شرکا یا جامعه که می توانند شامل رقبا یا گروه های مخالف باشند.

[منبع: ISO9000:2015، ۳-۲-۳، اصلاح شده - تبصره ۱ حذف شده است.]

۳-۸- سازمان

شخص یا گروهی از افراد که برای دستیابی به اهداف خود، دارای مسئولیت ها، اختیارات و روابط هستند.



تبصره ۱- مفهوم سازمان شامل، تجار، شرکت، بنگاه، نهاد، شراکت، انجمن، خیریه یا موسسه، یا بخشی یا ترکیبی از آنها اعم از سهامی یا غیر دولتی یا خصوصی است.

[منبع 1، 2، 3، ISO9000:2015، اصلاح شده - تبصره ۲ حذف شده است.]

۴- اصول راهنما

۴-۱- کلیات

برای رسیدگی موثر و کارآمد شکایات، پیروی از اصول راهنمایی که در ۴-۲ تا ۴-۱۵ مطرح شده است توصیه می شود.

۴-۲- تعهد

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

۴-۳- ظرفیت

منابع کافی و تعهد به رسیدگی به شکایات باید در دسترس قرار گیرند و به طور موثر و کارآمد مدیریت شوند.

۴-۴- شفافیت

فرایند رسیدگی شکایات باید با مشتریان، کارکنان و دیگر اشخاص متعهد مربوطه مطرح شود. توصیه می شود به شکایات انفرادی اطلاعات کافی در مورد رسیدگی به شکایت شان ارائه شود.

۴-۵- قابلیت دسترسی

فرایند رسیدگی شکایات باید به راحتی برای همه شاکیان قابل دسترس باشد. اطلاعات در مورد جزئیات ایراد و حل شکایات باید در دسترس قرار گیرد. فرایند رسیدگی شکایات و اطلاعات پشتیبانی باید، درک و استفاده آسان داشته باشند. اطلاعات باید به زبان روشن باشد.

اطلاعات و کمک در تهیه شکایت باید در هر زبان یا الگویی که محصولات و خدمات ارائه شده است، از جمله



الگوهای جایگزین مانند پرینت در اندازه بزرگ، بریل یا نوار صوتی، در دسترس باشد (به پیوست C مراجعه کنید)، به طوری که هیچ شکایت کننده‌ای محروم نشود،

۴-۶- پاسخگویی

سازمان باید نسبت به نیازها و انتظارات مشتریان در رابطه با رسیدگی به شکایات پاسخگو باشد.

۴-۷- هدفمندی

هر شکایتی باید از طریق فرایند رسیدگی به شکایات به روش عادلانه هدفمند و بی‌طرفانه مورد توجه قرار گیرد (به پیوست D مراجعه شود).

۴-۸- هزینه‌ها

دسترسی به فرایند رسیدگی به شکایات باید برای شاکی مستلزم هزینه نباشد.

۴-۹- یکپارچگی اطلاعات

سازمان باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات مربوط به رسیدگی شکایات آن دقیق است و همراه کننده نیست و داده‌های جمع‌آوری شده مرتبط، درست، کامل، معنی‌دار و مفید هستند.

۴-۱۰- محرمانه بودن

اطلاعات شخصی در مورد شاکی باید در صورت لزوم در دسترس باشد، اما فقط برای رسیدگی به شکایت درون سازمان و باید به طور فعال از افشاگری محافظت شود، مگر اینکه مشتری یا شاکی به صراحت با افشای آن موافقت کند یا افشا طبق قانون ضروری باشد.

نکته: اطلاعات قابل شناسایی شخصی اطلاعاتی است که در ارتباط با یک فرد بتواند برای شناسایی او مورد استفاده قرار گیرد، و توسط نام فرد، آدرس، آدرس ایمیل، شماره تلفن یا شناسه‌های مشابه دیگر قابل بازیابی باشد. معنای دقیق این اصطلاح در سراسر جهان متفاوت است.



۴-۱۱- رویکرد مشتری محور

سازمان باید رویکرد مشتری محوری را با توجه به رسیدگی به شکایات تصویب کند و باید پذیرای بازخورد باشند.

۴-۱۲- مسئولیت پذیری

سازمان باید مسئولیت پذیری و گزارش دهی درباره تصمیمات و اقدامهای مربوط به رسیدگی به شکایات را ایجاد و حفظ کند.

۴-۱۳- ارتقاء

افزایش اثربخشی و کارایی فرایند رسیدگی شکایات باید هدف دائمی سازمان باشد.

۴-۱۴- صلاحیت (شایستگی)

کارکنان سازمان باید ویژگیها، مهارتها، آموزش، تحصیلات و تجربه لازم برای رسیدگی به شکایات را داشته باشند.

۴-۱۵- زمانبندی مناسب

شکایات باید با توجه به ماهیت شکایت و روند مورد استفاده، در اسرع وقت رسیدگی شوند.

۵- چهارچوب رسیدگی به شکایات

۵-۱- بافت سازمانی

در طرح ریزی، طراحی، توسعه، عملیات، نگهداری و بهبود فرایند رسیدگی شکایات، سازمان باید بافت (محیط) خود را در نظر بگیرد؛

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

شناسایی ذینفعان فرایند رسیدگی به شکایات و نیازها و انتظارات مربوط به این ذینفعان؛



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

۲-۵- رهبری و تعهد

مدیریت ارشد باید رهبری را به نمایش بگذارند و سازمان باید متعهد شود که رسیدگی به شکایات موثر و کارآمد باشد. مهمتر از همه این است که این تعهد توسط مدیریت ارشد سازمان نشان داده و ترویج شود. رهبری قوی و تعهد به پاسخگویی به شکایات باید به کارکنان و مشتریان کمک کند تا به بهبود محصولات، خدمات و فرایندهای سازمان کمک کنند.

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

۳-۵- خط مشی

مدیریت ارشد باید خط مشی مشتری مدار رسیدگی به شکایات مشتری را به طور سریع ایجاد کند. این خط مشی باید توسط کارکنان قابل دسترس و شناخته شود. حد مشی همچنین باید به مشتریان و ذینفعان مربوطه داده شود. خط مشی باید توسط رویه‌ها و اهداف برای هر عملکرد و نقش کارکنان در فرایند پشتیبانی شود. هنگام ایجاد خط مشی و اهداف برای فرایند رسیدگی شکایات، عوامل زیر باید مورد توجه قرار گیرند:

شناسایی هر گونه الزامات قانونی قابل اجرا؛

الزامات مالی، عملیاتی و سازمانی؛

در نظر گرفتن مشتریان، کارکنان و سایر ذی نفعان.

خط مشی‌های مربوط به کیفیت و رسیدگی به شکایات بهتر است با هم همسو هماهنگ باشند.

۴-۵- مسئولیت و اختیار

۴-۵-۱- مدیریت ارشد باید مسئول موارد زیر باشد:



الف) اطمینان حاصل کند که فرایند و اهداف رسیدگی به شکایات در سازمان ایجاد شده‌اند؛

ب) اطمینان حاصل کند که فرایند رسیدگی شکایات، طرح‌ریزی، طراحی، توسعه، مدیریت، حفظ و به طور مستمر در مطابقت با خط مشی‌های رسیدگی به شکایات سازمان بهبود یافته است؛

ج) منابع مدیریتی مورد نیاز برای رسیدگی کارا و موثر به شکایات را شناسایی و تخصیص دهد؛

د) ارتقا آگاهی از فرایند رسیدگی به شکایات و نیاز به تمرکز بر مشتری در سراسر سازمان را تضمین کند؛

ه) اطمینان حاصل کند که اطلاعات مربوط به فرایند رسیدگی به شکایات به مشتریان، شاکیان و در صورت لزوم، سایر طرف‌های مربوطه به روشی که به راحتی قابل دسترس است، منتقل می‌شوند (به پیوست D مراجعه کنید)

و) انتصاب نماینده مدیریت رسیدگی به شکایات و واضح بودن مسئولیت‌ها و اختیارات آنها علاوه بر مسئولیت‌ها (اختیارهای مندرج در بند ۵-۴-۲)

ز) اطمینان از اینکه فرایندی برای اطلاع رسانی سریع و موثر هرگونه شکایت قابل توجه به مدیریت ارشد وجود دارد.

ح) بازنگری دوره ای فرایند رسیدگی شکایات به منظور اطمینان از اینکه به طور موثر و کارآمد حفظ و به طور مستمر بهبود می یابد.

۵-۴-۲- نماینده مدیریت رسیدگی به شکایات مسئولیت دارد:

الف) ایجاد فرایند پایش، ارزیابی و گزارش عملکرد؛

ب) گزارش دادن به مدیریت ارشد در مورد فرایند رسیدگی به شکایات، با توصیه‌هایی برای بهبود؛

ج) حفظ کارایی موثر و کارآمد فرایند رسیدگی شکایات، از جمله استخدام و آموزش کارکنان مناسب، نیازهای فن آوری، مستند سازی، تنظیم و برآوردن محدودیت های زمان مورد نیاز و سایر نیازها، و بررسی فرایند.

۵-۴-۳- سایر مدیران دخیل در فرایند رسیدگی به شکایات، چنانچه در حوزه مسئولیت آنها قابل اجرا باشد،

بهتر است مسئول موارد زیر باشند:



الف) اطمینان حاصل کنند که فرایند رسیدگی شکایات انجام می‌شود؛

ب) با نماینده مدیریت رسیدگی به شکایات ارتباط برقرار کنند؛

ج) تضمین ارتقاء آگاهی از فرایند رسیدگی به شکایات و نیاز به تمرکز بر مشتری؛

د) حصول اطمینان از دسترسی آسان به اطلاعات در مورد فرایند رسیدگی شکایات؛

ه) گزارش اقدام‌های و تصمیمات مربوط به رسیدگی به شکایات؛

و) حصول اطمینان از اجرا و ثبت پایش فرایند رسیدگی به شکایات؛

ز) حصول اطمینان از انجام اقدام برای حل مشکل، جلوگیری از وقوع آن در آینده و ثبت رویداد؛

ح) حصول اطمینان از اینکه اطلاعات مربوط به رسیدگی شکایات برای بازنگری مدیریت ارشد در دسترس است.

۵-۴-۵- تمام کارکنان در تماس با مشتریان و شکایت کنندگان باید:

در حوزه رسیدگی به شکایات، آموزش داده شوند؛

خود را با هرگونه الزامات گزارش دهی مورد نیاز برای رسیدگی به شکایات که توسط سازمان تعیین شده

است تطبیق دهند؛

با مشتریان به طرز مودبانه رفتار کنند و بلافاصله به شکایات آنها پاسخ دهند یا آنها را به فرد مناسب هدایت

کنند؛

مهارت‌های ارتباطی خوب بین فردی از خود نشان دهند.

۵-۴-۵- تمام کارکنان باید:

از نقش‌ها، و مسئولیت‌ها و اختیارات خود در مورد شکایات آگاه باشند؛

آگاه باشند که چه مراحل رو پیگیری کنند و چه اطلاعاتی را به شاکیان ارائه دهند؛

شکایاتی رو که تاثیر قابل توجهی بر سازمان دارند گزارش کنند.



۶- طرح ریزی، طراحی و توسعه

۶-۱- کلیات

سازمان باید فرایند رسیدگی به شکایات موثر و کارآمدی را برای افزایش وفاداری و رضایت مشتری و همچنین بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده، طرح ریزی، طراحی و توسعه دهد. این فرایند باید شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط باشد که با هماهنگی کارکنان، منابع اطلاعاتی، مواد، مالی و زیرساخت‌های مختلف، متناسب با خط مشی‌های رسیدگی به شکایات و دستیابی به اهداف باشد. سازمان باید بهترین شیوه‌های سایر سازمان‌ها در رابطه با رسیدگی به شکایات را در نظر بگیرد. سازمان باید انتظارات و ادراکات مشتریان و دیگر طرفین مربوطه را در رسیدگی به شکایات درک کند. هنگام ایجاد و استفاده از فرایند رسیدگی به شکایات، سازمان باید ریسک‌ها و فرصت‌هایی که ممکن است به وجود آیند را در نظر بگیرد. این شامل موارد زیر است:

پایش و ارزش یابی فرایندها و عوامل داخلی و خارجی مربوط به ریسک‌ها و فرصت‌ها؛

شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌های خاص؛

طرح ریزی، طراحی، توسعه، اجرا و بررسی اقدام‌های اصلاحی و پیشرفت‌های مربوط به شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌ها.

همانگونه که ISO9000:2015، ۳-۷-۹ تعریف شده است، ریسک اثر نااطمینانی است که می‌تواند منفی یا مثبت باشد. در رسیدگی به شکایات، یک مثال از تاثیر منفی ناراضی مشتری ناشی از منابع ناکافی برای رسیدگی به حجم یا پیچیدگی شکایات دریافت شده در محدوده زمانی مشخص شده است، و نمونه‌ای از تاثیر مثبت این است که سازمان منابع مرتبط با رسیدگی به شکایات را در نتیجه بررسی آموزش‌های ارائه شده به کارکنان در تماس با مشتریان بازنگری می‌کند. این ریسک‌ها را می‌توان با بررسی تخصیص و استقرار منابعی که منجر به تامین کارکنان اضافی، آموزش یا گزینه‌هایی برای دسترسی به فرایند رسیدگی شکایات می‌شود، حل کرد.

یک فرصت مربوط به شناسایی یک راه ممکن جدید برای تحقق نتایج مثبت است، که لزوماً از ریسک‌های



موجود در سازمان بوجود نمی آید. به عنوان مثال، سازمان می تواند یک محصول، خدمت یا فرایند جدید را به عنوان یک نتیجه از پیشنهاد مشتری ارائه شده در جریان رسیدگی به شکایات شناسایی کند.

۶-۲- اهداف

مدیریت ارشد باید اطمینان حاصل کند که اهداف رسیدگی به شکایات برای عملکردها و سطوح مربوطه درون سازمان مشخص شده و به آنها تفهیم شده است. این اهداف باید قابل اندازه گیری و مطابق با خط مشی های رسیدگی به شکایات باشد. این اهداف باید در فواصل منظم بر اساس معیارهای عملکردی دقیق تنظیم شوند.

۶-۳- فعالیت ها

مدیریت ارشد باید اطمینان حاصل کند چه طرح ریزی، طراحی و توسعه فرایند رسیدگی شکایات به منظور حفظ و افزایش رضایت مشتری انجام می شود. فرایند رسیدگی به شکایات می تواند با سایر فرایندهای سیستم مدیریتی کیفیت سازمان مرتبط و هماهنگ باشد.

نکته: نمودار مراحل رسیدگی به شکایات فردی در پیوست E آمده است.

۶-۴- منابع

به منظور اطمینان از اینکه فرایند رسیدگی شکایات به طور موثر و کارآمد عمل می کند، مدیریت ارشد باید نیازهای منابع را ارزیابی و تامین نماید. این منابع شامل کارکنان، آموزش، روش ها، مستندات، پشتیبانی تخصصی، مواد و تجهیزات، سخت افزار و نرم افزار کامپیوتری و امور مالی است. انتخاب، پشتیبانی و آموزش کارکنان در فرایند رسیدگی شکایات از اهمیت ویژه ای برخوردار دارند.

۷- عملیات فرایند رسیدگی شکایات

۷-۱- ارتباط

اطلاعات مربوط به فرایند رسیدگی شکایات، مانند بروشورها، جزوات یا اطلاعات الکترونیکی مبتنی بر اطلاعات، باید به راحتی در اختیار مشتریان، شاکیان و سایر طرف های ذینفع قرار گیرد. چنین اطلاعاتی باید به زبان صریح



و به صورتی معقول در فرمت‌های قابل دسترس برای همه ارائه شود تا هیچ شکایت کننده‌ای محروم نماند.

در ادامه مثال‌هایی از چنین اطلاعاتی ارائه شده است:

محل تنظیم شکایات‌ها؛

چگونگی تنظیم شکایات‌ها؛

اطلاعاتی که توسط شاکی ارائه می‌شود (به پیوست C مراجعه کنید)؛

فرایند رسیدگی به شکایات؛

دوره‌های زمانی مرتبط با مراحل مختلف در فرایند؛

گزینه‌های پیش روی شاکی برای جبران، از جمله ابزارهای خارجی؛

چگونه شاکی می‌تواند بازخوردی در مورد وضعیت شکایت به دست آورد.

۲-۷- دریافت شکایات

پس از گزارش شکایت اولیه، شکایت باید با پشتیبانی اطلاعات و یک کد شناسه منحصر به فرد ثبت شود. ثبت

شکایت اولیه باید راه حل درخواست شده توسط شاکی و سایر اطلاعات لازم برای رسیدگی موثر شکایت را

مشخص کند از جمله:

شرح شکایت و داده‌های مربوط به آن؛

راه حل (جبران) مورد درخواست؛

محصولات و خدمات و یا شیوه‌های سازمانی که در مورد آنها شکایت شده است؛

مهلت پاسخ

اطلاعات در مورد افراد، بخش، شعبه، سازمان، و حوزه بازار؛

اقدام فوری انجام شده (اگر وجود داشته باشد).

۳-۷- ردیابی شکایات

شکایت باید از زمان دریافت اولیه تا زمانی که شاکی راضی شود یا تصمیم نهایی گرفته شود، ردیابی شود.



آخرین وضعیت شکایت به محض درخواست شاکی و در فاصله های منظم یا حداقل در زمان های از پیش تعیین شده بایستی در دسترس باشد. باید با شاکیان با احترام رفتار شود و از پیشرفت شکایت شان از طریق فرایند رسیدگی به شکایت مطلع شوند.

۷-۴- تایید دریافت شکایت

دریافت هرگونه شکایت باید بلافاصله به شاکی اعلام شود (به عنوان مثال از طریق پست، تلفن، یا ایمیل).

۷-۵- ارزیابی اولیه شکایات

پس از دریافت، هر شکایت باید ابتدا براساس معیارها، مانند شدت، ابهام، پیچیدگی، تاثیر و نیاز و امکان اقدام فوری ارزیابی شود. شکایت ها باید با توجه به فوریت آنها به سرعت مورد توجه قرار گیرند. به عنوان مثال، مسائل مهم مربوط به سلامت و ایمنی باید فوراً پردازش شوند.

۷-۶- بررسی شکایت

هر تلاش منطقی باید برای بررسی تمام شرایط و اطلاعات مرتبط با شکایت انجام شود. سطح بررسی باید بر اساس اهمیت، فراوانی وقوع و شدت شکایت لحاظ گردد.

۷-۷- پاسخ به شکایات

به دنبال بررسی مقتضی، سازمان باید پاسخی ارائه دهد (به پیوست G مراجعه شود)، برای مثال، مشکل را رفع و از وقوع آن در آینده جلوگیری کند. اگر شکایت را بلافاصله حل نکنیم، باید به نحوی که در اسرع وقت منجر به حل موثر آن می شود، مورد رسیدگی قرار گیرد (به پیوست H در مورد تشدید شدن نگاه کنید).

۷-۸- اطلاع رسانی تصمیم

تصمیم یا اقداماتی که در راستای شکایت صورت گرفته اند که مربوط به شاکی یا کارکنان مربوطه است، باید به محض تصمیم گیری یا اقدام به آنها اطلاع داده شود.



۷-۹- بسته شدن شکایت

اگر شاکی تصمیم یا اقدام پیشنهادی را قبول کند، تصمیم یا اقدام باید انجام و ثبت شود.

اگر شاکی تصمیم یا اقدام پیشنهادی را رد کند، شکایت باید باز بماند. این موضوع باید ثبت شود و شاکی باید از

فرم های جایگزین موجود منابع داخلی و خارجی مطلع شود (به پیوست H مراجعه شود).

سازمان باید همچنان به پایش پیشرفت شکایت ادامه دهد تا اینکه تمام گزینه های داخلی و خارجی معقول

بررسی شوند یا شاکی راضی شود.

۸- نگهداری و بهبود

۸-۱- جمع آوری اطلاعات

سازمان باید فرآیند رسیدگی شکایات خود را ثبت کند. سازمان باید روش هایی را برای ثبت شکایات و پاسخ ها

و برای استفاده از این سوابق و مدیریت آنها ایجاد کند، و در عین حال از هرگونه اطلاعات شخصی محافظت

کند و از محرمانه بودن شکایات اطمینان حاصل کند. اطلاعات جمع آوری شده باید مرتبط، صحیح، کامل، معنی

دار و قابل استفاده باشند.

این باید شامل موارد زیر باشد:

الف) تعیین مراحل شناسایی، جمع آوری، طبقه بندی، حفظ، نگهداری و حذف سوابق؛

ب) ثبت رسیدگی به شکایت و حفظ این سوابق، با احتیاط لازم برای حفظ مواردی از قبیل فایل های الکترونیکی و

ضبط شده، چرا که سوابقی از این شکل می توانند در نتیجه نگهداری نادرست از دست بروند؛

ج) نگهداری سوابق مربوط به نوع آموزش و دستورالعمل هایی که افراد درگیر در فرایند رسیدگی شکایات

دریافت کرده اند؛

د) مشخص کردن معیارهای سازمان برای پاسخ دادن به درخواست های ارائه سوابق از سوی شاکی یا نماینده

آن؛ این می تواند شامل محدودیت زمانی، نوع اطلاعات، چه کسی، و چه فرمتی باشد.



ه) تعیین اینکه چگونه و چه زمانی داده های آماری غیر شخصی شکایات برای عموم منتشر خواهد شد.

۸-۲- تحلیل و ارزش یابی شکایات

کلیه شکایات باید طبقه بندی شده و سپس تحلیل شوند تا مشکلات و روندهایی که به صورت منظم و تکرار شونده و منفرد روی داده اند، به منظور کمک به از بین بردن علل اساسی شکایات، و شناسایی فرصت های بهبود یا تغییر در فرآیندها، محصولات و خدمات ارائه شده شناسایی شوند.

۸-۳- ارزش یابی رضایت از فرایند رسیدگی شکایات

اقدام های منظم برای تعیین سطوح رضایت شاکیان از فرایند رسیدگی به شکایات باید انجام شود. این می تواند به صورت نظرسنجی تصادفی از شاکیان و یا تکنیک های دیگر باشد.

نکته ۱- یک روش بهبود رضایت از فرایند رسیدگی شکایات، شبیه سازی یک تماس شاکی با سازمان است.

نکته ۲- برای ارزیابی پایش و سنجش رضایت مشتری، به ایزو ۱۰۰۰۴ مراجعه کنید.

۸-۴- پایش فرایند رسیدگی شکایات

پایش مستمر بر فرایند رسیدگی به شکایات، منابع مورد نیاز (از جمله کارکنان) و داده های جمع آوری شده باید انجام شود.

عملکرد فرایند رسیدگی شکایات باید بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده سنجیده شود (به پیوست ۱ مراجعه کنید).

۸-۵- ممیزی فرآیند رسیدگی شکایات

سازمان باید به منظور ارزیابی عملکرد فرایند رسیدگی شکایات، به طور منظم ممیزی هایی را انجام دهد یا فراهم کند. ممیزی باید اطلاعات مربوط به موارد زیر را ارائه دهد:

انطباق فرآیند با رویه های رسیدگی به شکایات؛

مناسب بودن فرآیند و اثر بخشی برای رسیدن به اهداف رسیدگی به شکایات.



ممیزی رسیدگی به شکایات می تواند به عنوان بخشی از سیستم ممیزی مدیریت کیفیت، به عنوان مثال مطابق با استاندارد ISO19111 انجام شود. نتایج ممیزی باید در بازنگری مدیریت به منظور شناسایی مشکلات و بهبود فرایند رسیدگی به شکایات مورد توجه قرار گیرد. ممیزی باید توسط افراد ذی صلاح مستقل (خارج) از فعالیتی که در حال ممیزی است انجام شود. راهنمایی های بیشتر در مورد ممیزی در پیوسته ارائه شده است.

۸-۶- بازنگری مدیریت در مورد فرایند رسیدگی شکایات

۸-۶-۱- مدیریت ارشد سازمان باید فرایند رسیدگی شکایات را به صورت منظم بازنگری کند تا:

از تداوم پایداری، کفایت، اثر بخشی و کارآیی آن اطمینان حاصل کند.

موارد عدم انطباق در زمینه های سلامت، ایمنی، محیط زیست، مشتری، قانونی، نظارتی و سایر موارد مربوطه را شناسایی و مورد توجه قرار دهد.

نواقص محصول و خدمت را شناسایی و اصلاح کند.

نواقص فرایند را شناسایی و اصلاح کند؛

ریسک ها و فرصت ها و نیاز به تغییرات در فرایند رسیدگی به شکایات و محصولات و خدمات ارائه شده را ارزیابی کند؛

اثر بخشی اقدام های انجام شده در رابطه با ریسک ها و فرصت ها را ارزش یابی کند؛

تغییرات احتمالی در خط مشی و اهداف رسیدگی به شکایات را ارزش یابی کند.

۸-۶-۲- ورودی بازنگری مدیریت باید شامل اطلاعات در موارد زیر باشد:

عوامل خارجی مانند تغییر در الزامات قانونی، اقدام های رقابتی یا نوآوری های فناورانه؛

عوامل داخلی مانند تغییر در خط مشی، اهداف، ساختار سازمانی، منابع موجود و محصولات و خدمات ارائه شده

عملکرد کل فرایند رسیدگی شکایات، از جمله بررسی رضایت مشتری، و نتایج پایش مستمر فرایند؛

بازخورد در مورد فرایند رسیدگی شکایات؛



نتایج ممیزی؛

ریسک ها و فرصت ها، از جمله اقدام های مرتبط؛

اثر بخشی اقداماتی که جهت رفع ریسک ها و فرصت ها صورت گرفته است؛

وضعیت اقدام های اصلاحی؛

اقدام های پیگیرانه بازنگری های قبلی مدیریت؛

توصیه هایی برای بهبود.

۸-۶-۳- خروجی بازنگری مدیریت باید شامل موارد زیر باشد:

تصمیم گیری ها و اقدام های مربوط به بهبود اثر بخشی و کارایی فرایند رسیدگی شکایات؛

پیشنهادات در مورد بهبود محصول و خدمت؛

تصمیمات و اقدام های مربوط به نیازهای منابع شناسایی شده (مثلا برنامه های آموزشی).

سوابق حاصل از بازنگری مدیریت باید حفظ و مورد استفاده قرار گیرد تا فرصت هایی را برای بهبود شناسایی کند.

۸-۷- بهبود مستمر

سازمان باید به طور مستمر اثر بخشی و کارایی فرایند رسیدگی شکایات را بهبود بخشد. در نتیجه، سازمان می

تواند به طور مستمر کیفیت محصولات و خدمات خود را بهبود بخشد. این امر را می توان از طریق اقدام های

اصلاحی، اقداماتی که در رابطه با ریسک ها و فرصت ها و پیشرفت های نوآورانه انجام شده است، به دست

آورد. سازمان باید اقدام های لازم برای از بین بردن علل مشکلات موجود و بالقوه منجر به شکایت را به

منظور جلوگیری از وقوع و تکرار مجدد انجام دهد. سازمان باید:

کشف، شناسایی و به کارگیری درس های آموخته و بهترین شیوه های رسیدگی به شکایات؛

رویکرد متمرکز بر مشتری در سازمان؛

تشویق نوآوری در توسعه فرایند رسیدگی به شکایات؛



تشخیص رفتار رسیدگی به شکایت های نمونه.

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

ثبت و صدور گواهینامه های بین المللی ISO

تلفن: ۰۲۱-۷۹۱۶۵