



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران-ایزو

۱۰۰۰۳

تجدید نظر اول

۱۳۹۹



دارای محتوی رنگی

INSO-ISO

10003

1st Revision

2021

Identical with

ISO 10003:

2018

مدیریت کیفیت - رضایت مشتری -
راهنمایی‌هایی برای حل و فصل اختلاف
برون سازمانی

**Quality management- Customer
satisfaction- Guidelines for dispute
resolution external to organizations**

ICS: 03.120.10

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@isiri.gov.ir

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@isiri.gov.ir

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، وظیفه تعیین، به روز رسانی و نشر استانداردهای ملی ایران را بر عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود 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، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود 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 می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«مدیریت کیفیت-رضایت مشتری-راهنمایی‌هایی برای حل و فصل اختلاف برون سازمانی»

رئیس:

میرزایی زاده، حسن
(کارشناسی مهندسی صنایع)

سمت و/یا محل اشتغال:

شرکت صنایع دریایی شهید درویشی

دبیر:

سایانی، نوشین
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

احمدغلامی، سولماز
(کارشناسی ارشد شیمی)

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

اسماعیلی، سمیه
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل

براهوئی، شیدا
(کارشناسی ارشد حقوق)

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

براهوئی، شیوا
(کارشناسی ارشد حقوق)

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

بهرامی، محسن
(کارشناسی مهندسی صنایع)

شرکت صنایع دریایی شهید درویشی

حاجی یخچالی، سیامک
(دکتری مهندسی صنایع)

دانشگاه تهران

دلارامی، حجت
(کارشناسی مهندسی صنایع)

شرکت ابران دانش

روح‌بخشان، سامان
(کارشناسی مهندسی مکانیک)

سازمان ملی استاندارد ایران

سایانی، گل‌نوش
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

شرکت مجتمع کشتی سازی و صنایع فراساحل ایران (ایزوایکو)

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

سمت و/یا محل اشتغال:

شاهین، امیر (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	سازمان ملی استاندارد ایران
صائمیان، آذر (دکتری مدیریت بازرگانی)	انجمن مدیریت ایران
صداقت، منصور (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	شرکت صنایع دریایی شهید درویشی
غیبشاهی، امین (کارشناسی مکانیک)	شرکت مجتمع کشتی سازی و صنایع فراساحل ایران (ایزوایکو)
کنعانی زاده، محمد (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	شرکت صنایع دریایی شهید درویشی
محمودی، داریوش (کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک)	شرکت مدیریت تولید برق استان هرمزگان
ناصری، مینا (کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار)	اداره کل استاندارد استان هرمزگان

ویراستار:

روح‌بخشان، سامان (کارشناسی مهندسی مکانیک)	سازمان ملی استاندارد ایران
--	----------------------------

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ط	پیش‌گفتار
ی	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۲	۳ اصطلاحات و تعاریف
۵	۴ اصول راهنما
۵	۴-۱ کلیات
۵	۴-۲ تعهد
۵	۴-۳ مسئولیت‌پذیری
۵	۴-۴ یکپارچگی اطلاعات
۵	۴-۵ پاسخ‌گویی
۵	۴-۶ موافقت برای مشارکت
۵	۴-۷ قابلیت دسترسی
۵	۴-۸ مناسب بودن
۶	۴-۹ انصاف
۶	۴-۱۰ شایستگی
۶	۴-۱۱ به‌موقع بودن
۶	۴-۱۲ محرمانگی
۶	۴-۱۳ شفافیت
۶	۴-۱۴ توافق
۶	۴-۱۵ ظرفیت
۶	۴-۱۶ بهبود
۷	۴-۱۷ رویکرد مشتری‌محور
۷	۵ چارچوب حل و فصل اختلاف
۷	۵-۱ بافت سازمان
۷	۵-۲ تعهد
۸	۵-۳ خط‌مشی حل و فصل اختلاف
۸	۵-۳-۱ پایه‌ریزی خط‌مشی
۸	۵-۳-۲ بازنگری خط‌مشی
۹	۵-۳-۳ سازگاری خط‌مشی

۹	۴-۵ مسئولیت‌های مدیریت رده بالا
۹	۶ طرح‌ریزی، طراحی و تدوین
۹	۶-۱ کلیات
۱۰	۶-۲ اهداف
۱۰	۶-۳ فعالیت‌ها
۱۰	۶-۳-۱ تشخیص
۱۰	۶-۳-۲ طراحی
۱۱	۶-۳-۳ آزمایش
۱۱	۶-۴ منابع
۱۱	۷ عملیات
۱۱	۷-۱ کلیات
۱۱	۷-۲ ارجاع شکایت
۱۲	۷-۳ وصول اعلام اختلاف
۱۲	۷-۴ تنظیم پاسخ سازمان
۱۲	۷-۴-۱ ارزشیابی اختلاف
۱۲	۷-۴-۲ تدوین موضع‌گیری اولیه
۱۳	۷-۵ حل و فصل اختلاف
۱۳	۷-۵-۱ روش تسهیل‌گری
۱۳	۷-۵-۲ روش‌های مشورتی و حکم‌کننده
۱۴	۷-۵-۳ سازش
۱۴	۷-۵-۴ پذیرش توصیه
۱۴	۷-۵-۵ بازنگری تصمیم حکم‌کننده
۱۴	۷-۶ اجرای راه‌حل
۱۵	۷-۷ مختومه کردن پرونده
۱۵	۸ نگهداری و بهبود
۱۵	۸-۱ پایش
۱۵	۸-۲ تحلیل و ارزشیابی
۱۶	۸-۳ ارزشیابی رضایت با فرایند حل و فصل اختلاف
۱۶	۸-۴ بازنگری مدیریت
۱۶	۸-۴-۱ کلیات
۱۶	۸-۴-۲ درونداد
۱۷	۸-۴-۳ برونداد
۱۷	۸-۵ بهبود مداوم

۱۸	پیوست الف (آگاهی دهنده) راهنمای حل و فصل اختلاف
۲۰	پیوست ب (آگاهی دهنده) ارتباط بین ISO 10001، ISO10002، این استاندارد و ISO 10004
۲۱	پیوست پ (آگاهی دهنده) راهنمای موافقت با مشارکت
۲۳	پیوست ت (آگاهی دهنده) راهنمای امکان دسترسی
۲۶	پیوست ث (آگاهی دهنده) راهنمای مناسب بودن
۲۸	پیوست ج (آگاهی دهنده) راهنمای انصاف
۳۰	پیوست چ (آگاهی دهنده) راهنمای شایستگی
۳۱	پیوست ح (آگاهی دهنده) راهنمای به موقع بودن
۳۲	پیوست خ (آگاهی دهنده) راهنمای شفافیت
۳۴	پیوست د (آگاهی دهنده) راهنمای انتخاب ارائه دهندگان
۳۶	پیوست ذ (آگاهی دهنده) راهنمای خط مشی حل و فصل اختلاف
۳۷	پیوست ر (آگاهی دهنده) راهنمای عناصر طراحی حل و فصل اختلاف
۳۸	پیوست ز (آگاهی دهنده) نمودار جریان حل و فصل اختلاف
۴۰	کتابنامه

پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت کیفیت-رضایت مشتری-راهنمایی‌هایی حل و فصل اختلاف برون‌سازمانی» که نخستین-بار در سال ۱۳۹۴ تدوین و منتشر شد، بر اساس پیشنهادهای دریافتی و بررسی و تأیید کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به‌عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ برای اولین بار مورد تجدیدنظر قرار گرفت و در دویست و شصتمین اجلاس هیئت کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۳ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران- ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد. این استاندارد جایگزین استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۳: سال ۱۳۹۴ می‌شود.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی/منطقه‌ای مزبور است:

ISO 10003:2018- Quality management- Customer satisfaction-Guidelines for dispute resolution external to organizations

مقدمه

۰-۱ کلیات

این استاندارد ارائه‌دهنده راهنمایی برای سازمان‌های مختلف است تا حل اثربخش و کارآمد اختلاف برون‌سازمانی برای شکایتهای مرتبط با کالا یا خدمت را طرح‌ریزی، طراحی، تدوین، اجرا و نگهداری کنند و بهبود بخشند. هنگامی که سازمان شکایتی را به‌صورت درون‌سازمانی حل و فصل نکند سازوکار حل و فصل اختلاف، راه‌حلی برای جبران خسارت پیدا می‌کند. بسیاری از شکایتهای می‌توانند بدون نیاز به رویه‌های وقت‌گیر و خصومت‌آمیز در درون سازمان حل شوند.

یادآوری ۱- سازمان‌ها تشویق می‌شوند فرایند درون‌سازمانی کارآمد و اثربخش سازگار با ISO 10002 را برای رسیدگی به شکایتهای تدوین نمایند.

روش‌های مختلفی برای حل و فصل اختلاف وجود دارد و اصطلاحات مختلفی برای توصیف آن‌ها استفاده شده‌اند. این روش‌ها تسهیل‌گری^۱، مشورتی^۲ و حکم‌کننده^۳ هستند. (به پیوست الف مراجعه شود). هر روش می‌تواند به تنهایی مورد استفاده قرار گرفته و یا سه روش به‌دنبال یکدیگر مورد استفاده قرار گیرند.

این استاندارد می‌تواند در موارد زیر به‌کار گرفته‌شود:

الف- طراحی فرایند حل و فصل اختلاف و تصمیم‌گیری زمان پیشنهاد حل و فصل اختلاف به شاکیان؛

ب- انتخاب یک مجری حل و فصل اختلاف (در ادامه متن از اصطلاح «مجری» استفاده شده‌است، به زیربند ۳-۹ مراجعه شود). که قادر به برآورده کردن نیازها و انتظارات خاص سازمان باشد.

یادآوری ۲- مجریان از بخش‌های دولتی و خصوصی، در تمام نقاط جهان، می‌توانند شکل‌های مختلفی داشته باشند، از جمله انجمن‌های ویژه صنفی، هیئت‌های رسیدگی به شکایت از مراجع دولتی و انجمن‌های صنفی چندگانه.

هرچند این استاندارد برای استفاده سازمان‌ها تدوین شده‌است، مجریان نیز می‌توانند از راهنمایی ارائه‌شده به سازمان‌ها بهره‌مند شوند. مجریان هم‌چنین می‌توانند از این راهنما در فرایند حل و فصل اختلاف خود استفاده کنند.

سازمان‌ها تشویق می‌شوند تا فرایند حل و فصل اختلافی را به‌همراه آیین‌کار رضایت مشتری و فرایند درون‌سازمانی رسیدگی به شکایتهای طرح‌ریزی، طراحی، تدوین، اجرا و نگهداری کنند و بهبود بخشند و آن‌ها را با کیفیت یا سایر سیستم‌های مدیریتی سازمان یکپارچه سازند.

این استاندارد می‌تواند افراد و سازمان‌ها را در ارزشیابی اثربخشی، کارآیی و انصاف فرایند حل و فصل اختلاف سازمان یاری کند. اجرای این استاندارد می‌تواند:

-
- 1- Facilitative
 - 2- Advisory
 - 3- Determinative

- حل و فصل انعطاف پذیری که در مقایسه با فرایندهای مبتنی بر دادگاه مخصوصاً برای اختلافهای فرامرزی، کم هزینه تر، آسان تر و سریع تر است را ارائه کند؛
 - به افزایش رضایت و وفاداری مشتری کمک کند؛
 - الگویی فراهم کند که نسبت به آن افراد و سازمانها بتوانند ادعاهای سازمانها و مجریان را مبنی بر عملکرد اثربخش، کارآمد و منصفانه ارزشیابی کنند؛
 - به اطلاع رسانی به کاربران بالقوه حل و فصل اختلاف در مورد شرایط دسترسی، هزینهها و عواقب قانونی آن کمک کند؛
 - توانایی سازمان را برای شناسایی و برطرف کردن علل اختلافها افزایش دهد؛
 - شیوه رسیدگی به شکایتها و اختلافها در سازمان را بهبود بخشد؛
 - اطلاعات بیشتری را که می تواند موجب بهبود کالاها، خدمات و فرایندهای سازمان شود، فراهم کند؛
 - اعتبار سازمان را بهبود بخشیده یا از آسیب رساندن به آن جلوگیری کند؛
 - رقابت پذیری داخلی و بین المللی را بهبود بخشد؛
 - در خصوص منصفانه و یکنواخت بودن رفتار حل و فصل اختلاف در سرتاسر بازار جهانی اعتماد ایجاد کند؛
- یادآوری ۳-** حل و فصل اختلاف برون سازمانی می تواند تابع الزامات قانونی و مقرراتی باشد.
- یادآوری ۴-** رضایت مندی اشخاص یا سازمانهایی که می توانند یک کالا یا خدمت از یک سازمان دولتی و خصوصی دریافت کنند، مرکز توجه این استاندارد است.

۲-۰ ارتباط با استانداردهای ISO 9001 و ISO 9004

این استاندارد با استانداردهای ISO 9001 و ISO 9004 سازگار است و از طریق کاربرد اثربخش و کارآمد یک فرایند حل و فصل اختلاف از اهداف این دو استاندارد پشتیبانی می کند. این استاندارد می تواند به صورت مستقل از استانداردهای ISO 9001 و ISO 9004 نیز مورد استفاده قرار گیرد.

استاندارد ISO 9001 الزاماتی را برای سیستم مدیریت کیفیت مشخص می کند. فرایند حل و فصل اختلاف شرح داده شده در این استاندارد (ISO 10003) می تواند به صورت جزئی از سیستم مدیریت کیفیت مورد استفاده قرار گیرد.

استاندارد ISO 9004 به منظور دستیابی به موفقیت پایدار سازمان راهنماییهایی را ارائه می دهد. استفاده از این استاندارد (ISO 10003) می تواند ارتقای عملکرد در حل و فصل اختلافها با شاکیان و افزایش رضایت مشتریان، شاکیان و سایر طرفهای ذی نفع مرتبط را برای تسهیل دستیابی به موفقیت پایدار افزایش دهد. هم چنین می تواند بر اساس بازخورد از مشتریان، شاکیان و سایر طرفهای ذی نفع مرتبط، بهبود مداوم کیفیت کالاها، خدمات و فرایندها را تسهیل کند.

یادآوری- غیر از مشتریان و شاکیان، سایر طرف‌های ذی‌نفع مرتبط می‌توانند شامل تامین‌کنندگان، انجمن‌های صنفی و اعضای آن‌ها، سازمان‌های مشتری، نهادهای دولتی مرتبط، کارکنان، مالکان و سایر کسانی که تحت تاثیر فرایند حل و فصل اختلاف قرار می‌گیرند، باشند.

۳-۰ ارتباط بین ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10004

این استاندارد با استانداردهای ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10004 سازگار است. این چهار استاندارد می‌توانند به صورت مستقل یا در ارتباط با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرند. هنگامی که این استاندارد، ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10004 با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند بخشی از چارچوب گسترده‌تر و یکپارچه برای ارتقای رضایت مشتری از طریق آیین‌کار، رسیدگی به شکایات‌ها و حل و فصل اختلاف، پیش و سنجش رضایت مشتری باشند. (به پیوست ب مراجعه شود).

استاندارد ISO 10001 شامل راهنمایی در مورد آیین‌کار رضایت مشتری برای سازمان‌ها است. چنین آیین‌کاری، در تبیین آنچه مشتریان از سازمان و کالاها و خدمات آن انتظار دارند، می‌تواند احتمال بروز مشکلات را کاهش دهد و علل شکایات‌ها و اختلاف‌ها را حذف کند. هنگامی که اختلاف‌ها و شکایات‌هایی بروز می‌کنند، وجود آیین‌کار می‌تواند به طرفین در درک انتظارات مشتری و تلاش‌های سازمان برای تحقق آن‌ها کمک کند.

استاندارد ISO 10002 شامل راهنمایی برای رسیدگی درون‌سازمانی به شکایات‌های مرتبط با کالا و خدمت است. این استاندارد (به استاندارد ISO 10003 مراجعه شود) زمانی که شکایات‌ها به صورت درون‌سازمانی حل نشود، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

استاندارد ISO 10004 دربرگیرنده راهنمایی برای پایه‌ریزی فرایندهای اثربخش برای پیش و سنجش رضایت مشتری است. تمرکز آن بر مشتریان برون‌سازمانی است. راهنمایی ارائه شده در ISO 10004 می‌تواند پایه‌ریزی و اجرای فرایند حل و فصل اختلاف را پشتیبانی کند. به عنوان مثال فرایندهای تعریف شده در ISO 10004 می‌توانند به سازمان در پیش و سنجش رضایت مشتری در فرایند حل و فصل اختلاف کمک کنند. (به زیربند ۸-۳ مراجعه شود). به همین ترتیب اطلاعات مرتبط با فرایند حل و فصل اختلاف می‌تواند در پیش و سنجش رضایت مشتری استفاده شود. به عنوان مثال تناوب و ماهیت اختلاف‌ها می‌توانند شاخص غیرمستقیم رضایت مشتری باشند. (به استاندارد ISO 10004 زیربند ۷-۳-۲ مراجعه شود).

مدیریت کیفیت-رضایت مشتری-راهنمایی‌هایی برای حل و فصل اختلاف برون سازمانی

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد ارائه راهنمایی‌هایی برای سازمان جهت طرح‌ریزی، طراحی، تدوین، اجرا، نگهداری و بهبود فرایند اثربخش و کارآمد حل و فصل اختلاف برای شکایت‌هایی که توسط سازمان حل نشده‌اند، می‌باشد.

این استاندارد برای موارد زیر کاربرد دارد:

- شکایت‌های مرتبط با کالاها و خدمات سازمان، فرایند رسیدگی به شکایت‌ها و فرایند حل و فصل اختلاف؛
 - حل و فصل اختلاف‌های ناشی از فعالیت‌های کسب‌وکار در داخل کشور یا فرامرزی شامل مواردی که ناشی از تجارت الکترونیک هستند.
 - این استاندارد برای استفاده در سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع یا اندازه یا کالاها و خدمات ارائه شده در نظر گرفته شده‌است و به موارد زیر می‌پردازد:
 - راهنمایی برای تعیین این که سازمان چه موقع و چگونه می‌تواند در حل و فصل اختلاف مشارکت کند؛
 - راهنمایی به منظور انتخاب مجریان و استفاده از خدمات آن‌ها؛
 - مشارکت مدیریت رده بالا و تعهد وی به حل و فصل اختلاف و تدوین منابع کافی درون سازمانی؛
 - ضروریاتی برای حل و فصل اختلاف منصفانه، مناسب، شفاف و قابل دسترس؛
 - راهنمایی درباره مدیریت مشارکت سازمان در حل و فصل اختلاف؛
 - پایش، ارزشیابی و بهبود فرایند حل و فصل اختلاف.
- این استاندارد با هدف خاص در زمینه حل و فصل اختلاف بین یک سازمان و
- افرادی که کالاها یا خدماتی را به مقاصد شخصی یا خانگی خریداری یا استفاده می‌کنند یا
 - کسب و کارهای کوچک
- در نظر گرفته شده‌است.

این استاندارد برای حل سایر اختلاف‌ها، از قبیل اختلاف‌های مربوط به اشتغال کاربرد ندارد. این استاندارد برای رسیدگی به شکایت‌های درون سازمانی کاربرد ندارد.

۲ مراجع الزامی

در مراجع زیر ضوابطی وجود دارد که در متن این استاندارد به صورت الزامی به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب، آن ضوابط جزئی از این استاندارد محسوب می‌شوند.

در صورتی که به مرجعی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن برای این استاندارد الزام‌آور نیست. در مورد مراجعی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی برای این استاندارد الزام‌آور است.

استفاده از مرجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات.

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در استاندارد ISO 9000 به کار می‌رود^۱.

۱-۳ انجمن

association

<رضایت مشتری>، سازمانی (زیربند ۳-۱۲) متشکل از سازمان‌ها یا اشخاص عضو.

[منبع: ISO 9000:2015، زیربند ۳-۲-۸]

۲-۳ شاکی

complainant

شخص، سازمان (زیربند ۳-۱۲) یا نماینده آن‌ها که شکایتی (زیربند ۳-۳) را مطرح می‌کند.

یادآوری ۱- در این استاندارد، مشتریانی (زیربند ۳-۴) که در مرحله اول، شکایت را به مجری ارجاع می‌دهند نیز به عنوان شاکی قلمداد می‌شوند.

[منبع: ISO 10001:2018، زیربند ۳-۲، با تغییرات - یادآوری ۱ اضافه شده است.]

۳-۳ شکایت

complaint

<رضایت مشتری>، بیان نارضایتی به یک سازمان (زیربند ۳-۱۲) در ارتباط با کالا یا خدمت آن یا در ارتباط با خود فرایند رسیدگی به شکایت‌ها، هرگاه که پاسخ یا راه حل و فصل آن به صورت تلویحی یا تصریحی موردانتظار باشد.

۱- اصطلاحات و تعاریف به کاررفته در استانداردهای ISO و IEC در وبگاه‌های www.iso.org/obp و www.electropedia.org/ قابل دسترس است.

یادآوری ۱- شکایت‌ها می‌توانند مرتبط با سایر فرایندهای سازمان که بر مشتری (زیربند ۳-۴) تاثیر می‌گذارد، باشد.

یادآوری ۲- شکایت‌ها می‌توانند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با سازمان به وجود آیند.

[منبع: ISO 9000:2015، زیربند ۳-۹-۳، با تغییرات- یادآوری ۱ و ۲ اضافه شده است.]

۴-۳ مشتری

customer

شخص یا سازمانی (زیربند ۳-۱۲) که کالا یا خدمت موردنظر یا موردنیاز خود را دریافت می‌کند یا می‌تواند دریافت کند.

مثال: مصرف‌کننده، کارفرما، کاربر نهایی، خرده فروش، دریافت‌کننده کالا یا خدمت از فرایند درون سازمانی، صاحب نفع یا خریدار.

یادآوری- مشتری ممکن است درون سازمانی یا برون سازمانی باشد.

[منبع: ISO 9000:2015، زیربند ۳-۲-۴]

۵-۳ رضایت مشتری

customer satisfaction

استنباط مشتری (زیربند ۳-۴) از میزانی که انتظارات وی برآورده شده است.

یادآوری ۱- انتظارات مشتری می‌تواند برای سازمان (زیربند ۳-۱۲) یا حتی برای مشتری موردنظر تا تحویل کالا یا خدمت معلوم نباشد، برای دستیابی به سطح بالای رضایت مشتری امکان دارد لازم باشد که یک انتظار مشتری حتی اگر نه بیان شده باشد نه عموماً به صورت تلویحی مشخص یا اجبار نشده باشد، برآورده شود.

یادآوری ۲- شکایت‌ها (زیربند ۳-۳) یک شاخص متعارف در مورد پایین بودن سطح رضایت مشتری است، اما نبودن شکایت الزاماً به معنای بالابودن سطح رضایت مشتری نیست.

یادآوری ۳- حتی هنگامی که الزامات مشتری با وی مورد توافق قرار گرفته و برآورده شده باشد، این امر الزاماً بالابودن سطح رضایت مشتری را تضمین نمی‌کند.

[منبع: ISO 9000:2015، زیربند ۳-۹-۲]

۶-۳ خدمت به مشتری

customer service

تعامل سازمان (زیربند ۳-۱۲) با مشتری (زیربند ۳-۴) در طول سرتاسر چرخه حیات یک کالا یا خدمت.

[منبع: ISO 9000:2015، زیربند ۳-۹-۴]

۷-۳ اختلاف

dispute

<رضایت مشتری>، عدم توافق ناشی از شکایت (زیربند ۳-۳) که به مجری فرایند حل و فصل اختلاف (زیربند ۳-۹) تسلیم شده است.

یادآوری ۱- برخی از سازمان‌ها (زیربند ۳-۱۲) به مشتریان (زیربند ۳-۴) اجازه بیان نارضایتی را در مرحله اول به مجری فرایند حل و فصل اختلاف می‌دهند. در این شرایط هرگاه اظهار نارضایتی جهت ارائه پاسخ ارسال گردد، یک شکایت محسوب شده و اگر شکایت توسط سازمان بدون مداخله مجری فرایند حل و فصل اختلاف، حل و فصل نشود، به اختلاف تبدیل می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها ترجیح می‌دهند مشتریان در مرحله اول هرگونه نارضایتی را به خود سازمان اظهار کنند، پیش از این‌که سازوکار حل و فصل اختلاف در بیرون از سازمان را به کار گیرند.

[منبع: ISO 9000:2015، زیربند ۳-۹-۶]

۳-۸ حل‌کننده اختلاف

dispute resolver

رضایت مشتری، شخص تعیین شده توسط مجری فرایند حل و فصل اختلاف (زیربند ۳-۹) برای کمک به طرف‌ها در حل یک اختلاف (زیربند ۳-۷).

مثال: کارکنان، داوطلبان یا افراد طرف قرارداد.

[منبع: ISO 9000:2015، زیربند ۳-۱-۶]

۳-۹ مجری فرایند حل و فصل اختلاف

DRP-provider

dispute resolution process provider

شخص یا سازمانی (زیربند ۳-۱۲) که فرایند حل و فصل اختلاف (زیربند ۳-۷) بیرونی را تامین و اجرا می‌کند.

یادآوری ۱- به‌طور کلی مجری فرایند حل و فصل اختلاف دارای موجودیتی حقوقی جدا از سازمان یا شخص به‌عنوان فرد و شاکی (زیربند ۳-۲) می‌باشد. به این ترتیب ویژگی‌های استقلال و انصاف مورد تاکید قرار می‌گیرند. در برخی از وضعیت‌ها یک واحد مجزا در درون سازمان برای رسیدگی به شکایت‌های (زیربند ۳-۳) حل نشده استقرار می‌یابد.

یادآوری ۲- مجری فرایند حل و فصل اختلاف برای ارائه حل و فصل اختلاف با طرف‌ها، قرارداد منعقد می‌کند و از نظر عملکردی پاسخ‌گو است. مجری فرایند حل و فصل اختلاف، حل‌کنندگان اختلاف را تامین می‌کند هم‌چنین مجری فرایند حل و فصل اختلاف از کارکنان پشتیبانی، اجرایی و سایر کارکنان مدیریتی برای تامین منابع مالی، پشتیبانی امور دفتری، کمک به برنامه‌ریزی، آموزش، اتاق‌های جلسات، واحدهای نظارتی و موارد مشابه آن استفاده می‌کند.

یادآوری ۳- مجریان حل و فصل اختلاف می‌توانند به‌صورت‌های مختلف از جمله موجودیت‌های غیرانتفاعی، انتفاعی و عمومی باشند. یک انجمن هم می‌تواند یک مجری حل و فصل اختلاف باشد.

یادآوری ۴- در این استاندارد به جای اصطلاح «مجری فرایند حل و فصل اختلاف» از اصطلاح «مجری» استفاده می‌شود.

[منبع: ISO 9000:2015، زیربند ۳-۲-۷، با تغییرات - یادآوری ۴ ویرایش شده است.]

۳-۱۰ بازخورد

feedback

رضایت مشتری، دیدگاه‌ها، نظرات و اظهارات مرتبط با کالا، خدمت یا فرایند رسیدگی به شکایت‌ها.

یادآوری - باز خود می‌تواند در ارتباط با سایر فرایندهایی که سازمان (زیربند ۳-۱۲) با مشتری (زیربند ۳-۴) در تعامل است، ارائه شود.

[منبع: ISO 9000:2015، زیربند ۳-۹-۱، با تغییرات-یادآوری اضافه شده است.]

۱۱-۳ طرف ذی‌نفع

interested party

صاحب نفع (سهام‌دار)

شخص یا سازمان (زیربند ۳-۱۲) که می‌تواند بر یک تصمیم یا فعالیت اثر بگذارد، یا از آن تاثیر بپذیرد، یا خود را به واسطه یک تصمیم یا فعالیت متأثر از آن بداند.

مثال: مشتریان (زیربند ۳-۴)، مالکان، کارکنان سازمان، تامین‌کنندگان، بانک‌داران، سازمان‌های تنظیم‌کننده مقررات، اتحادیه‌ها، شرکا یا جامعه‌ای که می‌تواند شامل رقبا یا گروه‌های مخالف باشد.

[منبع: ISO9000:2015، زیربند ۳-۲-۳، با تغییرات-یادآوری حذف شده است.]

۱۲-۳ سازمان

organization

شخص یا گروهی از افراد که برای دستیابی به اهداف خود، وظایف خاص خود را همراه با مسئولیت‌ها، اختیارها و روابط دارند.

یادآوری ۱- مفهوم سازمان، شخص حقیقی، شرکت، شرکت سهامی، بنگاه، موسسه تجاری، افراد صاحب اختیار، شریک، انجمن، بنیاد خیریه یا موسسه یا بخش یا ترکیبی از آن‌ها را خواه به صورت سهامی یا غیرسهامی، دولتی یا خصوصی در برمی‌گیرد، اما به آنها محدود نمی‌شود.

یادآوری ۲- این استاندارد به انواع مختلفی از سازمان‌هایی مربوط است که هرکدام در فرایند حل و فصل اختلاف (زیربند ۳-۷) نقش‌های کاملاً متفاوتی دارند. آن‌ها شامل سازمان‌های دارای شکایت‌های (زیربند ۳-۳) حل نشده، مجریان حل و فصل اختلاف و انجمن‌های مجری یا پشتیبان فرایندهای حل و فصل اختلاف هستند. در این استاندارد، به منظور سهولت، اصطلاح «سازمان» هر جا به تنهایی به کار رود، به معنای موجودیتی است که شکایت حل نشده علیه آن وجود دارد و در حال حاضر یکی از طرف‌های حل و فصل اختلاف است یا در آینده می‌تواند از آن‌ها باشد. از اصطلاحات «مجری» و «انجمن» برای توصیف انواع دیگر سازمان‌ها استفاده می‌شود.

[منبع: ISO9000:2015، زیربند ۳-۲-۱، با تغییرات-یادآوری ۲ جایگزین شده است.]

۴ اصول راهنما

۱-۴ کلیات

حل و فصل اختلاف اثربخش و کارآمد بر مبنای پیروی از اصول راهنمایی است که در بندهای ۴-۲ الی ۴-۱۷ شرح داده شده است.

۲-۴ تعهد

توصیه می‌شود سازمان فعالانه متعهد به تعریف و اجرای فرایند حل و فصل اختلاف باشد.

۳-۴ پاسخ‌گویی

توصیه می‌شود سازمان در حل و فصل اختلاف، نیازها و انتظارات مشتری را مورد توجه قرار دهد.

۴-۴ یکپارچگی اطلاعات

توصیه می‌شود سازمان اطمینان حاصل کند که اطلاعات مرتبط با حل و فصل اختلاف آن درست است و همراه کننده نیست و داده‌های جمع‌آوری شده مرتبط، صحیح، کامل، معنادار و مفید هستند.

۵-۴ مسئولیت‌پذیری

توصیه می‌شود سازمان مسئولیت‌پذیری و گزارش‌دهی در خصوص تصمیم‌ها و اقدامات انجام شده مرتبط با حل و فصل اختلاف را پایه‌ریزی و نگهداری کند.

۶-۴ موافقت برای مشارکت^۱

مشارکت شاکیان در حل و فصل اختلاف که توسط سازمان پیشنهاد می‌شود، بهتر است داوطلبانه باشد. توصیه می‌شود موافقت برای مشارکت براساس آگاهی و درک کامل فرایندها و پیامدهای ممکن صورت پذیرد. هنگامی که مشتری فردی است که کالاها و خدمات را برای اهداف شخصی یا خانگی می‌خرد یا استفاده می‌کند، توصیه نمی‌شود موافقت برای مشارکت شرط الزام‌شده‌ای برای دریافت آن کالاها و خدمات باشد (به پیوست پ مراجعه شود).

یادآوری ۱- موافقت برای مشارکت در حل و فصل اختلاف می‌تواند شرط الزام شده‌ای در قراردادهای شرکت با شرکت باشد.

یادآوری ۲- موافقت برای مشارکت می‌تواند تابع الزامات قانونی و مقرراتی در نقاط مختلف جهان باشد.

۷-۴ قابلیت دسترسی

توصیه می‌شود دسترسی به فرایند حل و فصل اختلاف و استفاده از آن آسان باشد (به پیوست ت مراجعه شود).

۸-۴ مناسب بودن

نوع روش حل و فصل اختلاف پیشنهاد شده به طرف‌های اختلاف (به پیوست الف مراجعه شود) و راه‌حل‌های بالقوه قابل دسترس برای شاکی بهتر است متناسب با ماهیت اختلاف باشد (به پیوست ث مراجعه شود).

1- Consent to participate

۹-۴ انصاف

توصیه می‌شود سازمان به منظور حل منصفانه و صادقانه اختلاف وارد حل و فصل اختلاف با شاکی شود. بهتر است سازمان یک مجری را انتخاب کند که کارکنان و حل‌کنندگان اختلاف آن که در حل و فصل اختلاف، دخیل هستند، افرادی بی‌طرف و عینیت‌گرا باشند تا فرایندها، توصیه‌ها و تصمیم‌های حکم‌کننده برای هر دو طرف منصفانه بوده و به عنوان تصمیم‌های مستقل شناخته شوند (به پیوست ج مراجعه شود).

۱۰-۴ شایستگی

کارکنان سازمان، مجریان و حل‌کنندگان اختلاف بهتر است دارای ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها، آموزش، تحصیلات و تجربه لازم جهت انجام مسئولیت‌های خود مرتبط با حل و فصل اختلاف باشند (به پیوست چ مراجعه شود).

۱۱-۴ به موقع بودن

توصیه می‌شود حل و فصل اختلاف با توجه به ماهیت حل و فصل اختلاف و فرایند مورد استفاده تا جایی که امکان دارد به سرعت انجام گیرد (به پیوست ح مراجعه شود).

۱۲-۴ محرمانگی

اطلاعات شخصی قابل شناسایی بهتر است به صورت محرمانه و حفاظت‌شده نگهداری شود، مگر این که افشای آن توسط قانون الزام شده باشد یا جلب رضایت برای افشای اطلاعات از طرف شخص مورد نظر صورت گیرد. به همین شکل، توصیه می‌شود رازهای تجاری محرمانه و حفاظت‌شده نگهداری شود مگر این که افشای آن توسط قانون الزام شده باشد یا از طرفی که راز تجاری به آن مربوط می‌شود، موافقت با افشا گرفته شده باشد. **یادآوری ۱-** اطلاعات شخصی قابل شناسایی، اطلاعاتی است که در صورت مرتبط بودن با فرد، می‌تواند برای شناسایی وی مورد استفاده قرار گیرد و از طریق نام، نشانی، پست الکترونیک، شماره تلفن یا شناساگر خاص مشابه قابل بازیابی باشد. معنی دقیق این اصطلاح در سراسر جهان متفاوت است.

یادآوری ۲- این اصل می‌تواند از طریق یک خط‌مشی حاکم بر استفاده و افشای اطلاعات به دست آمده در طی اختلاف و اطلاع‌رسانی این خط‌مشی به طرف‌های اختلاف، به کار گرفته شود.

یادآوری ۳- برای تشویق مشارکت داوطلبانه سازمان‌ها در حل و فصل اختلاف، گاهی اوقات ضروری است تا از هویت سازمان حفاظت شود، مگر این که افشای آن توسط قانون الزام شده باشد.

۱۳-۴ شفافیت

اطلاعات کافی درباره فرایند حل و فصل اختلاف، مجری و عملکرد وی بهتر است برای شاکیان، سازمان‌ها و عموم مردم روشن و شفاف شده باشد.

یادآوری - شفافیت به اطلاعات درباره فرایند حل و فصل اختلاف، مجری و عملکرد وی اشاره دارد و مغایر با [افشای] اطلاعات شخصی درباره شاکی و رازهای تجاری سازمان است.

۴-۱۴ توافق

توصیه می‌شود یک فرایند حل و فصل اختلاف با توافق طرفین اجرا شود.

۴-۱۵ ظرفیت

توصیه می‌شود برای حل و فصل اختلاف منابع کافی در دسترس قرار گرفته و تعهد شده‌باشند و به‌طور اثربخش و کارآمد مدیریت شوند.

۴-۱۶ بهبود

توصیه می‌شود افزایش اثربخشی و کارایی فرایند حل و فصل اختلاف از اهداف دائمی سازمان باشد.

۴-۱۷ رویکرد مشتری‌محور

توصیه می‌شود سازمان یک رویکرد تمرکز با مشتری را با توجه به حل و فصل اختلاف اتخاذ کند و بهتر است بازخورد داشته‌باشد.

۵ چارچوب حل و فصل اختلاف

۵-۱ بافت سازمان

توصیه می‌شود سازمان در طرح‌ریزی، طراحی، تدوین، اجرا، نگهداری و بهبود فرایند حل و فصل اختلاف، بافت خود را در نظر بگیرد:

- شناسایی و نشانی‌دهی مسائل خارجی و داخلی که مرتبط با هدف سازمان هستند و بر توانایی آن برای دستیابی به اهداف حل و فصل اختلاف تاثیر می‌گذارند؛
- شناسایی ذی‌نفعان مرتبط با فرایند حل و فصل اختلاف و رفع نیازها و انتظارات مرتبط با طرف‌های ذی‌نفع؛
- شناسایی دامنه فرایند حل و فصل اختلاف از جمله حدود و کاربرد آن با در نظر گرفتن مسائل خارجی و داخلی و نیازهای ذی‌نفعان ذکر شده.

۵-۲ تعهد

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا راهبری را نشان دهد و سازمان بهتر است به یک فرایند اثربخش و کارآمد حل و فصل اختلاف که مطابق با خط‌مشی حل و فصل اختلاف سازمان است، متعهد باشد (به بند ۵-۳ مراجعه شود) به ویژه حائز اهمیت است که مدیریت رده بالا این تعهد را در عمل اثبات کند و ترویج دهد. یک راهبری قوی و تعهد بدون ابهام نسبت به حل و فصل اختلاف می‌تواند مکمل مفیدی برای فرایند داخلی رسیدگی به شکایت‌های سازمان باشد و می‌تواند به کارکنان سازمان و شاکیان این امکان را بدهد که در بهبود

کالاها، خدمات و فرایندهای سازمان سهیم باشند. توصیه می‌شود این راهبری و تعهد در ایجاد و اشاعه خطمشی و رویه‌هایی برای حل و فصل اختلاف‌ها و تامین منابع کافی، از جمله آموزش بازتاب داشته‌باشد.

هم‌چنین بهتر است سازمان نسبت به انتخاب مجریان اثربخش و کارآمد متعهد باشد که بتوانند حل و فصل اختلاف را سازگار با اهداف سازمان و طراحی فرایند انجام دهند(به پیوست د مراجعه شود).

یادآوری- هنگامی که مجری یک انجمن است، توصیه می‌شود که تجربه و ظرفیت خود را به طریقی ارزشیابی کند که سازمان مجریان بالقوه را به همان طریق ارزشیابی می‌کند.

۳-۵ خطمشی حل و فصل اختلاف

۱-۳-۵ پایه‌ریزی خطمشی

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا خطمشی شفاف و بدون ابهامی برای حل و فصل اختلاف پایه‌ریزی کند. این خطمشی بهتر است شرح دهد سازمان تحت چه شرایطی مشتریان را درباره فرایند حل و فصل اختلاف مطلع خواهد کرد و حل و فصل اختلاف را به شاکیان پیشنهاد خواهد داد(به پیوست د مراجعه شود). هم‌چنین توصیه می‌شود سازمان تعیین کند که آیا لازم است شاکیان قبل از به جریان افتادن فرایند حل و فصل اختلاف، از فرایند داخلی رسیدگی به شکایت‌ها استفاده کنند یا خیر. توصیه می‌شود خطمشی برای کلیه کارکنان مرتبط، شاکیان، مشتریان و دیگر طرف‌های ذینفع مرتبط قابل دسترسی باشد. توصیه می‌شود خطمشی از طریق رویه‌ها و اهداف هر بخش و نقش کارکنان گنجانده شده در فرایند، پشتیبانی شود.

یادآوری- سازمان می‌تواند موافقت کند که پیش از بروز اختلاف یا به صورت مورد به مورد پس از بروز اختلاف، مطابق با معیارهای مقرر شده توسط سازمان، راه حل و فصل اختلاف را ارائه دهد. سازمان می‌تواند چنین تعهدی را در همه موارد یا فقط برای رده‌های معینی از موارد انجام دهد. تعهدات قبلی می‌تواند از راه‌های گوناگون از قبیل تعهد در ضمانت خدمات پس از فروش یا قرارداد مشتری (به پیوست پ مراجعه شود)، در وعده‌های تبلیغاتی یا توافق‌ها با مجری انجام شود.

توصیه می‌شود سازمان در تدوین خطمشی حل و فصل اختلاف موارد زیر را مد نظر قرار دهد:

- شناسایی هرگونه الزامات مقرراتی و قانونی قابل اجرا؛
- نیارهای مالی، عملیاتی و سازمانی؛
- تاثیر پیش‌بینی شده خطمشی بر رضایت مشتری؛
- محیط رقابتی؛
- درون‌داد از شاکیان، مشتریان، کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع مرتبط؛
- فرایندهای مدیریت کیفیت، آیین کار رضایت مشتری و فرایندهای رسیدگی به شکایت‌ها در سازمان؛
- جایگزین‌های حل و فصل اختلاف، مانند دادگاه‌ها.

۵-۳-۲ بازنگری خطمشی

توصیه می‌شود خطمشی در فواصل منظم بازنگری و در صورت لزوم به‌روز گردد.

۵-۳-۳ سازگاری خطمشی

توصیه می‌شود خطمشی‌های مرتبط با کیفیت، رسیدگی به شکایت‌ها و حل و فصل اختلاف سازگار باشند.

۵-۴ مسئولیت‌های مدیریت رده بالا

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا اطمینان حاصل کند که:

- خطمشی حل و فصل اختلاف در درون سازمان اطلاع‌رسانی شده و اهداف در بخش‌ها، سطوح و فرایندهای مربوطه پایه‌ریزی شده باشند؛
- فرایند حل و فصل اختلاف طبق اهداف فوق طرح‌ریزی، طراحی، تدوین، اجرا و نگهداری شده و بهبود یافته است؛
- کارکنان ارتباط فرایند حل و فصل اختلاف با تلاش‌های کلی سازمان در جهت رضایت مشتری را درک می‌کنند؛
- سازمان منابع موردنیاز برای فرایند حل و فصل اختلاف اثربخش، منصفانه، قانونی و کارآمد را که آموزش‌های موردنیاز را هم شامل می‌شود، تعیین می‌کند و تخصیص می‌دهد؛
- فرایند حل و فصل اختلاف در بین همه کارکنان مربوطه در سازمان، مشتریان و شاکیان ترویج و به آن‌ها اطلاع‌رسانی می‌شود (به بند ۴-۷، ۴-۱۳ و پیوست ت و خ مراجعه شود)؛
- مسئولیت و اختیار برای حل و فصل اختلاف به‌طور شفاف در سرتاسر سازمان تعریف شده است؛
- هر شکایت قابل توجه در خصوص فرایند حل و فصل اختلاف، نمایندگان سازمان در فرایند حل و فصل اختلاف، مجری یا هر نتیجه بدست‌آمده، سریع و اثربخش اطلاع‌رسانی می‌شود.

۶ طرح‌ریزی، طراحی و تدوین

۶-۱ کلیات

توصیه می‌شود سازمان طرح‌ریزی، طراحی و تدوین یک فرایند حل و فصل اختلاف اثربخش و کارآمد را انجام دهد. این امر شامل ایجاد رویه‌های ضروری برای فرایند حل و فصل اختلاف است. بهتر است سازمان انتظارات و برداشت مشتریان و سایر ذی‌نفعان مربوط به حل و فصل اختلاف را درک کند. هنگام پایه‌ریزی و استفاده از فرایند حل و فصل اختلاف، سازمان بهتر است ریسک‌ها و فرصت‌هایی که می‌توانند بروز کنند را در نظر گیرد و مورد بررسی قرار دهد. این موارد در بندهای زیر آمده است:

- پایش و ارزشیابی فرایندها و مسائل خارجی و داخلی درباره ریسکها و فرصتها؛
- شناسایی و ارزیابی ریسکها و فرصتهای خاص؛
- طرحریزی، طراحی، تدوین، اجرا و بررسی اقدامات اصلاحی و بهبودهای مرتبط با ریسکها و فرصتهای شناسایی و ارزیابی شده.

همانطور که در استاندارد ISO 9001:2015 زیربند ۳-۷-۹ تعریف شده است، ریسک اثر عدم قطعیتی است که می‌تواند منفی یا مثبت باشد. درحیطه حل و فصل اختلاف، یک نمونه برای تاثیر منفی، نارضایتی مشتری ناشی از کمبود اطلاعات ارائه شده درباره فرایند حل و فصل اختلاف است و نمونه ای از یک اثر مثبت این است که سازمان منابع مرتبط با حل و فصل اختلاف را به عنوان نتیجه بازنگری فرایند حل و فصل اختلاف، مورد بررسی مجدد قرارمی‌دهد. با بررسی تخصیص و به کارگیری منابعی که منجر به ارتقا آگاهی مشتری از فرایند حل و فصل اختلاف می‌شود، یا با آموزش بیشتر به کارکنان برای مدیریت دامنه گسترده اختلافهای ارجاع شده به فرایند حل و فصل اختلاف، می‌توان به این ریسکها پرداخت.

یک فرصت، به شناسایی یک روش جدید ممکن برای تحقق پیامدهای مثبت مربوط است که لزوماً از ریسکهای موجود سازمان ناشی نمی‌شود. به عنوان مثال، یک سازمان می‌تواند در نتیجه یک پیشنهاد ارائه‌شده توسط مشتری در حل و فصل اختلاف، یک کالا، خدمت یا فرایند جدیدی را شناسایی کند.

۲-۶ اهداف

سازمان بهتر است اهدافی را که قرار است به وسیله حل و فصل اختلاف به دست آید، تعیین کند. توصیه می‌شود این اهداف با خطمشی حل و فصل اختلاف، سازگار باشند (به بند ۵-۳ مراجعه شود). و تحقق آنها بهتر است با استفاده از شاخصهای عملکردی مناسب قابل سنجش باشد. توصیه می‌شود این اهداف در فواصل زمانی منظم بازنگری و در صورت لزوم به‌روز شود.

۳-۶ فعالیتها

۱-۳-۶ آسیب‌شناسی

توصیه می‌شود سازمان به‌منظور تعیین این‌که آیا منابع اضافی یا تغییرات مورد نیاز است، تلاشهای کنونی خود را برای حل شکایتها و اختلافها ارزیابی کند. چنین ارزشیابی می‌تواند موارد زیر را مدنظر قرار دهد:

- ماهیت و دفعات تکرار شکایتها و اختلافها؛
- چگونگی رسیدگی به اختلافها در حال حاضر؛
- راههایی که سازمان برای رسیدگی به اختلافها در آنها موفق یا ناموفق است؛
- هزینه‌ها و منافع موفقیت و شکست در حل و فصل اختلافها؛
- هزینه‌ها و منافع پذیرش فرایند برون‌سازمانی حل و فصل اختلاف.

۶-۳-۲ طراحی

توصیه می‌شود سازمان فرایند حل و فصل اختلاف را براساس تحلیل فعالیت‌های رسیدگی به شکایت و حل و فصل اختلاف، منابع و خط‌مشی حل و فصل اختلاف خود طراحی کند. فرایند حل و فصل اختلاف می‌تواند با دیگر فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت سازمان پیوند یابد و بهتراست با آن‌ها سازگار باشد. توصیه می‌شود این طرح بهترین تجربه‌های سازمان‌های دیگر را در رابطه با حل و فصل اختلاف لحاظ کند و هر مجری‌ای را که انتظار دارد در فرایند حل و فصل اختلاف مشارکت کند، درگیر کند. (به پیوست ر مراجعه شود).

عواملی که در نظر گرفته می‌شوند شامل موارد زیر است:

- اصول شرح داده‌شده در بند ۴؛
- انواع اختلاف‌هایی که ارائه می‌شوند (برای مثال کدام دسته از مشتریان و شاکیان یا چه کالاها و خدماتی)؛
- راه‌حل‌های ممکن که مدنظر قرار خواهند گرفت؛
- انواع روش‌های حل و فصل اختلافی که پیشنهاد می‌شوند (تسهیل‌گری، مشورتی و /یا حکم‌کننده)؛
- آیا سازمان برای مشارکت در حل و فصل اختلاف تعهد پیشاپیش خواهد داشت یا تصمیم‌های خود را بر یک مبنای مورد به مورد اتخاذ خواهند نمود؛
- ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با انتخاب و تعامل با مجریان و حل‌کنندگان اختلاف؛
- احراز صلاحیت حل‌کنندگان اختلاف؛
- در صورت وجود، هزینه‌های که به شاکیان پرداخت می‌شود (به پیوست ت مراجعه شود)؛
- نحوه مشارکت طرفین (برای مثال حضوری، اظهارنامه کتبی، تلفنی و/یا اینترنت)؛
- معیارهایی که اختلاف براساس آن‌ها ارزشیابی خواهند شد (الزامات قانونی و مقرراتی، آیین‌های کاری و/یا انصاف یا عدالت).

یادآوری- انجمن‌ها نیز فرایندهای حل و فصل اختلاف را برای اعضا و دیگران طراحی می‌کنند.

۶-۳-۳ آزمایش

توصیه می‌شود سازمان، آزمایش ویژگی‌های طراحی فرایند حل و فصل اختلاف را قبل از به‌کارگیری آن برای تمامی شاکیان، در مورد زیرمجموعه‌ای از آن‌ها مدنظر قرار دهد. آزمایش می‌تواند در یک منطقه محدود جغرافیایی و /یا بیش از یک مجری انجام شود. توصیه می‌شود نتایج حاصل از هر آزمایش از منظر بهبود ویژگی‌های طرح تحلیل شود تا خط‌مشی و اهداف سازمان بتواند به بهترین شکل تحقق یابند.

۴-۶ منابع

توصیه می‌شود سازمان منابعی از قبیل کارکنان، اطلاعات، مواد، منابع مالی و زیرساخت‌ها را تامین کند و به‌کارگیرد تا بتواند به‌طور اثربخش و کارآمد:

- مجری مناسبی را انتخاب کند؛
- به‌کارکرد مناسب مجری کمک کند؛
- در فرایند حل و فصل اختلاف مشارکت نماید؛
- عملکرد مجری، حل‌کنندگان اختلاف آن و فرایند حل و فصل اختلاف را ارزشیابی کند.

۷ عملیات

۱-۷ کلیات

سازمان باید رویه‌های خود را برای حل و فصل اختلاف به روشی منصفانه، کارآمد و اثربخش به‌کارگیرد. در صورت نیاز، مجری و سازمان بهتر است روش‌های عملیاتی خود را برای حصول اطمینان از هماهنگی با توجه به شروع اختلاف، ردیابی اختلاف، اعلام اختلاف، ارزیابی اولیه اختلاف، حل و فصل اختلاف (شامل رویه‌هایی برای جمع‌آوری شواهد مرتبط)، اجرای نتایج حل و فصل اختلاف و پیگیری آن تنظیم کنند. نمودار گردش کاری که مراحل مختلف حل و فصل اختلاف را نشان می‌دهد در پیوست ز آمده است.

۲-۷ ارجاع شکایت

توصیه می‌شود سازمان رویه ارجاع شکایت‌های حل نشده به مجری را به‌کارگیرد. سازمان می‌تواند شکایت‌هایی را ارجاع دهد که به‌صورت داخلی توسط سازمان مورد رسیدگی قرار گرفته‌اند ولی حل نشده‌اند. در شرایطی که شاکیان به سازمان اطلاع می‌دهند که می‌خواهند شکایت آن‌ها ابتدا توسط مجری نه توسط سازمان مورد رسیدگی قرار گیرد تا زمانی که سازمان و خط‌مشی حل و فصل اختلاف سازمان چنین ارجاعاتی را مجاز می‌داند، این مراجعات می‌توانند انجام گیرند. توصیه می‌شود سازمان شکایت را نسبت به معیارهایی که در موافقت‌نامه با مجری یا در قرارداد با مشتری توسط سازمان توصیف شده‌اند، ارزشیابی کند. سازمان بهتر است شکایت را در صورتی که با معیارها مطابقت داشته باشد به مجری ارجاع دهد، در غیر این صورت توصیه می‌شود سازمان با استفاده از رویه‌های مناسب شکایت را مختومه سازد. هم‌چنین توصیه می‌شود سازمان اطمینان یابد که همه شکایت‌هایی که به مجری ارجاع می‌شود، ردیابی می‌کند به‌طوری‌که به همه شکایت‌ها پرداخته‌شود.

۳-۷ وصول اعلام اختلاف

توصیه می‌شود سازمان زمانی که حل و فصل اختلاف شروع می‌شود، کارکنان مرتبط را مطلع سازد، علاوه بر افراد حل‌کننده اختلاف، افراد دیگری که می‌توانند مطلع شوند، عبارتند از: افرادی با مسئولیت‌های خاص برای تضمین کیفیت، رسیدگی به شکایت‌ها، خدمات مشتری و امور حقوقی.

۴-۷ تنظیم پاسخ سازمان

۱-۴-۷ ارزشیابی اختلاف

توصیه می‌شود سازمان اقدامات لازم را برای ارزیابی اختلاف انجام دهد. این اقدامات می‌توانند شامل موارد زیر باشد:

- کسب سوابق معامله یا فرایندی که موجب بروز اختلاف شده‌است، از جمله سوابق فروش یا نسخه آگهی (حسب اقتضا)، سوابق بازرسی یا تعمیر، هرگونه سوابق منتج از رسیدگی به شکایت‌ها و اطلاعات مرتبط با دیگر شکایت‌های بایگانی شده توسط شاکی (در صورت وجود)؛
- مشورت با کارکنان فنی، حقوقی، فروش، رسیدگی به شکایت‌ها و سایر افرادی که به‌طرفیت از سازمان کار می‌کنند، متناسب با مورد اختلاف.

توصیه می‌شود که سازمان سوابق معامله، شکایت و دیگر سوابق مرتبط را در قالب‌هایی که به‌سادگی قابل تبدیل باشند، نگهداری کند تا بتوان آن‌ها را در قالب مناسبی به مجری، حل‌کنندگان اختلاف و/یا هر طرف دیگر تحویل داد.

۲-۴-۷ اتخاذ موضع‌گیری اولیه

سازمان بهتر است بعد از جمع‌آوری سوابق مرتبط و دروندادهای موردنیاز با توجه به مسئولیت بالقوه خود موضع‌گیری اولیه خود را در موضوع و راه‌حلی که در صورت وجود مایل است به شاکی ارائه دهد، اتخاذ کند. توصیه می‌شود سازمان، سازگار با رویه‌های حل و فصل اختلاف، موضع خود را برای مجری یا مستقیماً شاکی (با ارائه یک نسخه به مجری) اعلام کند. موضع‌گیری اولیه می‌تواند برای موارد زیر اتخاذ شود:

- حل موضوع به‌صورتی که توسط شاکی درخواست شده‌است؛
- ارائه برخی اما نه تمامی راه‌حل‌های درخواست شده یا
- عدم ارائه هیچ یک از راه‌حل‌های درخواست شده‌باشد.

یادآوری- در حل و فصل اختلاف، برای یک سازمان غیر معمول نیست که تصمیم بگیرد به شاکی، یک یا بیشتر از یک راه‌حل پیشنهاد دهد که از نظر سازمان طبق قانون، آیین‌های کاری یا سایر میانی ملزم به ارائه آن نیست. سازمان می‌تواند این کار را به عنوان حسن نیت، به عنوان بخشی از خط‌مشی رضایت مشتری یا در تشخیص احتمال حل و فصل اختلاف انجام دهد، انجمن ناظر بر آیین کار یا دادگاه می‌توانند موقعیت را با دید متفاوتی بنگرد.

۵-۷ حل و فصل اختلاف

۱-۵-۷ روش تسهیل‌گری

در روش تسهیل‌گری (به پیوست الف مراجعه شود)، سازمان بعد از این که موضع اولیه خود را اعلام کرد، بهتر است برای حل موضوع، آماده دریافت پیشنهاد یا ارائه پیشنهاد متقابل باشد. سازمان می‌تواند چنین پیشنهادهایی را به صورت مستقیم از شاکی یا از طریق تلاش‌های حل‌کننده اختلاف دریافت کند. اگر سازمان پیشنهادی برای سازش دریافت کند، توصیه می‌شود کارکنان مرتبط را از موضع شاکی مطلع سازد (به بند ۳-۷ مراجعه شود). سازمان می‌تواند ارزشیابی بیشتری انجام دهد و درونداد بیشتری با در نظر گرفتن پیشنهاد سازش، کسب کند (به بند ۴-۷ مراجعه شود). توصیه می‌شود سازمان در خصوص پذیرش یا رد پیشنهاد تصمیم بگیرد یا پیشنهاد متقابلی بدهد. سازمان بهتر است شاکی و/یا حل‌کننده اختلاف را با روشی که متناسب با رویه‌های مجری است، مطلع سازد. در صورت پذیرفته شدن، توصیه می‌شود سازمان موضوع را به کارکنان مرتبط از جمله مشاور حقوقی و افراد دخیل در رسیدگی به حل و فصل اختلاف، ارجاع دهد (به بند ۶-۷ مراجعه شود).

اگر در این مرحله راه‌حل مورد توافق قرار نگیرد، سازمان بهتر است تعیین کند که چه روش‌های دیگری برای حل و فصل اختلاف در صورت وجود، مناسب و کاربردی برای اختلاف است و مجری را از استنباط خود در این زمینه آگاه کند.

۲-۵-۷ روش‌های مشورتی و حکم‌کننده

اگر قرار است از روش مشورتی یا حکم‌کننده (به پیوست الف مراجعه شود) استفاده شود، سازمان بهتر است برای مشارکت اثربخش و کارآمد خود در فرایند، برنامه‌ریزی کند و تدارک ببیند. نمونه اقداماتی که توصیه می‌شود انجام شوند، در زیر آمده است:

- اختصاص مسئول اداری پرونده؛
- تعیین روش ارجح مشارکت سازگار با رویه‌های حل و فصل اختلاف (مانند حضوری، تلفنی و کتبی)؛
- انجام تحقیقات بیشتر در صورت لزوم؛
- جمع‌آوری و سازمان‌دهی شواهد؛
- شناسایی شهود بالقوه و شواهد مستند؛
- شناسایی گستره‌ای از راه‌حل‌های مختلف که قابل قبول سازمان باشد؛
- تعیین مسئولی که اختیار سازش در خصوص موضوع را دارد؛
- تدوین گزارش شفاهی و/یا کتبی، حسب اقتضا؛
- ارزیابی پتانسیل دستیابی به سازش قبل از اتمام فرایند؛

- مشارکت در فرایند.

۷-۵-۳ سازش

اگر فرایند منجر به سازش شود، توصیه می‌شود سازمان موضوع را به کارکنان مرتبط از جمله مشاور حقوقی، افراد دخیل در رسیدگی به حل و فصل اختلاف ارجاع دهد (به زیربند ۷-۶ مراجعه شود).

۷-۵-۴ پذیرش توصیه

اگر فرایند با توصیه‌ای پایان پذیرد (به پیوست الف مراجعه شود)، سازمان به‌تراست توجه جدی به توصیه معطوف دارد و تعیین کند که آیا آن را می‌پذیرد. توصیه می‌شود پذیرش یا عدم پذیرش سازمان طبق رویه‌های حل و فصل اختلاف و آیین‌های کاری مرتبط با مجری و شاکی اعلام شود. اگر توصیه توسط سازمان و شاکی پذیرفته شود، بهتر است موضوع برای اجرا ارجاع داده شود (به بند ۷-۶ مراجعه شود)، اگر توصیه رد شود، سازمان به‌تراست دلایل خود را برای رد آن به مجری و شاکی اعلام کند.

۷-۵-۵ بازنگری تصمیم‌کننده

اگر فرایند منجر به تصمیم‌کننده شود، بهتر است سازمان تصمیم بگیرد آیا پیگیر بازنگری تصمیم است. اگر چنین بازنگری مطابق با رویه‌های حل و فصل اختلاف یا قانون قابل اجرا موجود باشد. هدف از این بازنگری، ارزیابی این نکته است که آیا اصول و رویه‌های حل و فصل اختلاف (به بند ۴ مراجعه شود) به درستی رعایت شده‌اند یا خیر. چنانچه هیچ بازنگری در دسترس نباشد یا اگر سازمان تصمیم به پیگیری چنین بازنگری نداشته باشد، توصیه می‌شود تصمیم به کارکنان مرتبط در سازمان ارجاع شود تا از اجرای راه حل اطمینان حاصل شود (به بند ۷-۶ مراجعه شود).

۷-۶ اجرای راه‌حل

توصیه می‌شود بعد از حل و فصل اختلاف سازمان برای اجرای راه‌حل با هر روشی که سازگار با راه‌حل سازش، توصیه یا تصمیم‌کننده باشد، هرگامی را که لازم است بردارد. بهتر است این گام‌ها شامل موارد زیر باشد:

- تعیین هرگونه اقدام مشخص موردنیاز برای اجرای راه‌حل توسط سازمان (مانند استرداد یا پرداخت مبالغ دیگر، تعمیر کالا، ارائه خدمات یا اقدام خاص دیگری که قبلاً درخواست یا توافق شده است)؛

یادآوری - اقدام‌های مشخصی وجود دارد که لازم است شاکی انجام دهد تا راه‌حل سازش، توصیه یا تصمیم‌کننده به اجرا درآید (برای مثال: بازگرداندن کالا به شرط بازگرداندن پول، آوردن کالا به مکان تعمیر مشخص شده توسط سازمان یا ارائه مدرک در مورد هرگونه ضرر و زیان متحمل شده ناشی از شکست خدمت)

- واگذاری مسئولیت‌های چنین اقداماتی به کارکنان مرتبط در درون و برون سازمان (مانند روابط مشتری، مسئول مالی، توزیع‌کننده‌ها، نمایندگی‌ها، فروش و تولید) و مطلع کردن این کارکنان از موعد و مهلت قابل اجرا یا چارچوب‌های زمانی اجرای موردنظر، به صورت مناسب؛

- هماهنگی اجرای راه حل در بین کارکنان مسئول، شاکی و سایرین و پایش پیشرفت اجرای راه حل توسط هر کدام از آنها؛
 - تایید این که اقدامات ضروری کامل شده اند؛
 - اعلام زمانی که اجرای راه حل کامل می شود یا اگر اجرا به تاخیر می افتد دلایل چنین تاخیری به مجری اعلام شود؛
 - تعیین رضایت شاکی از اجرای راه حل و خاتمه یافتن اختلاف در صورت رضایت شاکی و در صورت عدم رضایت شاکی از اجرای راه حل تعیین این که چه اقدامات بیشتری، در صورت وجود، مورد نیاز است.
- یادآوری ۲- اقدام بیشتر می تواند شامل مراحل بعدی برای حصول اطمینان از اجرای راه حل یا از سرگیری فرایند حل و فصل اختلاف باشد.

۷-۷ مختومه کردن پرونده

وقتی که حل و فصل اختلاف با رضایت مندی اجرا شده باشد یا اگر فرایند بدون جبران خسارت به نتیجه رسیده باشد، سازمان می تواند پرونده اختلاف را مختومه کرده و کارکنان مرتبط در درون و برون سازمان را مطلع سازد. سوابق اختلاف بهتر است مطابق با خط مشی حفظ سوابق سازمان نگهداری شود.

۸ نگهداری و بهبود

۱-۸ پایش

سازمان بهتر است اطلاعاتی را درباره ماهیت، پیشرفت و نتایج کلیه اختلافها جمع آوری و ثبت کند. سازمان می تواند داده های خود را در زمینه حل و فصل اختلاف نگهداری یا از داده های به دست آمده از مجری استفاده کند. توصیه می شود اطلاعات جمع آوری شده مرتبط، صحیح، کامل، معنادار و مفید باشد.

۲-۸ تحلیل و ارزشیابی

توصیه می شود سازمان به طور منظم اطلاعات جمع آوری شده یا به دست آمده از حل و فصل اختلاف را تحلیل کند تا مشکلات نظام مند و منحصر به فرد، روندها و فرصتهایی برای بهبود یا تغییرات در کالاهای، خدمات سازمان، تلاشها برای رضایت مشتری، رویه های رسیدگی به شکایت و حل و فصل اختلاف، نمایندگی در حل و فصل اختلاف و انتخاب مجری را شناسایی کند.

۳-۸ ارزشیابی رضایت مندی از فرایند حل و فصل اختلاف

برای تعیین سطح رضایت مندی شاکیان از فرایند حل و فصل اختلاف بهتر است به صورت مرتب اقداماتی صورت گیرد. این اقدامات می توانند به شکل نظرسنجی تصادفی از شاکیان و سایر شیوه ها باشد.

یادآوری - برای راهنمایی در مورد پایش و سنجش رضایت مشتری به استاندارد ISO 10004 مراجعه شود.

۴-۸ بازنگری مدیریت

۱-۴-۸ کلیات

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا به‌طور منظم فرایند حل و فصل اختلاف سازمان را به‌منظور نیل به اهداف زیر بازنگری کند:

- نگهداری مناسب بودن، کفایت، اثربخشی و کارآیی فرایند حل و فصل اختلاف؛
- پرداختن به نمونه‌هایی از عدم مطابقت جدی با سازش‌ها، توصیه‌ها و تصمیم‌های حکم‌کننده که در حل و فصل اختلاف اتخاذ شده‌است؛
- شناسایی و اصلاح کاستی‌ها در نمایندگی سازمان در فرایند حل و فصل اختلاف؛
- ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌ها و نیاز به تغییر در فرایند حل و فصل اختلاف، کالاها، خدمات، فرایندهای سازمان و تلاش‌ها برای رضایت‌مندی مشتری؛
- ارزشیابی اثربخشی اقدامات انجام شده در ارتباط با ریسک‌ها و فرصت‌ها.

۲-۴-۸ درونداد

توصیه می‌شود در بازنگری‌های مدیریت اطلاعات مرتبط با حل و فصل اختلاف که در زیر آمده است، مدنظر قرار گیرد:

- عوامل برون‌سازمانی مانند تغییرات در الزامات قانونی و مقرراتی، شیوه‌های رقبا یا نوآوری‌های فناوری؛
- عوامل درون‌سازمانی مانند تغییرات در خط‌مشی، اهداف، ساختار سازمانی، منابع قابل دسترس، فرایندها و کالاها و خدمات ارائه‌شده؛
- عملکرد کلی فرایند حل و فصل اختلاف؛
- بازخورد در مورد فرایند حل و فصل اختلاف؛
- نتایج ارزیابی‌ها در خصوص روش‌های مجری؛
- ریسک‌ها و فرصت‌ها شامل اقدامات مرتبط؛
- اثربخشی اقدامات انجام شده برای ریسک‌ها و فرصت‌ها؛
- وضعیت اقدامات اصلاحی؛
- اقدامات تصمیم‌گیری‌شده در بازنگری‌های قبلی.

یادآوری - اطلاعات در زمینه عملکرد کلی فرایند حل و فصل اختلاف می‌تواند شامل اثربخشی، کارآیی، اعتماد مشتری به سازمان، رضایت مشتری، درصد شکایت‌های حل‌شده، هزینه‌ها (شامل مقایسه با هزینه‌های بالقوه دادگاه) و نتایج ارزشیابی مداوم مجری باشد.

۸-۴-۳ برونداد

توصیه می‌شود برونداد بازنگری‌های مدیریت شامل تصمیم‌هایی در موارد زیر باشد:

- بهبودهایی در اثربخشی و کارایی فرایند حل و فصل اختلاف، رسیدگی به شکایت‌ها و سایر فرایندها و در کالاها و خدمات؛
- شایستگی، عملکرد و مناسب بودن مجری فعلی حل و فصل اختلاف؛
- پرداختن به نیازها و کاستی‌های شناسایی شده سازمان (مانند برنامه‌های آموزشی) مرتبط با حل و فصل اختلاف.

توصیه می‌شود سوابق بازنگری‌های مدیریت پایه‌ریزی و نگهداری شوند.

۸-۵ بهبود مداوم

توصیه می‌شود سازمان به‌طور مداوم اثربخشی و کارایی فرایند حل و فصل اختلاف را بهبود بخشد. این کار می‌تواند از طریق اقدامات اصلاحی و اقدامات مرتبط با ریسک‌ها و فرصت‌ها و بهبود نوآورانه به‌دست آید. بهتر است سازمان اقداماتی را برای رفع علل مشکلات موجود و بالقوه که منجر به شکایت‌هایی می‌شود، انجام دهد تا به ترتیب از بروز و وقوع آن‌ها جلوگیری شود.

توصیه می‌شود سازمان:

- بهترین روش‌ها را در فرایند حل و فصل اختلاف جستجو، شناسایی و به‌کارگیرد؛
- رویکردی مشتری‌محور را در داخل سازمان رواج دهد؛
- نوآوری در تدوین حل و فصل اختلاف را تشویق کند؛
- افراد مسئول در تدوین فرایند حل و فصل اختلاف را از هر مشکلی در فرایند آگاه سازد؛
- مواردی را که حل و فصل اختلاف به‌روشنی مثال‌زدنی ارائه شده‌است، تشخیص دهد.

پیوست الف

(آگاهی‌دهنده)

راهنمای روش‌های حل و فصل اختلاف

الف-۱ کلیات

اصطلاحات استفاده شده برای توصیف انواع مختلف روش‌های حل و فصل اختلاف در سرتاسر جهان، متفاوت است. برخی اوقات اصطلاحات یکسان برای توصیف روشی خاص در یک کشور برای توصیف روشی دیگر در کشور دیگر استفاده شده‌اند. برای اجتناب از این که اصطلاحاتی به صورت ناسازگار استفاده شوند، این استاندارد برای توصیف روش‌های متنوع، اصطلاحات مبتنی بر عملکرد «تسهیل‌گری»، «مشورتی» و «حکم‌کننده» به کار می‌برد. این پیوست، راهنمایی درباره مشخصه‌های مهم روش‌های گوناگون ارائه و اصطلاحات گوناگون به کار رفته برای توصیف این روش‌ها در سرتاسر جهان را شناسایی می‌کند.

یادآوری- نهادهای استاندارد ملی می‌توانند این پیوست را با یک پیوست حاوی اصطلاحات مورد استفاده در کشور مربوطه تکمیل کنند.

الف-۲ روش تسهیل‌گری

روش تسهیل‌گری روشی است که در آن به طرفین در رسیدن به یک توافق در زمینه حل و فصل اختلاف مساعدت می‌شود. به طور کلی، هیچ نتیجه خاصی توسط حل‌کننده حل و فصل اختلاف پیشنهاد و توصیه نمی‌شود. هیچ نتیجه‌ای تعیین نمی‌شود. روش‌های تسهیل‌کننده می‌تواند در محدوده‌ای از منفعل تا فعال قرار گیرند.

روش منفعل‌تر آن است که مساعدت کارکنان مجری محدود به کمک به طرفین در ارتباطات آن‌ها شود. چنین مساعدتی می‌تواند در برگیرنده استفاده از فنآوری نرم‌افزاری مجری باشد، مانند سامانه برخط حل و فصل اختلاف که بر پایه اینترنت است. در روش منفعل، کارکنان یا فنآوری مجری فقط مواضع طرفین و راه‌حل‌های پیشنهاد شده را انتقال می‌دهند و هر توافقی را ثبت و ضبط می‌کنند که پس از آن می‌تواند به صورت یک قرارداد قابل اجرا باشد. این گونه تسهیل کردن اغلب میانجی‌گری یا مذاکرات مساعدت شده نامیده می‌شود. با وجود این، در بعضی از مناطق جهان، روش منفعل‌تر را وساطت می‌نامند.

روش فعال‌تر مستلزم مشارکت فعال‌تر حل‌کننده اختلافی است که در نظر دارد به طرفین برای شناسایی موارد، ایجاد گزینه‌ها، در نظر گرفتن جایگزین‌ها و تلاش جهت رسیدن به توافقی که می‌تواند به صورت یک قرارداد قابل اجرا باشد، کمک کند. این روش فعال‌تر تسهیل کردن را اغلب وساطت می‌نامند. با وجود این در بعضی از مناطق جهان روش فعال‌تر تسهیل‌کننده نامیده می‌شود.

گاهی حل‌کننده اختلافی را که از روش فعال تسهیل کردن استفاده می‌کند، تسهیل‌کننده، میانجی، واسطه یا مسئول بی‌طرف می‌گویند.

الف-۳ روش مشورتی

روش مشورتی، روشی است که در آن به طرفین پیشنهادهایی درباره چگونگی حل موارد حقیقی، حقوقی یا دیگر موارد، پیامدهای احتمالی و چگونگی دستیابی طرفین به آن‌ها و در بعضی موارد توصیه‌هایی ارائه می‌شود.

این نوع روش در بعضی موارد، داوری غیرالزام‌آور، ارزشیابی یا محکمه کوچک نامیده می‌شود. پیروی از توصیه‌های فرایند مشورتی توسط یک سازمان گرچه از نظر حقوقی الزام‌آور نیست، ولی در برخی مواقع در تعیین این‌که آیا آیین‌کاری که سازمان به آن متعهد است، راضی‌کننده است، در نظر گرفته می‌شود. (به ISO 10001 مراجعه شود)

حل‌کننده اختلافی را که از روش مشورتی استفاده می‌کند می‌توان مشاور، داور، هیات منصفه^۱، ارزشیابی‌کننده، بی‌طرف یا فریادرس مردم نامید.

الف-۴ روش حکم‌کننده

روش حکم‌کننده روشی است که در آن اختلاف، ارزشیابی می‌شود. موارد واقعی حل و در برخی مواقع مستند می‌شود و تصمیم‌گیری در زمینه چگونگی حل و فصل اختلاف انجام می‌شود.

این روش از نظر حقوقی برای طرفین الزام‌آور و

الف- در غیاب اقدام بعدی هر یک از طرفین یا

ب- اگر در دوره زمانی مشخصی توسط شاکی پذیرفته شود یا

پ- اگر در دوره زمانی مشخصی توسط هریک از طرفین رد نشود

در دادگاه قابل اجرا است.

یادآوری ۱- وضعیت توصیف شده در بند الف نوعاً به صورت حکمیت یا ارزشیابی (الزام‌آور) اشاره شده است. وضعیت‌های توصیف شده در بند ب و پ، گاهی اوقات به حکمیت یا ارزشیابی الزام‌آور مشروط، اشاره دارد.

یادآوری ۲- همان‌طور که گفته شد، در بعضی از مناطق جهان اجازه داده نمی‌شود که شاکیان را از نظر حقوقی الزام کنند. حل‌کننده اختلافی را که از روش حکم‌کننده استفاده می‌کند، می‌توان مشاور، داور، هیات منصفه، ارزشیاب، بی‌طرف یا فریادرس مردم نامید.

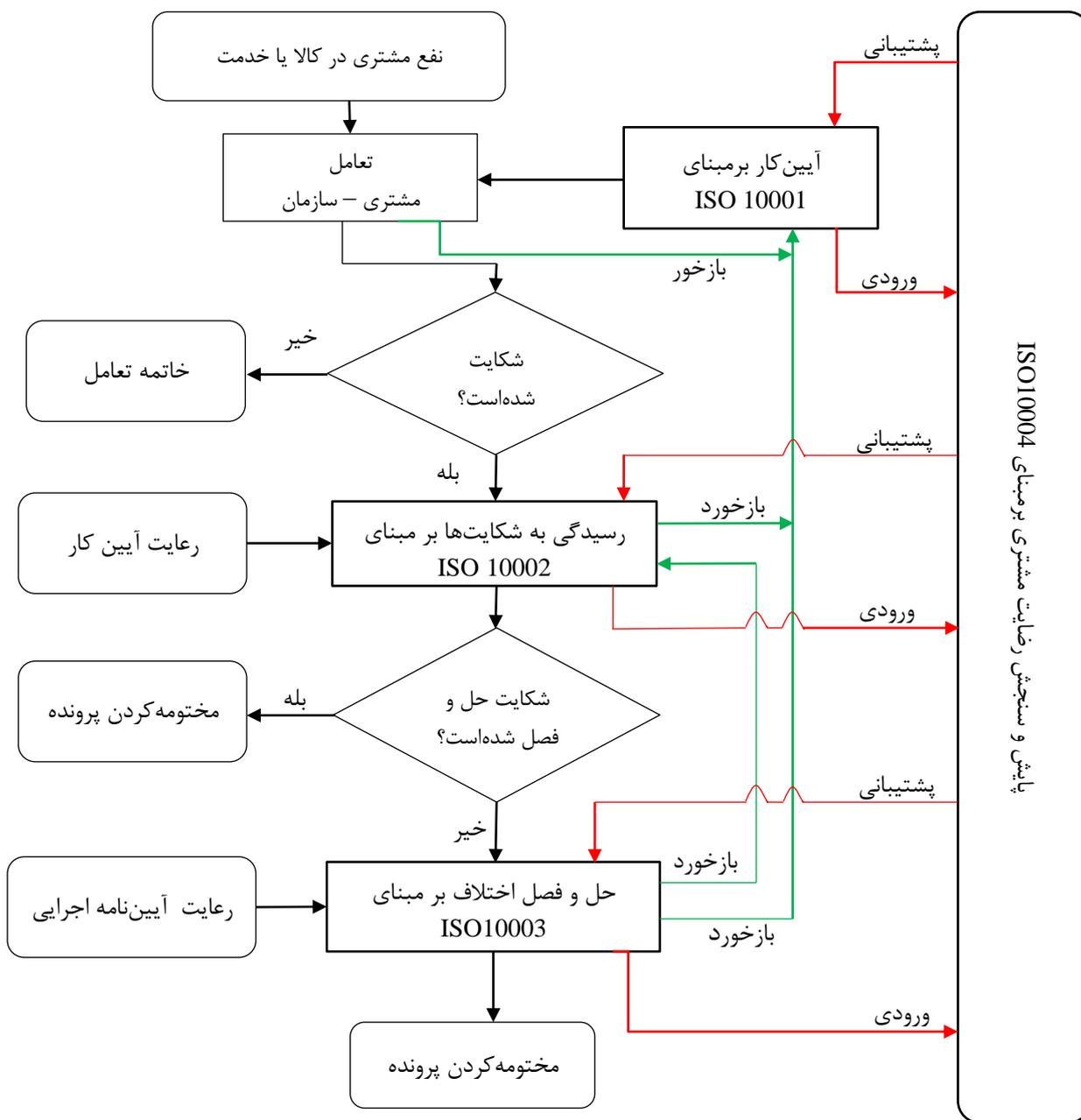
یادآوری ۳- در بعضی از مناطق جهان، حل‌کننده اختلاف می‌تواند بیش از یک روش حل و فصل اختلاف را برای یک نوع اختلاف اجرا کند. برای مثال، چنان‌چه شاکی از فرایند تسهیل راضی نشده باشد، تسهیل‌کننده می‌تواند از تسهیل‌کننده فعال به ارائه‌کننده توصیه بدل شود (در این حالت یک مشاور می‌شود). به همین ترتیب اگر فرایند تسهیل‌کنندگی مورد را حل نکرد، تسهیل‌کننده می‌تواند تصمیمی را ارائه دهد. در سایر مناطق جهان، الزامات قانونی و مقرراتی به حل‌کننده اختلاف اجازه نمی‌دهد تا بیش از یک نوع فرایند حل و فصل اختلاف را برای همان مورد اختلاف اجرا کند.

پیوست ب

(آگاهی دهنده)

ارتباط بین ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲، این استاندارد و ایزو ۱۰۰۰۴

نمودار ب-۱ فرایندهای سازمان را که مرتبط با آیین کار، رسیدگی به شکایات و حل و فصل اختلاف برون سازمانی و پایش و سنجش رضایت مشتری است، نشان می‌دهد. یادآوری - یک شکایت می‌تواند توسط یک مشتری یا شاکی دیگر مطرح شود.



شکل ب-۱ ارتباط داخلی ISO 10001، ISO 10002، این استاندارد و ISO 10004

پیوست پ

(آگاهی دهنده)

راهنمای موافقت با مشارکت

پ-۱ کلیات

توصیه می‌شود مشارکت شاکیان در حل و فصل اختلاف که توسط سازمان پیشنهاد شده است داوطلبانه باشد. موافقت با مشارکت به‌تراست بر اساس آگاهی و درک کامل فرایندها و پیامدهای احتمالی باشد. وقتی که مشتری فردی است که کالاها و خدماتی برای استفاده در اهداف شخصی یا خانگی خریداری می‌کند، توصیه نمی‌شود موافقت با مشارکت شرطی الزامی برای دریافت این کالاها و خدمات باشد.

موافقت داوطلبانه برای مشارکت مبتنی بر آگاهی و درک کامل طرفین از فرایندها و پیامدهای احتمالی است. دو مورد مهم در ارتباط با موافقت با مشارکت وجود دارد:

- چه اطلاعاتی به‌تراست برای مشتری و شاکیان ارائه شود تا موافقت با مشارکت مبتنی بر آگاهی و درک کامل باشد (به بند پ-۲ مراجعه شود).
- چه زمانی برای اخذ موافقت با مشارکت مناسب است (در ارتباط با موافقت با مشارکت قبل از بروز اختلاف به بند پ-۳ و در ارتباط با موافقت با مشارکت بعد از بروز اختلاف به بند پ-۴ مراجعه شود).

پ-۲ اطلاعات قبل از موافقت با مشارکت

توصیه می‌شود اطلاعات در خصوص حل و فصل اختلاف که برای مشتریان و شاکیان قبل از موافقت با مشارکت فراهم شده است، شامل موارد زیر باشد:

- روش(های) استفاده شده در حل و فصل اختلاف؛
- محدوده اختیارات مجری؛
- مبالغی که در صورت موضوعیت داشتن، شاکیان باید پردازند؛
- انواع راه‌حل‌های احتمالی، حداکثر جبران خسارت‌ها که می‌تواند پرداخت شود و امکان بازپرداخت هزینه‌هایی که در حل و فصل اختلاف صرف شده است؛
- معیارهایی که اختلاف نسبت به آن‌ها ارزشیابی می‌شوند (برای مثال: آیین‌های کار، اصول حقوقی، عدالت)؛
- تفاوت‌های عمده نسبت به رویه‌های دادگاه؛
- بیانیه‌ای در خصوص اختلاف یا انواع اختلاف‌های مشخص که موافقت با مشارکت در مورد آن‌ها کاربرد دارد؛
- نام مجری، چگونگی دسترسی به فرایند و چگونگی کسب نسخه‌ای از رویه‌های قابل اعمال حل و فصل اختلاف؛
- چارچوب زمانی موردانتظار برای تکمیل هر روش متفاوت؛

- چنانچه شاکی با تصمیم حکم‌کننده موافق نباشد، آیا حق رفتن به دادگاه از وی سلب خواهد شد یا نه. یادآوری- در بعضی از مناطق جهان، درخواست از شاکی جهت صرف‌نظر کردن از حق رفتن به دادگاه، قانونی نیست.

پ-۳ موافقت با مشارکت قبل از بروز اختلاف

گاهی شرطی در یک قرارداد فروش، از مشتری می‌خواهد که از حل و فصل اختلاف الزام‌آور استفاده کند و از حق خود جهت رجوع به دادگاه صرف‌نظر کند. در قراردادهای بین سازمان‌ها این مورد غالباً لحاظ شده‌است. در بعضی از مناطق جهان هنگامی که مشتری کالاها و خدمات را برای مقاصد شخصی یا خانگی خریداری می‌کند، این نوع قرارداد، غیرقانونی است.

سازمان‌هایی که مایل هستند رضایت مشتری را افزایش دهند، می‌توانند دیگر فنون حل و فصل اختلاف را مدنظر قرار دهند تا بتوانند به بسیاری از مزایای مفاد قبل از بروز اختلاف دست یابند، اما طرف‌ها را ملزم نکنند که از حق مراجعه به سیستم دادگاه صرف‌نظر کنند. این روش‌های دیگر شامل موارد زیر است:

- روش‌های تسهیل‌گری که هدف آن دستیابی به راه‌حل داوطلبانه توسط طرفین است؛
- روش‌های منتج به توصیه‌هایی که در صورت توافق طرفین، الزام‌آور خواهد بود؛
- روش‌های حکم‌کننده که تنها زمانی که شاکی تصمیم را بپذیرد، الزام‌آور خواهد بود؛
- توافق با مشارکت در حل و فصل اختلاف که بعد از بروز اختلاف صورت پذیرد.

پ-۴ موافقت با مشارکت بعد از بروز اختلاف

در مواردی که موافقت با مشارکت در حل و فصل اختلاف حکم‌کننده بعد از بروز اختلاف گرفته‌شود، بهتر است طرفین توافق‌نامه‌ای را برای مشارکت امضا کنند که توصیه می‌شود این توافق‌نامه شامل شرحی از اختلافی که قرار است برای فرایند حل و فصل اختلاف ارسال شود، نام مجری و چگونگی کسب نسخه‌ای از رویه قابل اعمال حل و فصل اختلاف و محدوده اختیارات حل‌کننده اختلاف باشد.

پیوست ت

(آگاهی دهنده)

راهنمای امکان دسترسی

ت-۱ کلیات

توصیه می‌شود دستیابی به فرایند حل و فصل اختلاف و استفاده از آن آسان باشد. امکان دستیابی به حل و فصل اختلاف به ارتباطات موثر و ارتقای قابلیت دسترسی فرایند، هزینه‌های قابل‌تأمین برای استفاده از فرایند و فقدان موانع برای به‌جریان انداختن و مشارکت در فرایند بستگی دارد. بندهای ت-۲ الی ت-۷ مثال‌هایی از راه‌های گوناگونی را برای در دسترس قرار دادن فرایند حل و فصل اختلاف به‌صورت منطقی نشان می‌دهند.

ت-۲ ارتباطات

قابلیت دستیابی به حل و فصل اختلاف بهتر است به‌طور گسترده به شاکیان، دیگر مشتریان و طرف‌های ذی‌نفع مرتبط اعلام شود.

توصیه می‌شود اطلاعات و مساعدت به زبان‌ها یا قالب‌هایی قابل دستیابی باشند که برای اطلاعات مربوط به کالاها و خدمات در هنگام پیشنهاد یا تحویل استفاده شده‌اند. توصیه می‌شود اطلاعات به زبانی شفاف و بدون ابهام نوشته شود و در قالب‌های جایگزین مثل شنیداری، چاپ بزرگ، حروف برجسته بزرگ، بریل، از طریق رایانامه یا یک وب‌گاه در دسترس نیز، قابل دستیابی باشد.

یادآوری - یک قالب جایگزین، ارائه متفاوت یا مجددی را شرح می‌دهد که برای دسترسی به اطلاعات، الگو یا توانایی حسی متفاوتی در نظر گرفته شده‌است. با ارائه همه دروندادها و برون‌دادها (یعنی اطلاعات و کارکردها) در حداقل یک قالب جایگزین (به‌طور مثال دیداری و لمسی) به افراد بیشتری از جمله افرادی با مشکلات زبان/سواد، می‌توان کمک کرد. عوامل ارائه که می‌توانند در خوانا بودن و سهولت درک اثر بگذارند، شامل موارد زیر است:

- صفحه‌آرایی؛

-رنگ و تمایز چاپ؛

-اندازه و سبک نوع قلم و نمادها؛

-امکان انتخاب و استفاده از چندین زبان.

دستورالعمل‌هایی برای استفاده از کالاها توسط مشتریان در ISO/IEC37 آورده شده‌است.

ارتباطات می‌تواند توسط سازمان طی زمان‌های مختلف مثلاً در هنگام فروش و تشکیل پرونده یک شکایت در سازمان صورت گیرد. توصیه می‌شود سازمان حداقل در انتهای فرایندهای ناموفق رسیدگی درون‌سازمانی به شکایت، اطلاع‌رسانی کند.

چنانچه این اطلاع‌رسانی‌ها در چندین مکان صورت گیرند، بیشترین اثر را دارند، مثلاً در آیین کار رضایت مشتری، صفحه نمایش‌های فروشگاه‌ها، وب‌گاه‌ها، فرم‌های شکایت، قراردادهای فروش و مستندات که به یک فرایند حل و فصل اختلاف درون‌سازمانی پایان می‌دهند.

ت-۳ هزینه‌ها

توصیه می‌شود ارائه حل و فصل اختلاف برای مشتریان بدون هیچ هزینه یا با هزینه معقولی نسبت به ارزش اختلاف منتج به یک فرایند مقرون به صرفه شود.

ت-۴ فرایند به جریان انداختن و مشارکت

توصیه می‌شود فرصتی به شاکیان ناراضی برای به‌جریان انداختن و مشارکت در فرایند حل و فصل اختلاف به روشی که تا حد معقول امکان‌پذیر است، داده شود.

تلفن، رایانامه، نمابر یا اظهارنامه برخط، همگی روش‌های ارزشمندی هستند که به‌تراست مدنظر قرار گیرند. روش‌های انتخاب شده برای تشکیل پرونده، دسترسی به اطلاعات پرونده یا دریافت پاسخ به سوالات، به‌تراست مناسب باشد. در حل و فصل اختلاف فرامرزی و سایر شرایطی که سازمان و شاکی با فواصل زیاد از یکدیگر قرار دارند، استفاده از روش‌های حل و فصل اختلافی که مشارکت را بدون نیاز به مسافرت تسهیل می‌کنند، حائز اهمیت است.

ت-۵ اطلاعات

فرم‌های کامل و قابل درک برای شروع حل و فصل اختلاف و سایر مکتوباتی که فرایند حل و فصل اختلاف را توصیف می‌کنند و چگونگی مشارکت طرفین را به بهترین شکل شرح می‌دهند، به‌تراست قابل دسترس باشند. توصیه می‌شود اطلاعات و فرم‌ها به همان زبانی باشد که در بازار کالاها و خدمات از آن استفاده می‌شود.

ت-۶ کارکنان آموزش‌دیده

کارکنان آموزش‌دیده و دیگر منابع برای کمک به کلیه طرفین و در هر وجهی از فرایند حل و فصل اختلاف از جمله تشکیل پرونده اختلاف، ارائه پرونده و تشریح دامنه کاربرد فرایند، به‌تراست در دسترس باشند. همچنین مساعدت فراهم شده به‌تراست نیازهای افرادی با ناتوانی جسمی یا دیگر نیازهای خاص را مدنظر قرار دهد تا بتوانند به‌طور موثر مشارکت کنند.

ت-۷ غیررسمی بودن

توصیه می‌شود فرایند تا جایی که با شرایط اختلاف متناسب است، غیررسمی نگه‌داشته شود. نیاز به پیروی از قوانین رسمی آن‌گونه که در دادگاه حقوقی به‌کار می‌روند، نیست. به‌تراست طرفین اجازه داشته‌باشند تا مواضع، استدلال‌ها و شواهد خود را ارائه‌دهند و بخش حقیقی طرف دیگر را بشنوند یا ببینند، گرچه حل‌کننده اختلاف می‌تواند شواهد را چنانچه تکراری یا بی‌ربط باشد، محدود کند.

بهبتر است طرفین اجازه داشته باشند تا توسط شخصی به انتخاب خود، نماینده تعیین کنند یا مساعدت شوند. مگر این که قانون محلی اجازه چنین نمایندگی را ندهد. توصیه می شود مجری تایید کند که انتخاب، داوطلبانه انجام شده است. هم چنین حضور فردی که نماینده دارد در طی فرایند مفید خواهد بود، زیرا معمولاً منتج به ارائه بهترین شواهد می شود و اطمینان می دهد که فردی با اختیار برای حل و فصل اختلاف وجود دارد.

ارائه ها می توانند حضوری، تلفنی یا از راه های ارتباطی الکترونیکی دیگر یا کتبی انجام شوند. توصیه می شود به طرفین در روش ارائه آن ها انعطاف پذیری داده شود.

پیوست ث

(آگاهی‌دهنده)

راهنمای مناسب بودن

ث-۱ کلیات

نوع روش حل و فصل اختلاف پیشنهادی برای طرفین درمورد یک اختلاف و راه‌حل بالقوه قابل دسترس برای شاکی، بهتر است با ماهیت اختلاف تناسب داشته باشد.

ث-۲ مناسب بودن روش‌ها

سازمان‌ها می‌توانند یک یا بیش از یک نوع از روش‌های حل و فصل اختلاف را به شاکیان پیشنهاد دهند. این توصیه می‌شود این پیشنهاد بر اساس عوامل زیر باشد:

- شرایط و نیازهای سازمانی؛
- اولویت‌های مشتری؛
- توصیه‌های مجری؛
- مدت‌زمان احتمالی حل و فصل اختلاف؛
- هزینه‌ها؛
- پیچیدگی موضوع اختلاف؛
- ضرورت محرمانگی؛
- خواسته یا نیاز برای ارتباط مستمر بین طرفین؛
- قدرت نسبی چانه‌زنی طرفین؛
- ضرورت پیامدهای انعطاف‌پذیر؛
- ضرورت تصمیم یا یافته‌هایی در خصوص شواهد متناقض؛
- ضرورت فشار برون‌سازمانی؛
- نیاز به کارشناسان فنی یا سایر کارشناسان و اهمیت موارد حقوقی؛
- ضرورت نظارت عمومی بر پیامد.

مجری که یک روش تسهیل‌کننده را طبق خط‌مشی حل و فصل اختلاف سازمان پیشنهاد می‌کند، بهتر است به‌طور کامل پیشنهاد روش مذکور را به عنوان راهکار ارجح حل و فصل اختلاف ارائه کند. روش‌های تسهیل اغلب سریع‌تر، کم‌هزینه‌تر و با مغایرت کمتر هستند. اگر روش‌های تسهیل‌کننده، اختلاف را حل نکنند و سازمان روش‌های دیگری را که در دسترس است انتخاب کند، بهتر است این روش‌ها پیشنهاد شده باشند.

ث-۳ مناسب بودن راه‌حل‌ها

توصیه می‌شود سازمان به مجری اختیار دهد تا برای جبران مشکلی که باعث شکایت شده‌است، راه‌حلی با حداقل کیفیت ارائه دهد. بهتر است راه‌حل‌ها آن‌گونه که مناسب است مدنظر قرار گرفته و پیشنهاد شوند که شامل موارد زیر است:

- تعمیر کالا؛
 - استرداد هزینه‌های کالا؛
 - استرداد هزینه‌های خدمات؛
 - فسخ قرارداد فروش؛
 - راهنمایی به یکی از طرف‌ها جهت اقدام خاص به‌منظور برطرف کردن مشکل.
- راه‌حل‌های بیشتر می‌توانند توسط قوانین محلی مجاز یا الزام شوند. به‌طور مثال هزینه‌های وکیل و سایر نمایندگی‌ها، خسارت‌های مرتبط و سایر خسارت‌ها.

پیوست ج

(آگاهی دهنده)

راهنمای انصاف

توصیه می‌شود سازمان در حل و فصل اختلاف به منظور حل منصفانه و صادقانه آن با شاکی وارد شود. بهتراست سازمان مجری‌ای را انتخاب کند که حل‌کنندگان و کارکنان دخیل در حل و فصل اختلاف آن، بی‌طرف و عینیت‌گرا باشند، به طوری که فرایندها، توصیه‌ها و تصمیم‌های حکم‌کننده برای هر دو طرف عادلانه باشند و به طور مستقل تشخیص داده شوند.

توصیه می‌شود حل‌کنندگان و کارکنان حل و فصل اختلاف در تمام مدت فرایند از نفوذ طرف‌ها دور باشند تا تلاش آن‌ها برای تعیین مطلوبیت و رسیدن به راه‌حلی برای اختلاف، برآمده از داوری مستقل باشد. بی‌طرفی، عینیت‌گرایی و انصاف می‌تواند به بهترین شکل از طریق تلفیقی از فعالیت‌ها به دست آید.

یادآوری ۱- در بیشتر طرح‌های حل و فصل اختلاف «کسب‌وکار با مشتری» در بخش خصوصی، تامین مالی از طرف یک انجمن و/یا طرف تجاری یک اختلاف خاص صورت می‌گیرد. این تامین مالی می‌تواند برای همه یا بخش قابل توجه هزینه فرایند صورت پذیرد. علاوه بر آن انجمنی که فرایند حل و فصل اختلاف را تامین یا تایید می‌کند، احتمالاً توسط اعضای اداره می‌شود که طبق طرح برخی اوقات می‌توانند از طرف‌های حل و فصل اختلاف باشند. اصل «انصاف» به منظور حصول اطمینان از این امر است که تلاش‌ها جهت حل هرگونه اختلاف تحت تاثیر روابط مالی و عضویت قرار نگیرد.

یادآوری ۲- اصطلاح کارکنان حل و فصل اختلاف برای به رسمیت شناختن این واقعیت مورد استفاده قرار می‌گیرد که یک مجری احتمالاً دارای کارکنانی در سطح مدیریت اجرایی است که در حل و فصل اختلاف دخیل نیستند (به‌طور مثال، مدیر ارشد اجرایی، مدیر ارشد عملیات یا مدیر ارشد مالی)، اما برای قراردادهای مذاکره می‌کنند و روابطی با مشارکت‌کنندگان تجاری که هیچ ارتباطی با حل و فصل اختلاف ندارند، دارند. الزام انصاف و داوری مستقل مربوط به حل و فصل اختلافات خاص است. انصاف می‌تواند به بهترین شکل از طریق ترکیبی از فعالیت‌ها مانند موارد زیر به دست آید:

- به کاربردن روش‌های مشورتی یا حکم‌کننده طبق رویه‌های منتشرشده که قبل از آغاز هر فرایندی برای طرفین قابل بررسی است. چنین رویه‌ها و کاربرد آن‌ها بهتراست برای کلیه طرفین، فرصت‌های کامل، منصفانه و متعادلی را برای مشارکت در همه روش‌ها فراهم کند و بهتراست اطمینان دهد که هر توصیه یا تصمیمی بر اساس شواهد و استدلال‌های ارائه شده برای حل‌کننده اختلاف است؛
- اتخاذ سیاست‌های تضاد منافع و آیین‌های کاری برای کارکنان و حل‌کنندگان اختلاف و صرفاً انتصاب حل‌کنندگان اختلاف به یک فرایند حل و فصل اختلافی که در آن از ایشان بتوان انتظار داشت عینیت‌گرا باشند و عواطف شخصی، نظرات یا منافع حل‌کنندگان اختلاف نباید بر رفتارشان اثرگذار باشد. به عنوان مثال اگر یک حل‌کننده اختلاف به وسیله یکی از طرفین اختلاف استخدام شده باشد، این امر می‌تواند بر توانایی حل‌کننده اختلاف برای حفظ عینیت‌گرایی اثرگذار باشد؛

- اطمینان دادن از این که جبران خدمت حل کنندگان اختلاف (در صورت وجود) تحت تاثیر ماهیت سازش های ویژه، توصیه ها یا تصمیم های حکم کننده نباشد؛
 - عدم برکناری حل کننده اختلاف از وظایف محوله بدون دلیل موجه؛
 - انتصاب حل کنندگان اختلاف به روشی که خدمات مکرر با هر طرف خاصی را به حداقل برساند؛
 - در زمانی که مجری به صورت کلی یا جزئی توسط سازمانی که طرف اختلاف است، تامین مالی شود، اطمینان دادن از این که ملاحظات تامین مالی در حل و فصل اختلاف های ویژه تاثیر نگذارد؛
 - افشای هویت حل کننده اختلاف که به منظور حل یک اختلاف انتخاب شده است، برای طرفین، همراه با هر ارتباطی که حل کننده اختلاف با هریک از طرف ها دارد که به طور منطقی می تواند به عنوان اثرگذاری بر بی طرفی تعبیر شود، بهتراست طرفین مجاز باشند فرصت چالش انتخاب حل کننده اختلاف را با دلیل خوب داشته باشند؛
 - در دسترس قراردادن خدمات کارشناسان فنی (از جمله کارشناسان حقوقی) برای شاکیان، در صورت اقتضا و ضرورت برای حل عادلانه اختلاف؛
 - فراهم کردن الزام به شهادت دادن در به کارگیری یک روش حکم کننده، در صورتی که برای حل عادلانه یک اختلاف ضروری باشد و قانون محلی اجازه دهد؛
 - اطلاع رسانی شفاف به طرفین در خصوص محدوده اختیار حل کننده حل و فصل اختلاف و اطمینان دادن از این که هر توصیه یا تصمیم حکم کننده در محدوده آن اختیارها است؛
 - افشای پیشاپیش ضوابط استفاده شده برای توصیه ها و تصمیم های حکم کننده برای طرفین؛
 - اطلاع رسانی توصیه یا تصمیم و منطق آن به زبان ساده و مکتوب به سازمان و شاکی با جزئیات کافی به طوری که بتواند به طور اثربخش اجرا شود؛
- یادآوری ۳-** در صورتی که تصمیم های حکم کننده مغایر با قانون ذی ربط نباشد، می توانند مبتنی بر اصول حقوقی، عدالت، آیین کار یا تلفیقی از این موارد باشند.
- هنگامی که توصیه برای سازش توسط طرف ها پذیرفته شده باشد، مدون کردن آن به صورت مکتوب به گونه ای که طبق قانون قابل اجرا باشد؛
 - تعیین این که آیا طرف ها با سازش یا تصمیم حکم کننده موافق هستند یا خیر.

پیوست چ

(آگاهی دهنده)

راهنمای شایستگی

چ-۱ کلیات

توصیه می‌شود کارکنان سازمان، مجریان و حل‌کنندگان اختلاف دارای ویژگی‌های شخصی، مهارت، آموزش و تجربه موردنیاز برای برعهده گرفتن مسئولیت‌های خود به‌گونه‌ای رضایت‌بخش باشند. بهتراست این‌ها حفظ گردند و از راه‌هایی مانند تجربه کاری بیشتر، آموزش مستمر شامل نظارت و ارزشیابی مجدد دوره‌ای بهبود داده شوند. شایستگی می‌تواند از طریق روش‌هایی تضمین شود. این روش‌ها در زیر شرح داده شده‌اند.

چ-۲ شرایط احراز صلاحیت

شرایط احراز صلاحیت برای کارکنان و حل‌کنندگان اختلاف بهتراست به‌گونه‌ای پایه‌ریزی شود که تضمین کند سطح مهارت متناسب با اختلافاتی است که قرار است توسط مجری پذیرفته شود و آن‌ها بر پشتکار و صداقت به عنوان شرایط احراز صلاحیت‌های مهم تاکید دارند.

چ-۳ آموزش

توصیه می‌شود آموزش برای کارکنان و حل‌کنندگان اختلاف در دانش و مهارت‌های مورد نیاز فراهم شود. برای مثال:

- هر الزام واجد شرایط قابل اجرای مرتبط با اختلاف‌هایی که توسط مجری پذیرفته می‌شود؛
 - اهمیت انصاف و روش‌های دستیابی به آن؛
 - روش‌های قابل دسترسی جهت کمک به طرفین؛
 - خط‌مشی‌ها و رویه‌های کاربردی برای اجرای هر روش حل و فصل اختلاف که در آن‌ها دخیل هستند؛
 - اصول قانونی قابل اجرا، آیین کار یا اصول عدالت که در اختلاف کاربرد دارد.
- یادآوری- باتوجه به نوع اختلاف‌هایی که پذیرفته می‌شود، مبانی توصیه‌ها یا تصمیم‌های حکم‌کننده و اولویت‌های سازمان، آموزش رسمی حقوقی و اعطای مجوز تخصصی برای حل‌کنندگان اختلاف، همیشه ضروری نیست، مگر این‌که در قانون محلی الزام شده‌باشد.

چ-۴ ارزشیابی دوره‌ای

ارزشیابی دوره‌ای عملکرد و احراز صلاحیت حل‌کنندگان اختلاف و هم‌چنین بهتر است معیارهای پایه‌ریزی شده توسط مجری برای احراز صلاحیت حل‌کنندگان اختلاف انجام شود.

یادآوری- راهنمایی بیشتر در ارتباط با شایستگی کارکنان در استاندارد ایران- ایزو ۱۰۰۱۵ ارائه شده‌است.

پیوست ح

(آگاهی دهنده)

راهنمای به موقع بودن

توصیه می شود حل و فصل اختلاف با در نظر گرفتن ماهیت اختلاف و فرایند استفاده شده، تا حد امکان به سرعت ارائه شود.

در به کار بردن این اصل، ایجاد چارچوب زمانی مورد انتظار برای اتمام هر روش متفاوت پیشنهاد شده و اطلاع رسانی آن ها به تمامی طرفین مرتبط، مفید است. چارچوب زمانی با در نظر گرفتن تفاوت ها در پیچیدگی اختلاف ها و نیازها و انتظارات متفاوت طرف های یک اختلاف خاص، بهتر است به قدر کافی انعطاف پذیر باشد.

چارچوب زمانی می تواند تحت تاثیر الزامات قانونی ذی ربط قرار گیرد. طرفین و مجری در مسئولیت انطباق با چارچوب زمانی پایه ریزی شده سهیم هستند.

همچنین اگر پیشرفت اختلاف ردیابی شود و طرفین از پیشرفت کار آگاهی یابند یا اطلاعات چنین ردیابی هایی برای طرفین و حل کنندگان اختلاف قابل دسترس باشد، مفید خواهد بود.

همچنین به موقع بودن در زمانی که طرفین برای استفاده از رویه های قضایی یا روش های مجری دیگر در یک بازه زمانی معین، در نوبت هستند، اهمیت دارد. اگر فرایند حل و فصل اختلاف طولانی شود، ممکن است مانع تشکیل پرونده در دادگاه گردد. به موقع بودن زمانی می تواند به بهترین نحو به دست آید که به نماینده سازمان در فرایند حل و فصل اختلاف برای رفع اختلاف ها، اختیارهای تعریف شده شفاف، تفویض شده باشد یا بتواند به سرعت از دیگران در سازمان کسب اختیار کند.

پیوست خ

(آگاهی دهنده)

راهنمای شفافیت

خ-۱ کلیات

توصیه می‌شود اطلاعات کافی درباره فرایند حل و فصل اختلاف، مجری و عملکرد آن برای شاکیان، سازمان‌ها و عموم منتشر شود.

بهبتر است سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند که این اطلاعات در دسترس تمامی طرف‌های ذی‌نفع قرارداد.

خ-۲ اطلاعات درباره فرایند، روش‌ها و عملکردها

اطلاعات مفید درباره خدمات مجری و عملکرد آن می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- اطلاعات کامل تماس برای مجری؛
- انواع اختلافات رسیدگی شده و انواع روش‌های ارائه شده؛
- نحوه‌ای که مطابق آن روش‌های خاص حل و فصل اختلاف مشتمل بر هزینه‌های تحمیل شده، می‌توانند شروع شوند؛
- نحوه مشارکت توسط طرف‌ها (حضور، تلفنی، پستی یا برخط)؛
- نحوه احراز صلاحیت، انتخاب و به چالش کشیدن صلاحیت‌ها و بی‌طرفی حل‌کنندگان اختلاف؛
- مبانی تصمیم‌گیری درباره اختلاف‌ها (به‌طور مثال: قانون، عدالت، آیین کار) و راه‌حل‌های در دسترس؛
- چارچوب زمانی که مشاهده خواهد شد؛
- شناسایی اقداماتی که منجر به اعمال تصمیم‌کننده یا جزا می‌شود؛
- خط‌مشی در زمینه محرمانگی؛
- آیا مجری از جانب سازمانی که یک طرف اختلاف است، تامین مالی می‌شود و چه تدابیر حفاظتی برقرار شده است تا اطمینان دهد که تامین مالی در رفع اختلاف‌های ویژه، هم‌چنین در توصیه‌ها یا تصمیم‌های حکم‌کننده اثرگذار نیست.

خ-۳ گزارش سالانه

توصیه می‌شود سازمان‌ها تشخیص دهند که انتشار یک گزارش سالانه مجری می‌تواند ارزشیابی معنی‌داری از مجری و عملکرد آن ارائه دهد. گزارش سالانه می‌تواند شامل بندهای زیر باشد:

- تعداد اختلاف‌های دریافت شده، تعداد اختلاف‌های حل شده یا حل نشده در هر روش حل و فصل اختلاف و تعداد توصیه‌ها یا تصمیم‌های حکم‌کننده که همه، تعدادی یا هیچ‌کدام از کمک‌های درخواست‌شده را تامین کرده است؛
- به‌موقع بودن حل موارد اختلاف؛

- شناسایی مشکلات سیستمی شناخته شده از طریق فرایند حل و فصل اختلاف. توصیه می شود داده های منتشر شده با یک سازمان خاص شناسایی نشوند، مگر این که سازمان موافقت کرده باشد.

خ-۴ انتشار نتایج حل و فصل اختلاف به صورت موردی

در وضعیت های مناسب (به طور مثال موردی با حجم کم و منافع آموزشی زیاد) و در حالی که محرمانگی تعهد شده حفظ شود، متن نتایج یک مورد حل و فصل اختلاف (توصیه ها، تصمیم های حکم کننده، سازش ها یا اطلاعات مرتبط) چنان چه همه طرف ها موافق باشند، می تواند منتشر شود.

پیوست د

(آگاهی دهنده)

راهنمای انتخاب ارائه‌دهندگان

- عواملی که به‌تراست توسط سازمان هنگام انتخاب مجری مد نظر قرار گیرند، به شرح زیر است:
- آیا در برآورد سازمان، مجری، این استاندارد یا هر استاندارد دیگری را در رابطه با حل و فصل اختلاف برای استفاده انتخاب کرده‌است؛
 - اعتبار مجری نزد مشتریان سازمان، مصرف‌کننده و انجمن‌های صنفی، رسانه‌ها و نهادهای دولتی حمایت از مصرف؛
 - در صورت وجود، نتایج کسب‌شده از ارزشیابی‌های مستقل، بازنگری‌های مدیریت، پیمایش‌های مشتری^۱ که می‌تواند تمایل‌ها و گرایش‌هایی را نشان دهد (برای مثال در عملکرد)؛
 - توصیه‌ها از سازمان‌های دیگری که از خدمات مجری استفاده کرده‌اند؛
 - گستره‌ای که مجری و روش‌های آن با ارزش‌های سازمان سازگاری دارد؛
 - تجربه مجری، وضعیت مالی مجری و احتمال این‌که بتواند تکالیف خود را نسبت به سازمان و شاکیان سازمان برآورده کند؛
 - آیا روش‌های مجری می‌توانند با فرایندهای رسیدگی به شکایت‌ها و سایر فرایندهای عملیاتی، از جمله استفاده از فناوری برای تبادل اطلاعات، هماهنگ شوند؛
 - گستره‌ای که رویه‌های مجری، نیازهای سازمان را از جمله نحوه ارائه موارد برای حل‌کننده اختلاف (برای مثال شفاهی و کتبی) برآورده کنند؛
 - گستره‌ای که روش‌های حل و فصل اختلاف پیشنهاد شده توسط مجری، حل زودهنگام اختلاف‌ها را تسهیل می‌کند؛
 - هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان و شاکیان آن؛
 - گستره‌ای که مجری، منابع کافی برای دریافت، پیگیری و حل انواع و ابعاد اختلاف‌هایی که برای رسیدگی توافق شده‌اند، در اختیار دارد؛

- آیا مجری به تعداد کافی، حل‌کنندگان اختلاف و کارشناسان فنی (شامل کارشناسان حقوقی) به قدر کفایت آموزش دیده، استخدام می‌کند یا در دسترس دارد؛
- آیا مجری روش‌هایی جهت رسیدگی به اختلاف‌ها زمانی که سازمان و شاکی با فاصله زیاد از یکدیگر قرار دارند، مثل وضعیت‌های فرامرزی، در اختیار دارد؛
- آیا مجری فرایندهایی برای پایش، ارزشیابی و بهبود مداوم خدمات حل و فصل اختلاف خود برقرار نموده‌است.

پیوست ذ

(آگاهی‌دهنده)

راهنمای خط‌مشی حل و فصل اختلاف

ذ-۱ ایجاد تعهد قبلی

در تعیین این که آیا برای حل و فصل اختلاف، تعهد قبلی ایجاد شود، توصیه می‌شود سازمان ارزش تعهد قبلی را برای تلاش‌های همه‌جانبه رضایت مشتریان سازمان و برای دیگر خط‌مشی‌ها و اهداف سازمان مدنظر قرار دهد. سازمان به‌تراست عوامل زیر را مدنظر قرار دهد:

- ارتقای احتمالی اعتبار کلی سازمان؛
- شناسایی هرگونه الزامات یا مشوق‌های قانونی و مقرراتی قابل اجرا؛
- هرگونه الزامات یا مشوق‌ها برای مشارکت در برنامه‌های حل و فصل اختلاف یک انجمن؛
- بهره‌گرفتن از فرایندهای کیفیت و بهبود سازمان از داده‌های گزارش‌دهی آماری مجری؛
- مزیت احتمالی ایجاد تعهد قبلی در تشویق تمایل مشتری به استفاده از فرایند؛
- ارزش پولی معمول حل و فصل اختلاف‌های موردنظر شاکیان؛
- فرصتی برای کاهش هزینه‌هایی که در غیر این صورت می‌توانند در اقامه دعوا تحمیل شوند؛
- تعداد شکایت‌هایی که انتظار می‌رود توسط فرایند رسیدگی به شکایت‌های داخلی، حل نشده باقی بمانند.

ذ-۲ مشارکت مورد به مورد

اگر سازمانی تعهد قبلی برای حل و فصل اختلاف نداشته باشد، توصیه می‌شود معیارهای تعیین زمان مشارکت در حل و فصل اختلاف بر مبنای مورد به مورد را به تمامی کارکنانی که با رسیدگی به شکایت‌ها سروکار دارند، اطلاع‌رسانی عمومی کند. توصیه می‌شود این‌گونه معیارها عواملی از جمله موارد زیر را مدنظر قرار دهد:

- میزان اختلاف و سایر خواسته دعوی؛
- هرگونه فواید اجتناب از مراجعه به دادگاه از جمله هزینه‌های کاهش یافته،
- شناسایی الزامات یا مشوق‌های قانونی و مقرراتی قابل اجرا؛
- اثر بالقوه عدم حل و فصل اختلاف بر روابط سازمان با مشتری و اعتبار کلی سازمان.

پیوست ر

(آگاهی‌دهنده)

راهنمای عناصر طراحی حل و فصل اختلاف

طرح‌های زیادی برای حل و فصل اختلاف وجود دارد که هر کدام دارای مزایا و معایب خاص خود هستند. اصول راهنما به روش‌های گوناگون در طرح‌های مختلف استفاده می‌شوند. این اصول می‌تواند توسط ارائه‌دهندگان که پیشنهاد حل و فصل اختلاف را به صورت کلی در بازار ارائه می‌دهند یا به وسیله ارائه‌دهندگانی که خود انجمن‌هایی هستند یا توسط انجمن‌ها برای حل و فصل اختلاف برای اعضا و سایرین انتخاب شده‌اند، پایه‌ریزی شده باشند.

جدول ر-۱ برای نشان دادن عناصر مختلف طرح حل و فصل اختلاف در نظر گرفته شده و همه شمول نیست.

جدول ر-۱ راهنمای عناصر طراحی برای حل و فصل اختلاف

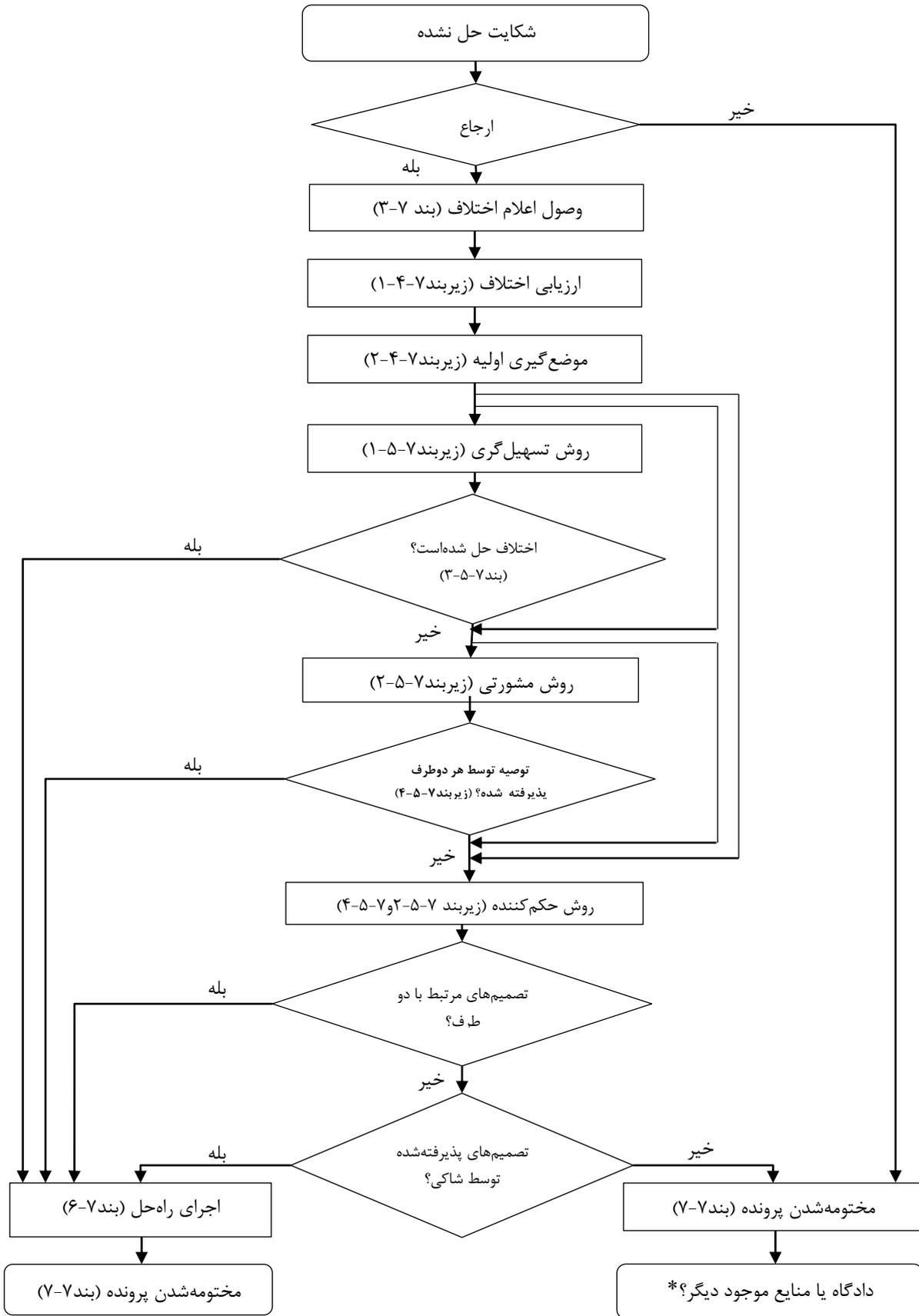
عناصر طراحی	مثال‌ها
چه گزینه‌هایی از نظر ساختار حقوقی مجری در دسترس است؟	انجمن‌های صنفی، اتحادیه‌های مصرف‌کننده، سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های بازرگانی، مالکان فردی
چه نوع اختلاف‌هایی توسط مجری رسیدگی می‌شوند؟	اجرا نشدن ضمانت تعویض و تعمیر، فقدان زمان ارسال، غیر واقعی بودن آگهی، نقض قرارداد، تعهد کالا
چه روش‌های حل و فصل اختلافی پیشنهاد خواهد شد؟	تسهیل‌گری، مشورتی، و/یا حکم‌کننده (الزام‌آور یا غیرالزام‌آور)
چگونه حل و فصل اختلاف از نظر مالی تامین می‌شود؟	هزینه‌ها از یک یا دو طرف، حق عضویت انجمن، دولت یا اعطای خیریه
چه روش‌هایی از حل و فصل اختلاف در یک اختلاف فردی استفاده خواهند شد؟	فقط تسهیل‌گری، فقط تصمیم‌کننده، در صورت نیاز تسهیل‌گری به همراه تصمیم‌کننده
احراز صلاحیت حل‌کننده اختلاف چه خواهد بود؟	بهبتر است تحت ۴۰ ساعت آموزش باشد، ۱۰ سال سابقه مرتبط داشته باشد، وکیل باشد.
چگونه استقلال به دست خواهد آمد؟	آیین‌کار، سهام‌داران چندگانه متوازن که سازمان را اداره می‌کنند، حل‌کنندگان اختلاف توسط مجری استخدام نمی‌شوند، حل‌کنندگان اختلاف از کارکنان مجری منفک هستند.
چه معیارهایی برای تصمیم‌گیری‌های حل و فصل اختلاف استفاده خواهد شد؟	اعمال سخت‌گیرانه قانون، آیین‌کار و/یا عدالت
اختلاف در چه چارچوب زمانی حل خواهد شد؟	تصمیم‌ها در ۶۰ روز، ۴۰ روز قبل از تصمیم‌گیری تسهیل انجام خواهد شد.
حل و فصل اختلاف در چه شکل‌هایی قابل دسترس خواهد بود؟	حضور، تلفن، تایید مکتوب، برخط

پیوست ز

(آگاهی‌دهنده)

نمودار گردش حل و فصل اختلاف

شکل ز-۱ گام‌های مختلف حل و فصل اختلاف را نشان می‌دهد. (به شکل ز-۱ مراجعه شود.)



شکل ز-۱ نمودار گردش حل و فصل اختلاف

* یادآوری - یک شاکی می تواند در هر زمان و هر مرحله از حق خود برای بیرون رفتن از فرایند حل و فصل اختلاف استفاده کند. این موضوع می تواند بسته به شرایط (به عنوان مثال در قرارداد شرکت با شرکت) محدودیت داشته باشد.

کتابنامه

- [۱] استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۹۰۰۱: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت- الزامات
- [2] ISO 9004, Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success
- یادآوری ۲- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۹۰۰۴: سال ۱۳۹۱، مدیریت کیفیت- راهنمایی‌هایی برای بهبود عملکرد، با استفاده از استاندارد ISO 9004:2009 تدوین شده است.
- [۳] استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۰۱: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنمای منشور رفتاری برای سازمان‌ها.
- [4] ISO 10002, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations
- یادآوری ۴- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۰۲: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنمایی‌هایی برای رسیدگی به شکایت‌ها در سازمان‌ها، با استفاده از استاندارد ISO 10002:2018 تدوین شده است.
- [۵] استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۰۴: سال ۱۳۹۷، مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنمایی‌هایی برای پایش و اندازه‌گیری
- [6] ISO 10015, Quality management — Guidelines for training
- یادآوری ۶- استاندارد ملی ایران- ایزو شماره ۱۰۰۱۵: سال ۱۳۸۲، مدیریت کیفیت- راهنمایی‌هایی برای آموزش، استفاده از استاندارد ISO 10015:2003 تدوین شده است.
- [7] ISO/IEC Guide 37, Instructions for use of products of consumer interest