



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران - ایزو

۱۰۰۰۳

چاپ اول

۱۳۹۴

INSO-ISO

10003

1st.Edition

20016

Identical with
ISO 10003: 2007

مدیریت کیفیت - رضایت مشتری -
راهنما برای حل اختلاف برون سازمانی

Customer-Quality management
Satisfaction- Guidelines for dispute
resolution external to organizations

ICS: 03.120.10

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

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

نام موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب یکصد و پنجاه و دومین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۹۰/۶/۲۹ به سازمان ملی استاندارد ایران تغییر و طی نامه شماره ۲۰۶/۳۵۸۳۸ مورخ ۹۰/۷/۲۴ جهت اجرا ابلاغ شده است.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب نظران 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 غیر دولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های فنی مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادات 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 و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شوند که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌دهد، 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 نماید. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری نماید. 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 کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد ایران این گونه 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، کالیبراسیون (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 of Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legale)

4-Contact point

5-Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

« مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنما برای حل اختلاف برون سازمانی »

رئیس:

مشاور ارشد شرکت مشاوران فن آوری اطلاعات آگاهان

رسولی، حسنعلی
(لیسانس مهندسی مکانیک)

دبیر:

کارشناس ارشد مرکز ملی تایید صلاحیت ایران

زرسازی، گیتا
(لیسانس مهندسی صنایع)

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

مدیر عامل شرکت آراین رهیافت نما (Arin Group)

استقلال، محمود
(دکترای مدیریت اجرایی کسب و کار)

معاون نظارت بر آزمایشگاه های تایید صلاحیت مرکز
ملی تایید صلاحیت ایران

ادریسی، شادی
(لیسانس بیولوژی)

رئیس بخش ارتقاء خدمات شرکت بازرسی کیفیت و
استاندارد ایران

انتظاری، آزاده
(فوق لیسانس MBA)

مشاور سیستم های مدیریت شرکت بازرسی کیفیت و
استاندارد ایران

بناء درخشان، روژین
(فوق لیسانس مدیریت اجرایی - استراتژیک)

کارشناس پروژه های ارتقاء خدمات شرکت بازرسی
کیفیت و استاندارد ایران

حسینی، سید مختار
(فوق لیسانس مهندسی صنایع)

مدیر عامل شرکت بازرسی روشاک پایا کنترل

حیدری چالشدری، مسعود
(دکترای دامپزشکی)

رئیس مرکز ملی تایید صلاحیت ایران

خاکی فیروز، علیرضا
(دکترای علوم و صنایع سلولزی)

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

مدیر بازرسی فنی تجهیزات صنعتی شرکت بازرسی آریا اس جی اس	رهی، حمیدرضا (فوق لیسانس مهندسی نفت)
مدیر مهندسی بازرسی خدمات شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران	سلیمی، محسن (فوق لیسانس مدیریت تکنولوژی)
معاون تایید صلاحیت نهاد های بازرسی کننده مرکز ملی تایید صلاحیت ایران	سهیلی، ثریا (فوق لیسانس مدیریت دولتی)
مدیر نمایندگی مرکز شرکت مدیا موتورز کیش	صبحی سی سی، سودابه (فوق لیسانس مدیریت بازرگانی)
رییس بازرسی خدمات خودرو و نیرومحرکه شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران	فخیمی، پدram (فوق لیسانس مدیریت تکنولوژی)
کارشناس مرکز ملی تایید صلاحیت ایران	منتظری، مریم (فوق لیسانس شیمی معدنی)
کارشناسی تضمین کیفیت شرکت بازرسی روشاک پایا کنترل	میرزازی، مریم (فوق لیسانس شیمی)
رئیس منابع انسانی و پشتیبانی شبکه نمایندگی های ایران خودرو	نادری، مهرداد (فوق لیسانس مدیریت بازرگانی)
رئیس اداره HSEQ شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران	نویانی، شیوا (لیسانس مهندسی صنایع)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ب	آشنایی با سازمان ملی استاندارد
ج	کمیسیون فنی تدوین استاندارد
ه	پیش گفتار
و	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۲	۲ مراجع الزامی
۲	۳ اصطلاحات و تعاریف
۴	۴ اصول راهنما
۶	۵ چارچوب حل اختلاف
۸	۶ طرح ریزی، طراحی و تکوین
۹	۷ عملیات
۱۳	۸ نگهداری و بهبود
۱۵	پیوست الف (اطلاعاتی) راهنمای روش‌های حل اختلاف
۱۷	پیوست ب (اطلاعاتی) ارتباط بین استاندارد ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳
۱۸	پیوست پ (اطلاعاتی) راهنمایی برای موافقت با مشارکت
۲۰	پیوست ت (الزامی) راهنمای امکان دسترسی
۲۲	پیوست ث (الزامی) راهنمای تناسب
۲۴	پیوست ج (الزامی) راهنمای انصاف
۲۶	پیوست چ (الزامی) راهنمای شایستگی
۲۷	پیوست ح (الزامی) راهنمای به‌هنگام بودن
۲۸	پیوست خ (الزامی) راهنمای شفافیت
۳۰	پیوست د (اطلاعاتی) راهنمای انتخاب ارائه‌دهندگان
۳۱	پیوست ذ (اطلاعاتی) راهنمای خط‌مشی حل اختلاف
۳۲	پیوست ر (اطلاعاتی) راهنمای عناصر طراحی حل اختلاف
۳۳	پیوست ز (اطلاعاتی) نمودار جریان حل اختلاف
۳۴	کتابنامه

پیش گفتار

استاندارد « مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنما برای حل اختلاف برون سازمانی » که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های فنی مربوط تهیه و تدوین شده است و در یکصد و هفتاد و نهمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۴/۱۱/۲۴ مورد تصویب قرار گرفته است، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

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

منبع و ماخذی که برای تهیه این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:

ISO 10003: 2007, Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations

♦ مقدمه

این استاندارد راهنمایی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا حل^۱ اثربخش و کارآی^۲ اختلاف^۳ برون سازمانی منتج از شکایت‌های مرتبط با محصول را طرح‌ریزی، طراحی، تکوین، عملیاتی و نگهداری کنند و بهبود بخشند. حل اختلاف وقتی که سازمان شکایتی را به صورت درون سازمانی حل نکند راهی برای جبران خسارت^۴ پیدا می‌کند. بسیاری از شکایت‌ها می‌توانند بدون نیاز به روش‌های اجرایی زاید وقت‌گیر و خصمانه در درون سازمان حل شوند. **یادآوری ۱-** سازمان‌ها ترغیب می‌شوند فرآیند درون سازمانی کارآ و اثربخش سازگار با استاندارد ایران- ایزو ۱۰۰۰۲ را برای رسیدگی به شکایت‌ها، تکوین کنند.

روش‌های مختلفی برای حل اختلاف وجود دارد و اصطلاحات مختلفی برای توصیف آنها استفاده شده‌اند. این روش‌ها تسهیل‌گرانه^۵، مشورتی^۶ و حکم‌کننده^۷ هستند (به پیوست الف مراجعه شود). هر روش می‌تواند به تنهایی تنهایی استفاده شود یا روش‌ها می‌توانند به ترتیب مورد استفاده قرار گیرند.

این استاندارد ملی در موارد زیر می‌تواند به کار رود:

الف- طراحی فرآیند حل اختلاف و تصمیم‌گیری برای زمان پیشنهاد حل اختلاف برای شکایت‌ها، و
ب- انتخاب یک حل اختلاف^۸ (به بند ۳-۹ مراجعه شود) که قادر به برآورده کردن نیازها و انتظارات خاص سازمان باشد.

یادآوری ۲- ارائه‌دهنده‌ها از بخش‌های دولتی و خصوصی، در اقصی نقاط جهان، می‌توانند شکل‌های مختلفی داشته‌باشند، از جمله انجمن‌های ویژه صنفی، و هیئت‌های رسیدگی به شکایت از مراجع دولتی^۹ انجمن‌های صنفی چندگانه. هرچند این استانداردملی، برای استفاده سازمان‌ها تدوین شده است، ارائه‌دهنده‌ها نیز می‌توانند از راهنمایی‌های ارائه‌شده به سازمان‌ها، بهره‌مند شوند. ارائه‌دهنده‌ها همچنین می‌توانند از این راهنما در فرآیند حل اختلاف خود استفاده کنند.

سازمان‌ها ترغیب شده‌اند تا فرآیند حل اختلافی را به همراه منشور رفتاری رضایت مشتری و فرآیند درون سازمانی رسیدگی به شکایت‌ها طرح‌ریزی، طراحی، تکوین، عملیاتی و نگهداری کنند و بهبود بخشند و آنها را در سیستم‌های مدیریت کیفیت و سایر سیستم‌های مدیریتی سازمان بگنجانند.

این استاندارد ملی می‌تواند افراد و سازمان‌ها را در ارزیابی اثربخشی، کارآیی و بی‌طرفی^۹ فرآیند حل اختلاف سازمان یاری کند. پیاده‌سازی این استاندارد ملی می‌تواند:

1 - Resolution

2-Dispute

3-Redress

4-Facilitative

5-Advisory

6-Determinative

7-Dispute-resolution provider

در ادامه متن استاندارد، به منظور جلوگیری از اطالة کلام، به جای عبارت «ارائه‌دهنده حل اختلاف» از عبارت «ارائه‌دهنده» استفاده شده است.

8-Ombudsmen

9-Fairness

- حل انعطاف‌پذیری برای اختلاف ارائه کند که در قیاس با فرآیندهای مبتنی بر دادگاه، مخصوصاً برای اختلاف‌های فرامرزی، کم‌هزینه‌تر، آسان‌تر و سریع‌تر است؛

- به افزایش رضایت و وفاداری مشتری کمک کند؛

- الگویی^۱ فراهم کند که نسبت به آن افراد و سازمان‌ها بتوانند ادعاهای سازمان‌ها و ارائه‌دهنده‌ها را در خصوص عمل کردن طبق شیوه‌ای اثربخش، کارآ و منصفانه ارزیابی کنند؛

- به آگاه‌شدن کاربران^۲ بالقوه حل اختلاف د شرایط دسترسی، هزینه‌ها و عواقب^۳ 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 می‌تواند موجب بهبود فرآیندها و محصولات سازمان شود، فراهم کند؛

- اعتبار سازمان را بهبود بخشیده یا از آسیب رسیدن به آن جلوگیری کند؛

- رقابت‌پذیری داخلی و بین‌المللی را بهبود بخشد؛

- در خصوص منصفانه و یکنواخت بودن رفتار حل اختلاف در سرتاسر بازار جهانی اعتماد ایجاد کند.

توجه داشته باشید که حل اختلاف برون سازمانی می‌تواند تابع الزامات قانونی و مقرراتی باشد.

یادآوری ۳- اصطلاحات فنی استفاده‌شده در ارتباط با حل اختلاف همیشه در همه جای دنیا یکسان نیست. در پیوست الف واژه‌نامه‌ای مورد بعضی از اصطلاحات برابرنهاد ارائه شده است.

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

این استاندارد ملی با استانداردهای ایران - ایزو ۹۰۰۱ و ایران - ایزو ۹۰۰۴ سازگار است و از طریق کاربرد اثربخش و کارآی یک فرآیند حل اختلاف از اهداف عینی این دو استاندارد پشتیبانی می‌کند. این استاندارد می‌تواند به صورت مستقل از استانداردهای ایران - ایزو ۹۰۰۱ و ایران - ایزو ۹۰۰۴ نیز مورد استفاده قرار گیرد.

استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ الزاماتی را برای سیستم مدیریت کیفیت مشخص می‌کند که می‌توانند برای کاربرد درون سازمانی توسط سازمان، یا برای مقاصد گواهی‌کردن یا قراردادی مورد استفاده قرار گیرند. فرآیند حل اختلاف شرح‌داده‌شده در این استاندارد می‌تواند به صورت عنصری از سیستم مدیریت کیفیت مورد استفاده قرار گیرد. این استاندارد برای مقاصد گواهی‌کردن یا قراردادی، در نظر گرفته نشده است.

استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ راهنمای بهبود مداوم عملکرد در زمینه سیستم مدیریت کیفیت است. استفاده از این استاندارد می‌تواند بهبود عملکرد در حل اختلاف‌ها با شاکیان و افزایش رضایت مشتریان، شاکیان و سایر طرف‌های ذی‌نفع را بیشتر افزایش دهد. همچنین می‌تواند بهبود مداوم کیفیت فرآیندها و محصولات را بر مبنای بازخورد از مشتریان، شاکیان و سایر طرف‌های ذی‌نفع تسهیل کند.

یادآوری- سایر طرف‌های ذی‌نفع به غیر از مشتریان و شاکیان، می‌تواند شامل تأمین‌کنندگان، انجمن‌های صنفی و اعضای آنها، سازمان‌های مشتری، نهادهای دولتی مرتبط، کارکنان، مالکان و سایر کسانی باشد که از فرآیند حل اختلاف تأثیر می‌پذیرند.

1-Bench
2-Users
3-Consequences

۰-۳ ارتباط با استانداردهای ایران - ایزو ۱۰۰۰۱ و ایران - ایزو ۱۰۰۰۲

این استاندارد ملی با استانداردهای ملی ایران - ایزو ۱۰۰۰۱ و ایران - ایزو ۱۰۰۰۴ سازگار است. این سه استاندارد می‌توانند به صورت مستقل یا به همراه هم، مورد استفاده قرارگیرند. استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۱، ایران - ایزو ۱۰۰۰۲ و این استاندارد، وقتی با هم مورد استفاده قرارگیرند، می‌توانند قسمتی از چارچوبی گسترده‌تر و یکپارچه برای رضایت افزایش‌یافته مشتری از طریق منشور رفتاری، رسیدگی به شکایات و حل اختلاف باشند (به پیوست ب مراجعه شود).

استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۱ حاوی راهنمایی برای سازمان‌ها در مورد منشور رفتاری رضایت مشتری است. چنین منشوری، در تبیین آنچه مشتریان از سازمان و محصولات آن انتظار دارند، می‌تواند احتمال بروز مشکلات را کاهش دهد و علل شکایات و اختلاف‌ها را حذف کند. وقتی اختلاف‌ها و شکایات‌هایی بروز می‌کنند، وجود منشور رفتاری می‌تواند به طرفین در درک انتظارات مشتری و تلاش‌های سازمان برای برآورده کردن آنها کمک کند.

استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۲ حاوی راهنمایی در مورد رسیدگی درون سازمانی به شکایات‌های مرتبط با محصول است. این استاندارد وقتی شکایات‌ها به صورت درون‌سازمانی حل نشود، می‌تواند مورد استفاده قرارگیرد.

۰-۴ بیانیه‌های مربوط به انطباق

این استاندارد ملی طراحی شده است تا صرفاً به صورت مدرکی راهنما مورد استفاده قرار گیرد. در جایی که همه راهنمایی‌های قابل اعمال ارائه شده در این استاندارد، ملی پیاده‌سازی شده باشد، می‌توان بیانیه‌ای را در مورد این که فرآیند حل اختلاف مبتنی بر این راهنماست، تدوین کرد. به هر حال، هر بیانیه‌ای که انطباق با این استاندارد ملی را ادعا کند یا تلویحاً بیان کند، با این استاندارد ملی سازگار نیست، بنابراین تدوین چنین بیانیه‌ای نامناسب است.

یادآوری - بیانیه‌هایی که انطباق با این استاندارد ملی را به هر صورتی از قبیل انتشار مطبوعاتی، آگهی‌ها، بروشورها^۱ بازاریابی، تصاویر، خبرنامه‌های کارکنان، نشان‌وار^۲، شعارها، جملات چشمگیر^۳ در رسانه‌های متنوع^۴، با گستره‌ای از چاپ و پخش رادیو تلویزیونی^۵ تا اینترنتی و برنامه‌های کاربردی چندرسانه‌ای^۶، تا برجسب‌ها، علائم^۷ بنرهای^۸ محصول، ادعا کنند یا تلویحاً بیان کنند، نامناسب هستند.

-
- 1 - Brochure
 - 2-Logos
 - 3-Catch lines
 - 4-Diverse media
 - 5-Broadcasting
 - 6-Multi-media applications
 - 7-Signs
 - 8-Banners

مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی برای حل اختلاف برون سازمانی

۱ هدف و دامنه کاربرد

این استاندارد، ملی، راهنمایی برای سازمان به منظور طرح ریزی، طراحی، تکوین، اجرا، نگهداری و بهبود فرآیند حل اختلاف مؤثر و کارآمد برای شکایت‌هایی است که توسط سازمان حل نشده‌اند.

این استاندارد ملی برای موارد زیر کاربرد دارد:

- شکایت‌های مرتبط با محصولات سازمان برای ارائه به و/یا به درخواست مشتریان، فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها یا فرآیند حل اختلاف.

یادآوری ۱- در سرتاسر این استاندارد، «اصطلاح» محصول دربرگیرنده خدمات، نرم‌افزار، سخت‌افزار و مواد فرآوری شده است.

حل اختلاف‌های ناشی از فعالیت‌های کسب و کار در داخل کشور یا فرا مرزی از جمله مواردی که ناشی از تجارت الکترونیک هستند.

این استاندارد ملی، برای استفاده در سازمان‌ها، صرف‌نظر از نوع، اندازه و محصول ارائه شده، در نظر گرفته شده است و با موارد زیر سروکار دارد:

- راهنمایی برای تعیین این که سازمان چه موقع و چگونه می‌تواند در حل اختلاف مشارکت کند،

- راهنمایی به منظور انتخاب ارائه‌دهندگان و استفاده از خدمات آنها،

- مشارکت مدیریت ارشد و تعهد وی به حل اختلاف و توسعه منابع کافی درون سازمان،

- اصولی برای حل اختلاف منصفانه، مناسب شفاف، و قابل دسترس.

- راهنمایی درباره مدیریت مشارکت سازمان در حل اختلاف،

- پیش، ارزیابی و بهبود فرآیند حل اختلاف.

یادآوری ۲- این استاندارد ملی با هدف خاص در زمینه حل اختلاف بین یک سازمان و

افراد که کالاهایی را برای مقاصد شخصی یا خانگی خریداری یا استفاده می‌کنند، یا

- کسب و کارهای کوچک

در نظر گرفته شده است.

این استاندارد ملی برای مقاصد صدور گواهی یا قراردادی در نظر گرفته نشده است. این استاندارد برای حل سایر

اختلاف‌ها، از قبیل اختلاف‌های استخدامی، کاربرد ندارد. این استاندارد در پی تغییر هیچ یک از حقوق یا تکالیف

مقرر توسط الزامات قانونی و مقرراتی نیست.

این استاندارد برای رسیدگی به شکایت‌ها درون سازمانی کاربرد ندارد.

۲ مراجع الزامی

مدارک الزامی زیر حاوی مقرراتی است که در متن این استاندارد ملی ایران به آنها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد ملی ایران محسوب می‌شود. در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن مورد نظر این استاندارد ملی ایران نیست. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی آنها مورد نظر است. استفاده از مرجع زیر برای این استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۸۷، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، علاوه بر اصطلاحات و تعاریف مذکور در استاندارد ایران- ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۸۷، اصطلاحات و تعاریف زیر نیز به کار می‌رود.

۱-۳

انجمن

سازمانی (۸-۳) متشکل از سازمان‌ها یا اشخاص عضو

۲-۳

شاکی

شخص، سازمان (۸-۳) یا نمایندگان آنها که شکایتی (۳-۳) را مطرح می‌کند.

یادآوری ۱- در این استاندارد، مشتریانی که در وهله اول، شکایت را به ارائه‌دهنده ارجاع می‌دهند، نیز به عنوان شاکی قلمداد می‌شوند.

یادآوری ۲- این تعریف، که در آن، یک نماینده می‌تواند شخص یا یک سازمان را نمایندگی کند تعریف ارائه‌شده در استاندارد ایران- ایزو ۱۰۰۰۲ را شفاف می‌کند.

۳-۳

شکایت

بیان نارضایتی از یک سازمان (۸-۳) در ارتباط با محصولات آن یا در ارتباط با خود فرآیند رسیدگی به شکایت‌ها، هر گاه که پاسخ یا راه حل بصورت تلویحی یا تصریحی مورد انتظار است.

[استاندارد ایران- ایزو ۱۰۰۰۲]

یادآوری- شکایت‌ها می‌تواند در ارتباط با فرآیند حل اختلاف (۳-۶) باشد.

۴-۳

مشتری

سازمان (۸-۳) یا شخصی که محصولی را دریافت می‌کند.

مثال: مصرف‌کننده، کارفرما^۱، کاربر نهایی، خرده‌فروش (در مقام خریدار)، منتفعان یا خریدار.
یادآوری ۱- مشتری ممکن است درون سازمانی یا برون سازمانی باشد.
یادآوری ۲- برای مقاصد این استاندارد، اصطلاح «مشتری» مشتریان بالقوه را نیز شامل می‌شود.
[استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۰، بند ۳-۳-۵]

۳-۵

رضایت مشتری

منظور، تلقی مشتری از میزانی که خواسته‌های وی برآورده شده است.
یادآوری ۱- شکایت‌های مشتری (۳-۳) یکی از شاخص‌های متداول در مورد پایین بودن سطح رضایت مشتری است، اما نبود آنها ضرورتاً بر بالا بودن سطح رضایت مشتری دلالت ندارد.
یادآوری ۲- حتی وقتی خواسته‌های مشتری با وی مورد توافق قرار گرفته و برآورده شده باشد، این امر الزاماً بالا بودن سطح رضایت مشتری را تضمین نمی‌کند.
[استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۰، بند ۳-۱-۴]

۳-۶

اختلاف

عدم توافق، ناشی از شکایت (۳-۳) که به ارائه‌دهنده (۳-۹) تسلیم شده است.
یادآوری- بعضی از سازمان‌ها (۳-۸) به مشتریان (۳-۴) خود امکان می‌دهند در ابتدا عدم رضایت خود را به ارائه‌دهنده اظهار کنند. در این شرایط، وقتی اظهار نارضایتی برای پاسخ به سازمان فرستاده شود، به شکایت و در صورت حل نشدن توسط سازمان بدون مداخله ارائه‌دهنده حل، به اختلاف تبدیل می‌شود. خیلی از سازمان‌ها ترجیح می‌هند که مشتریان‌شان هرگونه نارضایتی را قبل از به‌کارگیری حل اختلاف در بیرون از سازمان، در ابتدا به سازمان اظهار کنند.

۳-۷

مسئول حل اختلاف^۲

فردی که توسط ارائه‌دهنده (۳-۹) برای کمک به طرف‌ها در حل اختلاف (۳-۶) تعیین شده است.
یادآوری- مسئولان حل اختلاف می‌توانند کارکنان، داوطلبان یا افراد طرف قرارداد باشند.

۳-۸

سازمان

منظور، گروهی از افراد و تسهیلات همراه با ترتیب دادن مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط آنهاست.
مثال: شرکت، مجتمع (صنعتی، تجاری، خدماتی و غیره)، اداره، بنگاه، موسسه، بنگاه خیریه، انجمن، تجارت‌خانه یا بخشی یا ترکیبی از آنها
[استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۰، بند ۳-۳-۱]

یادآوری - این استاندارد ملی به انواع مختلفی از سازمان‌هایی مربوط است که هرکدام در فرآیند حل اختلاف (۳-۶) نقش‌های کاملاً متفاوتی دارند. آنها شامل سازمان‌های دارای شکایت‌های (۳-۳) حل‌نشده، ارائه‌دهندگان (۳-۹) حل اختلاف و انجمن‌های (۳-۳)

1-Client

2-Dispute resolver

۱) ارائه‌دهنده یا پشتیبان^۱ فرآیندهای حل اختلاف هستند. در این استاندارد ملی، به منظور سهولت، اصطلاح «سازمان» هر جا به‌تنهایی به کار رود، به معنای شخصیتی^۲ است که شکایت حل‌نشده علیه آن وجود دارد و در حال حاضر یکی از طرف‌های حل اختلاف است یا در آینده می‌تواند از آنها باشد. از اصطلاحات «ارائه‌دهنده» و «انجمن» برای توصیف انواع دیگر سازمان‌ها استفاده می‌شود.

۹-۳

ارائه‌دهنده

شخص یا سازمانی (۳-۸) که فرآیند حل اختلاف را در بیرون سازمان تامین می‌کند و به کار می‌گیرد. **یادآوری ۱-** به طور کلی، ارائه‌کننده موجودیت حقوقی، جدای از سازمان و شاکی (۳-۲) است. به این ترتیب، خصوصیات استقلال و انصاف مورد تأکید قرار می‌گیرند (به بند ۴-۵ مراجعه شود). در بعضی موارد، واحد جداگانه‌ای در داخل سازمان برای رسیدگی به شکایت‌های (۳-۳) حل‌نشده، استقرار می‌یابد. این استاندارد ملی برای چنین شرایطی در نظر گرفته نشده است، ولی می‌تواند مفید باشد.

یادآوری ۲- ارائه‌دهنده برای ارائه حل اختلاف با طرف‌ها قرارداد منعقد می‌کند و از نظر عملکردی پاسخ‌گوست. ارائه‌دهنده، حل‌کنندگان اختلاف را تأمین می‌کند. همچنین ارائه‌دهنده از کارکنان پشتیبانی، اجرایی و سایر کارکنان برای تأمین منابع مالی، پشتیبانی دفتری، مساعدت جهت برنامه‌ریزی، آموزش، اتاق‌های جلسات، وظایف نظارتی و سایر وظایف مشابه آن بهره می‌گیرد. **یادآوری ۳-** ارائه‌دهندگان می‌توانند شکل‌های زیادی از جمله هویت‌های عمومی، انتفاعی و غیرانتفاعی را به خود بگیرند. انجمن هم می‌تواند یک ارائه‌دهنده باشد.

۴ اصول راهنما

۱-۴ کلیات

شالوده حل اختلاف اثربخش و کارآمد مبتنی بر تبعیت از اصول راهنمایی است که در بندهای ۴-۲ تا ۴-۱۲ شرح داده شده است.

۲-۴ موافقت برای مشارکت^۳

مشارکت شاکیان در حل اختلاف که توسط سازمان پیشنهاد می‌شود، بایستی داوطلبانه باشد. موافقت برای مشارکت بایستی بر اساس آگاهی و درک کامل فرآیند و پیامدهای^۴ ممکن صورت پذیرد. هنگامی که مشتری فردی است که محصولات را برای اهداف شخصی یا خانگی می‌خرد یا استفاده می‌کند، موافقت برای مشارکت بایستی شرط الزام‌شده‌ای برای دریافت آن محصولات باشد (به پیوست پ مراجعه شود).

یادآوری ۱- موافقت برای مشارکت در حل اختلاف می‌تواند شرط الزام‌شده‌ای در قراردادهای شرکت با شرکت باشد.

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

۳-۴ قابلیت دسترسی

دسترسی به فرآیند حل اختلاف و استفاده از آن بایستی آسان باشد (به پیوست ت مراجعه شود).

1-Sponsor
2-Entity
3- Onsent to participate
4-Outcomes

۴-۴ تناسب

نوع روش حل اختلاف پیشنهاد شده به طرف‌های اختلاف (به پیوست الف مراجعه شود) و راه‌حل‌های^۱ بالقوه قابل دسترس برای شاکی بایستی متناسب با ماهیت اختلاف باشد (به پیوست ث مراجعه شود).

۴-۵ انصاف

سازمان بایستی به قصد حل منصفانه و صادقانه اختلاف وارد حل اختلاف با شاکی شود. سازمان بایستی ارائه‌دهنده‌ای را انتخاب کند که کارکنان حل اختلاف و مسئولان حل اختلاف آن که در حل اختلاف، دخیل هستند افرادی بی‌طرف و واقعیت‌گرا باشند، تا فرآیندها، توصیه‌ها و تصمیمات تعیین‌کننده برای هر دو طرف منصفانه بوده و به عنوان تصمیمات مستقل شناخته شوند (به پیوست ج مراجعه شود).

۴-۶ شایستگی^۲

کارکنان سازمان، ارائه‌دهندگان، و مسئولان حل اختلاف بایستی از خصوصیات شخصی، مهارت‌ها، آموزش و تجربه لازم جهت انجام مسئولیت‌های خود به نحو رضایت‌بخش، برخوردار باشند (به پیوست چ مراجعه شود).

۴-۷ به موقع بودن^۳

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

۴-۸ محرمانگی

اطلاعات شخصی قابل شناسایی بایستی به صورت محرمانه و حفاظت‌شده نگهداری شود، مگر این که افشای آن توسط قانون الزام شده باشد یا برای افشای آن از شخص ذی‌ربط اخذ موافقت شده باشد. به همین نحو، اسرار تجاری بایستی محرمانه و حفاظت‌شده نگهداری شود، مگر آنکه 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 وقتی به فردی مربوط شود، می‌تواند برای شناسایی وی به کار رود و از طریق نام، نشانی، رایانامه، شماره تلفن یا شناسه مشخص مشابهی قابل بازیابی باشد. معنی دقیق این اصطلاح در نقاط مختلف دنیا، متفاوت است.

یادآوری ۲- از طریق یک خط‌مشی که استفاده و افشای اطلاعات به دست آمده در طی اختلاف را تحت کنترل بگیرد، و توجه دادن طرف‌های اختلاف، به این خط‌مشی، این اصل می‌تواند به کار گرفته شود.

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

۴-۹ شفافیت

اطلاعات کافی در باره فرآیند حل اختلاف، ارائه‌دهنده و عملکرد وی، بایستی برای شاکیان، سازمان‌ها و عموم مردم روشن و شفاف شده باشد.

1-Remedies
2-Competence
3-Timeliness

یادآوری - شفافیت به اطلاعات در باره فرآیند حل اختلاف، ارائه‌دهنده و عملکرد وی اشاره دارد و مغایر با [افشای] اطلاعات شخصی در باره شاکی و رازهای تجاری سازمان است.

۱۰-۴ قانون‌مداری

فرآیند حل اختلاف بایستی مطابق با قانون نافذ و توافق طرف‌ها اجرا شود.

۱۱-۴ ظرفیت

برای حل اختلاف بایستی منابع کافی در دسترس قرار گرفته و تعهد شده باشد، به طور اثربخش و کارآمد مدیریت شوند.

۱۲-۴ بهبود مداوم

اثربخشی و کارایی افزایش‌یافته فرآیند حل اختلاف بایستی هدف پایداری برای سازمان باشد.

۵ چارچوب حل اختلاف

۱-۵ تعهد

سازمان بایستی به یک فرآیند اثربخش و کارآمد حل اختلاف که مطابق با خط‌مشی حل اختلاف سازمان است، متعهد باشد (به بند ۵-۲ مراجعه شود). به ویژه حائز اهمیت است که مدیریت ارشد این تعهد را در عمل اثبات کند و ترویج دهد. تعهد بدون ابهام نسبت به حل اختلاف می‌تواند مکمل مفیدی برای فرآیند داخلی رسیدگی به شکایات‌های سازمان باشد و می‌تواند به کارکنان سازمان و شاکیان این امکان را بدهد که در بهبود فرآیندها و محصولات سازمان سهیم باشند. این تعهد بایستی در ایجاد و اشاعه خط‌مشی و روش‌های اجرائی برای حل اختلاف‌ها و تامین منابع کافی، از جمله آموزش، بازتاب داشته باشد.

سازمان همچنین بایستی نسبت به انتخاب ارائه‌دهندگان اثربخش و کارآمد متعهد باشد که بتوانند حل اختلاف را سازگار با اهداف سازمان و طرح فرآیند انجام دهند (به پیوست د مراجعه شود).

یادآوری - هنگامی که ارائه‌دهنده یک انجمن است، توصیه می‌شود که تجربه و ظرفیت خود را به طریقی ارزیابی کند که سازمان ارائه‌دهندگان بالقوه را به همان طریق ارزیابی خواهد کرد.

۱-۵ خط‌مشی حل اختلاف

۱-۲-۵ برقراری خط‌مشی

مدیریت ارشد بایستی خط‌مشی شفاف و بدون ابهامی برای حل اختلاف برقرار کند. این خط‌مشی بایستی شرح دهد سازمان تحت چه شرایطی مشتریان را در باره فرآیند حل اختلاف مطلع خواهد کرد و حل اختلاف را به شاکیان پیشنهاد خواهد داد (به پیوست د مراجعه شود). سازمان بایستی همچنین تعیین کند که آیا لازم است شاکیان قبل از به جریان افتادن فرآیند حل اختلاف، از فرآیند داخلی رسیدگی به شکایات‌ها استفاده کنند یا نه. خط‌مشی بایستی برای کلیه کارکنان مرتبط، شاکیان، مشتریان و دیگر طرف‌های ذی‌نفع قابل دسترسی باشد. خط‌مشی بایستی از طریق روش‌های اجرائی و اهداف هر قسمت و نقش کارکنان گنجانده‌شده در فرآیند پشتیبانی شود.

یادآوری - سازمان می‌تواند با ارائه راهکار حل اختلاف، پیش از آنکه اختلاف بروز کرده باشد یا حل اختلاف بر مبنای بررسی مورد به مورد بعد از این که اختلاف بوجود آید، با معیارهای که سازمان، مقرر می‌کند، موافقت کند. سازمان می‌تواند در همه موارد یا فقط برای رده‌های معینی از موارد چنین تعهدی را تقبل کند. تعهدات پیشاپیش^۱ می‌تواند از راه‌های گوناگون از قبیل تعهد در ضمانت خدمات پس از فروش^۲ یا قرارداد مشتری (به پیوست پ مراجعه شود)، در وعده‌های تبلیغاتی^۳ یا توافق‌ها با ارائه‌دهنده انجام شود.

سازمان بایستی در تدوین خط‌مشی حل اختلاف موارد زیر را مد نظر قرار دهد:

- کلیه الزامات مقرراتی و قانونی مرتبط

- نیازهای مالی، عملیاتی و سازمانی

- تأثیر پیش‌بینی‌شده خط‌مشی بر رضایت مشتری

- محیط رقابتی

- درون‌داد از شاکیان، مشتریان، کارکنان و سایر طرف‌های ذی‌نفع

- فرآیندهای مدیریت کیفیت، منشور رفتاری رضایت مشتری و فرآیندهای رسیدگی به شکایت‌ها در سازمان

- جایگزین‌های حل اختلاف، مانند دادگاه‌ها.

۵-۲-۲ بازنگری خط‌مشی

خط‌مشی بایستی در فواصل منظم بازنگری و در صورت لزوم روزآمد شود.

۵-۲-۳ سازگاری خط‌مشی

خط‌مشی‌های مرتبط با کیفیت، رسیدگی به شکایت‌ها و حل اختلاف بایستی سازگار باشند.

۵-۳ مسئولیت‌های مدیریت ارشد

مدیریت ارشد بایستی اطمینان حاصل کند که:

- خط‌مشی حل اختلاف در درون سازمان اطلاع‌رسانی شده و اهداف در قسمت‌ها و سطوح مربوطه نهادینه شده باشند.

- فرآیند حل اختلاف طبق اهداف فوق طرح‌ریزی، طراحی، تکوین، اجرا و حفظ شده و بهبود یافته باشد.

- کارکنان، ارتباط فرآیند حل اختلاف با تلاش‌های کلی سازمان در جهت رضایت مشتری را درک می‌کنند.

- سازمان منابع مورد نیاز برای فرآیند حل اختلاف کارآمد، منصفانه، قانون‌مند و اثربخش را که آموزش‌های مورد نیاز را هم شامل می‌شود، تعیین می‌کند و تخصیص می‌دهد.

- فرآیند حل اختلاف در بین همه کارکنان مربوطه در سازمان، مشتریان و شاکیان ترویج و به آنها اطلاع‌رسانی می‌شود.

- مسئولیت و اختیار برای حل اختلاف به طور شفاف در سرتاسر سازمان تعریف می‌شود.

1 - Advance commitments

2 - Warranty

3 - Advertised pledges

- در هر شکایت بارز در خصوص فرآیند حل اختلاف، نمایندگان سازمان در فرآیند حل اختلاف، ارائه‌دهنده یا هر نتیجه بدست آمده، به صورت سریع و اثربخش اعلامیه می‌شود.

۶ طرح‌ریزی، طراحی و تکوین

۱-۶ کلیات

سازمان بایستی طرح‌ریزی، طراحی و تکوین فرآیند حل اختلاف اثربخش و کارآ را انجام دهد. این امر شامل ایجاد روش‌های اجرایی ضروری برای فرآیند حل اختلاف است.

۲-۶ اهداف

سازمان بایستی اهدافی را که قرار است به وسیله حل اختلاف به دست آید، تعیین کند. این اهداف بایستی با خطمشی حل اختلاف، سازگار باشند (به بند ۵-۲ مراجعه شود) و تحقق آنها، بایستی با استفاده از شاخص‌های عملکردی مناسب قابل اندازه‌گیری باشد. این اهداف بایستی در فواصل زمانی منظم بازنگری و در صورت لزوم روزآمد شود.

۳-۶ فعالیت‌ها

۱-۳-۶ آسیب‌شناسی

سازمان بایستی به منظور تعیین این که آیا منابع اضافی یا تغییرات مورد نیاز است، تلاش‌های کنونی خود را برای حل شکایت‌ها و اختلاف‌ها ارزیابی کند. چنین ارزیابی‌ای می‌تواند موارد زیر را مد نظر قرار دهد:

- ماهیت و دفعات تکرار شکایت‌ها و اختلاف‌ها

- چگونگی رسیدگی به اختلاف‌ها، در حال حاضر

- راه‌هایی که سازمان برای رسیدگی به اختلافات در آنها موفق یا ناموفق است

- هزینه‌ها و منافع موفقیت و شکست در حل اختلاف‌ها

- هزینه‌ها و منافع پذیرش فرآیند برون‌سازمانی حل اختلاف

۲-۳-۶ طراحی

سازمان بایستی فرآیند حل اختلاف را براساس تحلیل فعالیت‌های رسیدگی به شکایت و حل اختلاف، منابع و خطمشی حل اختلاف خود طراحی کند. فرآیند حل اختلاف می‌تواند با دیگر فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت سازمان پیوند یابد و بایستی با آنها سازگار باشد. این طرح بایستی بهترین تجربیات سازمان‌های دیگر را در رابطه با حل اختلاف لحاظ کند، و هر ارائه‌دهنده‌ای را که انتظار دارد در فرآیند حل اختلاف درگیر شود، مشارکت دهد (به پیوست ر مراجعه شود). عواملی که باید مد نظر قرار گیرند شامل:

- اصول شرح داده‌شده در بند ۴؛

- انواع اختلاف‌هایی که بایستی حل شوند (برای مثال مشتریان و شکایت‌ها یا چه محصولات)

- راه‌های ممکن که مد نظر قرار خواهند گرفت

- انواع روش‌های حل اختلافی که پیشنهاد می‌شوند (تسهیل‌گرایانه، مشورتی و/ یا حکم‌کننده)

- آیا سازمان برای مشارکت در حل اختلاف تعهد پیشاپیش خواهد داشت یا تصمیمات خود را بر یک مبنای مورد به مورد اتخاذ خواهد نمود

- احراز صلاحیت مسئولان حل اختلاف

- در صورت وجود، هزینه‌هایی که بایستی به شاکیان پرداخت شود (به پیوست ت مراجعه شود)

- طرف‌های ذی‌نفع چگونه (برای مثال حضوری، اظهارنامه کتبی، تلفن و/یا اینترنت)

- معیارهایی که اختلاف بر اساس آنها ارزشیابی خواهند شد (الزامات قانونی و مقرراتی، منشورهای اخلاقی و/یا انصاف یا عدالت).

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

۳-۳-۶ آزمون

سازمان بایستی آزمون ویژگی‌های طرح فرآیند حل اختلاف را، قبل از به‌کارگیری آن برای تمامی شاکیان، در مورد زیرمجموعه‌ای از آنها مدنظر قرار دهد. آزمون میتواند در یک منطقه محدود جغرافیایی و/یا با بیش از یک ارائه‌دهنده انجام شود، نتایج هر آزمون بایستی از منظر بهبود دادن ویژگی‌های طرح تحلیل شود تا این که خطمشی و اهداف سازمان بتواند به بهترین شکل تحقق یابد.

۴-۶ منابع

سازمان بایستی منابعی از قبیل کارکنان، اطلاعات، مواد، منابع مالی و زیرساخت‌ها را تامین کند و به کار گیرد تا بتواند به طور اثربخش و کارآمد

- ارائه‌دهنده مناسبی را انتخاب کند

- به کارکرد مناسب ارائه‌دهنده، کمک کند

- در فرآیند حل اختلاف مشارکت کند

- عملکرد ارائه‌دهنده، مسئولان حل اختلاف آن و فرآیند حل اختلاف را ارزشیابی کند.

۷ عملیات

۱-۷ کلیات

سازمان بایستی روش‌های اجرایی خود را برای حل اختلاف به طریقی منصفانه، اثربخش و کارآ به کار گیرد. در صورت نیاز، ارائه‌دهنده و سازمان بایستی روش‌های عملیاتی خود را برای حصول اطمینان از هماهنگ‌بودن با توجه به شروع اختلاف، ردیابی اختلاف، اعلام اختلاف، ارزیابی اولیه اختلاف، حل اختلاف، (از جمله روش‌های اجرائی برای جمع‌آوری شواهد مرتبط)، اجرای نتایج حل اختلاف و پیگیری آن تنظیم کنند. نمودار گردش کاری که مراحل مختلف حل اختلاف را نشان می‌دهد در پیوست ز آمده است.

۲-۷ ارجاع شکایت

سازمان بایستی روش اجرائی ارجاع شکایت‌های حل نشده به ارائه‌دهنده را به کار گیرد. سازمان می‌تواند شکایت‌هایی را ارجاع دهد که به صورت داخلی توسط سازمان مورد رسیدگی قرار گرفته‌اند ولی حل نشده‌اند. در

شرایطی که شاکیان به سازمان اطلاع می‌دهند که می‌خواهند شکایت آنها ابتدا توسط ارائه‌دهنده مورد رسیدگی قرار گیرد تا توسط سازمان، و خط‌مشی حل اختلاف سازمان، چنین ارجاعاتی را مجاز می‌داند، این مراجعات می‌توانند انجام گیرند. سازمان بایستی شکایت را نسبت به معیارهایی که در موافقت‌نامه با ارائه‌دهنده یا در قرارداد با مشتری توسط سازمان توصیف شده اند، ارزشیابی کند. سازمان بایستی شکایت را در صورتی که با معیارها، مطابقت داشته باشد به ارائه‌دهنده ارجاع دهد. در غیر این صورت سازمان بایستی با استفاده از روش‌های اجرایی مناسب شکایت را مختومه سازد. سازمان، همچنین بایستی اطمینان یابد که همه شکایت‌هایی که به ارائه‌دهنده ارجاع می‌شود، ردیابی می‌کند، به طوری که همه شکایت‌ها را دربرگرفته باشد.

۷-۳ وصول اعلام اختلاف

سازمان بایستی زمانی که حل اختلاف، آغاز شده باشد کارکنان مرتبط را مطلع کند. علاوه بر افراد مسئول حل اختلاف، افراد دیگری که می‌توانند مطلع شوند عبارتند از افرادی با مسئولیت‌های خاص برای تضمین کیفیت، رسیدگی به شکایت‌ها، خدمات مشتری و امور حقوقی.

۷-۴ تنظیم پاسخ سازمان

۷-۴-۱ ارزشیابی اختلاف

سازمان بایستی اقدامات لازم را برای ارزشیابی اختلاف به عمل آورد. این اقدامات می‌تواند شامل موارد زیر باشد: -کسب سوابق تراکنش یا فرآیندی که موجب بروز اختلاف شده است، از جمله سوابق فروش یا نسخه آگهی (حسب اقتضا)، سوابق بازرسی یا تعمیر، هر سابقه 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 به طرفیت از سازمان کار می‌کنند، متناسب با مورد اختلاف.

یادآوری - پیشنهاد می‌شود که سازمان سوابق تراکنش، شکایت و دیگر سوابق مرتبط را در قالب‌هایی که به سادگی قابل تبدیل باشند، نگهداری کند تا بتوان آنها را در قالب مناسبی به ارائه‌کننده، مسئولان حل اختلاف و/یا هر طرف دیگر تحویل داد.

۷-۴-۲ موضع‌گیری اولیه

سازمان بایستی بعد از جمع‌آوری سوابق مرتبط و درون‌داده‌های مورد نیاز، با توجه به مسئولیت بالقوه خود موضع‌گیری اولیه خود را در مورد موضوع و راه‌حلی که، در صورت وجود، داشتن، مایل است به شاکی ارائه دهد، مشخص کند. سازمان بایستی سازگار با روش‌های اجرایی حل اختلاف، موضع خود را برای ارائه‌دهنده یا مستقیماً به شاکی (با ارائه رونوشت به ارائه‌دهنده) اعلام کند موضع اولیه می‌تواند برای:

- حل موضوع به صورتی که توسط شاکی درخواست شده است

- ارائه بعضی اما نه تمامی راه‌حل‌های درخواست شده یا

- ارائه نکردن هیچ یک از راه‌حل‌های درخواست شده باشد.

یادآوری - در حل اختلاف، برای یک سازمان غیرمعمول نیست که تصمیم بگیرد به شاکی یک یا بیشتر از یک راه حل که سازمان باور ندارد حسب قانون، منشورهای اخلاقی یا دیگر اصول ملزم به ارائه آن باشد، پیشنهاد کند. سازمان می‌تواند این کار را به عنوان

حسن نیت، به عنوان بخشی از خط‌مشی رضایت مشتری یا در شناسایی امکان این که حل‌کننده اختلاف، انجمن ناظر بر منشور اخلاقی یا دادگاه می‌توانند موقعیت را با دید متفاوتی بنگرند، انجام دهد.

۷-۵ حل اختلاف

۷-۵-۱ روش تسهیل‌گرانه

در روش تسهیل‌گرانه (به پیوست الف مراجعه شود)، سازمان بعد از این که موضع اولیه خود را اعلام کرد، بایستی برای حل موضوع، آماده دریافت پیشنهاد یا ارائه پیشنهاد متقابل^۱ باشد. سازمان می‌تواند چنین پیشنهادهایی را مستقیماً از شاکی یا از طریق تلاش‌های مسئول حل اختلاف دریافت کند. اگر سازمان پیشنهادی^۲ برای سازش دریافت کند، بایستی کارکنان مرتبط را از موضع شاکی مطلع سازد (به بند ۷-۳ مراجعه شود). سازمان می‌تواند ارزیابی بیشتری انجام دهد و درون‌داد بیشتری با در نظر گرفتن دربارهٔ پیشنهاد سازش، کسب کند (به بند ۷-۴ مراجعه شود). سازمان بایستی در خصوص پذیرش یا رد پیشنهاد تصمیم بگیرد یا پیشنهادی متقابل بدهد. سازمان بایستی شاکی و/یا مسئول حل اختلاف را با روشی که متناسب با روش‌های اجرائی ارائه‌دهنده است، آگاه سازد. در صورت پذیرفته‌شدن، سازمان بایستی موضوع را به کارکنان مرتبط از قبیل مشاور حقوقی و افراد دخیل در رسیدگی به حل اختلاف، ارجاع دهد (به بند ۷-۶ مراجعه شود).

چنانچه در این مرحله توافق در بارهٔ راه حل حاصل نشود، سازمان بایستی تعیین کند چه روش‌های دیگری برای حل اختلاف در صورت وجود، مناسب و قابل اعمال برای اختلاف است و ارائه‌دهنده را از استنباط خود در این زمینه آگاه سازد.

۷-۵-۲ روش‌های مشورتی و حکم‌کننده

اگر قرار است از روش مشورتی یا حکم‌کننده (به پیوست الف مراجعه شود) استفاده شود، سازمان بایستی برای مشارکت اثربخش و کارآیی خود در فرآیند برنامه‌ریزی کند و تدارک ببیند. نمونهٔ اقداماتی که بایستی انجام شوند، از قرار زیر است:

- تعیین مسئول اداری پرونده؛
- تعیین طریقه ارجح مشارکت سازگار با روش‌های اجرائی حل اختلاف (مانند حضوری، تلفنی و کتبی)؛
- در صورت لزوم، انجام تحقیقات بیشتر
- جمع‌آوری و سازمان‌دهی شواهد
- شناسایی شهود بالقوه و شواهد مستند
- شناسایی گستره‌ای از راه‌حل‌های اختلاف
- تعیین مسئولی که اختیار سازش در خصوص موضوع را دارد
- تدوین گزارش شفاهی و/یا کتبی، حسب اقتضا
- ارزیابی امکان دستیابی به توافق قبل از اتمام فرآیند

1 - Counter-offer
2 - Proposal

- مشارکت در فرآیند

۷-۵-۳ سازش

اگر فرآیند منجر به سازش شود، سازمان بایستی موضوع را به کارکنان مرتبط، از قبیل مشاور حقوقی افراد دخیل در رسیدگی به حل اختلاف، ارجاع دهد (به بند ۷-۶ مراجعه شود).

۷-۵-۴ پذیرش توصیه

اگر فرآیند با توصیه‌ای پایان پذیرد، (به پیوست الف مراجعه شود) سازمان بایستی توجه جدی به توصیه، معطوف دارد و تعیین کند آیا آن را می‌پذیرد. پذیرش یا عدم پذیرش سازمان بایستی طبق روش‌های اجرایی حل اختلاف و منشورهای رفتاری مرتبط به ارائه‌دهنده و شاکی اعلام شود. اگر {توصیه} توسط سازمان و شاکی پذیرفته شود، موضوع بایستی برای اجرا، ارجاع داده شود (به بند ۷-۶ مراجعه شود). اگر رد شود، سازمان بایستی دلایل خود را برای رد آن به ارائه‌دهنده و شاکی اعلام کند.

۷-۵-۴ بازنگری تصمیم‌کننده

اگر فرآیند منجر به تصمیم‌کننده شود، سازمان بایستی تصمیم بگیرد آیا پیگیر بازنگری تصمیم است؛ اگر چنین بازنگری طبق روش‌های اجرایی حل اختلاف یا قانون مرتبط در نظر گرفته شده باشد. هدف از این بازنگری ارزیابی این نکته است که آیا اصول حل اختلاف مرتبط (به بند ۴ مراجعه شود) و روش‌های اجرایی به طور صحیح رعایت شده‌اند. چنانچه هیچ‌گونه بازنگری در نظر گرفته نشده باشد یا اگر سازمان تصمیم به پیگیری چنین بازنگری نداشته باشد، تصمیم بایستی به کارکنان مرتبط در درون سازمان ارجاع شود تا اطمینان حاصل شود که راه حل اجرا می‌شود (به بند ۷-۶ مراجعه شود).

۷-۶ پیاده‌سازی راه حل

سازمان بایستی بعد از حل اختلاف، برای اجرای راه حل به روشی که سازگار با راه حل سازش، توصیه یا تصمیم حکم‌کننده، باشد، هر گامی را که لازم است بردارد. این بایستی شامل موارد زیر باشد:

- هر گونه اقدام خاصی که برای اجرای راه حل مورد نیاز است، توسط سازمان تعیین شود (مثل استرداد یا پرداخت مبالغ دیگر، تعمیر محصول، یا اقدام خاص دیگری که قبلاً درخواست یا توافق شده است)

یادآوری ۱- اقدام‌های خاصی می‌تواند وجود داشته باشد که لازم است شاکی انجام دهد تا راه حل سازش، توصیه یا تصمیم حکم‌کننده به اجرا درآید (برای مثال پس آوردن محصول به عنوان شرطی برای پس گرفتن پول، آوردن محصول به مکان تعمیری که توسط سازمان مشخص شده است)

- محول نمودن مسئولیتهای چنین اقداماتی به کارکنان مرتبط در درون و برون سازمان (مثل روابط مشتری، مسئول مالی، توزیع‌کننده‌ها، نمایندگی‌ها، فروش و تولید) و مطلع کردن این کارکنان از موعد و مهلت قابل‌اعمال یا چارچوب‌های زمانی اجرای مورد نظر، حسب اقتضا

- هماهنگی پیاده‌سازی راه حل در بین کارکنان مسئول، شاکی و دیگران و پایش پیشرفت پیاده‌سازی راه حل توسط هر کدام از آنها

- تأیید این که اقدامات ضروری کامل شده‌اند.

- اعلام زمانی که اجرای راه حل کامل شده است یا اگر اجرا به تأخیر افتاده باشد دلایل چنین تأخیری. به ارائه‌کننده

- تعیین رضایت شاکی از پیاده‌سازی راه حل و خاتمه یافتن اختلاف اگر شاکی راضی باشد و تعیین اینکه چه اقدامات بیشتری، در صورت وجود، مورد نیاز است چنان چه شاکی از پیاده‌سازی راه حل راضی نباشد.
یادآوری ۲- اقدام بیشتر می‌تواند شامل مراحل بعدی برای حصول اطمینان از پیاده‌سازی راه حل یا از سرگیری فرآیند حل اختلاف باشد.

۷-۷ مختومه کردن پرونده

وقتی که حل اختلاف با رضایت‌مندی اجرا شده باشد یا اگر فرآیند بدون جبران خسارت به نتیجه رسیده باشد، سازمان می‌تواند پرونده اختلاف را مختومه کرده و کارکنان مرتبط در درون و بیرون سازمان را مطلع کند. سوابق اختلاف بایستی طبق خط‌مشی نگهداری سوابق سازمان و الزامات قانونی قابل اعمال، نگهداری شود.

۸ نگهداری و بهبود

۲-۸ پایش

سازمان بایستی اطلاعاتی را درباره ماهیت، پیشرفت و نتایج کلیه اختلاف‌ها جمع‌آوری و ثبت کند. سازمان می‌تواند داده‌های خود را در زمینه حل اختلاف نگهداری یا از داده‌های به دست آمده از ارائه‌دهنده استفاده کند.

۳-۸ تحلیل و ارزیابی

سازمان بایستی به طور منظم اطلاعات جمع‌آوری شده یا به دست آمده از حل اختلاف را تحلیل کند تا مسائل و روندهای نظام‌مند و منحصر به فرد در محصولات سازمان، تلاش‌ها برای رضایت مشتری، روش‌های اجرایی رسیدگی به شکایت‌ها نمایندگی در حل اختلاف انتخاب ارائه‌دهنده را شناسایی کند.

۴-۸ بازنگری مدیریت

۱-۴-۸ کلیات

مدیریت ارشد بایستی به طور منظم فرآیند حل اختلاف سازمان را به منظور نیل به اهداف زیر بازنگری کند:

- نگهداری مناسب بودن، کفایت، اثربخشی و کارایی فرآیند حل اختلاف
- پرداختن به نمونه‌هایی از عدم انطباق جدی با، سازش‌ها توصیه‌ها و تصمیمات حکم‌کننده که در حل اختلاف اتخاذ شده است

- شناسایی و اصلاح کاستی‌ها در چگونگی نمایندگی سازمان در فرآیند حل اختلاف و

- ارزیابی فرصت‌ها برای بهبود فرآیندها، محصولات و تلاش‌ها برای رضایت‌مندی مشتری

۲-۴-۸ درون‌داد

بازنگری‌های مدیریت بایستی اطلاعات مرتبط با حل اختلاف را در موارد زیر مد نظر قرار دهد:

- عوامل درون‌سازمانی مثل تغییرات در خط‌مشی، اهداف، ساختار سازمانی، منابع قابل دسترس، فرآیندها و محصولات عرضه شد

- عوامل برون‌سازمانی مثل تغییرات در مقررات، روشهای عملی رقبا یا نوآوری‌های فناور
- عملکرد کلی فرآیند حل اختلاف
- نتایج ارزیابی‌ها در خصوص روش‌های ارائه‌دهنده
- وضعیت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- اقدامات تصمیم‌گیری‌شده در بازنگری‌های قبلی

یادآوری - اطلاعات در زمینه عملکرد کلی فرآیند حل اختلاف می‌تواند شامل اثربخشی، کارایی، اعتماد مشتری به سازمان، رضایت مشتری، درصد شکایت‌های حل شده، هزینه‌ها (مشمول بر مقایسه با هزینه‌های بالقوه دادگاه) و نتایج ارزشیابی مداوم ارائه‌دهنده باشد.

۸-۴-۳ برون‌داد

برون‌داد بازنگری‌های مدیریت بایستی شامل تصمیماتی در موارد زیر باشد:

- بهبودهایی در اثربخشی و کارایی فرآیند حل اختلاف، رسیدگی به شکایت‌ها و دیگر فرآیندها و نیز بهبود در محصولات

- صلاحیت، عملکرد و مناسب بودن ارائه‌دهنده ی کنونی حل اختلاف
- پرداختن به نیازها و کاستی‌های شناسایی شده سازمان (مانند برنامه‌های آموزشی) مرتبط با حل اختلاف
- سوابق بازنگری‌های مدیریت بایستی ایجاد و نگهداری شوند.

۸-۵ بهبود مداوم

سازمان بایستی به طور مداوم اثر بخشی و کارایی فرآیند حل اختلاف را بهبود بخشد. این کار می‌تواند از طریق اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و بهبودهای نوآورانه به دست آید.

سازمان بایستی اقداماتی را برای کاهش علل مشکلات موجود و بالقوه که منجر به شکایت‌هایی می‌شود به عمل آورد تا به ترتیب از وقوع مجدد و بروز آنها جلوگیری شود.

سازمان بایستی:

- بهترین روش‌ها را در فرآیند حل اختلاف جستجو، شناسایی و اجرا کند
 - رویکردی مشتری‌مدار را در داخل سازمان رواج دهد
 - نوآوری در توسعه حل اختلاف را ترغیب کند
 - افراد مسئول در تکوین فرآیند حل اختلاف را از هر مشکلی در فرآیند مطلع سازد
 - مواردی را که حل اختلاف به روشی مثال‌زدنی ارائه شده است، تشخیص دهد
- یادآوری - سازمان‌ها می‌توانند برای دریافت راهنمایی‌های بیشتر در زمینه روش‌شناسی^۱ عام برای بهبود مداوم، به پیوست ب استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۴ سال ۱۳۸۰ مراجعه کنند.

پیوست الف

(اطلاعاتی)

راهنمای روش‌های حل اختلاف

الف-۱ کلیات

اصطلاحات به کار رفته برای توصیف انواع مختلف روش‌های حل اختلاف در سرتاسر دنیا فرق می‌کند. اصطلاحات یکسان بعضی اوقات برای توصیف روشی خاص در یک کشور، و برای توصیف روشی دیگر در یک کشور دیگر استفاده شده‌اند. برای اجتناب از این که اصطلاحاتی به صورت ناسازگار استفاده شوند، این استاندارد ملی اصطلاحات کارکرد-پایه‌ی « تسهیل‌گرانه»، «مشورتی» و «حکم‌کننده» برای توصیف روش‌های متنوع به کار می‌برد این پیوست، راهنمایی در زمینه مشخصه‌های مهم روش‌های گوناگون ارائه، و اصطلاحات به کار رفته برای توصیف این روش‌ها در سرتاسر دنیا، شناسایی می‌کند.

الف-۲ روش تسهیل‌گرانه

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

روش منفعل‌تر آن است که مساعدت کارکنان ارائه‌دهنده محدود به کمک به طرفین در ارتباطات آنها شود. چنین مساعدتی می‌تواند دربرگیرنده استفاده از فن‌آوری نرم‌افزاری ارائه‌دهنده باشد، مانند سامانه برخط^۱ حل اختلاف که بر پایه اینترنت است. در روش منفعل، کارکنان یا فناوری ارائه‌دهنده فقط مواضع طرفین و راه حل‌های پیشنهادشده 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 مساعدت‌شده نامیده می‌شود. با وجود این، در بعضی از مناطق دنیا، روش منفعل‌تر را وساطت می‌نامند.

روش فعال‌تر مستلزم مشارکت فعال‌تر مسئول حل اختلافی است که در نظر دارد به طرفین برای شناسایی موارد، انشاء 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 دنیا روش فعال‌تر میانجی‌گری نامیده می‌شود.

گاهی، مسئول حل 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 دربارهٔ چگونگی حل موارد واقعی، حقوقی یا دیگر موارد، نتایج احتمالی و این که چگونه طرفین می‌توانند به آن نائل شوند و در بعضی موارد توصیه‌هایی ارائه می‌کنند.

این نوع روش در بعضی موارد، داوری غیر الزام‌آور، ارزیابی یا «محکمه کوچک» نامیده می‌شود. پیروی از توصیه‌های فرآیند مشورتی توسط یک سازمان گرچه از نظر حقوقی الزام‌آور نیست، ولی گه‌گاه در تعیین این که آیا منشور رفتاری که سازمان به آن پای‌بند است، کافی و راضی‌کننده است، در نظر گرفته می‌شود. مسئول حل اختلاف را که از روش مشورتی استفاده می‌کند می‌توان مشاور، داور (حکم) هیأت، ارزشیابی‌کننده، بی‌طرف یا فریادرس مردم نامید.

الف-۴ روش تعیین‌کننده — مؤثر

روش فوق روشی است که در آن اختلاف ارزشیابی می‌شود. موارد واقعی و حقیقی حل و گه‌گاه مستند می‌شوند و تصمیم‌گیری در زمینه چگونگی حل اختلاف انجام می‌شود. این روش از نظر حقوقی برای طرفین الزام‌آور و :

الف- در غیاب اقدام بعدی هر یک از طرفین، یا

ب- چنان چه در طی دوره معینی توسط شاکی پذیرفته شود. یا

پ- اگر در طی دوره معینی توسط هریک از طرفین رد نشود.

در دادگاه قابل اجراست

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

یادآوری ۲- همان‌طور که در جایی دیگر نشان داده شده است، در بعضی از مناطق دنیا اجازه داده نمی‌شود که شاکیان را از نظر حقوقی الزام کنند.

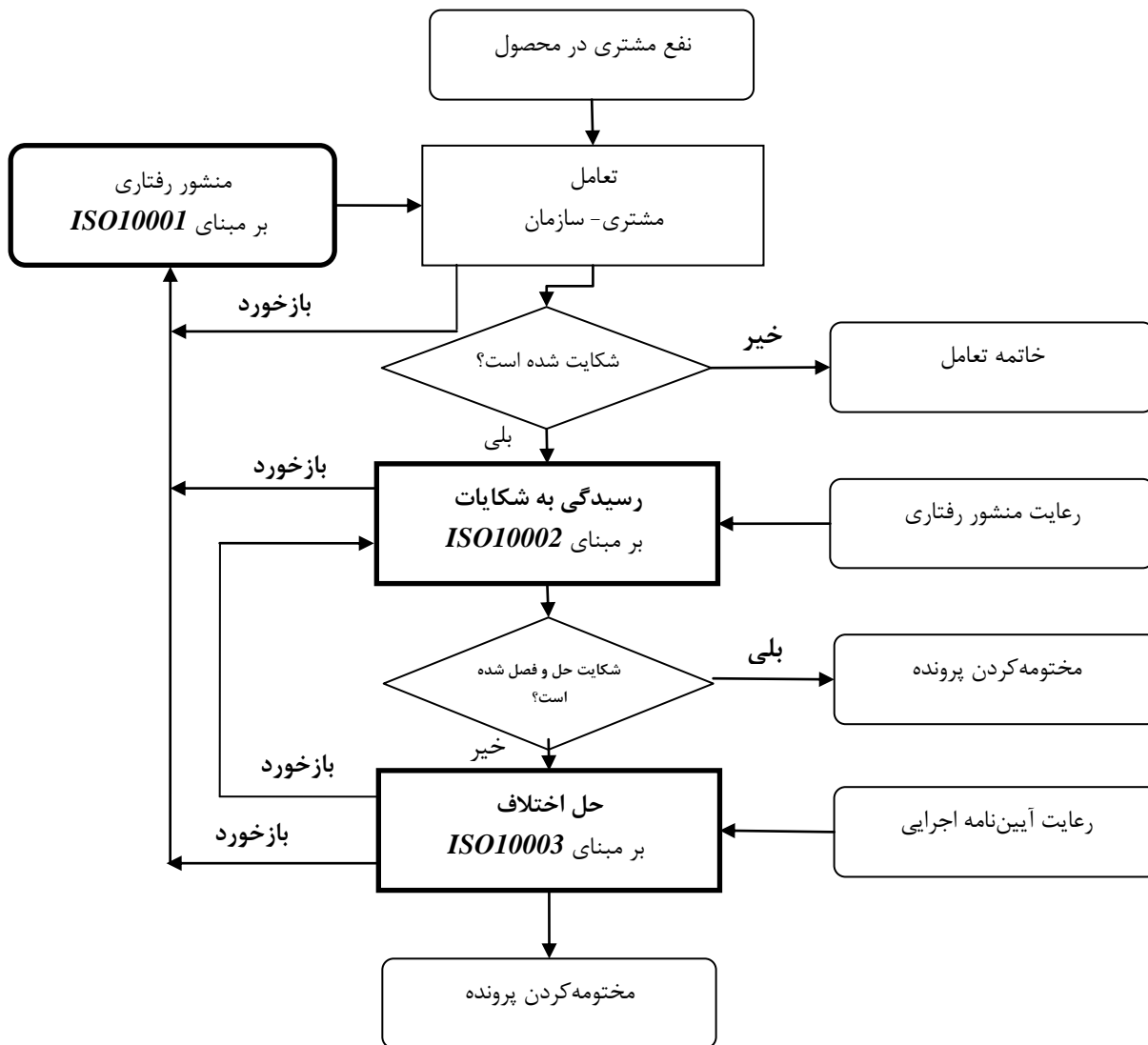
مسئول حل اختلافی را که از روش حکم‌کننده استفاده می‌کند می‌توان مشاور، داور، هیأت منصفه، ارزشیاب، بی‌طرف یا فریادرس مردم نامید.

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

پیوست ب
(اطلاعاتی)

ارتباط بین ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳

نمودار ب-۱ فرآیندهای سازمان را که مرتبط با منشور رفتاری، رسیدگی به شکایت‌ها و حل اختلاف برون‌سازمانی است، نشان می‌دهد.
یادآوری - یک شکایت می‌تواند توسط یک مشتری یا شاکی دیگر مطرح شود.



شکل ب-۱ ارتباط داخلی بین این استاندارد با استانداردهای ایران-ایزو ۱۰۰۱، ایران-ایزو ۱۰۰۲

پیوست پ

(الزامی)

راهنمایی برای موافقت با مشارکت

پ-۱ کلیات

مشارکت شاکیان در حل اختلاف که توسط سازمان پیشنهاد شده است بایستی داوطلبانه باشد. موافقت با مشارکت بایستی براساس آگاهی و درک کامل فرآیندها و نتایج احتمالی باشد. وقتی که مشتری فردی است که کالایی، ملکی یا خدماتی را برای استفاده در اهداف شخصی یا خانگی خریداری می‌کند، موافقت با مشارکت نبایستی شرطی الزامی برای دریافت محصول باشد.

موافقت داوطلبانه برای مشارکت مبتنی بر آگاهی و درک کامل طرفین از فرآیندها و نتایج احتمالی است.

دو مورد مهم در ارتباط با موافقت با مشارکت وجود دارد:

- چه اطلاعاتی بایستی 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 گرفتن 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

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

- روش (های) استفاده شده حل اختلاف

- محدوده اختیارات ارائه‌دهنده

- مبالغی که در صورت موضوعیت داشتن، شاکیان باید بپردازند

- انواع احتمالی راه حل‌ها، حداکثر جبران خسارت‌ها که می‌تواند پرداخت شود و امکان بازپرداخت هزینه‌هایی که در حل اختلاف صرف شده است

- معیارهایی که اختلاف نسبت به آنها ارزشیابی می‌شوند (برای مثال: منشورهای رفتاری، اصول قانونی، 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 ارائه‌دهنده، چگونگی دسترسی به فرآیند و چگونگی کسب نسخه‌ای از رویه‌های قابل اعمال حل اختلاف

- چهارچوب زمانی مورد انتظار برای تکمیل هر روش متفاوت

چنان چه شاکی با تصمیم حکم‌کننده موافق نباشد، آیا حق رفتن به دادگاه از وی سلب خواهد شد یا نه.

یادآوری - در بعضی از مناطق دنیا، درخواست از شاکی جهت صرف نظر کردن از حق رفتن به دادگاه قانونی نیست.

ب-۳ موافقت با مشارکت قبل از بروز اختلاف

گاهی شرطی در یک قرارداد فروش، از مشتری می‌خواهد که از حل اختلاف الزام‌آور استفاده کند و از حق خود جهت رجوع به دادگاه صرف نظر کند. در قراردادهای بین سازمان‌ها این مورد غالباً لحاظ شده است. در بعضی از مناطق دنیا وقتی که مشتری محصول 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 اختلاف را مد نظر 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 صرف نظر کنند. این فنون دیگر شامل موارد زیر است:

- روش‌های تسهیل‌گرانه‌ای که هدف آن دستیابی به راه حل داوطلبانه توسط طرفین است.

- روش‌های منتج به توصیه‌هایی که در صورت توافق طرف‌ها، الزام‌آور خواهد بود.

- روش‌های حکم‌کننده که تنها زمانی که شاکی تصمیم را بپذیرد، الزام‌آور خواهند بود.

- توافق با مشارکت در حل 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 اختلاف حکم‌کننده بعد از بروز اختلاف گرفته شود، طرف‌ها بایستی توافق نامه‌ای را برای مشارکت امضاء کنند که این توافق نامه بایستی شامل شرحی از اختلافی که قرار است برای فرآیند حل اختلاف ارسال شود، نام ارائه‌دهنده و چگونگی کسب نسخه‌ای از رویه قابل اعمال حل اختلاف و محدوده اختیارات مسئول حل اختلاف باشد.

پیوست ت

(الزامی)

راهنمای امکان دسترسی

ت-۱ کلیات

دست یابی به فرآیند حل اختلاف و استفاده از آن بایستی آسان باشد. امکان دستیابی به حل اختلاف به ارتباطات مؤثر و ارتقا قابلیت دسترسی فرآیند، هزینه‌های قابل تامین برای استفاده از فرآیند و فقدان موانع برای به جریان انداختن و مشارکت در فرآیند بستگی دارد. بندهای ت-۲ تا ت-۷ مثال‌هایی از راه‌های گوناگونی را برای در دسترس قرار دادن فرآیند حل اختلاف به صورتی منطقی نشان می‌دهند.

ت-۲ ارتباطات

قابلیت دستیابی به حل اختلاف بایستی به طور گسترده به شاکیان، دیگر مشتریان و طرف‌های ذینفع مربوطه اعلام شود.

اطلاعات و مساعدت بایستی به زبان‌ها یا در قالب‌هایی قابل دستیابی باشند که برای اطلاعات مربوط به محصولات در هنگام پیشنهاد یا تحویل استفاده شده‌اند. اطلاعات بایستی 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- قالب جایگزین ارائه متفاوت یا مجددی را توصیف می‌کند که برای دستیابی به اطلاعات از طریق الگو یا توانایی حسی متفاوتی در نظر گرفته شده است. با ارائه همه درون‌دادها و برون‌دادها (یعنی اطلاعات و کارکردها) در حداقل یک قالب جایگزین (به طور مثال دیداری و لمسی) به افراد بیشتری از جمله کسانی با مشکلات زبان/سواد، می‌توان کمک کرد. عوامل ارائه که می‌توانند در خوانا بودن و سهولت درک اثر بگذارند، شامل موارد زیر می‌شود:

-صفحه‌آرایی

-رنگ و تمایز چاپ

-اندازه و سبک نوع قلم و نمادها، و

-امکان انتخاب و استفاده از چندین زبان

به راهنمای ایزو / آی ای سی ۳۷ رجوع شود.

ارتباطات می‌تواند توسط سازمان طی زمان‌های مختلف، مثلاً در هنگام فروش و تشکیل پرونده یک شکایت در سازمان صورت گیرد. سازمان حداقل بایستی در انتهای فرآیندهای ناموفق رسیدگی درون سازمانی به شکایت، اطلاع‌رسانی کند.

چنان چه این اطلاع‌رسانی‌ها در چندین مکان صورت گیرند، بیشترین اثر را دارند، مثلاً در منشور رفتاری رضایت مشتری، صفحه‌نمایش‌های فروشگاه‌ها، وب‌گاه‌ها، فرم‌های شکایت، قراردادهای فروش و مستندات که به یک فرآیند حل اختلاف درون سازمانی پایان می‌دهند.

ت-۳ هزینه‌ها

ارائه حل اختلاف برای مشتریان بدون هیچ هزینه یا با هزینه معقولی نسبت به ارزش اختلاف بایستی منتج به یک فرآیند قابل تامین مالی شود.

ت-۴ فرآیند به جریان انداختن و مشارکت

به شاکیان ناراضی، بایستی فرصتی جهت به جریان انداختن و مشارکت در فرآیند حل اختلاف به طرق زیادی که تا حد معقول امکان‌پذیر است داده شود.

تلفن، رایانامه، نمابر یا اظهارنامه برخط، همگی روش‌های ارزش‌مندی هستند که بایستی مدنظر قرار گیرند. روش‌های انتخاب‌شده برای تشکیل پرونده، دسترسی به اطلاعات پرونده یا دریافت پاسخ به سئوالات، بایستی مناسب باشد. در حل اختلاف برون مرزی و سایر شرایطی که سازمان و شاکي با فواصل زیاد از یکدیگر قرار دارند، استفاده از روش‌های حل اختلافی که مشارکت را بدون نیاز به مسافرت تسهیل می‌کنند، حائز اهمیت است.

ت-۵ اطلاعات

فرم‌های کامل و قابل درک برای شروع حل اختلاف و سایر مکتوباتی که فرآیند حل اختلاف را توصیف می‌کنند و چگونگی مشارکت طرفین را به بهترین وجه شرح می‌دهد، بایستی قابل دسترس باشند. اطلاعات و فرم‌ها بایستی به همان زبانی باشد که در بازار محصولات از آن استفاده می‌شود.

ت-۶ کارکنان آموزش‌دیده

کارکنان آموزش‌دیده و دیگر منابع برای کمک به کلیه طرف‌ها در هر وجهی از فرآیند حل اختلاف، از جمله تشکیل پرونده اختلاف، ارائه پرونده و تشریح دامنه کاربرد فرآیند، بایستی در دسترس باشند. همچنین مساعدت فراهم‌شده بایستی نیازهای اشخاصی با ناتوانی جسمی یا دیگر نیازهای خاص را مدنظر قرار دهند، تا بتوانند به‌طور مؤثر مشارکت کنند.

ت-۷ غیررسمی بودن

فرآیند بایستی تا جایی که با شرایط اختلاف متناسب است، غیررسمی نگهداشته شود. نیازی برای پیروی از مقررات رسمی، آن گونه که در دادگاه حقوقی به کار می‌رود، نیست. طرف‌ها بایستی اجازه داشته باشند تا موقعیت‌ها، بحث‌ها و شواهد خود را ارائه دهند و بخش واقعی طرف مقابل را بشنوند یا ببینند، گرچه مسئول حل اختلاف می‌تواند شواهد را چنان چه تکراری یا بی‌ربط باشد، محدود کند. طرفین بایستی اجازه داشته باشند تا توسط شخصی به انتخاب خود، نمایندگی یا مساعدت شوند. مگر این که قانون محلی اجازه چنین نمایندگی را ندهد. ارائه‌دهنده بایستی تأیید کند که انتخاب داوطلبانه انجام شده است. همچنین حضور شخصی که نماینده دارد در طی فرآیند مفید خواهد بود، چون که معمولاً منتج به ارائه بهترین شواهد می‌شود و اطمینان می‌دهد که فردی با اختیار برای حل اختلاف وجود دارد. ارائه‌ها می‌توانند حضوری، تلفنی یا از راه‌های ارتباطی الکترونیکی دیگر، یا کتبی انجام شوند. به طرف‌ها بایستی در روش ارائه آنها انعطاف‌پذیری داده شود.

پیوست ث
(الزامی)
راهنمای تناسب

ث-۱ کلیات

نوع روش حل اختلاف پیشنهادی برای طرفین در مورد یک اختلاف، و راه‌های جبران بالقوه قابل دسترس برای شاکی، بایستی با ماهیت اختلاف تناسب داشته باشد.

ث-۲ تناسب روش‌ها

سازمان‌ها می‌توانند یک یا بیش از یک نوع از روش‌های حل اختلاف را به شاکیان پیشنهاد کنند. این پیشنهاد بایستی بر اساس عوامل زیر باشد:

- شرایط و نیازهای سازمانی
- اولویت‌های مشتری
- توصیه‌های ارائه‌دهنده
- مدت زمان احتمالی حل اختلاف
- هزینه‌ها
- پیچیدگی موضوع اختلاف
- ضرورت محرمانگی
- خواسته یا نیاز برای ارتباط مستمر بین طرف‌ها
- قدرت نسبی چانه‌زنی طرف‌ها
- ضرورت دستاوردهای انعطاف‌پذیر
- ضرورت تصمیم یا یافته‌هایی در خصوص شواهد متناقض
- ضرورت فشار برون‌سازمانی
- نیاز به کارشناسان فنی یا سایر کارشناسان و اهمیت موارد قانونی
- ضرورت نظارت عمومی بر دستاورد

ارائه‌دهنده‌ای که یک روش تسهیل‌کننده را طبق خط‌مشی حل اختلاف سازمان پیشنهاد می‌کند، بایستی به طور کامل پیشنهاد روش مذکور را به عنوان راهکار ارجح حل 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، این روش‌ها بایستی پیشنهاد شده باشند.

ث-۳ تناسب راه های جبران

سازمان بایستی به ارائه دهنده اختیار دهد تا برای جبران مشکلی که باعث شکایت شده است، راههایی با حداقل کفایت ارائه دهد.

راههای جبرانی که در صورت اقتضا بایستی مدنظر قرار گرفته و پیشنهاد شوند شامل موارد زیر است:

- تعمیر محصول
- استرداد هزینه های محصول
- فسخ قرارداد فروش و
- راهنمایی به یکی از طرفها جهت اقدام خاص به منظور برطرف کردن مشکل. راه حل های جبرانی بیشتر می-
توانند توسط قوانین محلی مجاز یا الزام شوند. به طور مثال هزینه های وکیل و سایر نمایندگی ها، مربوط به خسارت های مرتبط و سایر خسارت ها.

پیوست ج

(الزامی)

راهنمای انصاف

سازمان بایستی در حل اختلاف با قصد حل کردن منصفانه و صادقانه آن با شاکی وارد شود. سازمان بایستی ارائه‌دهنده‌ای را انتخاب کند که کارکنان و مسئولان دخیل در حل اختلاف آن، بی‌طرف و واقعیت‌گرا باشند، به طوری که فرآیندها، توصیه‌ها و تصمیمات حکم‌کننده برای هر دو طرف عادلانه باشند و به عنوان این که مستقلاً ارائه شده‌اند، تشخیص داده شوند.

مسئولان و کارکنان حل اختلاف بایستی در تمام مدت فرآیند از نفوذ طرف‌ها به دور باشند، تا تلاش آنها برای تعیین مطلوبیت و رسیدن به راه حلی برای اختلاف، برآمده از داوری مستقل باشد. بی‌طرفی، عینیت‌گرایی و انصاف می‌تواند به بهترین نحو از طریق تلفیقی از فعالیت‌ها به دست آید.

یادآوری ۱- در بیشتر طرح‌های حل اختلاف «کسب و کار با مشتری»^۱ در بخش خصوصی، تامین مالی از طرف یک انجمن و/یا طرف کاری یک اختلاف خاص صورت می‌گیرد. این تامین مالی می‌تواند برای همه یا بخش اساسی هزینه فرآیند صورت پذیرد. علاوه بر آن، انجمنی که فرآیند حل اختلاف را تهیه یا تایید می‌کند احتمالاً توسط اعضا اداره می‌شود، اعضایی که طبق طرح می‌توانند در هر مقطع زمانی، از طرف‌های حل اختلاف باشند. اصل «انصاف» به منظور حصول اطمینان از این امر است که تلاش‌ها جهت حل هر گونه اختلاف تحت نفوذ روابط مالی و عضویت قرار نگیرد.

یادآوری ۲- اصطلاح «کارکنان حل اختلاف» برای به رسمیت شناختن این واقعیت مورد استفاده قرار می‌گیرد که یک ارائه‌دهنده احتمالاً دارای کارکنانی در سطح مدیریت اجرایی است که در حل اختلاف دخیل نیستند (به طور مثال، مدیر ارشد اجرایی، مدیر ارشد عملیات یا مدیر ارشد مالی)، اما برای قراردادهای مذاکره می‌کنند و در ارتباط‌های دیگر با مشارکت‌کنندگان کاری که با هیچ حل اختلافی ارتباط ندارند، دخیل هستند. الزام انصاف و داوری مستقل، مربوط به حل اختلافات خاص است. بی‌طرفی می‌تواند به بهترین نحو از طریق ترکیبی از فعالیت‌ها مانند بندهای زیر به دست آید:

- به کار بردن روش‌های مشورتی یا حکم‌کننده طبق روش‌های اجرایی منتشرشده که قبل از آغاز هر فرآیندی برای طرفین قابل بررسی است، چنین روش‌های اجرایی و کاربرد آنها بایستی برای کلیه طرف‌ها، فرصت‌های کامل، منصفانه و متعادلی را برای مشارکت در همه روش‌ها فراهم کند و بایستی اطمینان دهد که هر توصیه یا تصمیمی بر اساس شواهد و بحث و جدل‌های مطرح‌شده برای مسئول حل اختلاف است.

- اتخاذ سیاست‌های تضاد منافع و منشورهای اخلاقی برای کارکنان و مسئولین حل اختلاف، و صرفاً انتصاب مسئولان حل اختلاف به یک فرآیند حل اختلافی که در آن، از ایشان بتوان انتظار داشت عینیت‌گرا باشند، عواطف شخصی، نظرها یا منافع مسئولان حل اختلاف، نباید بر رفتارشان اثرگذار باشد، به عنوان مثال اگر یک مسئول حل اختلاف به وسیله یکی از طرفین اختلاف استخدام شده باشد، این امر می‌تواند بر توانایی مسئول حل اختلاف برای حفظ عینیت‌گرایی اثرگذار باشد.

- اطمینان دادن از این که جبران خدمت مسئولان حل اختلاف (در صورت وجود) تحت تأثیر ماهیت سازش‌های ویژه، توصیه‌ها یا تصمیمات حکم‌کننده نباشد.
- عدم برکناری مسئول حل اختلاف از وظایف محوله بدون دلیل موجه.
- انتصاب مسئولان حل اختلاف به روشی که خدمات مکرر با هرطرف خاصی را به حداقل برساند.
- در زمانی که ارائه‌دهنده به صورت کلی یا جزئی توسط سازمانی که طرف اختلاف است، تامین مالی شود، اطمینان دادن از این که ملاحظات تامین مالی در حل اختلاف‌های ویژه تأثیر نگذارد.
- افشا کردن هویت مسئول حل اختلاف که به منظور حل یک اختلاف انتخاب شده است، برای طرفین، همراه با هر ارتباطی که مسئول حل اختلاف با هریک از طرف‌ها دارد که می‌تواند به صورت معقول به عنوان اثرگذاری بر بی‌طرفی تعبیر شود، طرفین بایستی مجاز باشند، فرصت چالش انتخاب مسئول حل اختلاف را برای دلایل مناسب داشته باشند.
- در دسترس قرار دادن خدمات کارشناسان فنی (از جمله کارشناسان حقوقی) برای شاکیان، در صورت اقتضاء و ضرورت برای حل عادلانه اختلاف.
- فراهم کردن الزام به شهادت دادن در به‌کارگیری یک روش حکم‌کننده، در صورتی که برای حل عادلانه یک اختلاف ضروری باشد، و قانون محلی اجازه دهد
- اطلاع‌رسانی شفاف به طرف‌ها درخصوص محدوده اختیار مسئول حل اختلاف و اطمینان دادن از این که هر توصیه یا تصمیم حکم‌کننده در محدوده آن اختیارات است.
- آشکارسازی پیشاپیش ضوابط استفاده‌شده برای توصیه‌ها و تصمیمات حکم‌کننده برای طرفین
- اطلاع‌رسانی 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 صورتیکه تصمیمات حکم‌کننده با قانون ذیربط مغایر نباشد، می‌تواند مبتنی بر اصول حقوقی، عدالت، منشور رفتاری، یا تلفیقی از این‌ها باشند.
- وقتیکه توصیه برای سازش توسط طرف‌ها پذیرفته شده باشد مستند کردن آن به صورت مکتوب به گونه‌ای که طبق قانون قابل اعمال باشد.
- تعیین نمودن این که آیا طرف‌ها با سازش یا تصمیم حکم‌کننده موافق هستند یا خیر.

پیوست چ (الزامی) راهنمای شایستگی

چ-۱ کلیات

کارکنان سازمان، ارائه‌دهندگان و مسئولان حل اختلاف بایستی دارای خصوصیات شخصی، مهارت، آموزش و تجربه مورد نیاز برای برعهده گرفتن مسئولیت‌های خود به گونه‌ای رضایت‌بخش باشند. این‌ها بایستی حفظ گردد و از طرقی مانند تجربه کاری بیشتر، آموزش مستمر شامل نظارت و ارزشیابی مجدد ادواری، بهبود داده شوند. شایستگی می‌تواند از طریق تعدادی فن تضمین شوند، این فنون در زیر شرح داده شده‌اند.

چ-۲ شرایط احراز صلاحیت

شرایط احراز صلاحیت برای کارکنان و مسئولان حل اختلاف بایستی به گونه‌ای برقرار شود که تضمین کند سطح مهارت متناسب با اختلافاتی است که قرار است توسط ارائه‌دهنده پذیرفته شود، و آنها روی پشتکار و صداقت به عنوان شرایط احراز صلاحیت‌های مهم تأکید دارند.

چ-۳ آموزش

آموزش بایستی برای کارکنان و مسئولین حل اختلاف در دانش و مهارت‌های مورد نیاز فراهم شود. برای مثال:

- هر الزام قابل اعمال واجد شرایط بودن مرتبط با اختلاف‌هایی که قرار است توسط ارائه‌دهنده پذیرفته شود
- اهمیت انصاف و روش‌های نیل به آن
- فنون قابل دسترس جهت کمک به طرف‌ها
- خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی کاربردی برای اجرای هر روش حل اختلاف که در آنها دخیل هستند
- اصول حقوقی کاربردی، منشور رفتاری یا اصول عدالت که در اختلاف کاربرد دارد.

یادآوری - با توجه به نوع اختلاف‌هایی که پذیرفته می‌شود، مبانی توصیه‌ها یا تصمیمات حکم‌کننده و اولویت‌های سازمان، آموزش رسمی حقوقی و اعطای مجوز تخصصی برای مسئولان حل و اختلاف، همیشه ضروری نیست، مگر این‌که در قانون محلی الزام شده باشد.

چ-۴ ارزشیابی ادواری

ارزشیابی ادواری عملکرد و احراز صلاحیت مسئولان حل اختلاف و همچنین معیارهای برقرارشده توسط ارائه‌دهنده برای احراز صلاحیت مسئولان حل اختلاف بایستی انجام شود.

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

پیوست ح
(الزامی)
راهنمای به هنگام بودن

حل اختلاف بایستی با در نظر گرفتن ماهیت اختلاف و فرآیند 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 آنها به تمامی طرفهای مرتبط، مفید است. چارچوب زمانی با در نظر گرفتن تفاوتها در پیچیدگی اختلافها و نیازهای متفاوت طرفهای یک اختلاف خاص، بایستی بقدر کافی انعطاف پذیر باشد. چارچوب زمانی می تواند تحت تأثیر الزامات قانونی ذیربط قرار گیرد. طرفها و ارائه دهنده در مسئولیت انطباق با چارچوب زمانی ایجاد شده سهیم هستند.

همچنین اگر پیشرفت اختلاف ردیابی شود و طرفین از پیشرفت کار مطلع شوند، یا اطلاعات چنین ردیابی هایی برای طرفها و مسئولان حل اختلاف قابل دسترس باشد، مفید خواهد بود. به هنگام بودن همچنین در زمانی که طرفها برای استفاده از روشهای اجرایی قضایی یا روشهای ارائه دهنده دیگر در یک بازه زمانی معین، در نوبت هستند، اهمیت دارد. اگر فرآیند حل اختلاف طولانی شود، ممکن است مانع تشکیل پرونده در دادگاه شود. به هنگام بودن، زمانی می تواند به بهترین نحو به دست آید که به نماینده سازمان در فرآیند حل اختلاف برای رفع اختلافها، اختیارات تعریف شده شفافیت تفویض شده باشد، یا بتواند به سرعت از دیگران در سازمان کسب اختیار کند.

پیوست خ
(الزامی)
راهنمای شفافیت

خ- ۱ کلیات

اطلاعات کافی در باره فرآیند حل اختلاف، ارائه‌دهنده و عملکرد آن بایستی برای شاکیان، سازمان‌ها و عموم آشکار باشد.

سازمان‌ها بایستی اطمینان دهند که این اطلاعات در دسترس تمامی طرف‌های ذی‌نفع قرار داده شده است.

خ- ۲ اطلاعات درباره فرآیند، روش‌ها و عملکردها

اطلاعات مفید درباره خدمات ارائه‌دهنده و عملکرد آن می‌تواند شامل موارد زیر باشند:

- اطلاعات کامل تماس برای ارائه‌دهنده
- انواع اختلافات رسیدگی شده و انواع روش‌های ارائه شده
- نحوه‌ای که مطابق آن روش‌های خاص حل اختلاف مشتمل بر هزینه‌های تحمیل شده، می‌تواند شروع شوند
- نحوه مشارکت توسط طرف‌ها (حضور، تلفنی، پستی یا برخط)
- نحوه احراز صلاحیت، انتخاب و چالش با شرایط احراز صلاحیت‌ها و بی‌طرفی مسئولان حل اختلاف
- مبانی تصمیم‌گیری درباره اختلاف‌ها (به طور مثال: قانون، عدالت، منشور رفتاری) و اقدامات جبرانی در دسترس

- چارچوب زمانی که دیده خواهد شد

- شناسایی اقداماتی که منجر به اعمال تصمیم‌کننده یا جزا می‌شود

- خط‌مشی در زمینه محرمانگی

- آیا ارائه‌دهنده از جانب سازمانی که یک طرف اختلاف است، تامین مالی می‌شود، و چه تدابیر حفاظتی^۱ برقرار شده است تا اطمینان دهد که تامین مالی در رفع اختلاف‌های ویژه، هم چنین در توصیه‌ها یا تصمیمات حکم‌کننده اثرگذار نیست.

خ- ۳ گزارش سالانه

سازمان‌ها بایستی تشخیص دهند که انتشار یک گزارش سالانه ارائه‌دهنده می‌تواند ارزشیابی معنی داری از ارائه‌دهنده و عملکرد آن ارائه دهد. گزارش سالانه می‌تواند شامل بندهای زیر باشد:

- تعداد اختلاف‌های دریافت‌شده، تعداد اختلاف‌های حل‌شده یا حل‌نشده در هر یک از روش‌های حل اختلاف، و تعداد توصیه‌ها یا تصمیمات حکم‌کننده که همه، تعدادی یا هیچ کدام از کمک‌های درخواست‌شده را تامین کرده است.

- به‌هنگام بودن حل موارد

- شناسایی مشکلات سیستمی شناسایی شده از طریق فرآیند حل اختلاف داده‌های منتشرشده نبایستی با سازمان خاصی شناسایی شوند، مگر این‌که سازمان موافقت کرده باشد

خ- ۴ انتشار نتایج حل اختلاف به صورت موردی

در وضعیت‌های مناسب (به طور مثال موردی با حجم کم و منافع آموزشی زیاد) و در حالیکه محرمانگی تعهدشده حفظ می‌شود، متن نتایج یک مورد حل اختلاف (توصیه‌ها، تصمیمات حکم‌کننده، سازش‌ها یا اطلاعات مرتبط) چنانچه همه طرف‌ها موافق باشند، می‌تواند منتشر شود.

پیوست د (اطلاعاتی)

راهنمای انتخاب ارائه دهندگان

- عواملی که بایستی توسط سازمان هنگام انتخاب ارائه‌دهنده مد نظر قرار گیرند، به شرح زیر است:
- آیا در برآورد سازمان، ارائه‌دهنده، این استاندارد ملی یا هر استاندارد دیگری در رابطه با حل اختلاف، را برای استفاده انتخاب کرده است؛
 - اعتبار ارائه‌دهنده نزد مشتریان سازمان، مصرف‌کننده و اتحادیه‌های صنفی، رسانه‌ها و نهادهای دولتی حمایت از مصرف
 - هر جا که در دسترس باشد، 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 ارائه‌دهنده استفاده کرده‌اند
 - گستره‌ای که ارائه‌دهنده و روش‌های آن با ارزش‌های سازمان سازگاری دارد
 - تجربه ارائه‌دهنده، وضعیت مالی ارائه‌دهنده و احتمال این که بتواند تکالیف خود را نسبت به سازمان و شاکیان سازمان برآورده کند.
 - آیا روش‌های ارائه‌دهنده می‌توانند با فرآیندهای رسیدگی به شکایت‌ها و دیگر عملیات، از جمله استفاده از فنآوری برای تبادل اطلاعات هماهنگ شوند.
 - گستره‌ای که روش‌های اجرایی ارائه‌دهنده نیازهای سازمان از جمله نحوه ارائه موارد برای مسئول حل اختلاف (برای مثال شفاهی یا کتبی) برآورده کنند.
 - گستره‌ای که روش‌های حل اختلاف پیشنهادشده توسط ارائه‌دهنده، حل زودهنگام اختلاف‌ها را تسهیل می‌کند
 - هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم برای سازمان و شاکیان آن
 - گستره‌ای که ارائه‌دهنده منابع کافی برای دریافت، پیگیری و حل انواع و ابعاد اختلاف‌هایی که برای رسیدگی توافق شده‌اند، در اختیار دارد.
 - آیا ارائه‌دهنده تعداد کافی مسئولان حل اختلاف و کارشناسان فنی (شامل کارشناسان حقوقی) به قدر کفایت آموزش‌دیده استخدام می‌کند، یا در دسترس دارد.
 - آیا ارائه‌دهنده روش‌هایی جهت رسیدگی به اختلاف‌ها وقتی که سازمان و شاکی با فاصله زیاد از هم قرار دارند، مثل وضعیت‌های فرا مرزی در اختیار دارد.
 - آیا ارائه‌دهنده فرآیندهایی برای پایش، ارزشیابی و بهبود مداوم خدمات حل اختلاف خود برقرار نموده است.

1 - Customer surveys

پیوست ذ (اطلاعاتی)

راهنمای خط‌مشی حل اختلاف

ذ-۱ ایجاد تعهد قبلی

در تعیین این‌که آیا برای حل اختلاف تعهد قبلی ایجاد شود، سازمان بایستی ارزش تعهد قبلی را برای تلاش‌های همه‌جانبه رضایت مشتریان سازمان و برای دیگر خط‌مشی‌ها و اهداف عینی سازمان مدنظر قرار دهد. سازمان بایستی عوامل زیر را در نظر داشته باشد:

- ارتقای احتمالی اعتبار کلی سازمان

- هرگونه الزامات یا مشوق‌های قانونی و مقرراتی

- هرگونه الزامات یا مشوق‌ها برای مشارکت در برنامه‌های حل اختلاف یک انجمن

- بهره‌گرفتن فرآیندهای کیفیت و بهبود سازمان از داده‌های گزارش‌دهی آماری ارائه‌دهنده

- مزیت احتمالی ایجاد تعهد قبلی در ترغیب تمایل مشتری به استفاده از فرآیند

- ارزش پولی معمول حل اختلاف‌های مورد نظر شاکیان

- فرصت کاهش هزینه‌هایی که می‌توانند در غیر از این روش در اقامه دعوا تحمیل شوند

- تعداد شکایت‌هایی که انتظار می‌رود از سوی فرآیند رسیدگی به شکایت‌های داخلی حل نشده باقی بمانند.

ذ-۲ مشارکت مورد به مورد

اگر سازمانی تعهد قبلی برای حل اختلاف نداشته باشد، بایستی معیارهای تعیین زمانی که در حل اختلاف بر مبنایی موردبه‌مورد مشارکت خواهد کرد را به همه کارکنانی که با رسیدگی به شکایت‌ها سروکار دارند، اطلاع‌رسانی عمومی کند. این‌گونه معیارها بایستی عواملی از قبیل موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

- میزان اختلاف و سایر موارد خلاصی مورد نظر؛

- هرگونه فواید اجتناب از مراجعه به دادگاه از قبیل هزینه‌های کاهش‌یافته

- مشوق‌ها و الزامات قانونی یا حقوقی

- اثر بالقوه حل نکردن اختلاف بر روابط سازمان با مشتری و بر اعتبار کلی سازمان.

پیوست ر (اطلاعاتی)

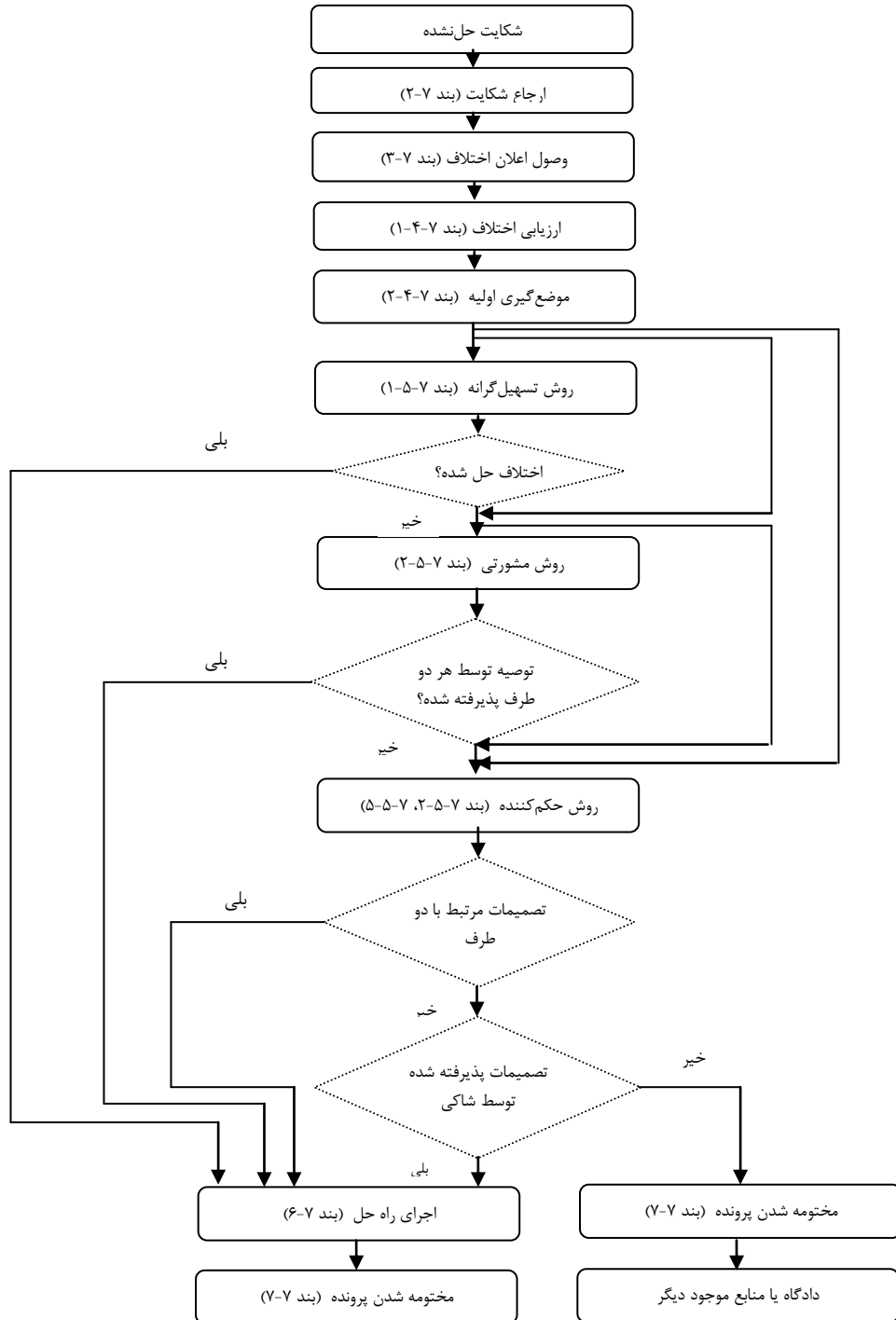
راهنمای عناصر طراحی حل اختلاف

طرح‌های متعددی برای حل اختلاف وجود دارد، هر کدام دارای مزایا و معایب خاص خود هستند. اصول راهنما به روش‌های گوناگون در طرح‌های مختلف استفاده می‌شوند. این اصول می‌توانند توسط ارائه‌دهندگان که پیشنهاد حل اختلاف را به صورت عام در بازار ارائه می‌دهند، یا به وسیله ارائه‌دهندگان که خود انجمن‌هایی هستند یا توسط این انجمن‌ها برای حل اختلاف برای اعضاء و سایرین انتخاب شده‌اند، می‌توانند مستقر شده باشند. جدول ر-۱ برای نشان دادن عناصر مختلف طرح حل اختلاف در نظر گرفته شده و همه شمول نیست.

جدول ر-۱- راهنما دربارهٔ عناصر طراحی برای حل اختلاف

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

پیوست ز
(اطلاعاتی)
نمودار گردش حل اختلاف



شکل ۱- نمودار گردش حل اختلاف

کتابنامه

- [۱] استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۱، سیستم‌های مدیریت کیفیت-الزامات
- [۲] استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۴، سیستم‌های مدیریت کیفیت-راهنمایی‌هایی برای بهبود عملکرد
- [۳] استاندارد ایران-ایزو ۱۰۰۰۱، مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمای منشور رفتاری برای سازمان‌ها
- [۴] استاندارد ایران-ایزو ۱۰۰۰۲، مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی‌هایی برای رسیدگی به شکایات در سازمان‌ها
- [۵] استاندارد ایران-ایزو ۱۰۰۱۵، مدیریت کیفیت-راهنمایی‌هایی برای آموزش
- [6] ISO/IEC Guide 37, Instructions for use of products of consumer interest