



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Дата: 8 декабря 2006

ISO 9001 Auditing Practices Group

О культурных аспектах аудита

Введение

В процессе своей деятельности аудиторам приходится проверять организации с очень разной внутренней корпоративной культурой, и возможно, работать в условиях различных этнических, социальных, экономических, политических или религиозных культур.

Важно, чтобы аудитор достаточно хорошо чувствовал все подобные нюансы. Это позволит ему избежать конфликтов при проведении аудита, и в тоже время остаться непредвзятым, выполняя свои задачи.

Аудитор также должен суметь донести свою точку зрения так, чтобы его поняли, особенно в иноязычном окружении. Важно помнить, что приспособиться к языковым условиям организации – обязанность аудитора, и что недостаточный уровень понимания не должен сказываться на результатах аудита. Кроме того, в разных подразделениях организации могут иметь место различные культурные и языковые особенности (например, в многонациональной корпорации).

Указания

Культурные аспекты необходимо учитывать на всех этапах аудита.

1) Планирование аудита

1. Культурные аспекты аудита лучше всего учитывать с самого начала, с этапа планирования – то есть решения следующих задач:
 1. Подбор команды аудиторов (с учетом персональных особенностей, таких как пол, языковые и коммуникационные навыки, и возможных культурных конфликтов)
 2. Составление графика аудита (с учетом обычных для организации рабочих часов, обычаев, праздничных дней, перерывов для еды и для молитвы и т.д. – там, где это возможно)
 3. Определение потребности в независимых переводчиках и выделении дополнительного времени
 4. Обсуждение с командой аудиторов любых потенциально болезненных вопросов, связанных с культурой.

2. По возможности лучше использовать аудиторов, знакомых с местными языками и обычаями, или же найти возможность перед началом аудита проконсультироваться по этим вопросам.
3. Все важные культурные аспекты необходимо оценить на [первом этапе аудита](#) – возможно, перед вторым и последующими этапами потребуются какие-либо изменения.

2) Внутренняя корпоративная культура.

Организации не похожи одна на другую, и не существует никакой «стандартной» корпоративной культуры. Внутренняя культура организации может не зависеть от внешней – той, в рамках которой организация существует. Необходимо учитывать множество аспектов, таких как:

1) Степень формальности и дресс-код

В большинстве органов сертификации принят дресс-код, и аудиторы могут оказаться в неудобном положении, если они одеты слишком неофициально. С другой стороны – что не менее важно, но часто упускается из вида – когда аудиторы одеваются слишком формально, они могут испытывать дискомфорт. Кроме того, это может угнетающе действовать на представителей организации и отрицательно сказываться на результатах аудита. Ориентиром при подготовке к аудиту в данном случае может послужить то, как одевается директорский состав организации. Аудит фермы в тропической стране требует совершенно иного дресс-кода, чем аудит инвестиционного банка в крупном финансовом центре в стране с умеренным климатом. Предшествующие аудиту посещения организации, встречи на первом этапе аудита и простой здравый смысл помогут определить, какой стиль одежды будет уместным.

2) Иерархия организации

Важно понимать, что «формальный» не всегда означает «хороший», а «неформальный» – не всегда «плохой». Некоторые из ведущих организаций практикуют неформальный стиль управления, особенно когда речь идет о взаимодействиях внутри иерархии.

Аудиторы должны стараться соблюдать протокол и иерархию, принятые в организации, но при этом не обязаны воздерживаться от общения непосредственно с тем сотрудником, который выполняет работу. Стоит всеми силами избегать подхода «разговариваю только с менеджерами». Однако бывает необходимо выделять дополнительное время на общение с менеджером, чтобы избежать неловкой ситуации.

3) Отношение к негативным данным, полученным в процессе аудита

Важно, чтобы абсолютно все несоответствия, выявленные в ходе аудита, были должным образом задокументированы и представлены организации (см. также руководство APG [«Документирование несоответствий»](#)). Для некоторых организационных культур свойственно болезненно воспринимать отчеты о несоответствиях и занимать оборонительную позицию, и в ряде ситуаций менеджмент может попытаться возложить вину на ответственный персонал. Это хотя и создает дополнительное напряжение во время аудита, но не должно удерживать аудитора от выявления несоответствий. Однако уместным будет еще раз подчеркнуть тот факт, что цель аудитора – проверить систему, а не работников (этот факт необходимо упомянуть во время собрания, открывающего аудит).

3. Внешняя (местная или региональная) культура.

Невозможно дать подробные указания для всех сложных культурных ситуаций, в которые может попасть аудитор. Однако всегда полезно обращать внимание на такие аспекты, как:

- Язык
- Кулинарные обычаи
- Социальное неравенство
- Гендерные вопросы
- Стиль одежды
- Язык жестов
- Самоуважение и национальная гордость (и в особенности отношение к обнаружению несоответствий)
- Религиозные верования, даты основных религиозных праздников
- Местные обычаи
- Острые политические вопросы

В общем и целом «золотое правило аудитора» – никогда не вмешиваться в дискуссии о политике и религии, но постараться изучить эти и другие культурные аспекты перед началом аудита – поможет избежать конфликтов и щекотливых ситуаций на последующих этапах аудита.

Аудиторы всегда должны стараться приспособиться к местной культуре. Но приспособиться таким образом, чтобы это не повлияло на объективность аудита и его результат.

Более подробная информация об ISO 9001 Auditing Practices Group содержится в документе *Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group (Знакомство с ISO 9001 Auditing Practices Group)*

Другие документы и материалы ISO 9001 Auditing Practices Group на английском языке можно загрузить с сайта

www.iaf.nu
www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Другие переводы материалов ISO 9001 Auditing Practices Group можно загрузить с сайта

www.new-quality.ru/lib/apg

Ограничение ответственности

Данный документ не подлежит официальному утверждению Международной организацией по стандартизации (ISO), Техническим комитетом 176 ISO, или Международным аккредитационным форумом (IAF).

Приведенная выше информация предназначена для образовательных целей. *ISO 9001 Auditing Practices Group* и *Новое Качество* не принимают на себя никаких обязательств и не несут ответственности за любые ошибки и неточности, которые могут возникнуть в результате использования этой информации.

Материалы *ISO 9001 Auditing Practices Group* предоставлены по совместному разрешению

International Accreditation Forum, Inc.
53 Manuka Circle,
Cherrybrook
NSW 2126
Australia

Email: secretary@iaf.nu

Авторские права принадлежат IAF и ISO.

Разрешение предоставлено 28.02.2007

International Organization
for Standardization (ISO)
1, rue de Varembé
CH-1211 Genève 20
Switzerland

central@iso.org