



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Дата: 13 января 2016г.

## **Группа по практикам аудита на соответствие ISO 9001**

### **Рекомендации**

#### **Культурные аспекты**

##### **Введение**

В период своей профессиональной деятельности аудиторам потребуется проводить аудиты организацией с совершенно разными «корпоративными» культурами и в различной этической, социальной, экономической, политической или религиозной среде.

Для аудиторов важно учитывать эти культурные особенности с тем, чтобы избежать возможных конфликтов, но в то же самое время оставаться беспристрастным при выполнении аудита и достижении целей аудита.

От аудиторов также требуется быть способными изъясняться в терминах, которые будут понятны, особенно в тех случаях, когда владение языком является проблемой. Важно помнить, что на аудиторах лежит ответственность за адаптацию к особенностям языковых навыков проверяемого и что незнание языка проверяемыми не должно влиять на результаты аудита. Также могут различаться культурными и языковыми аспектами и разные части организации, например, в многонациональных корпорациях.

##### **Рекомендации**

Необходимо учитывать культурные аспекты на всех стадиях аудита.

###### **1) Планирование аудита**

а. Лучше всего начать учитывать возможные культурные аспекты аудита уже на стадии планирования. Это может включать в себя:

і. Выбор команды аудита (личные характеристики, включая пол; владение языками; навыки социального общения; возможные



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

[www.pqm-online.com](http://www.pqm-online.com)

- культурные конфликты)
- ii. График аудита (учет принятого рабочего времени, традиций, праздников, перерывов на еду и молитвы и т.д. по мере возможности)
  - iii. Учет необходимости самостоятельного перевода и резервирование дополнительного времени
  - iv. Проинформировать команду аудита обо всех потенциально проблемных культурных особенностях
- b. Там, где это возможно, желательно привлекать аудиторов, знакомых с местными языками и обычаями. Кроме того, может быть целесообразным получить рекомендации до начала аудита.
- c. Любые значимые культурные аспекты должны быть оценены в ходе первой стадии начального сертификационного аудита и, возможно, будет целесообразно внести изменения до начала второй стадии и последующих аудитов.

## 2) Внутренняя «корпоративная» культура

Все организации отличаются между собой и, следовательно, нет какого-то «стандарта» корпоративной культуры. Внутренняя культура может быть независимой от внешней культурной среды, в которой работает организация. Существует множество аспектов, которые необходимо учитывать. Далее дано несколько примеров.

### а) Степень формализации / Дресс-код

Аудиторы могут попасть в ситуацию психологического дискомфорта, если он или она одеты слишком неформально, и большинство органов по сертификации устанавливают дресс-код, чтобы решить эту проблему. Также важна, однако, и часто этому не придается значения, вероятность для аудиторов одеться слишком вычурно, тем самым подвергнув себя риску попасть в неудобное положение или негативно подействовать на проверяемого и повлиять на результаты аудита. Полезный совет при подготовке к аудиту состоит в том, чтобы «одеться как руководство организации». Аудит фермы в тропической стране требует совершенно иного дресс-кода, нежели аудит в инвестиционном банке, расположенном в финансовой столице с холодным климатом. Предварительные посещения, первая стадия начального сертификационного аудита и здравый смысл – вот и все полезные инструменты для определения, какой стиль одежды будет соответствующим.

### б) Иерархия управления

Важно понимать, что **формальное** не обязательно есть **хорошее**, а **неформальное** не обязательно значит **плохое**. Некоторые из преуспевающих организаций весьма неформальны в стиле руководства и, в частности, в иерархических связях и



взаимодействиях.

Аудиторам необходимо учитывать принятые в организации принципы общения, связанные с организационной иерархией, но это не должно мешать непосредственному общению с лицом, фактически выполняющим ту или иную работу. Тенденция «только побеседовать с руководителем» должна пресекаться любой ценой, хотя может быть необходимым при личной беседе дать некоторое время руководителю, чтобы избежать неловкой ситуации.

### **с) Восприятие негативных фактов, выявленных при аудите**

Важно для каждого выявленного в ходе аудита несоответствия быть надлежащим образом документированным и представленным организации (см. также руководство APG по документированию несоответствий). Некоторые организации крайне чувствительно и болезненно воспринимают отчеты о несоответствиях и в определенных ситуациях руководство может попытаться возложить вину на «ответственных лиц». Это может создать дополнительное напряжение в ходе аудита, но не должно мешать аудиторам выявлять несоответствия. Возможно, однако, будет целесообразным подчеркнуть то обстоятельство, что аудит нацелен на проверку системы, а не людей, об этом всегда стоит упомянуть на открывающем заседании.

### **3) Внешняя (местная) культурная среда**

Нереально дать подробные рекомендации по всем возможным ситуациям, связанным с культурой, которые необходимо принимать в расчет аудиторам, однако, некоторые основные рекомендации будут всегда полезны. Они могли бы включать в себя, например:

- Язык
- Обычаи, связанные с едой и питьем
- Традиции социального расслоения
- Особенности отношения полов
- Стиль одежды
- Особенности жестов и мимики
- Вопросы самоуважения и национальной гордости (и, в частности, восприятие несоответствий)
- Религиозные верования и даты основных религиозных праздников
- Местные обычаи
- Важные политические вопросы.

Как правило, золотое правило аудитора состоит в том, чтобы не вмешиваться в религиозные и политические дискуссии, но знание о них и других возможных культурных аспектах до аудита может помочь предотвратить попадание в неловкую ситуацию или конфликт на более поздней стадии.

Аудиторы всегда должны пытаться приспособиться к местной культуре, но делая это, они должны гарантировать, что это не повлияет на цели и результаты аудита.



---

Для более подробной информации о ISO 9001 Auditing Practices Group посмотрите, пожалуйста, документ *Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group* (Знакомство с ISO 9001 Auditing Practices Group).

Обратная связь с пользователями для понимания, требуется ли разработка дополнительных руководящих документов или пересмотр существующих версий, будет осуществляться **Группой по практикам аудита на соответствие ISO 9001 (ISO 9001 Auditing Practices Group)**.

Комментарии по документам и иным материалам могут быть высланы по следующему электронному адресу:

[charles.corrie@bsigroup.com](mailto:charles.corrie@bsigroup.com)

Другие документы и материалы ISO 9001 Auditing Practices Group можно загрузить с сайтов

[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)

[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

### **Ограничение ответственности**

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

Информация, содержащаяся в документах, предназначена для образовательных и информационных целей. **ISO 9001 Auditing Practices Group** не принимает на себя никаких обязательств и не несет ответственности за любые ошибки и неточности, которые могут произойти в результате получения и последующего использования этой информации.



Перевод А.В. Горбунова

Не является официальным, исключительно для целей ознакомления!

[www.pqm-online.com](http://www.pqm-online.com)