



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

08 декабря 2006 г.

ISO 9001 Auditing Practices Group **Руководство**

Культурные аспекты аудита*

Введение

В ходе своей работы аудитор может участвовать в аудитах организаций с очень разными корпоративными культурами, находящимися в разных этнических, социальных, экономических, политических или религиозных условиях.

Для аудитора важно учитывать эти культурные особенности для того, чтобы избегать конфликтов, но в то же самое время оставаться беспристрастным в проведении аудита и достижении его целей.

Аудитор также должен быть способным донести свою точку зрения так, чтобы его поняли, особенно там, где есть языковые проблемы. Важно помнить, что приспособиться к языковым условиям организации – обязанность аудитора, и что недостаточное владение языком в проверяемой организации не должно сказываться на результатах аудита. Кроме того, в разных подразделениях организации могут иметь место различные культурные и языковые особенности (например, в многонациональных корпорациях).

Указания

Культурные аспекты необходимо учитывать на всех этапах аудита.

1) Планирование аудита

- a. Культурные аспекты аудита лучше всего учитывать с самого начала, с этапа планирования. Это может включать в себя:
 - i. Подбор команды аудиторов (с учетом таких особенностей, как пол, языковые и коммуникационные навыки, возможность конфликтов на культурной почве)
 - ii. Составление графика аудита (с учетом обычных для организации рабочих часов, обычаев, праздничных дней, перерывов для еды и для молитвы и т.д. – везде, где это возможно)



Документ подготовлен А.В. Горбуновым

www.pgm-online.com

Перевод предназначен исключительно для целей ознакомления!

- iii. Учет необходимости в независимом переводе и выделении для него дополнительного времени
 - iv. Информирование группы аудита о всех потенциально болезненных вопросах, связанных с культурой.
- b. Всякий раз, когда это возможно лучше использовать аудиторов, знакомых с местными языками и обычаями. Как альтернатива, попытаться проконсультироваться до проведения аудита.
 - c. Все важные культурные аспекты должны быть оценены на первом этапе аудита и, возможно, будет целесообразно внести изменения перед вторым этапом и последующими аудитами.

2) Внутренняя корпоративная культура

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

a. Степень формализации/Дресс-код

Аудиторы могут оказаться в неудобном положении, если он или она одеты слишком неофициально, поэтому большинство органов по сертификации применяют дресс-код. Но не менее важно, однако, и что часто упускается из вида, возможность ситуации, когда аудиторы одеты слишком формально, что ведет к риску для них испытывать дискомфорт или угнетающе действовать на представителей организации и тем самым влиять на результаты аудита. Практическим советом при подготовке к аудиту может служить следование принципу «одеваться как руководящий состав организации». Аудит фермы в тропической стране требует совершенно иных правил в одежде, нежели аудит инвестиционного банка в крупной финансовой столице страны с холодным климатом. Предшествующие аудиту посещения организации, первый этап аудита и простой здравый смысл – вот практические методы определения, какой стиль одежды наиболее уместен.

b. Иерархия организации

Важно понимать, что «формальный» не обязательно означает «хороший», а «неформальный» – не обязательно «плохой». Некоторые из ведущих организаций практикуют неформальный стиль управления, особенно в плане взаимодействия между различными уровнями иерархии.

Аудиторы должны принимать во внимание правила взаимодействия в организации с учетом иерархии, но при этом не должны испытывать затруднения в общении с теми, кто непосредственно выполняет работу. Следует любой ценой избегать стремления «просто поговорить с руководителем», даже если это может потребовать дать руководителю дополнительное время в ходе личного общения, чтобы избежать неловкой ситуации.

c. Подход к выявленным недостаткам



Важно, чтобы любое и все несоответствия, выявленные в ходе аудита, были должным образом документированы 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 «ответственных лиц». Это может создать дополнительное напряжение во время аудита, но не должно удерживать аудитора от выявления несоответствий. Может быть, однако, уместным еще раз подчеркнуть тот факт, что аудит нацелен на проверку системы, а не конкретных сотрудников - это должно быть также упомянуто в ходе открывающей встречи.

3) Внешняя (местная или региональная) культура

Невозможно дать подробные указания для всех сложных культурных ситуаций, с которыми может встретиться аудитор, однако, ряд основных руководящих принципов будет полезен. Это может включать в себя, например:

- Язык
- Традиции, связанные с едой и питьем
- Социальное неравенство
- Вопросы, связанные с полом
- Стиль одежды
- Язык жестов
- Самоуважение и национальная гордость (и в особенности отношение к обнаруженным несоответствиям)
- Религиозные верования и даты основных религиозных праздников
- Местные обычаи
- Острые политические вопросы

Общее «золотое правило аудитора» – никогда не ввязываться в политические и религиозные дискуссии, но знание проблем в этой сфере и других возможных культурных аспектов до аудита может помочь избежать щекотливых ситуаций или конфликтов на следующем этапе.

Аудиторы всегда должны стараться приспособиться к местной культуре, но поступая так, они должны гарантировать, что это не влияет 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)*

Обратная связь с пользователями для понимания, требуется ли разработка дополнительных руководящих документов или пересмотр существующих версий, будет осуществляться через **ISO 9001 Auditing Practices Group**.

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

charles.corrie@bsigroup.com.



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

www.iaf.nu

www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

Ограничение ответственности

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

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

Переводы документов ISO 9001 Auditing Practices Group на ресурсе «Новое качество»

В феврале 2007 г. «Новое Качество» получило от ISO и IAF официальное разрешение на некоммерческое использование материалов APG. В разделе библиотеки ресурса www.new-quality.ru представлены переводы статей APG по аудиту СМК.

Переводы документов ISO 9001 Auditing Practices Group на сайте журнала «Das Management»

23 октября 2009 г. журнал «Das Management» получил от ISO и IAF официальное разрешение на некоммерческое использование материалов APG. Переводы материалов ISO 9001 Auditing Practices Group представлены в свободном доступе на сайте журнала по адресу <http://www.das-management.info/index.php?nmp=02isoiafrec>.

* Использован перевод, размещенный на ресурсе «Новое качество» (www.new-quality.ru). Сделаны некоторые редакторские правки.



Документ подготовлен А.В. Горбуновым

www.pgm-online.com

Перевод предназначен исключительно для целей ознакомления!