

STN	Spravovanie organizácií Usmernenie	STN ISO 37000 01 0109
------------	-----------------------------------------------	-----------------------------------------

Governance of organizations
Guidance

Gouvernance des organismes
Recommandations

Táto slovenská technická norma je slovenskou verziou medzinárodnej normy ISO 37000: 2021. Preklad zabezpečil Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky. STN ISO 37000 má rovnaké postavenie, ako majú oficiálne verzie.

This standard is the Slovak version of the International Standard ISO 37000: 2021. It was translated by Slovak Office of Standards, Metrology and Testing. STN ISO 37000 has the same status as the official versions.

137854

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky, 2024
Slovenská technická norma a technická normalizačná informácia je chránená zákonom č. 60/2018 Z. z. o technickej normalizácii v znení neskorších predpisov.

STN ISO 37000: 2024

Národný predhovor

Obrázky v tejto STN sú prevzaté z elektronických podkladov dodaných z ISO, © 2021 ISO, ref. č. ISO 37000: 2021 E.

Vypracovanie slovenskej technickej normy

Spracovateľ: doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD., Žilina

Technická komisia: TK 22 Kvalita

ICS 03.100.02

Obsah

	strana
Predhovor	5
Úvod	6
1 Predmet.....	9
2 Normatívne odkazy.....	9
3 Termíny a definície.....	9
3.1 Spravovanie a organizácie.....	9
3.2 Zásady a výsledky.....	10
3.3 Roly.....	12
4 Spravovanie organizácií.....	13
4.1 Všeobecne.....	13
4.2 Integrované spravovanie.....	14
4.2.1 Všeobecne.....	14
4.2.2 Spravovanie a delegovanie.....	14
4.2.3 Spravovanie a manažérstvo.....	15
4.2.4 Spravovanie a udržateľnosť.....	15
4.2.5 Spravovanie a zúčastnené strany.....	15
4.3 Správny orgán.....	15
4.3.1 Zloženie a štruktúra.....	15
4.3.2 Kompetentnosť.....	16
5 Prehľad.....	16
6 Zásady spravovania.....	20
6.1 Účel.....	20
6.1.1 Zásada.....	20
6.1.2 Odôvodnenie.....	20
6.1.3 Kľúčové aspekty praxe.....	20
6.2 Vytváranie hodnoty.....	22
6.2.1 Zásada.....	22
6.2.2 Odôvodnenie.....	22
6.2.3 Kľúčové aspekty praxe.....	22

6.3	Stratégia.....	24
6.3.1	Zásada.....	24
6.3.2	Odôvodnenie.....	24
6.3.3	Kľúčové aspekty praxe	24
6.4	Dohľad.....	26
6.4.1	Zásada.....	26
6.4.2	Odôvodnenie.....	26
6.4.3	Kľúčové aspekty praxe	27
6.5	Zodpovedanie sa	29
6.5.1	Zásada.....	29
6.5.2	Odôvodnenie.....	29
6.5.3	Kľúčové aspekty praxe	29
6.6	Zapojenie zúčastnených strán	30
6.6.1	Zásada.....	30
6.6.2	Odôvodnenie.....	31
6.6.3	Kľúčové aspekty praxe	31
6.7	Vodcovstvo	32
6.7.1	Zásada.....	32
6.7.2	Odôvodnenie.....	32
6.7.3	Kľúčové aspekty praxe	32
6.8	Údaje a rozhodnutia.....	34
6.8.1	Zásada.....	34
6.8.2	Odôvodnenie.....	35
6.8.3	Kľúčové aspekty praxe	35
6.9	Spravovanie rizika.....	37
6.9.1	Zásada.....	37
6.9.2	Odôvodnenie.....	37
6.9.3	Kľúčové aspekty praxe	37
6.10	Spoločenská zodpovednosť.....	39
6.10.1	Zásada.....	39
6.10.2	Odôvodnenie.....	39
6.10.3	Kľúčové aspekty praxe	40
6.11	Životaschopnosť a výkonnosť v priebehu času	40
6.11.1	Zásada.....	40
6.11.2	Odôvodnenie.....	41
6.11.3	Kľúčové aspekty praxe	41
Literatúra	43

Predhovor

ISO (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu) je celosvetová federácia národných normalizačných orgánov (členov ISO). Na medzinárodných normách zvyčajne pracujú technické komisie ISO. Každý člen ISO, ktorý sa zaujíma o predmet, pre ktorý sa vytvorila technická komisia, má právo byť zastúpený v tejto technickej komisii. Na práci sa zúčastňujú aj medzinárodné vládne alebo mimovládne organizácie, s ktorými ISO nadviazala pracovný styk. ISO úzko spolupracuje s Medzinárodnou elektrotechnickou komisiou (IEC) vo všetkých záležitostiach normalizácie v elektrotechnike.

Postupy použité pri tvorbe tohto dokumentu, ako aj tie, ktoré sú určené na jeho ďalšie udržiavanie, sú opísané v smernici ISO/IEC, Časť 1. Do úvahy sa majú vziať najmä rozdielne kritériá schvaľovania pri rôznych typoch dokumentov ISO. Tento dokument bol vypracovaný podľa edičných pravidiel smernice ISO/IEC, Časť 2 (pozri www.iso.org/directives).

Upozorňuje sa na možnosť, že niektoré časti tohto dokumentu môžu byť predmetom patentových práv. ISO nezodpovedá za identifikáciu ktoréhokolvek alebo všetkých takýchto patentových práv. Podrobnosti o akýchkoľvek patentových právach identifikovaných počas tvorby dokumentu sú uvedené v úvode dokumentu a/alebo v zozname patentových deklarácií ISO (pozri www.iso.org/patents).

Akákoľvek obchodná značka použitá v tomto dokumente slúži len na informáciu pre používateľa a neznamena jej schválenie organizáciou ISO.

Vysvetlenie dobrovoľného charakteru noriem, významu špecifických termínov a výrazov týkajúcich sa posudzovania zhody, ako aj informácií o väzbe ISO na princípy Svetovej obchodnej organizácie (WTO) uplatňované pri odstraňovaní technických prekážok obchodu (TBT) pozri na www.iso.org/iso/foreword.html.

Tento dokument vypracovala technická komisia ISO/TC 309 *Správa organizácií*.

Akákoľvek spätná väzba alebo otázky k tomuto dokumentu sa majú adresovať národnému normalizačnému orgánu používateľa. Úplný zoznam týchto orgánov sa uvádza na: www.iso.org/members.html.

Úvod

Sledovanie účelu je stredobodom všetkých organizácií, a preto má prvoradý význam pre spravovanie organizácií. Dobré spravovanie organizácií kladie základ pre plnenie účelu organizácie etickým, efektívnym a zodpovedným spôsobom v súlade s očakávaniami zúčastnených strán. Organizačné výsledky tohto dobrého spravovania sú:

- efektívna výkonnosť;
- zodpovedný dozor;
- etické správanie.

Dobré spravovanie znamená, že rozhodovanie v rámci organizácie je založené na étose, kultúre, normách, postupoch, správaní, štruktúrach a procesoch organizácie. Dobré spravovanie tvorí a udržiava organizáciu s jasným účelom, ktorý prináša dlhodobú hodnotu v súlade s očakávaniami príslušných zúčastnených strán. Implementácia dobrého spravovania je založená na vodcovstve, hodnotách a na rámci mechanizmov, procesov a štruktúr, ktoré sú vhodné pre vnútorné a vonkajšie súvislosti organizácie.

Toto usmernenie sa zameriava na správne orgány a správne skupiny, ale môže byť užitočné aj pre tých, ktorí ich podporujú pri plnení ich povinností, ako sú:

- personál;
- profesionáli spravovania;
- iné zúčastnené strany.

Organizácie, ktoré používajú toto usmernenie, budú lepšie vybavené na to, aby porozumeli očakávaniam svojich zúčastnených strán a uplatňovali kreativitu, kultúru, zásady a výkonnosť potrebné na dosiahnutie cieľov organizácie podľa jej účelu a hodnôt. Ich správne orgány budú brať manažment na zodpovednosť a zabezpečia, aby kultúra, normy a postupy v organizácii boli v súlade s účelom a hodnotami organizácie.

V tomto usmernení sa stanovujú zásady spravovania, ktoré pomôžu správnym orgánom pri efektívnom, obozretnom a účinnom plnení ich povinností a zároveň posilnia dôveru, začlenenie, zodpovedanie sa, legitímnosť, schopnosť reagovať, transparentnosť a spravodlivosť. Správne orgány, ktoré uplatňujú toto usmernenie, môžu očakávať, že organizácie, ktoré spravujú, budú realizovať efektívnu výkonnosť, zodpovedný dozor a etické správanie.

Keď organizácie používajú tento dokument, zúčastnené strany v krajinách a sektoroch môžu mať zvýšenú dôveru, že správne orgány týchto organizácií sú zodpovedné, zodpovedajú sa, sú spravodlivé a transparentné, konajú čestne a prijímajú rozhodnutia, ktoré sú založené na riziku a na:

- dôveryhodných informáciách a spoľahlivých údajoch;
- očakávaniach zúčastnených strán;
- povinnostiach dosahovania súladu;
- etických a spoločenských očakávaniach vrátane tých, ktoré sa týkajú budúcich generácií;
- vplyvoch na prírodné prostredie a závislostiach od neho.

Prínosy dobrého spravovania sa môžu vzťahovať na:

- a) samotnú organizáciu;
- b) členské zúčastnené strany;
- c) iné zúčastnené strany.

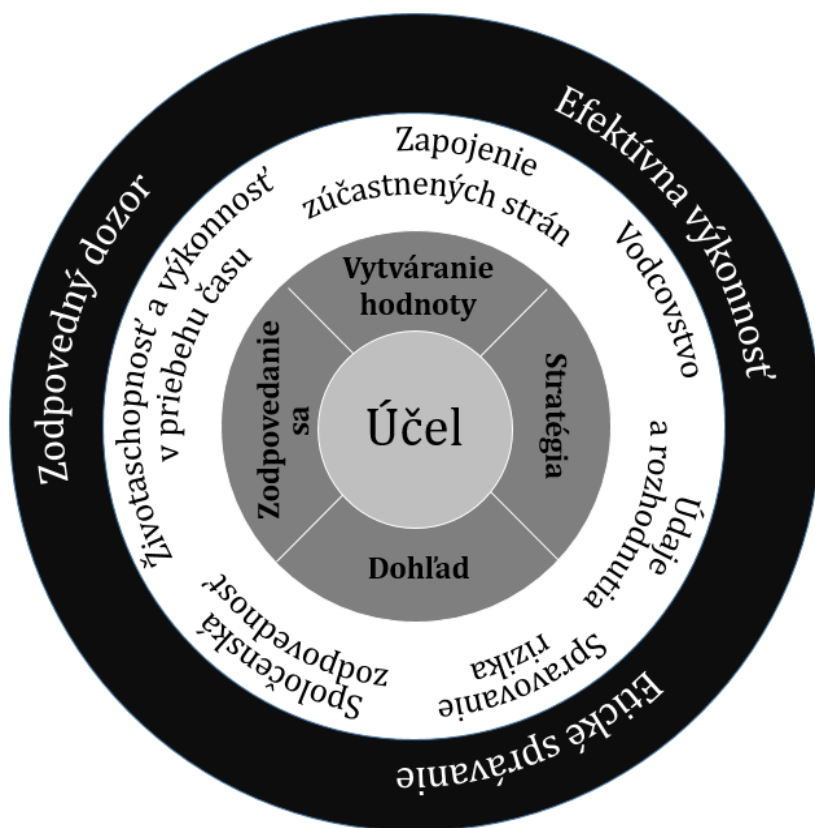
Medzi príklady hodnôt vytvorených dobrým spravovaním patria nasledujúce aspekty:

- Zlepšená dlhodobá tvorba hodnôt zúčastnených strán: Dobré spravovanie podporuje efektívny dohľad nad organizáciou, a tým pomáha zabezpečiť prepojenie medzi účelom organizácie, stratégiou, činnosťami a cieľmi udržateľného rozvoja OSN (ciele OSN v oblasti udržateľného rozvoja)[15]. Tým sa zlepšuje dlhodobá tvorba hodnôt pre zúčastnené strany.
- Efektívny dozor nad zdrojmi: Efektívne zapojenie zúčastnených strán, chránené zverejňovanie informácií (oznamovanie previnení) a mediácia, primerané obmedzenia výkonných orgánov, jednotná terminológia, transparentné rozhodovanie a zodpovedanie sa, to všetko prispieva k lepšej dôvere zúčastnených strán, že organizácia spravuje zdroje zodpovedným spôsobom.
- Zlepšená organizačná odolnosť a výkonnosť: Organizácia je schopná zostať odolná, aj keď je negatívne ovplyvnená meniacimi sa súvislosťami, a prostredníctvom postupov dobrého spravovania využiť cenné príležitosti vyplývajúce z týchto zmien. Tieto postupy zahŕňajú prispôbenie stratégie, etické vodcovstvo, efektívne plánovanie nástupníctva, jasné delegovanie právomoci a zodpovedností a dohľad nad manažérstvom rizika a nad internými riadivými činnosťami.
- Zlepšená efektívnosť rozhodovania: So zvyšujúcou sa mierou zmien a zložitou, v rámci ktorej organizácie fungujú, dobré spravovanie podporuje holistické zváženie organizácie, jej účelu a súvislostí, v ktorých pôsobí, čo vedie k zlepšovaniu rozhodovania. Zrozumiteľnosť zodpovedania sa, zodpovedností a delegovanej právomoci sú postupy dobrého spravovania, ktoré zvyšujú rýchlosť organizačného rozhodovania, konania a výsledkov.
- Lepšie zloženie a udržanie personálu: Ľudí, ktorí sú motivovaní nielen finančnými záujmami, ale aj účelom existencie organizácie a nehmotnými hodnotami organizácie, ako je spravodlivosť a transparentnosť, priťahujú tie organizácie, ktoré preukazujú postupy dobrého spravovania, ako je efektívne a etické vodcovstvo.
- Zvýšená dôvera investorov a veriteľov: Efektívne vodcovstvo a dohľad, holistické rozhodovanie, transparentnosť a efektívne vzťahy so zúčastnenými stranami, zohľadňovanie udržateľnosti a istota manažérstva súladu prispievajú k zvýšeniu dôvery v organizáciu. Navyše to môže zlepšiť aj prístup ku kapitálu a znížiť náklady na kapitál.
- Zvýšená hodnota nehmotného majetku: Transparentnosť vzťahu so zúčastnenými stranami a zodpovedné organizačné správanie (podnikové občianstvo) prispievajú k hodnote nehmotného majetku organizácie, ako je reputácia, imidž vo verejnosti, dôvera verejnosti a dobré meno.

Napokon, dobré spravovanie zahŕňa opatrenia správneho orgánu (napr. vytváranie politík spravovania) s cieľom usmerňovať svoje organizácie, aby zúčastneným stranám poskytovali transparentné, jasné a stručné správy a prístup k informáciám. To umožňuje regulačným orgánom a spoločnosti prostredníctvom svojich riadne vymenovaných zástupcov vyhodnotiť pozitívne a negatívne vplyvy na environmentálne, sociálne a ekonomické prostredie organizácie. Dobré spravovanie zúčastneným stranám ďalej poskytuje príležitosť brať organizácie na zodpovednosť, porovnávať ich výsledky, upozorňovať na nevhodné praktiky a monitorovať vplyv organizácie na spoločnosť, hospodárstvo a prírodné prostredie.

Spravovanie organizácií je umožnené uplatňovaním zásad, ktoré organizácii pomáhajú plniť jej účel organizácie a tým vytvárajú hodnotu pre organizáciu a jej zúčastnené strany.

Na obrázku 1 je znázornený prehľad spravovania organizácií, zásad a výsledkov spravovania načrtnutých v tomto dokumente. Tieto komponenty už môžu v rámci organizácie úplne alebo čiastočne existovať. Niekedy je však potrebné ich prispôbiť alebo zlepšiť tak, aby spravovanie organizácie zostalo efektívne, účinné a primerané jej jedinečnej a dynamickej povahe a kontextu.



Legenda

- výsledky spravovania
- prvotné zásady spravovania
- základné zásady spravovania
- aktivizujúce zásady spravovania

Obrázok 1 – Spravovanie organizácií – Prehľad

1 Predmet

Tento dokument poskytuje usmernenie na spravovanie organizácií. Poskytuje zásady a kľúčové aspekty postupov, ktoré usmerňujú správne orgány a správne skupiny pri plnení svojich povinností tak, aby organizácie, ktoré spravujú, mohli plniť svoj účel. Je tiež určený zúčastneným stranám zapojeným alebo ovplyvneným organizáciou a jej spravovaním.

Je použiteľný pre všetky organizácie bez ohľadu na typ, veľkosť, umiestnenie, štruktúru alebo účel.

2 Normatívne odkazy

Tento dokument neobsahuje normatívne odkazy.

koniec náhľadu – text ďalej pokračuje v platenej verzii STN