საქართველოს სტანდარტი

სსკ 03.100.02

საინფორმაციო ნაწილი. სრული ტექსტის სანახავად შეიძინეთ სტანდარტი.

ორგანიზაციების მართვა - სახელმძღვანელო დოკუმენტი

© სსიპ-საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო
2022

საინფორმაციო ნაწილი. სრული ტექსტის სანახავად შეიძინეთ სტანდარტი.

საინფორმაციო მონაცემები

1 შემოტანილია: სსიპ - საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტოს სტანდარტების დეპარტამენტის მიერ.

განხილულია სტანდარტიზაციის ტექნიკური კომიტეტის, ტკ 2, „მენეჯმენტი და შესაბამისობის შეფასება“ მიერ.

2 მიღებულია: სსიპ - საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტოს გენერალური დირექტორის 2022 წლის 21 დეკემბრის №104 განკარგულებით სტანდარტიზაციის ტექნიკური კომიტეტის, ტკ 2, „მენეჯმენტი და შესაბამისობის შეფასება“ გადაწყვეტილების საფუძველზე.

3 წინამდებარე სტანდარტი წარმოადგენს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ისო-ს) სტანდარტის ისო 37000:2021 „ორგანიზაციების მართვა - სახელმძღვანელო დოკუმენტი“ იდენტურ თარგმანს (IDT).

4 პირველად

5 რეგისტრირებულია: სსიპ - საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტოს საქართველოს სტანდარტების რეესტრში 2022 წლის 21 დეკემბერი №268-1.1-00466

წინამდებარე სტანდარტის ნებისმიერი ფორმით გავრცელება სააგენტოს წერილობითი ნებართვის გარეშე აკრძალულია

საინფორმაციო ნაწილი. სრული ტექსტის სანახავად შეიძინეთ სტანდარტი.

სარჩევი

წინასიტყვაობა		V
წინასიტყვაობა		VI
1	გამოყენების სფერო	1
2	ნორმატიული მითითებები	1
3	ტერმინები და განმარტებები	1
3.1	მართვა და განმარტებები	2
3.2	პრინციპები და შედეგები	4
3.3	როლები	7
4	ორგანიზაციების მართვა	9
4.1	ზოგადი დებულება	9
4.2	ინტეგრირებული მართვა	10
4.2.1	ზოგადი დებულება	10
4.2.2	მართვა და უფლებამოსილების გადაცემა	11
4.2.3	მართვა და მენეჯმენტი	11
4.2.4	მართვა და მდგრადობა	12
4.2.5	მართვა და გავლენიანი მხარეები	12
4.3	მმართველი ორგანო	13
4.3.1	შემადგენლობა და სტრუქტურა	13
4.3.2	კომპეტენტურობა	13
5	მიმოხილვა	14
6	მართვის პრინციპები	19
6.1	მიზანი	19
6.1.1	პრინციპი	19
6.1.2	დასაბუთება	20
6.1.3	მეთოდის ძირითადი ასპექტი	20
6.2	ღირებულების თავმოყრა	22
6.2.1	პრინციპი	22
6.2.2	დასაბუთება	22
6.2.3	მეთოდის ძირითადი ასპექტი	23
6.3	სტრატეგია	25
6.3.1	პრინციპი	25
6.3.2	დასაბუთება	25
6.3.3	მეთოდის ძირითადი ასპექტები	25

წინამდებარე სტანდარტის ნებისმიერი ფორმით გავრცელება სააგენტოს წერილობითი ნებართვის გარეშე აკრძალულია

6.4 ზედამხედველობა 28
6.4.1 პრინციპი 28
6.4.2 დასაბუთება 28
6.4.3 მეთოდის ძირითადი ასპექტები 28
6.5 ანგარიშვალდებულება 31
6.5.1 პრინციპი 31
6.5.2 დასაბუთება 31
6.5.3 მეთოდის ძირითადი ასპექტები 31
6.6 გავლენიანი მხარეების ჩართულობა 33
6.6.1 პრინციპი 33
6.6.2 დასაბუთება 33
6.6.3 მეთოდის ძირითადი ასპექტები 34
6.7 ხელმძღვანელობა 35
6.7.1 პრინციპი 35
6.7.2 დასაბუთება 35
6.7.3 მეთოდის ძირითადი ასპექტები 35
6.8 მონაცემები და გადაწყვეტილებები 39
6.8.1 პრინციპი 39
6.8.2 დასაბუთება 39
6.8.3 მეთოდის ძირითადი ასპექტები 40
6.9 რისკების მართვა 42
6.9.1 პრინციპი 42
6.9.2 დასაბუთება 42
6.9.3 მეთოდის ძირითადი ასპექტები 43
6.10 სოციალური პასუხისმგებლობა 45
6.10.1 პრინციპი 45
6.10.2 დასაბუთება 45
6.10.3 მეთოდის ძირითადი ასპექტები 46
6.11 სიცოცხლისუნარიანობა და შესრულება დროთა განმავლობაში 47
6.11.1 პრინციპი 47
6.11.2 დასაბუთება 47
6.11.3 მეთოდის ძირითადი ასპექტები 47

ბიბლიოგრაფია 50

ინფორმაციო ნაწილი. სრული ტექსტის სანახავად შეიძინეთ სტანდარტი.

წინამდებარე სტანდარტის ნებისმიერი ფორმით გავრცელება სააგენტოს წერილობითი ნებართვის გარეშე აკრძალულია

საინფორმაციო ნაწილი. სრული ტექსტის სანახავად შეიძინეთ სტანდარტი.

წინასიტყვაობა

ისო (სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია) სახელმწიფო სტანდარტების ორგანოების (ისოს წევრი კომიტეტების) მსოფლიო ფედერაციაა. საერთაშორისო სტანდარტები ~~მზ~~მზადდება, ჩვეულებრივ, ისოს ტექნიკური კომიტეტების მიერ. თითოეულ წევრ კომიტეტს, რომელიც დაინტერესებულია თემით, რომლისთვისაც შეიქმნა ტექნიკური კომიტეტი, უფლება აქვს წარმოდგენილი იყოს ამ კომიტეტში. ისოსთან დაკავშირებული საერთაშორისო ორგანიზაციები, სამთავრობოც და არასამთავრობოც, აგრეთვე იღებენენ მონაწილეობას მუშაობაში. ისო მჭიდროდ თანამშრომლობს საერთაშორისო ელექტროტექნიკურ კომისიასთან (იეკ-ი) ელექტროტექნიკური სტანდარტიზაციის ყველა საკითხზე.

წინამდებარე დოკუმენტის შესამუშავებლად და მისი შემდგომი გამოყენებისთვის განკუთვნილი მეთოდები აღწერილია ისო/იეკი-ს დირექტივების 1-ლ ნაწილში. კერძოდ, უნდა აღინიშნოს დამტკიცების სხვადასხვა კრიტერიუმი ისო-ს სხვადასხვა ტიპის დოკუმენტისთვის. წინამდებარე დოკუმენტი შედგენილია ისო/იეკ-ის დირექტივების მე-2 ნაწილის სარედაქციო წესების შესაბამისად (იხილეთ www.iso.org/directives).

ყურადღებას იქცევს ალბათობა იმისა, რომ საერთაშორისო სტანდარტის ზოგიერთი ელემენტი შესაძლებელია საპატენტო უფლებების საგანი იყოს. ისო არ იღებს პასუხისმგებლობას რომელიმე ან ყველა მსგავსი საპატენტო უფლების დადგენაზე დეტალური ინფორმაცია ნებისმიერი საპატენტო უფლების შესახებ, რომლებიც იდენტიფიცირდება დოკუმენტის შემუშავებისას, წარმოდგენილი იქნება შესავალში და/ან ისო-ს მიღებული საპატენტო დეკლარაციების სიაში (იხილეთ www.iso.org/patents).

წინამდებარე დოკუმენტში გამოყენებული ნებისმიერი სავაჭრო დასახელება არის მომხმარებლების კომფორტისთვის მიწოდებული ინფორმაცია და არა დამტკიცება.

სტანდარტების ნებაყოფლობითი ხასიათის ასახსნელად შესაბამისობის შეფასებასთან დაკავშირებული ისოს სპეციალური ტერმინები და ფორმულირებები და აგრეთვე ინფორმაცია ისო-ს მიერ მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის (WTO) პრინციპების დაცვის შესახებ ვაჭრობაში ტექნიკური ბარიერების თაობაზე (TBT) იხილეთ www.iso.org/iso/foreword.html-ზე.

წინამდებარე დოკუმენტი მომზადდა ტექნიკური კომიტეტის - ისო/ტკ 309 “ორგანიზაციების მართვა” - მიერ.

ნებისმიერი გამოხმაურება ან შეკითხვა წინამდებარე დოკუმენტზე უნდა იყოს მიმართული მომხმარებლის ეროვნული სტანდარტების ორგანოსადმი. ამ ორგანოების სრული სია შეგიძლიათ იხილოთ www.iso.org/members.html-ზე.

წინამდებარე სტანდარტის ნებისმიერი ფორმით გავრცელება სააგენტოს წერილობითი ნებართვის გარეშე აკრძალულია

შესავალი

ყველა ორგანიზაცია მიისწრაფვის მიზნისაკენ და, შესაბამისად, უაღრესად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციების მართვისთვის. ორგანიზაციების სათანადო მართვა საფუძველს უყრის ორგანიზაციის მიზნის მიღწევას ეთიკური, ეფექტური და პასუხისმგებლიანი გზით, გავლენიანი მხარეების მოლოდინების შესაბამისად. ასეთი სათანადო მართვის ორგანიზაციული შედეგებია:

- ეფექტური შესრულება;
- პასუხისმგებლიანი ხელმძღვანელობა;
- ეთიკური ქცევა.

სათანადო მართვა ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღება ეფუძნება ორგანიზაციის ზნეობრივ ხასიათს, კულტურას, ნორმებს, პრაქტიკას, ქცევას, სტრუქტურებსა და პროცესებს. სათანადო მართვა ქმნის და ინარჩუნებს მკაფიო მიზნის მქონე ორგანიზაციას, რომელიც უზრუნველყოფს გრძელვადიან ღირებულებას თავისი შესაბამისი გავლენიანი მხარეების მოლოდინების შესაბამისად. სათანადო მართვის განხორციელება ეფუძნება ხელმძღვანელობას, ღირებულებებსა და აგრეთვე მექანიზმების, პროცესებისა და სტრუქტურების სისტემას, რომლებიც შეესაბამება ორგანიზაციის შიდა და გარე-შინაარსს.

წინამდებარე სახელმძღვანელო დოკუმენტი განკუთვნილია მმართველი ორგანოებისა და მმართველი ჯგუფებისთვის, მაგრამ ასევე შეიძლება სასარგებლო იყოს მათთვის, ვინც მხარს უჭერს მათი მოვალეობების შესრულებაში, როგორებიცაა:

- პერსონალი;
- პრაქტიკოსები მართვის სფეროში;
- სხვა გავლენიანი მხარეები.

ორგანიზაციები, რომლებიც გამოიყენებენ წინამდებარე სახელმძღვანელო დოკუმენტს, უკეთ მომზადებულნი იქნებიან თავიანთი გავლენიანი მხარეების მოლოდინების გასაგებად, შემოქმედითობის, კულტურის, პრინციპების გამოსაყენებლად, რაც საჭიროა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად მათი ღირებულებების შესაბამისად. მათი მმართველი ორგანოები პასუხისმგებლობას დააკისრებენ ხელმძღვანელობას და უზრუნველყოფენ, რომ ორგანიზაციის კულტურა, ნორმები და მეთოდები შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზანსა და ღირებულებებს.

წინამდებარე სახელმძღვანელო დოკუმენტი ადგენს მართვის პრინციპებს, რომლებიც დაეხმარება მმართველ ორგანოებს შეასრულონ თავიანთი მოვალეობები ეფექტურად, გონივრულად და ქმედითად და ამავდროულად გააძლიერონ ნდობა, ჩართულობა, ანგარიშვალდებულება, ლეგიტიმურობა, რეაგირება, გამჭვირვალობა და სამართლიანობა. მმართველმა ორგანოებმა, რომლებიც იყენებენ ამ სახელმძღვანელო დოკუმენტს, შეიძლება იმედი იქონიონ, რომ მათ მიერ მართული ორგანიზაციები უზრუნველყოფენ ეფექტური შესრულებას, პასუხისმგებლიან ხელმძღვანელობას და ეთიკური ქცევას.

როდესაც ორგანიზაციები იყენებენ წინამდებარე დოკუმენტს, გავლენიან მხარეებს სხვადასხვა ქვეყანაში და სექტორებში შეიძლება ჰქონდეთ უფრო გაზრდილი ნდობა, რომ ამ ორგანიზაციების მმართველი ორგანოები არიან პასუხისმგებლიანი,

საინფორმაციო ნაწილი. სრული ტექსტის სანახავად შეიძინეთ სტანდარტი.

წინამდებარე სტანდარტის ნებისმიერი ფორმით გავრცელება სააგენტოს წერილობითი ნებართვის გარეშე აკრძალულია

საინფორმაციო ნაწილი. სრული ტექსტის სანახავად შეიძინეთ სტანდარტი.

ანგარიშვალდებული, სამართლიანი და გამჭვირვალე, მოქმედებენ პატიოსნად, გადაწყვეტილებებს იღებენ რისკებზე დაყრდნობით და ინფორმირებულები არიან:

- სანდო ინფორმაციის და სანდო მონაცემების შესახებ;
- გავლენიანი მხარეები მოლოდინების;
- შესაბამისობის ვალდებულებების;
- ეთიკური და სოციალური მოლოდინების, მათ შორის მომავალი თაობებისთვის მოსალოდნელი;
- ბუნებრივ გარემოზე ზემოქმედების და დამოკიდებულების შესახებ. სათანადო მართვის სარგებელი შეიძლება ეხებოდეს:

a) თვითონ ორგანიზაციას;
b) წევრ-გავლენიან მხარეებს;
c) სხვა გავლენიან მხარეებს.

სათანადო მმართველობით შექმნილი ღირებულების მაგალითები მოიცავს შემდეგს:

- გაუმჯობესებული გრძელვადიანი ღირებულების შეკრებას გავლენიანი მხარეებისათვის: სათანადო მართვა ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტურ ზედამხედველობას და ამგვარად ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიზნის, სტრატეგიის, აქტივობების და გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებს (United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs)[15] შორის შესაბამისობის უზრუნველყოფას. ეს აუმჯობესებს ღირებულების გენერირებას შეკრებას გავლენიანი მხარეებისათვის გრძელვადიან პერსპექტივაში.
- რესურსების ეფექტურ მართვას: გავლენიანი მხარეების ეფექტურ ჩართულობას, [ინფორმაციის] დაცულ გამჟღავნებას და მედიაციას, აღმასრულებელი ხელისუფლების შესაბამის შეზღუდვებს, შეთანხმებულ ტერმინოლოგიას, გამჭვირვალე გადაწყვეტილების მიღებას და ანგარიშვალდებულებას, ეს ყველაფერი ხელს უწყობს გავლენიანი მხარეების ნდობის ამაღლებას, რათა ორგანიზაცია პასუხისმგებლიანად მართავდეს რესურსებს.
- გაუმჯობესებულ ორგანიზაციულ მდგრადობას და შესრულებას: ორგანიზაციას აქვს უნარი დარჩეს მდგრადი, როდესაც მასზე უარყოფითად ისახება ცვალებადი პირობები და იყენებს ღირებულ შესაძლებლობებს ამ ცვლილებების შედეგად სათანადო მართვის მეთოდების მეშვეობით. ეს მეთოდები მოიცავს ადაპტურ სტრატეგიას, ეთიკურ ხელმძღვანელობას, [სამართალ] მემკვიდრეობითობის ეფექტურ დაგეგმვას, უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების მკაფიო დელეგირებას და აგრეთვე რისკების მართვისა და შიდა კონტროლის ზედამხედველობას.

წინამდებარე სტანდარტის ნებისმიერი ფორმით გავრცელება სააგენტოს წერილობითი ნებართვის გარეშე აკრძალულია

საინფორმაციო ნაწილი. სრული ტექსტის სანახავად შეიძინეთ სტანდარტი.

- გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობის გაუმჯობესებას: ცვლილებების სიჩქარის მატებასთან და კომპლექსურობასთან ერთად, რომელშიც ოპერირებს ორგანიზაცია, სათანადო მართვა ხელს უწყობს ორგანიზაციის, მისი მიზნისა და პირობების ჰოლისტიკურ განხილვას, რომელშიც ოპერირებს ორგანიზაცია, რაც იწვევს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესებას. ანგარიშვალდებულების სიცხადე, პასუხიმგებლობები და დელეგირებული უფლებამოსილებები ეფექტური მართვის მეთოდებია, რომლებიც ზრდის ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღების, ქმედებებისა და შედეგების სისწრაფეს.

- პერსონალის შემადგენლობის გაუმჯობესებას და შენარჩუნებას: ადამიანებს, რომლებიც მოტივირებული არიან არა მარტო ფინანსური ინტერესებით, არამედ ორგანიზაციის მიზნით და არამატერიალური ორგანიზაციული ფასეულობებით, როგორიცაა სამართლიანობა და გამჭვირვალობა, იზიდავთ ორგანიზაციები, რომლებიც ავლენენ სათანადო მართვის მეთოდებს, როგორიცაა ეფექტური და ეთიკური ხელმძღვანელობა.

- ინვესტორებისა და კრედიტორების ნდობის გაზრდას: ეფექტურ ხელმძღვანელობა და ზედამხედველობა, ჰოლისტიკური გადაწყვეტილებების მიღება, გამჭვირვალობა და ეფექტური ურთიერთობა გავლენიან მხარეებთან, [გარემოს] მდგრადობის საკითხები და დარწმუნებულობა მოთხოვნების დაცვით მართვაში – ეს ყველაფერი ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიმართ ნდობის გაზრდაში. თავის მხრივ, ამან შეიძლება გააუმჯობესოს კაპიტალზე წვდომა და შეამციროს კაპიტალის ღირებულება.

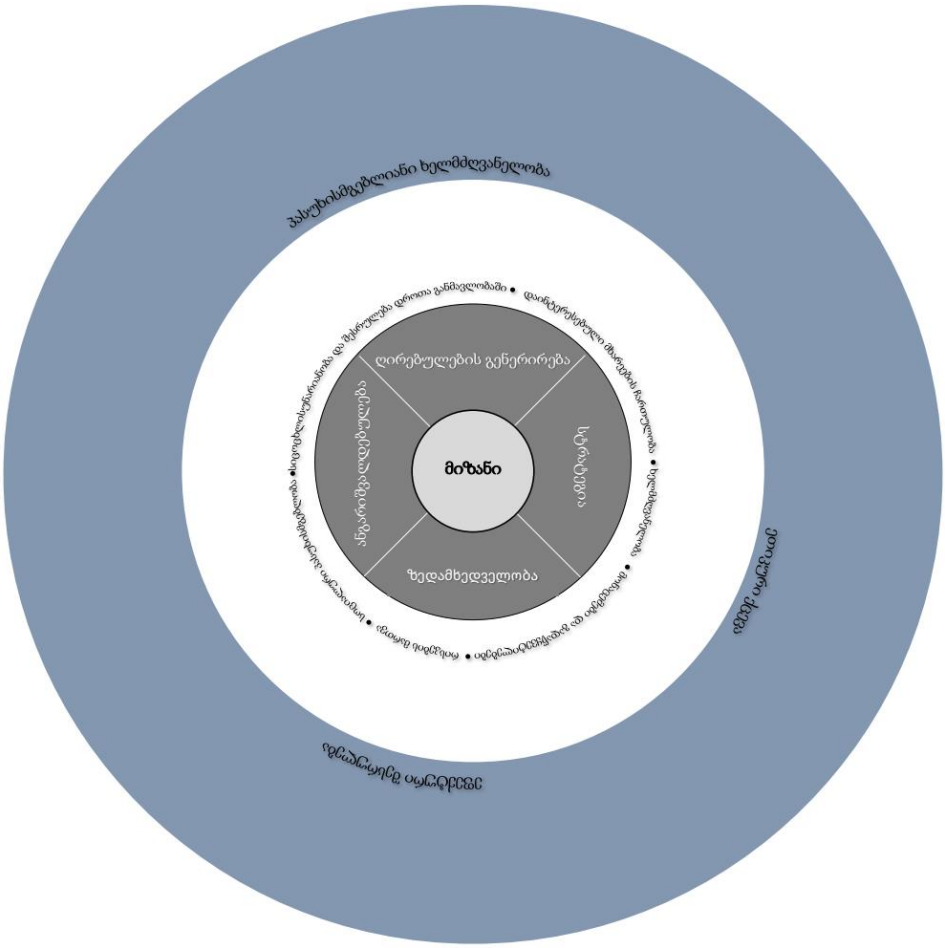
- არამატერიალური აქტივების გაზრდილ ღირებულებას: გამჭვირვალობა სტეიკჰოლდერებთან მიმართებით და ორგანიზაციის პასუხისმგებლიანი ქცევა (კორპორატიული მოქალაქეობა) ხელს უწყობს ორგანიზაციის არამატერიალური აქტივების ღირებულების გაზრდას, როგორიცაა რეპუტაცია, საზოგადოებრივი იმიჯი, საზოგადოების ნდობა და კეთილგანწყობა.

- და ბოლოს, სათანადო მართვა მოიცავს მმართველი ორგანოს ქმედებებს (მაგ., მმართველობითი პოლიტიკის შექმნას), მიმართულს იქითკენ, რომ მათმა ორგანიზაციებმა უზრუნველყონ გავლენიანი მხარეების გამჭვირვალე, მკაფიო და ლაკონური ანგარიშების მიწოდება და წვდომა ინფორმაციაზე. ეს საშუალებას აძლევს მარეგულირებლებს და საზოგადოებას, მათ მიერ სათანადოდ დანიშნული წარმომადგენლების მეშვეობით, შეაფასონ ორგანიზაციის დადებითი და უარყოფითი ეკოლოგიური, სოციალური და ეკონომიკური ზემოქმედება. ამას გარდა, სათანადო მართვა გავლენიან მხარეებს აძლევს შესაძლებლობას დააკისროს ორგანიზაციებს პასუხისმგებლობა, შეაფასოს მათი შედეგები, გამოავლინოს შეუსაბამო მეთოდები და აწარმოოს მონიტორინგი ორგანიზაციის გავლენის შესახებ საზოგადოებაზე, ეკონომიკასა და ბუნებრივ გარემოზე.

წინამდებარე სტანდარტის ნებისმიერი ფორმით გავრცელება სააგენტოს წერილობითი ნებართვის გარეშე აკრძალულია

ორგანიზაციების მართვა შესაძლებელია იმ პრინციპების გამოყენებით, რომლებიც ეხმარება ორგანიზაციას თავისი ორგანიზაციული მიზნის მიღწევაში, და ამით ახდენს ღირებულების გენერირებას ორგანიზაციისთვის და მისი სტეიკჰოლდერებისთვის.

ნახ.1-ზე მოცემულია ორგანიზაციების მართვისა და წინამდებარე დოკუმენტში აღწერილი მართვის პრინციპებისა და შედეგების მიმოხილვა. ეს კომპონენტები, მთლიანად ან ნაწილობრივ, შეიძლება უკვე არსებობდეს ორგანიზაციაში, თუმცა, ზოგჯერ საჭიროა მათი ადაპტირება ან გაუმჯობესება, რათა ორგანიზაციის მართვა დარჩეს ეფექტური, ქმედითი და აგრეთვე მისი უნიკალური და დინამიური ხასიათისა და პირობების შესაბამისი.



საკვანძო აღნიშვნები:

- მართვის შედეგები
- მართვის პირველადი პრინციპი
- მართვის ფუნდამენტური პრინციპები
- მართვის მასტიმულირებელი პრინციპები

ნახ. 1 - ორგანიზაციების მართვა - მიმოხილვა

წინამდებარე სტანდარტის ნებისმიერი ფორმით გავრცელება სააგენტოს წერილობითი ნებართვის გარეშე აკრძალულია

საინფორმაციო ნაწილი. სრული ტექსტის სანახავად შეიძინეთ სტანდარტი.