

# Organizacijsko vodenje

**Tematska zahteva**

**Topical Requirement**



The Institute of  
**Internal Auditors**



Prevedeno s strani

The Institute of Internal Auditors  
Združenje notranjih revizorjev  
IIA - Slovenski inštitut  
Slovenia

# Organizacijsko vedenje Tematska zahteva

Mednarodni okvir strokovnega ravnanja (International Professional Practices Framework®) sestavljajo Globalni standardi notranjega revidiranja™ (Global Internal Audit Standards™), Tematske zahteve in Globalne smernice. Tematske zahteve so obvezne in se morajo uporabljati skupaj s Standardi, ki so uradna podlaga za zahtevane prakse.

Tematske zahteve opredeljujejo jasna pričakovanja za notranje revizorje, saj določajo osnovne ravni za revidiranje določenih področij tveganja. Profil tveganj organizacije lahko od notranjih revizorjev zahteva, da proučijo dodatne vidike te teme.

Skladnost s Tematskimi zahtevami bo povečala doslednost izvajanja notranjerevizijskih storitev ter izboljšala kakovost in zanesljivost storitev in izidov notranje revizije. Navsezadnje, Tematske zahteve dvigujejo stroko notranje revizije.

Notranji revizorji morajo upoštevati Tematske zahteve v skladu z Globalnimi standardi notranjega revidiranja. Skladnost s Tematskimi zahtevami je obvezna za storitve dajanja zagotovil in priporočljiva za svetovalne storitve.

Tematska zahteva se uporablja pri naslednjih temah:

- Predmet posla v notranjerevizijskem načrtu.
- Prepoznana med izvajanjem posla.
- Predmet naročenega posla, ki ni bil vključen v prvotnem notranjerevizijskem načrtu.

Dokumentirati in hraniti je potrebno dokazila, da je bila primernost vsake zahteve iz Tematske zahteve ocenjena. Vse posamezne zahteve ne veljajo za vsak posel; če so bile zahteve izključene, je treba razloge za njihovo izključitev ustrezno dokumentirati in hraniti. Skladnost s Tematsko zahtevo je obvezna in bo ocenjena v okviru presoje kakovosti. Za dodatne informacije o primerni uporabi Tematskih zahtev glejte "Smernice za uporabo Tematskih zahtev".

## Organizacijsko vedenje

Organizacijsko vedenje so odločitve, ki jih zaposleni sprejemajo pri opravljanju svojega dela in načinu njihovega sodelovanja z drugimi. To vedenje vpliva na uspešnost in doseganje ciljev organizacije. Preprosto povedano, organizacijsko vedenje je "način, kako delamo stvari", in se šteje za podskupino organizacijske kulture.

Organizacijsko vedenje, ki ne prispeva k doseganju organizacijskih ciljev ali ne izpolnjuje pričakovanj deležnikov, lahko vodi do slabih izidov za organizacije, njihove stranke, zaposlene in celotno družbo, tudi če ima organizacija dobre namene. Kontrolne procese naj bi se zasnovo, obvladovalo, pregledovalo in ocenjevalo tako, da se zagotovi ustrezno obvladovanje tveganj, povezanih z organizacijskim vedenjem, enako kot se to izvaja pri drugih tveganjih.



Prakse notranjega revidiranja na tem področju so še v razvoju. Namen tega dokumenta je uporabiti tradicionalni revizijski pristop, ki temelji na tveganju organizacijskega vedenja, tako da opredeljuje postopke upravljanja, obvladovanja tveganj in kontrolnih procesov, kar lahko organizacije uporabijo za obvladovanje tega tveganja. Za preudarek o tem, kako oceniti te zahteve, glejte "Uporabniški priročnik za Tematsko zahtevo organizacijsko vedenje".



# Vrednotenje in ocenjevanje Organizacijskega vedenja Upravljanje, obvladovanje tveganj in kontrolni procesi

Ta Tematska zahteva zagotavlja dosleden in celovit pristop k ocenjevanju zasnove in izvajanja procesov upravljanja, obvladovanja tveganj in kontrolnih procesov, povezanih z organizacijskim vedenjem. Te zahteve predstavljajo minimalno osnovno raven za ocenjevanje vedenja v organizaciji.

## Upravljanje

### Zahteve:

Notranji revizorji morajo oceniti naslednje vidike upravljanja organizacijskega vedenja:

- A.** Organ nadzora nadzoruje, poslovodstvo pa opredeljuje vloge in odgovornosti, da se preprečijo nenamernim posledicam zaradi neusklajenega organizacijskega vedenja. Nenamerne posledice vključujejo navzkrižja interesov ali nejasne postopke odločanja.
- B.** Organ nadzora nadzoruje, poslovodstvo pa opredeljuje in ohranja odgovornosti posameznikov in skupin za vedenjska pričakovanja s čimer zagotavlja, da so vloge in odgovornosti prepoznane, razumljive in dosledno usklajene z organizacijskimi cilji.
- C.** Vzpostavljeni so procesi upravljanja, za zagotavljanje rednega spremljanja, ocenjevanja in preizkušanja usklajenosti vedenjskih spoznanj z organizacijskimi cilji ter ukrepanja ob morebitnih neskladnostih.
- D.** Vzpostavljeni so politike in postopki, ki obravnavajo za obvladovanje vedenjskih tveganj, katerih ustreznost in točnost se redno preverjata. Te politike in postopki so uspešno sporočeni in vgrajeni v delovanje in procese odločanja v organizaciji.

## Obvladovanje Tveganj

### Zahteve:

Notranji revizorji morajo oceniti naslednje vidike obvladovanja tveganj organizacijskega vedenja:

- A.** Organizacija je ustrezno opredelila pristop k obvladovanju vedenjskih tveganj, vključno z značilnostmi vedenja, ki so ključne za doseganje organizacijskih ciljev.
- B.** Spremljanje organizacijskega vedenja je ustrezno in pravočasno, izidi pa so sporočeni deležnikom.
- C.** Vzrli med pričakovanim in dejanskim vedenjem ter s tem povezane analize temeljnih vzrokov so uspešno in dosledno sporočene deležnikom.



- D. Vrzeli med pričakovanim vedenjem in trenutnimi praksami se odpravijo s sodelovanjem deležnikov. Da se zagotovi sprejetje zadostnih ukrepov, se rešitve uspešno merijo in spremljajo do zaključka.

## Kontrolni procesi

### Zahteve:

Notranji revizorji morajo oceniti naslednje vidike kontrolnih procesov, povezanih z organizacijskim vedenjem:

- A. Organizacija je oblikovala pristop za prepoznavanje in zmanjševanje vzorcev vedenja, ki lahko predstavljajo tveganja za doseganje organizacijskih ciljev v organizaciji. Primeri vključujejo preglede uspešnosti in preglede operativnega tveganja, ki se osredotočajo na vedenje.
- B. Organizacija določna jasen in dosleden ton glede pričakovanega vedenja ter ta pričakovanja sporoča po zaupanja vrednih in dostopnih kanalih. Ohranja se strukturiran vzvod povratnih informacij, da se oceni razumevanje in podpora zaposlenih, ki po potrebi omogočijo spremembe.
- C. Postavljeni so procesi, ki spodbujajo poročanje o organizacijskem vedenju, ki je v nasprotju z doseganjem organizacijskih ciljev. Proces vključuje protokole za zaščito in reševanje.
- D. Programi spodbud, vključno s prejemki in nedenarnimi nagradami, so vzpostavljeni, sporočeni ter usklajeni z organizacijskimi cilji in zakonskimi zahtevami. Vključeni so tudi odvračilni ukrepi in posledice v primeru neustreznega organizacijskega vedenja.
- E. Vzpostavljen je proces za obvladovanje težav, vključno s prepoznavanjem in odpravljanjem vedenjskih vzorcev, ki niso v skladu s cilji organizacije, ter po potrebi sporočanje težav na višjo stopnjo odločanja.
- F. Programi usposabljanja in ozaveščanja, namenjeni zagotavljanju skladnosti med organizacijskim vedenjem in organizacijskimi cilji, se izvajajo redno in uspešno.
- G. Proces pridobivanja in uvajanja talentov so usklajeni s pričakovanji organizacije glede vedenja in vključujejo vedenjske kompetence.



## O Inštitutu notranjih revizorjev

Inštitut notranjih revizorjev (IIA) je mednarodno strokovno združenje, ki združuje več kot 265.000 članov po vsem svetu in je podelilo več kot 200.000 strokovnih nazivov Certified Internal Auditor® (CIA®) po vsem svetu. Združenje IIA je bilo ustanovljeno leta 1941 in je globalno priznано kot vodilno združenje na področju standardov, certificiranja, izobraževanja, raziskav in tehničnega vodenja notranje revizije. Za več informacij obiščite spletno stran [theiia.org](http://theiia.org).

## Avtorske pravice

© 2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Vse pravice pridržane. Za dovoljenje za razmnoževanje se obrnite na [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

December 2025



The Institute of  
Internal Auditors

### Globalni sedež

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Telefon: +1-407-937-1111  
Faks: +1-407-1101

