

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ROBERTA KEBLYTĖ

**Į VEIKLOS AUDITO SPECIALISTŲ VEIKLĄ
NUKREIPTA KOMPETENCIJA, JOS TURINYS IR
PRIPAŽINIMAS EUROPOS AUKŠČIAUSIOSE
AUDITO INSTITUCIJOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

prof. dr. B. Mikulskienė

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

**Į VEIKLOS AUDITO SPECIALISTŲ VEIKLĄ
NUKREIPTA KOMPETENCIJA, JOS TURINYS IR
PRIPAŽINIMAS EUROPOS AUKŠČIAUSIOSE
AUDITO INSTITUCIJOSE**

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N20020

Vadovė

prof. dr. B. Mikulskienė

2013 03

Recenzentas

Atliko

R. Keblytė

2013 03

2012 03 12

VILNIUS, 2013

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
POLITICS AND MANAGEMENT FACULTY
INSTITUTE OF MANAGEMENT**

ROBERTA KEBLYTĖ

**PERFORMANCE AUDIT SPECIALISTS
COMPETENCE, ITS CONTENT WHICH IS POINTED
TO THEIR ACTIVITY AND APPRECIATION BY
EUROPE'S SUPREME AUDIT INSTITUTIONS**

Master's Thesis

Supervisor

prof. dr. B. Mikulskienė

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. VEIKLOS AUDITAS EUROPOS AAI.....	12
1.1. Veiklos audito raida Europos AAI.....	12
1.2. Veiklos audito samprata	13
1.3. Veiklos audito esminiai bruožai Europos AAI.....	15
1.4. Veiklos audito vieta ir reikšmė audito sistemoje	17
2. VEIKLOS AUDITO SPECIALISTAS.....	20
2.1. Veiklos audito specialisto samprata	20
2.2. Veiklos audito specialistų nepriklausomumas ir objektyvumas	22
2.3. Veiklos audito specialistų kompetencija	24
2.3.1. Strateginiai individo kompetencijų tobulinimo metodai.....	29
3. TYRIMO METODOLOGIJA	33
3.1. Tyrimo metodika ir instrumentarijos.....	33
3.2. Kokybinio tyrimo metaduomenų analizės etapas.....	37
3.3. Kokybinio tyrimo interviu etapas	38
3.4. Kokybinio tyrimo dokumentų analizės etapas.....	41
3.5. Kokybinio tyrimo turinio analizės ir lyginimo etapas.....	42
4. ANALIZĖS REZULTATAI	45
4.1. Veiklos audito specialistų įgūdžiai	45
4.2. Veiklos audito specialistų asmeninės savybės	47
4.3. Veiklos audito specialistų vaidmuo	49
4.4. Veiklos audito specialistų išsilavinimas	51
4.5. Veiklos audito specialistų darbo patirtis	56
4.6. Veiklos audito specialistų profesinės kompetencijos tobulinimo metodai	58
4.6.1. Veiklos auditorių mokymo tipai	61
4.6.2. Mokymų įgyvendinimo būdai	65
4.6.3. Mokymų orientavimas į teorines žinias ir praktinius įgūdžius	66
4.7. Veiklos audito specialistų kompetencijos tobulinimo dažnumas	69
4.8. Kompetencijos tobulinimo pranašumai.....	70
4.9. Europos AAI požūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę	71
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	76
LITERATŪRA	78
ANOTACIJA	82

ANOTATION	83
SANTRAUKA.....	84
SUMMARY.....	85
PRIEDAI.....	86

LENTELĖS

1 lentelė. Kompetencijos modeliai	25
2 lentelė. Bendrųjų ir profesinių kompetencijų reikalavimai	26
3 lentelė. Auditorių įgūdžiai	27
4 lentelė. Strateginių individo kompetencijų ugdymo metodai.....	30
5 lentelė. Metaduomenų analizės šaltiniai.....	38
6 lentelė. Kokybinių duomenų rinkimo tipai, pasirinkimas, privalumai, apribojimai	42
7 lentelė. Veiklos audito specialisto pažinimo įgūdžiai	45
8 lentelė. Veiklos audito specialistų elgsenos įgūdžiai	46
9 lentelė. Europos AAI nurodytos svarbiausios veiklos audito specialistų asmeninės savybės	47
10 lentelė. 2007 m. AAI bendras personalo skaičius ir dominuojančios išsilavinimo tendencijos	52
11 lentelė. Veiklos audito specialistų kvalifikacinis laipsnis	53
12 lentelė. Veiklos audito specialistų profesinės kvalifikacija	54
13 lentelė. AAI darbo patirties reikalavimai pretendentams į veiklos audito specialisto pareigas	56
14 lentelė. Kompetencijos tobulinimo būdai.....	58
15 lentelė. Švedijos AAI mokymo strategijoje identifikuoti mokymo tipai	62
16 lentelė. Švedijos AAI organizuojami kursai ir seminarai	63
17 lentelė. Jungtinės Karalystės AAI mokymai, skirti veiklos audito specialistams	63
18 lentelė. Maltos AAI personalo mokymosi galimybės	64
19 lentelė. Kompetencijos kėlimo procesą organizuojantys ir įgyvendinantys subjektai.....	65
20 lentelė. Mokymų orientavimas į teorines žinias ir praktinius įgūdžius.....	67
21 lentelė. Įgūdžiai, kurie yra tobulinami mokymuose	67
22 lentelė. Veiklos audito specialistų kompetencijos atnaujinimo dažnumas	69
23 lentelė. Oficialūs sertifikatų titulai pagal šalis	71
24 lentelė. Veiklos audito specialistų sertifikavimas	72
25 lentelė. Požiūrių į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę suskirstymas pagal šalis	75

PAVEIKSLAI

1 pav. Veiklos audito vieta audito sistemoje.....	17
2 pav. Veiklos audito sistema.....	18
3 pav. Galimi veiklos audito specialistų vaidmenys	20
4 pav. Auditorių nepriklausomumo koncepcijos sandara	22
5 pav. Tyrimo schema	35
6 pav. Kompetencijos elementai pagal kuriuos sudarytas tyrimo instrumentarijus	36
7 pav. Tyrimo metu identifikuoti interviu tipai pagal respondentų skaičių	39
8 pav. Suklasifikuoti veiklos audito specialistų įgūdžiai	47
9 pav. Estijos AAI veiklos audito specialisto vaidmens procentinis pasiskirstymas	50
10 pav. Veiklos audito specialistų aukštojo išsilavinimo schema.....	52
11 pav. Švedijos AAI profesinio tobulėjimo programos elementai	60
12 pav. Požiūriai į sertifikavimo galimybę bei juos pagrindžiantys veiksniai.....	73

PRIEDAI

1 priedas. Pagrindiniai veiksniai, lėmę veiklos audito atsiradimą	87
2 priedas. Klausimynas	88
3 priedas. Questionnaire	90
4 priedas. Tyrime dalyvavusių respondentų, komunikavimo priemonių ir rezultatų suvestinė.....	92
5 priedas. Austrijos AAI respondento R1 interviu protokolas	93
6 priedas. Estijos AAI respondento R2 interviu protokolas	100
7 priedas. Suomijos AAI respondento R3 interviu protokolas.....	104
8 priedas. Jungtinės Karalystės AAI respondento R4 interviu protokolas.....	110
9 priedas. Latvijos AAI respondento R5 interviu protokolas.....	114
10 priedas. Lietuvos AAI respondentų R6, R7, R8 interviu protokolas	117
11 priedas. Maltos AAI respondento R9 interviu protokolas.....	124
12 priedas. Švedijos AAI respondento R10 interviu protokolas.....	129
13 priedas. Švedijos AAI respondento R10 atsiųsta papildoma medžiaga apie auditorių profesinį tobulėjimą.....	133
14 priedas. Veiklos audito specialistų įgūdžiai	136
15 priedas. Svarbiausios veiklos audito specialistų asmeninės savybės	138
16 priedas. Veiklos audito specialisto vaidmens suvokimas.....	140
17 priedas. Veiklos audito specialistų aukštasis išsilavinimas.....	142
18 priedas. Jungtinės Karalystės ir užsienio šalių kvalifikacijos laipsnių įvertinimo palyginimai.....	144
19 priedas. Europos AAI darbo patirties reikalavimai pretendentams į veiklos audito specialisto pareigas.....	146
20 priedas. Vienos ekonomikos ir verslo administravimo universiteto viešojo sektoriaus audito magistrantūros studijų programa.....	148
21 priedas. Kompetencijos tobulinimo procesą organizuojantys ir įgyvendinantys subjektai	149
22 priedas. Mokymuose tobulinamos žinių sritys.....	151
23 priedas. Veiklos audito specialistų kompetencijos tobulinimo pranašumai.....	152
24 priedas. Požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę	153

SANTRUMPOS

AAI – aukščiausioji audito institucija

AT – Austrija

D.A. – darbo autorius

EE – Estija

FI – Suomija

GB – Jungtinė Karalystė

INTOSAI – tarptautinė aukščiausių audito institucijų organizacija

LT – Lietuva

LV – Latvija

MT – Malta

NAO – national audit institution (nacionalinė audito institucija)

R – respondentas

SAI – supreme audit institution (aukščiausioji audito institucija)

SE – Švedija

IVADAS

Temos aktualumas. Vienas iš AAI veiklos tikslų yra įvertinti viešojo sektoriaus viešąją ir vidaus administravimo veiklą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu (Lietuvos valstybės kontrolės veiklos sritys). Veiklos audito specialistai, dirbantys AAI siekia užtikrinti ekonominį stabilumą, padidinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, apsaugoti nuo manipuliacijų, apgaulių, finansinės atskaitomybės klaidų bei informuoti visuomenę apie neigiamas tendencijas viešajame sektoriuje (Daujotaitė ir kt., 2012).

Viešajame sektoriuje auditas yra glaudžiai susijęs su demokratinio proceso poreikiais – atskaitingumu ir skaidrumu (Summa, 1999). Veiklos audito specialistui reikalinga speciali profesinė kompetencija atlikti auditą ir pateikti informaciją apie viešojo sektoriaus veiklą politikos formuotojams, kad jie galėtų pagal ją pagrįsti savo sprendimus. Nuo veiklos audito specialistų profesinės kompetencijos priklauso veiklos audito kokybė ir rezultatai. Europos AAI didžiulį dėmesį sutelkia į žmogiškųjų išteklių valdymą: įdarbinimą, mokymą, profesinę plėtrą. Lietuvos AAI 2011-2015 metų valstybinio audito strategijos vienas iš tikslų – tobulinti darbuotojų profesinę kompetenciją, skatindami komandinį darbą. Lietuvos auditorių rūmai svarsto galimybę rengti mokymus ir sertifikuoti veiklos audito specialistus. Dėl šių priežasčių praktiniu aspektu aktualu išanalizuoti į veiklos audito specialistų veiklą nukreiptą kompetenciją, jos elementus ir pripažinimą skirtingose Europos AAI, iširti, ar giminingose AAI veiklos audito specialistai yra sertifikuojami.

Temos iširtinumas. Kalbant apie veiklos auditą reikėtų paminėti tokius Lietuvos mokslininkus kaip S.Puškorius, D.Daujotaitė, J.Mackevičius ir kt., pasaulyje veiklos auditą giliausiai nagrinėja Ch.Pollitt, H.Summa ir kt. Lietuvoje veiklos audito specialistų veiklos principus nagrinėja J.Mackevičius, S.Puškorius, kompetencijos tobulinimo metodus - A.Savanevičienė, S.Gudauskaitė ir kt. Pasaulyje kompetencijos koncepciją bei jos tobulinimo metodus nagrinėja Ch.Pollitt, J.Lonsdale, S.Pikett, J.Sarkis, I.Seol ir kt. Darbas parašytas remiantis šių autorių idėjomis.

Darbo naujumas. Nėra mokslinių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjami į veiklos audito specialistų veiklą nukreipta kompetencija, jos elementai ir pripažinimas Europos AAI. Moksliniuose tyrimuose nagrinėtos AAI mokymo programos, kuriose gvildenamas ir sertifikavimo klausimas. Nėra mokslinių tyrimų, kuriuose būtų analizuojami Europos AAI požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimą.

Tyrimo objektas – Europos AAI veiklos audito specialistų kompetencija.

Tyrimo problema – AAI turi efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius, t.y. auditorių įdarbinimas, mokymas, personalo plėtra. Nuo veiklos audito specialistų kompetencijos ir ją sudarančių elementų priklauso AAI veiklos rezultatai. Dėl šios priežasties labai svarbu identifikuoti esmines veiklos audito specialistų kompetencijos elementų charakteristikas, suteikti kompetencijos tobulinimo galimybes. Lietuvos AAI veiklos audito specialistų sertifikavimas jau ne pirmi metai yra gvildenamas.

Vyrauja daug įvairių versijų, tačiau galutinio sprendimo, ar sertifikuoti veiklos audito specialistus Lietuvoje nėra. Dėl šios priežasties tikslinga ištirti Europos AAI respondentų nuomonę apie veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

Tyrimo hipotezė: Europos AAI vyrauja teigiamas požiūris į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

Tyrimo tikslas: palyginti į veiklos audito specialistų veiklą nukreiptą kompetenciją, jos elementai ir pripažinimas Europos AAI ir išanalizuoti Europos AAI požiūrius į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

Tiksliui pasiekti formuluojami **uždaviniai:**

1. Apžvelgti Europos AAI veiklos audito raidą, esminius bruožus, vietą ir reikšmę audito sistemoje.
2. Atskleisti veiklos audito specialisto sampratą, kompetenciją bei jos tobulinimo metodus.
3. Įvertinti į veiklos audito specialistų veiklą nukreiptus kompetencijos elementus skirtingose Europos AAI.
4. Palyginti į veiklos audito specialisto veiklą nukreiptų kompetencijos elementų pripažinimą skirtingose Europos AAI.
5. Nustatyti požiūrius apie veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę Europos AAI.

Tyrimo metodai: Nagrinėjant teorinius veiklos audito aspektus, naudoti šie metodai: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių darbų nagrinėjimas, teisės aktų analizė, surinktos informacijos lyginimas, detalizavimas ir apibendrinimas. Atliekant tyrimą naudoti šie metodai: dokumentų analizė, interviu, mataduomenų analizė, turinio analizė ir lyginimas.

Tyrimo praktinė reikšmė. Tyrime atskleistos ir išnagrinėtos problemos, analizės rezultatai gali būti naudingi, kuriant veiklos audito specialistų profesinės kompetencijos tobulinimo metodus AAI. Išanalizuoti Europos AAI požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę, gali padėti AAI apsispręsti dėl sertifikato kūrimo.

Darbo struktūra. Mokslinį tiriamąjį darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, 21 poskyris, 4 skyreliai, išvados ir siūlymai. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjami esminiai veiklos audito bruožai Europos AAI. Antroji dalis skirta apžvelgti veiklos audito specialisto sampratą, nepriklausomumą ir objektyvumą, kompetenciją bei jos tobulinimo metodus. Trečioji dalis skirta apžvelgti tyrimo metodologiją, ketvirtoje dalyje pristatomi tyrimo analizės rezultatai. Iliustruojančios medžiagos apimtis: 12 paveikslų, 25 lentelės, 24 priedai. 39 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis 85 puslapiai.

Magistro baigiamojo darbo autorė dėkinga tyrime sutikusioms dalyvauti Europos AAI: Lietuvos valstybės kontrolė, Austrijos audito rūmai, Estijos valstybinė audito institucija, Jungtinės Karalystės nacionalinė audito institucija, Latvijos audito institucija, Maltos nacionalinė audito institucija, Suomijos valstybinė audito institucija, Švedijos nacionalinė audito institucija.

1. VEIKLOS AUDITAS EUROPOS AAI

1.1. Veiklos audito raida Europos AAI

Auditas yra viena iš seniausių valstybės funkcijų. XIII – XIV a. Vakarų Europoje atsirado pirmosios AAI šakos. Prancūzijos sąskaitų rūmai susikūrė 1318 m., Didžiosios Britanijos nacionalinė audito institucija – 1314 m., Nyderlandų audito rūmai kildinami 1386 m. Aukščiausios audito institucijos per ilgą veiklos istoriją patyrė daug pokyčių savo veikloje. XIX – XX a. aukščiausios audito institucijos suformavo pagrindinę savo veiklos kryptį demokratinio atskaitingumo srityje (Pollitt, Summa, 1999).

Audito ištakų istorinėje skalėje veiklos auditas yra labai neseniai atsiradusi audito veiklos sritis, identifikuojama kaip viena iš naujausių audito rūšių (Pollitt, Summa, 1999). Veiklos auditas kaip plataus masto ir savarankiška – sąmoninga veiklos praktika kildinama vėlyvaisiais 1970 – aisiais metais (Pollitt, Summa, 1999). XX a. aštuntajame dešimtmetyje veiklos auditas pradėtas taikyti praktiškai (Puškorius, 2004).

Švedijos AAI nuo 1967 m. pradėjo veiklos audito ir valdžios veiklos, programų vertinimo veiklą. Mažesnės apimties veiklos auditas Švedijoje buvo atliekamas anksčiau kaip 1921 m. (National Audit Office (NAO), 2005). Nuo 1948 m. Austrijos AAI pradėjo tikrinti ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą viešųjų įstaigų, vietos valdžios institucijų, provincijos valdžios veiklą ir valstybės ekonomikos įmones ekonomiškumo ir rezultatyvumo principu (NAO, 2005). 2000 m. laikomi Maltos AAI veiklos audito pradžia (NAO, 2005). *Lietuvoje formalia veiklos audito pradžia laikytina 2002 m. kovo 1 d., kai, įsigaliojus Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės naujos redakcijos įstatymui, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė įteisinta kaip aukščiausioji valstybinio audito institucija, atliekanti finansinį (teisėtumo) ir veiklos auditus pagal tarptautinius audito standartus (Daujotaitė D. ir kt., 2012, p. 22).* Suomijos AAI 2004 m. reorganizavo veiklos auditą, sujungdama du veiklos audito skyrius, kurie turėjo tiesioginį ir netiesioginį ryšį su valdžios pajamomis ir išlaidomis. Reorganizacijos tikslas buvo padidinti kokybę, sąsajas tarp audito proceso ir audito ataskaitų rengimo, sukurti sąlygas valdyti ir atnaujinti audito darbą, padidinti auditorių bendradarbiavimą (NAO, 2005).

Socialiniai, ekonominiai, technologiniai ir kt. veiksniai įtakojo audito raidos pokyčius, todėl identifikuojami trys viešojo sektoriaus audito raidos etapai: tradicinis finansinis auditas, finansinis auditas, veiklos auditas (Daujotaitė ir kt., 2012).

Pirmasis etapas – tradicinis finansinis auditas, orientuotas į finansinių ataskaitų tikrinimą ir jų tikrumo bei teisingumo patvirtinimą. Šiame etape daugiausia dėmesio skiriama siekiant išsiaiškinti, ar

viskas teisėta ir teisinga procedūrinio požiūriu, ar skirtos biudžeto lėšos išleistos patvirtintiems tikslams ir laikantis nustatytos tvarkos, ar buvo nepatvirtintų išlaidų, korupcijos faktų ir pan.

Antrasis etapas – finansinis auditas, orientuotas į išsamesnę duomenų kokybės analizę, vadinamą „patvirtinimu“. Tai parlamentui teikiamų ataskaitų patikimumo patvirtinimas. Svarbesnis tampa sisteminis audito pobūdis. Daugiausia dėmesio skiriama institucijų valdymo sistemoms, ypač vidaus kontrolės efektyvumui vertinti.

Trečiasis etapas – veiklos auditas kaip atskira audito rūšis. Tai visapusiškas veiklos vertinimas, kuriuo siekiama įvertinti, ar institucija savo veiklą vykdo vadovaudamasi ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principais, parodyti veiklos tobulinimo galimybes. Dažniausiai aukščiausioje audito institucijoje sukuriama atskiras padalinys veiklos auditams atlikti (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 26).

Įžvelgiamos dvi veiklos audito raidos tendencijos: pirmajame etape išskiriama kontrolės funkcija, o nuo 1996 m. svarbiausias vaidmuo tenka konsultacijų ir rekomendacijų teikimui (Daujotaitė ir kt., 2012).

1 priede pateikti socialiniai, ekonominiai, technologiniai ir kt. veiksniai, įtakoję audito veiklos pokyčius ir nulėmę veiklos audito atsiradimą, kurie pavaizduoti nuo įtakingiausio iki mažiausiai įtakingo. Vis daugiau dėmesio buvo skiriama visapusiškam veiklos vertinimui, kuris yra grindžiamas veiklos audito metodikomis. Veiklos auditas siejamas su profesinės biurokratijos modeliu. Šis modelis grindžiamas objektyvumu, patirtimi ir profesionalumu (Daujotaitė ir kt., 2012).

Esminiu veiklos audito raidos aspektu tapo padidėjęs atskaitingumas už pasiektus rezultatus ir išvadas bei sumažėjęs susitelkimas į išteklių naudojimo kontrolę (Daujotaitė ir kt., 2012). „Šis veiklos audito raidos aspektas tapo esminis, parodantis, jog veiklos auditas gali būti svarbi vyriausybės atskaitingumo didinimo priemonė“. (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 30).

1.2. Veiklos audito samprata

Įvairiose šalyse veiklos auditas įvardijamas nevienodai, todėl mokslininkai L.B. Sawyeris, D.R. Sheldonas, G. Qi ir kt., tyrę veiklos audito įvardijimo problemą pateikė angliškus veiklos audito įvardijimo pavyzdžius: *operational auditing, program auditing, results auditing, comprehensive auditing, management-oriented auditing, value-for-money auditing, effectiveness auditing, efficiency auditing* (Daujotaitė ir kt., 2012). „Lietuvos mokslinėje literatūroje ir teisės aktuose vartojamas terminas *veiklos auditas*, atitinkantis anglų kalbos terminą *performance audit*.“ (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 42).

1967 m. JAV mokslininkas L. Knightonas profesinėje literatūroje pirmasis pateikė šiuolaikinio išorės veiklos audito apibūdinimą (Daujotaitė ir kt., 2012). *Jis teigia, kad veiklos auditas yra nepriklausomas tikrinimas, atliekamas išorės auditorių, siekiant įvertinti ir pateikti įstatymų leidėjui*

objektyvią informaciją apie valstybinių institucijų vadovų atsakomybę (pareigą), t.y. ar jie patikimai, rezultatyviai ir efektyviai valdė valstybines programas. Patikimumas parodo, ar programos buvo vykdomos (arba ne) pagal nustatytus tikslus ir įstatymų leidėjo lūkesčius. Rezultatyvumas atskleidžia, ar planuoti programos tikslai buvo pasiekti. Efektyvumas parodo, ar programa buvo įgyvendinta (arba ne) mažiausiomis sąnaudomis, išvengiant nereikalingo švaistymo (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 42-43).

Pasak Puškorius (2004), „veiklos auditas – nauja kontrolės forma, aprėpianti viešojo sektoriaus institucijų, jos atskirų sistemų ir visos valstybės veiklą.“ (p. 6). „Pačia plačiausia prasme veiklos auditas yra valstybės, ministerijų, departamentų ir kitų viešojo sektoriaus institucijų valdymo ekonomiškumo, efektyvumo, veiksmingumo sisteminė analizė bei pasiūlymų šiems kriterijams gerinti rengimas.“ (Puškorius, 2004, p. 6).

Veiklos auditas – tai įvairių įmonės veiklos sričių nagrinėjimas ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriais. Vertinant įmonės veiklą ekonomiškumo požiūriu nustatoma, ar taupiai naudojami ištekliai išlaikant nustatytą produktų ir paslaugų kokybę, efektyvumo požiūriu – faktiniai rezultatai lyginami su turimais ištekliais; rezultatyvumo – faktiniai rezultatai lyginami ir vertinami su planuojamais rodikliais (Mackevičius ir Raziūnienė, 2011, p. 24.)

Mokslininkai veiklos audito sampratą identifikuoja įvairiais būdais: palygina skirtingus veiklos audito apibūdinimus, bando sujungti į vieną nuoseklų bei viską apimantį veiklos audito aprašymą; identifikuoja veiklos audito ir kitų audito rūšių skirtumus; analizuoja skirtingų AAI organizacines struktūras ir įsipareigojimus, skirtus veiklos audito specialistams; atskleidžia tikslus ir motyvacijas, nulemiančius veiklos audito atlikimą (Summa, 1999).

Labiausiai paplitęs veiklos audito sampratos suvokimas yra siejamas su viešojo sektoriaus ir programų efektyvumu, ekonomiškumu ir rezultatyvumu. INTOSAI tvirtina, jog veiklos auditas apima:

- administracinės veiklos ekonomiškumo auditas, nagrinėjantis administravimo principus, praktiką, valdymo politiką;
- auditas, nagrinėjantis efektyvų žmogiškųjų, finansinių ir kitų resursų panaudojimą, įtraukiant informacinių sistemų, veiklos ir stebėsenos priemonių, audituojamo subjekto procedūrų, taikomų trūkumams pašalinti, nagrinėjimas;
- veiklos rezultatyvumo auditas, kuris nustato audituojamo subjekto tikslų pasiekimą ir palygina faktinės veiklos ir numatytos veiklos poveikį (Summa, 1999).

Daugelyje AAI veiklos ir finansų auditas skiriasi pagal jų valdymo būdą: veiklos auditas dažniausiai yra atliekamas individualiai pritaikytam projektui, o finansinio audito tradicinis atlikimo modelis nurodo kasmetinio ciklo pakartojimą „knygų tikrinimas“. Finansinis auditas atliekamas standartizuotu būdu kiekvienai valdžios institucijai ir kiekvienais metais. Veiklos auditas gali skirtis apimtimi, ilgiu ir dėmesio sutelkimu. Kitas bruožas, kuris padeda atskirti veiklos auditą nuo finansų audito yra mažesnis metodų ir turinio standartizavimas. Finansinis auditas atliekamas pagal

standartizuotas procedūras. Veiklos auditą sunku standartizuoti, nes kiekvienas audito tyrimo modelis sukuriamas individualiai, tačiau kai kurios AAI sukūrė veiklos audito vadovus, padedančius supaprastinti audito procesą (Summa, 1999).

Dažnai diskutuojama apie veiklos auditą viešojo sektoriaus audito kontekste. Viešąjį auditą nuo privataus audito atskiria šios charakteristikos:

- didesnis auditorių nepriklausomumas nuo audituojamos organizacijos;
- platesnis auditoriaus vaidmuo ir didesnė audito apimtis;
- išsamios ataskaitos pateikiamos suinteresuotoms šalims (Summa, 1999).

Viešojo sektoriaus auditorių platesnis vaidmuo ir didesnė audito apimtis nurodo auditorių didžiulę atsakomybę už viešojo sektoriaus veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą. Viešojo sektoriaus audito ataskaitos yra kur išsamesnės, platesnės ir informatyvesnės nei privataus sektoriaus ataskaitos (Summa, 1999).

Autoriai skirtingai interpretuoja veiklos audito sąvoką, todėl vieningo veiklos audito sąvokos apibūdinimo nėra „tačiau dėl esminių veiklos audito sąvokos dedamųjų autorių nuomonės sutampa, t.y. veiklos auditas yra apibrėžiamas kaip audituojamo subjekto veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo tikrinimas ir vertinimas.“ (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 44).

1.3. Veiklos audito esminiai bruožai Europos AAI

Europos AAI esminiai veiklos audito bruožai, kuriuos AAI pristato savo oficialiuose tinklalapiuose bei veiklos dokumentuose.

Lietuvos AAI – valstybės kontrolė identifikuoja šias veiklos kryptis: finansinis (teisėtumo) auditas, veiklos auditas, išvados Seimui, bendradarbiavimas, gerosios praktikos sklaida. Pagal AAI tinklalapyje pateikiamą veiklos sričių aprašymą, veiklos auditas „padeda atskleisti, ar valstybinės įstaigos ir organizacijos gerai organizuoja ir vykdo savo veiklą ir atlieka joms patikėtas užduotis.“ Veiklos audito specialistai, atlikdami veiklos auditą, gali numatyti riziką, kurios ateityje gali daryti neigiamą įtaką įstaigos ar organizacijos veiklai. Veiklos auditas kaip prevencinė priemonė padeda numatyti esamas ir tikėtinas problemas (Lietuvos valstybės kontrolės veiklos sritys).

Veiklos audito specialistai gali vertinti vienos ar kelių institucijų veiklą, atskiros institucijos veiklos dalis arba vykdomas programas. Atsižvelgiant į tai veiklos auditas gali būti suskirstomas į pogrupius: organizacijos auditas, sistemos auditas, programų auditas. Organizacijos audito metu siekiama įvertinti, ar įstaiga jai patikėtus išteklius naudoja taupiai, rezultatyviai ir efektyviai bei kaip atlieka jai pavestas funkcijas. Sistemos audito metu siekiama įvertinti siekiama įvertinti kelių tarpusavyje susijusių įstaigų veiklą vienu metu. Programų audito metu siekiama įvertinti, ar valstybės

lėšomis finansuojamos programos vykdomos taupiai, efektyviai ir rezultatyviai (Lietuvos valstybės kontrolės veiklos sritys).

Lietuvos AAI atlikdama veiklos auditus siekia informuoti visuomenę apie tai, kaip naudojami valstybės ištekliai bei padėti paderinti audituojamų institucijų veiklos rezultatus (Lietuvos valstybės kontrolės veiklos sritys).

Švedijos AAI tinklalapyje taip pat nurodo pagrindines savo veiklos sritis. Viena iš sričių - veiklos auditas, kurio metu audituojamos valdžios institucijų veiklos efektyvumas. Atspirties taškas, atliekant veiklos auditą, patikrinti, ar audituojamas subjektas pasiekė savo tikslus, organizacijos, operacijų, proceso ar funkcijų tinkamumas nustatytam tikslui. Audito tikslas – įsitikinti, kad valstybė, atsižvelgiant į plačiosios visuomenės interesus, gauna gerus rezultatus už savo pastangas. Visų veiklos auditų bendras veiksnys yra tas, kad jie grindžiami probleminių rodiklių bei rizikos ir reikšmingumo įvertinimu (Swedish National Audit Office fields of operation).

Suomijos AAI atlikdama veiklos auditą valdžios finansų, apskaitos informacijos ir veiklos valdymo probleminius klausimus. Veiklos auditai nukreipti ir akcentuoti į „pinigų vertės“ aspektus valstybinėse institucijose. Suomijos AAI pasirenka audituojamas temas kas metai, kai rengiamas metinis audito planas. Šiam tikslui naudojama sisteminės rizikos analizė (Carrington et al., 2010).

Maltos AAI veiklos audito tikslas suteikti parlamentui nepriklausomą nuomonę apie viešojo sektoriaus veiklos taupumą, efektyvumą, rezultatyvumą. Faktiškai, veiklos auditas gali būti apibūdinamas kaip objektyvus ir sisteminis viešojo sektoriaus institucijų programų, veiklos, funkcijų ar valdymo sistemų ir procedūrų tikrinimas, pateikiant įvertinimą, ar audituojamas objektas, siekdamas savo tikslų, taupiai, efektyviai, rezultatyviai naudojo savo išteklius (Work and Activities of the National Audit Office, 2011).

Latvijos AAI atlieka finansinį (teisėtumo) auditus ir veiklos („pinigų vertės“) auditus. Veiklos audito metu tikrinama audituojamo objekto veikla ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo principais (NAO, 2005).

Estijos AAI veiklos audito metu trys viešojo administravimo aspektai – efektyvumas, ekonomiškumas, rezultatyvumas – vertinami. Vertinant viešojo sektoriaus administravimo ekonomiškumą, AAI analizuoja, kaip pagerinti veiklą, pasiekti didesnių rezultatų su tais pačiais ištekliais, arba pasiekti tuos pačius rezultatus, bet mažesnėmis sąnaudomis (NAO, 2005).

Austrijos AAI ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo principais vertina viešas įstaigas, vietos valdžios institucijas, ekonomikos ir efektyvumo principu valstybines ekonomikos įmones (NAO, 2005).

Jungtinės Karalystės AAI pagrindiniai veiklos audito žingsniai: audito temų parinkimas, pasiruošimas auditui, audito atlikimas ir ataskaitos, kokybės užtikrinimas. AAI vykdydama veiklą pasitelkia vis daugiau išorės specialistų bei ekspertų, kad padidintų ataskaitų patikimumą. Tai apima

tiesioginį specialistų samdymą, nepriklausomų ekspertų konsultacijas. Ekspertai gali padėti suvokti problemą, pakomentuoti audito atlikimo planą ar ataskaitas (NAO, 2005).

Apžvelgtose Europos AAI atliekamas veiklos auditas, tačiau kiekviena šalis kuria audito tyrimo modelį, kurdami veiklos audito „vadovus“ stengiasi supaprastinti audito procesą, o atlikdamos veiklos auditą, pasirenka kokiu principu įvertins audituojamą subjektą.

1.4. Veiklos audito vieta ir reikšmė audito sistemoje

Veiklos auditas užima svarbią vietą audito sistemoje. Veiklos audito įtaka organizacijos veiklos rezultatams, veiklos tęstinumui, finansinei būklei ir kt. daugeliu atveju būna didesnė nei finansinio audito. Svarbiausia, kuo tiksliau įvertinti visų organizacijos veiklų ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir jų įtaką veiklos stabilumui ir plėtrai (Daujotaitė ir kt., 2012).

Auditas paprastai yra klasifikuojamas pagal funkcinį požymį, pagal apimtį ir atlikėjus, pagal privalomumą, pagal atlikimo laiką (Daujotaitė ir kt., 2012). 1 paveiksle pateikta veiklos audito vieta audito sistemoje pagal funkcinį požymį.



1 pav. Veiklos audito vieta audito sistemoje

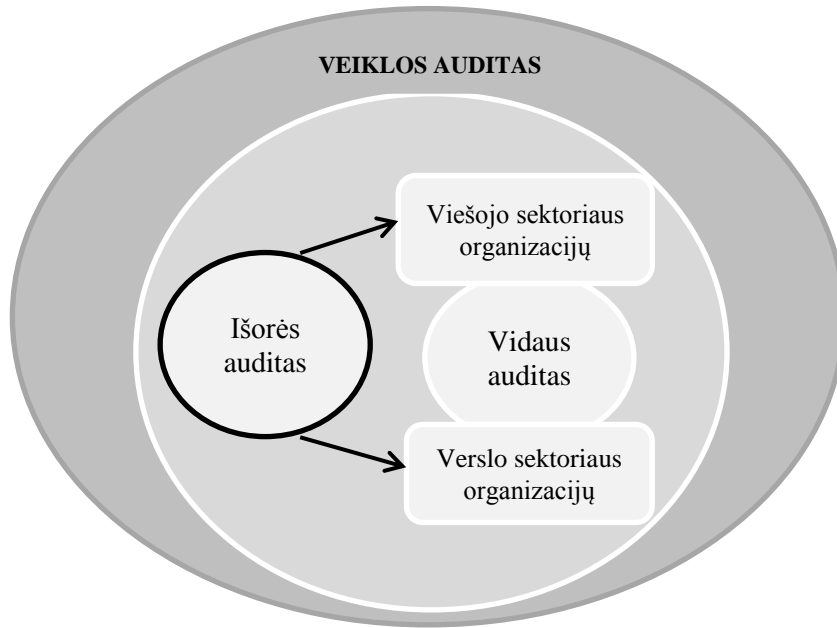
Šaltinis: Daujotaitė ir kt., 2012, p. 54

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, pagal funkcinį požymį išskiriamos įvairios audito rūšys audito sistemoje. Literatūroje ir praktikoje daugiausia dėmesio skiriama finansiniam, veiklos, valdymo ir informacinių sistemų auditui. Veiklos audito audituojamos sritys – organizacijos veiklos, programos ir (ar) sistemos. Finansinio, veiklos, valdymo ir informacinių sistemų auditų taikymas yra reglamentuotas atitinkamuose teisės aktuose ir standartuose. Jų pagrindu susiformavo naujos audito rūšys –

informacijos, komunikacijos ir žinių auditas. Šios audito rūšys Lietuvoje dar tik formuojasi ir nėra pasiekusios brandos lygmens bei atitinkamo reglamentavimo (Daujotaitė ir kt., 2012).

Puškorius (2004) išskiria veiklos audito rūšį „kaip specifinę, naują, ir todėl reikalaujančią itin kruopščios analizės nustatant tikslus, turinį, procedūras, etapus, pasirenkant taikytiną metodologiją, metodus, įvairių duomenų apdorojimo būdus ir kt.“ (p. 23).

Veiklos audito klasifikavimas pagal apimtį ir atlikėjus išskiria kategorijas pagal kurias veiklos auditas atliekamas vidaus ir išorės, viešajame ir verslo sektoriuose pateiktas 2 paveiksle.



2 pav. Veiklos audito sistema

Šaltinis: Daujotaitė ir kt., 2012, p. 55

Pateiktame 2 paveiksle matyti, jog išorinis ir vidaus auditas gali būti atliekami viešose ir verslo sektorių organizacijose. *Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos išorinį (valstybinį ir savivaldybių) auditą atlieka Valstybės kontrolės auditoriai ir savivaldybių kontrolės bei audito tarnybų auditoriai. Verslo sektoriaus veiklos auditą atlieka nepriklausomi atestuoti auditoriai. Tai išorės audito sritys. Vidaus auditą gali atlikti įmonės, įstaigos ar organizacijos vidaus audito tarnybos darbuotojai, įgiję tam tikrą profesinę kvalifikaciją. Pagrindinis vidaus ir išorės auditų skirtumas yra ne darbuotojų priklausomybė organizacijai, nes vidaus audito standartai leidžia vidaus auditoriams pasitelkti išorės ekspertus. Pagrindinis skirtumas išorės ir vidaus auditų – auditorių atskaitomybės ir audito rezultatų skelbimo klausimas. Išorės auditoriai atsiskaito ir teikia ataskaitas organizacijos steigėjams, akcininkams, jų atlikto audito rezultatai skelbiami viešai; vidaus auditoriai atsiskaito organizacijos vadovybei, o audito rezultatai ir teikiamos ataskaitos viešai neskelbiame (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 55-56).*

Veiklos audito reikšmė ir aktualumas argumentuojami keliais teiginiais. Organizacijos, pasitelkusios veiklos audito vertinimus, sutelkia dėmesį į veiklos ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą, veiklos audito rekomendacijos padeda tobulinti veiklą, taupyti lėšas, mažinti išlaidas, gerinti paslaugų kokybę, stiprinti valdymo, administracinius, organizacinius procesus, siekti nustatytų organizacijos tikslų. Veiklos auditas padeda nustatyti ne tik esamas bei būsimas verslo sektorių organizacijų ir viešojo sektoriaus organizacijų problemas, užkirsti kelią pažeidimams arba bent jau sumažinti jų atsiradimo galimybę (Daujotaitė ir kt., 2012).

Veiklos auditas yra viena iš priemonių padedančių sustiprinti organizacijų atsakingumą ir atskaitingumą. „Išorinio veiklos audito viešai skelbiamos ataskaitos leidžia gauti pageidaujamo lygmens patikinimą dėl organizacijų veiklos, t.y.: 1) daro matomą organizacijų veiklą ir įvykius, kurie yra svarbūs vadovams, politikams, plačiajai visuomenei, 2) padeda atskirti įstatymų leidžiamą veiklą nuo neteisėtos veiklos“ (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 56).

Veiklos audito reikšmė ypač svarbi šiose srityse:

1) auditas yra vienas iš svarbiausių ir patikimiausių ekonominės informacijos šaltinių. Aiškinant pirmąjį požymį pabrėžtina, kad atliekant veiklos auditą įvertinami institucijos (organizacijos) veiklos rodikliai, nustatomas lėšų naudojimo efektyvumas ir rezultatyvumas. Tai ir yra svarbi informacija, leidžianti sudaryti objektyvią nuomonę apie institucijos veiklą.

2) turi didelę reikšmę gerinant institucijos vidaus kontrolės sistemas ir valdymo funkcijas. Tai reiškia, kad atliekamu veiklos auditu galima prisidėti prie audituojamos organizacijos veiklos gerinimo, nurodant veiklos trūkumus. Tik žinant tikrąją padėtį galima imtis tinkamų priemonių trūkumams pašalinti ir taip pagerinti organizacijos veiklą, padidinti jos efektyvumą bei rezultatyvumą.

3) yra objektyvus įrodymų rinkimo, sisteminio vertinimo procesas. Šis požymis nurodo auditą kaip vieną iš pagrindinių būdų gauti patikimą informaciją apie įstaigos veiklą. Tik esant patikimai ir nešališkai informacijai galima tinkamai įvertinti organizacijos padėtį. Tai svarbu ir privačioms, ir valstybinėms institucijoms.

4) svarbus ekonominių išteklių racionalaus pasiskirstymo prasme. Akivaizdu, kad kiekvienai institucijai svarbu kuo efektyviau valdyti savo turimus išteklius, o veiklos auditas savo tyrimo metodikomis ir nustato, ar lėšos naudojamos pagal paskirtį.

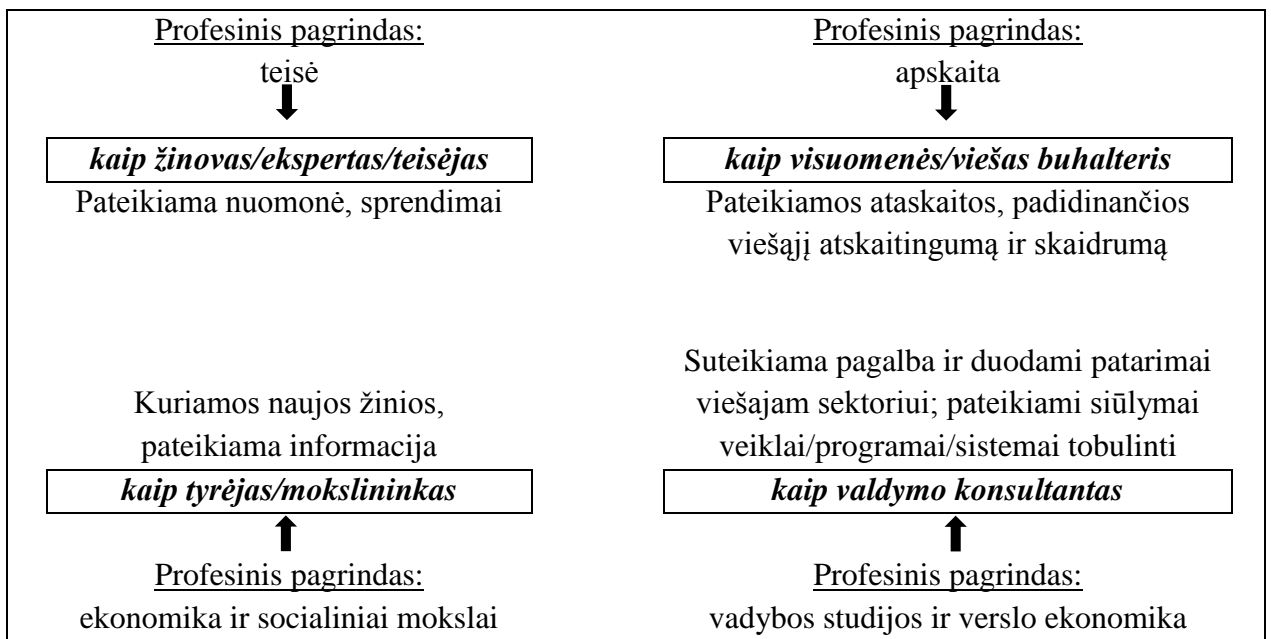
5) svarbi audito auklėjamoji reikšmė ugdant darbuotojų objektyvumą, sąžiningumą ir pasitikėjimą. Penktasis požymis nurodo etinę audito svarbą. Auditas turėtų skatinti organizacijos darbuotojus tinkamai ir sąžiningai atlikti savo veiklą (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 57).

Pastaruoju metu didėja veiklos audito reikšmė bei veiklos audito plėtros poreikis. Šiuos pokyčius įtakoja nauji iššūkiai ir problemos, atsirandančios globalizacijos, Europos Sąjungos plėtros, žinių ir informacinės visuomenės raidos sąlygomis (Daujotaitė ir kt., 2012).

2. VEIKLOS AUDITO SPECIALISTAS

2.1. Veiklos audito specialisto samprata

Kas yra veiklos audito specialistas? Kokia yra jo veiklos koncepcija? Tai klausimai į kuriuos svarbu atsakyti, norint suvokti veiklos audito specialisto vaidmenį. Veiklos audito specialistai, kas kartą atlikdami veiklos auditą, privalo apibrėžti studijų objektą, sukurti atitinkamus kriterijus, pasirinkti tyrimo priemones, panaudoti diplomatijos ir komandinio darbo įgūdžius. Veiklos audito ataskaitos dažnai atsiduria spaudos dėmesio centre ir gauna nemažai oficialaus dėmesio. Įvairiose šalyse vyrauja skirtingi veiklos audito specialistų įvaizdžio suvokimai, t.y. kaip veiklos auditoriai suvokia savo vaidmenį veiklos audito srityje. Galimi veiklos audito specialistų vaidmenys pateikiami 3 pav. (Lonsdale et al., 1999).



3 pav. Galimi veiklos audito specialistų vaidmenys

Šaltinis: Lonsdale et al., 1999, p. 106

Pasak mokslininkų AAI egzistuoja mažiausiai keturi veiklos audito specialistų vaidmenys (Pollitt, 2003). Veiklos audito specialistas, atlikdamas viešojo apskaitininko vaidmenį, pateikia ataskaitas, kurios užtikrina viešojo sektoriaus institucijų atskaitingumą ir skaidrumą. Valdymo konsultanto vaidmuo padeda viešojo sektoriaus subjektams tobulinti savo veiklą. Mokslininko/tyrėjo vaidmuo padeda sukurti ir skleisti naujas, moksliskai patikrintas žinias apie viešąsias programas ir projektus. Veiklos audito specialistai, atlikdami žinovo/eksperto/teisėjo vaidmenį, pasisako apie

viešojo sektoriaus veiksmų teisėtumą, priima sprendimus dėl viešojo sektoriaus veiklos atitikimo formaliai tvarkai bei reikalavimams (Pollitt, 2003).

Veiklos audito specialistų užduočių atliko seka yra ganėtinai panaši įvairių šalių AAI. Veiklos audito profesija gali būti struktūrizuojama pagal veiklos audito veiksmų ir operacijų seką (Pollitt, 2003).

Auditoriai privalo dalyvauti šiose veiklose:

- paruošti pagrįstus pasiūlymus dėl konkrečių temų tyrimo;
- pasiūlyti įkainotus ir terminais apibrėžtus tyrimo modelius, kurie būtų pritaikyti ir susieti su pasirinktų temų specifika;
- veikti kartu su audituojamais subjektais ir atitinkamą kompetenciją turinčiais išorės šaltiniais;
- vadovauti komandai (gali būti multidisciplininė);
- atlikti tyrimą efektyviai, valdant laiką ir sąnaudas (faktinės medžiagos rinkimas vietoje, iš pirmų šaltinių);
- paruošti ataskaitą ir aptarti ją su audituojamu subjektu;
- konstatuoti ataskaitos svarbą;
- padėti parengti pranešimus spaudai ir kitą papildomą medžiagą;
- ištirti, kas buvo įvykdyta po ataskaitos pateikimo (Pollitt, 2003).

Visuomenėje susiformavęs veiklos audito specialistų įvaizdis nėra itin spalvingas. Populiariausias ir labiausiai paplitęs veiklos audito specialistų įvaizdžio suvokimas, jog auditoriai yra „vyrai pilkais kostiumais“. Pastaruoju metu pastebimi pokyčiai veiklos audito specialistų įvaizdžio formavimo procese. AAI metiniuose pranešimuose rūpestingai atrenka tiek moterų, tiek vyrų dėvinčių marškinius nuotraukas. ***Vyraujančios veiklos audito specialistų „gildijos“ tendencijos:***

- akivaizdžių ir atskirų veiklos audito specialistų subgrupių plėtojimas AAI;
- padidėję išsilavinimo reikalavimai naujai priimamiems veiklos audito specialistams;
- veiklos audito specialistų ugdymo/mokymo ir konsultacijų plėtra;
- veiklos audito specialistų įgūdžių bei gebėjimų bazės plėtra (sistemos labai skiriasi tarp AAI);
- didėjanti veiklos audito specialistų paklausa dėl veiklos ir veiklos audito plėtros (Lonsdale et al., 1999).

Pagal šias tendencijas galime daryti prielaidą, jog didėja veiklos audito specialistų profesionalumas. Veiklos auditas reikalauja platesnių ir įvairiapusiškesnių auditorių įgūdžių. Personalas ugdomas rengiant mokymo programas, o jas įgyvendinti padeda AAI aukštos kvalifikacijos specialistai/mokytojai ir išorės ugdymo šaltiniai (Lonsdale et al., 1999).

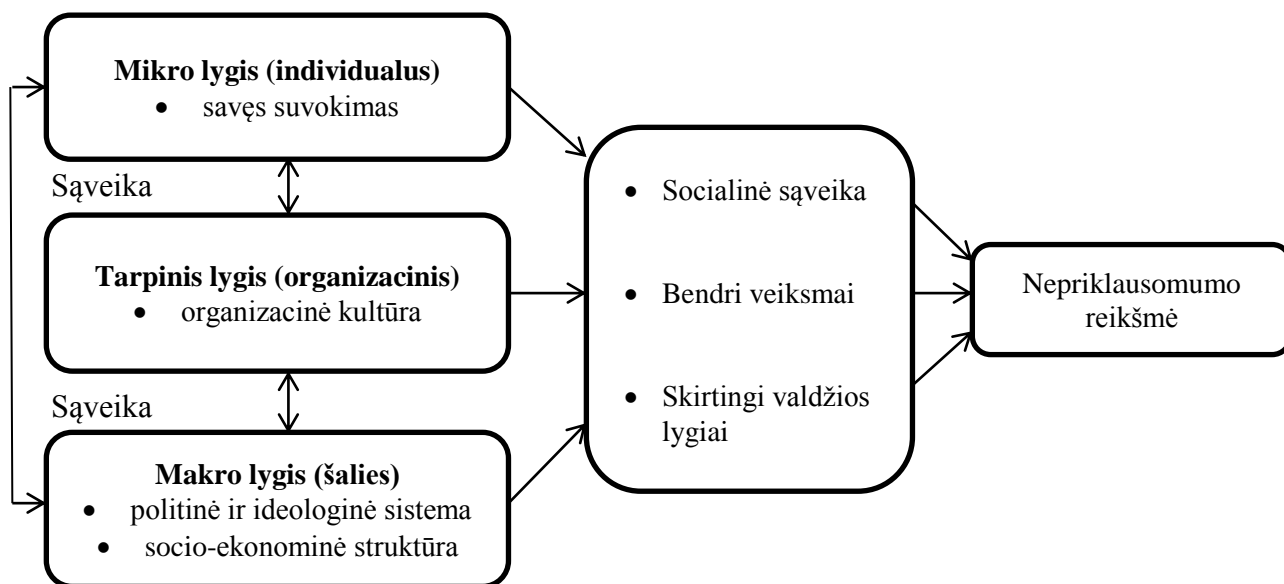
2.2. Veiklos audito specialistų nepriklausomumas ir objektyvumas

Reikalavimai auditoriams yra būtini „atsižvelgiant į auditorių didžiulius įgaliojimus, jų išvadų, rekomendacijų bei nuomonių, kuriomis remiantis priimami reikšmingi sprendimai įvairiuose valdymo lygmenyse.“ (Puškorius, 2004, p. 54).

Pagrindiniai reikalavimai veiklos audito procesui ir veiklos audito specialistui pateikiami etikos kodekse ir bendruosiuose veiklos audito standartuose. Etikos kodeksas – tai „išsamus vertybių ir principų rinkinys, kuriuo auditoriai turėtų vadovautis kasdienėje veikloje.“ (Puškorius, 2004, p. 54). Pagrindiniai principai bei vertybės, kurios pateiktos etikos kodekse: sąžiningumas, nepriklausomumas, objektyvumas, konfidencialumas ir kompetencija (Puškorius, 2004).

Audito nepriklausomumas ir objektyvumas yra svarbiausi ir aktualiausi reikalavimai veiklos auditoriams. Carey ir Doherty (1996) identifikavo kelias auditorių nepriklausomumo reikšmes. Auditorių nepriklausomumas reiškia sąžiningumą, patikimumą, objektyvumą ir atsakomybę. Auditorių nepriklausomas apibūdinamas kaip santykių vengimas, siekiant išvengti interesų konflikto, dviprasmiškų situacijų ir audito rezultatų iškraipymo (Vanasco, 1997).

Mokslininkai Hudaib ir Haniffa (2009) moksliniame darbe numatė auditoriaus nepriklausomumo sąvoką, išreiškiamą per charakteristikas, kurios atspindi socialinę realybę. Auditoriaus nepriklausomumo koncepcijos sandara pateikta 4 pav.



4 pav. Auditorių nepriklausomumo koncepcijos sandara

Šaltinis: Haniffa, Hudaib, 2009, p. 227

Pagal 4 paveiksle pateiktus duomenis matyti, jog šalies arba makro lygmenyje egzistuoja politiniai, socio-ekonominiai struktūros, kultūros (visuomenės vertybės ir normos, filosofija, religija ir

etikos principai) veiksniai, nustatantys ribas, per kurias dalyviai bendrauja ir plėtoja savo veiksmus. Organizacijos arba tarpiniame lygmenyje išryškėja audito komandos, auditorių ir jų viršininkų sąveika, kurią įtakoja organizacinė kultūra. Individualus arba mikro lygmuo padeda auditoriui išsiaiškinti asmenybės bruožus bei pamatyti savo iš kitų perspektyvos (Haniffa, Hudaib, 2009).

Etikos kodekse daug kartų kalbama apie auditorių nepriklausomumą, apie jų nepažeidžiamumą dėl asmeninių ar kokių nors kitų interesų. Minimi net atskiri atvejai, kurie gali būti pažeidimo priežastis, pavyzdžiui, kai auditoriams daromas lobistinis spaudimas, kai auditoriai yra susidarę išankstinę nuomonę ar apie tikrinamos organizacijos kai kuriuos darbuotojus, ar apie pačią organizaciją, ar apie vykdomus projektus ir programas. Be to, auditoriaus nepriklausomumas gali būti nepakankamas, jei jis dalyvauja tikrinant organizaciją, kurioje anksčiau dirbo, taip pat tais atvejais, kai auditorius yra susijęs su tikrinama organizacija finansiniais ar asmeniniais interesais (Puškorius, 2004, p. 55).

Pagal veiklos audito standartų 54 straipsnį nepriklausomumo ir objektyvumo reikalavimai yra lemiami, nepaisant valstybės valdymo formos. Svarbiausias veiksnys patikimiems audito rezultatams yra tam tikras įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios nepriklausomumo lygis (Puškorius, 2004).

Aukščiausioji audito institucija gali pateikti įstatymų leidžiamosios valdžios atstovams audito ataskaitų santraukas, tačiau svarbu, kad ši institucija išliktų nepriklausoma nuo politinės įtakos, norint išsaugoti aukščiausiosios audito institucijos objektyvumą ir atsakomybę. Šis reikalavimas taip pat taikomas ir aukščiausiai audito institucijai, kad ji ne tik nereaguotų, bet ir nesudarytų įspūdžio, kad reaguoja į tam tikrus politinius pageidavimus (Puškorius, 2004, p. 58).

Moksliniuose straipsniuose audito proceso ir auditoriaus nepriklausomumas apibrėžiami filosofiniame, sociologiniame, elgsenos, juridinio pagrindo kontekstuose. Mautz ir Sharaf (1964) identifikavo tris auditoriaus nepriklausomumo dimensijas filosofiniame kontekste, kurios gali sumažinti arba eliminuoti potencialias auditoriaus objektyvumo grėsmes. Pirmoji nepriklausomumo dimensija - programavimo nepriklausomumas, kuris apima šiuos aspektus: laisvę sudaryti audito programą be valdymo trukdžių, laisvę pasirenkant audito procedūras bei užtikrinimas, jog bus atliekami tik įprastiniai audito darbo patikrinimai. Antroji nepriklausomumo dimensija yra tyrimo nepriklausomumas. Pagal tyrimo nepriklausomumo dimensiją auditorius privalo turėti laisvą prieigą prie visų įrašų, procedūrų ir darbuotojų, susijusių su auditu. Audito tikrinimo metu siekiamas aktyvus bendradarbiavimas su audituojamo subjekto personalu. Audituojamas subjektas negali trukdyti auditoriui surinkti įrodymus ir kitą papildomą medžiagą. Trečiosios dimensijos tikslas užtikrinti nepriklausomą ataskaitų sudarymą, pateikimą. Auditorius negali pakeisti audito metu surastų įrodymų poveikio ir reikšmės. Auditorius, rengdamas ataskaitas turėtų išvengti dviprasmiškų išsireiškimų, kai kalbama apie faktų, nuomonių, rekomendacijų ir interpretacijų pateikimą ataskaitoje (Vanasco, 1997).

„Auditoriai neturėtų naudotis tarnybine padėtimi, sprenddami savo privačius reikalus, ir vengti santykių, galinčių įtraukti juos į korupcinę veiklą ar sukelti abejonių dėl jų objektyvumo ir nepriklausomumo.“ (Puškorius, 2004, p. 55).

„Auditoriai neturėtų dėl savo ar kitų naudos naudotis informacija, gauta atliekant auditą. Taip pat jie neturėtų atskleisti šios informacijos nei kitiems asmenims, nei kitoms organizacijoms, kurios galėtų turėti iš to naudos, nei panaudoti ją, norint kam nors pakenkti.“ (Puškorius, 2004, p. 55-56).

Vanasco (1996), išanalizavę auditorių nepriklausomumą tarptautiniu aspektu, padarė išvadą, jog „mes turime suvokti tiesą, kad visiška nepriklausomybė niekada nebus pasiekta. Tai tiesa, nes visada egzistuoja sąlygos tam tikru mastu ribojančios auditoriaus nepriklausomumą.“ (p. 500).

2.3. Veiklos audito specialistų kompetencija

Įvairios šalys skirtingai suvokia veiklos auditą. Skirtumai išryškėja kalbant apie audito bei auditoriaus kompetenciją, taikomą metodologiją bei informuojant apie atliktų patikrinimų rezultatus (Puškorius, 2004). Žmogiškųjų išteklių valdyme žodis „kompetencija“ yra labai plačiai naudojamas. Asmens darbo rezultatai ir organizacijos sėkminga veikla priklauso nuo asmens žinių, įgūdžių ir gebėjimų, t.y. kompetencijos (Savanevičienė ir kt., 2008).

Kompetencijos sąvokos reikšmė interpretuojama labai įvairiai. „Kompetencijos sąvoka dažniausiai vartojama, siekiant apibrėžti individo gebėjimų ir žinių visumą, orientuotą į efektyvią veiklą konkrečioje darbinėje aplinkoje. Šiuo atveju svarbiausia yra organizacija ir jos poreikiai, o individas svarbus tik kaip darbuotojas, turintis reikalingas kompetencijas.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 87).

Kompetencija (lot. competentia) – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą; kompetencija (lot. competentia – priklausomybė pagal teisę) 1. klausimų arba reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; 2. visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001); kompetencija paprastai gali būti suprantama, kaip žinios ir patirtis laike bei sveiko proto galia (Weinert, 2001); kompetencija (competency) – reiškia gebėjimo atlikti tam tikrą funkcinį turėjimą; kompetencija (competence) – kompetentingumas, to gebėjimo raiška, kokybiškumas ir panaudojimas praktinėje veikloje (R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, M. Teresevičienė, 2005); kompetentingumas – gebėjimas atlikti veiksmus, efektyviai panaudoti savo pastangas (Gudauskaitė, 2007, p. 68).

Pasak Gudauskaitės (2007) kompetenciją sudaro keletas dalių: formalizuotos kompetencijos, kurios yra išreikštos valstybės pripažintais diplomais ir pažymėjimais; dokumentuoti neformaliojo mokymosi rezultatai – tobulinimasis įvairiuose kursuose ir seminaruose; mums žinomos kompetencijos, kurios nėra pripažįstamos; mūsų kompetencijos, kurios mums yra nežinomos.

Wintertonas (2009) teigia, jog kompetencija dažniausiai yra naudojama tam, kad apibrėžtu žmogui reikalingas žinias ir gebėjimus užduotims, susijusioms su tam tikra profesija, atlikti. Skirtingų šaltinių kompetencijos modeliai ir sudedamosios jų dalys pavaizduotos 1 lentelėje.

1 lentelė. Kompetencijos modeliai

Šaltinis	Kompetencijos modelio elementai				
Wintertonas ir kt. (2004) ECVET¹ tipologija	Pažinimo kompetencija (žinios)	Praktinė kompetencija (įgūdžiai)	Visuomeninė kompetencija (elgsenos)		Metakompetencija
Cheethamo ir Chiverso (1996) Holistinis modelis	Žinojimo ar pažinimo kompetencija	Praktinė kompetencija	Asmens ar elgsenos kompetencija	Vertybių ir moralinė kompetencija	Metakompetencija
Prancūziškas kompetencijos modelis	Teorija/žinios	Praktiniai sugebėjimai	Elgesio kompetencija		
Vokiškas „veiklos kompetencijos“ modelis	Dalykinė kompetencija		Asmeniniai gebėjimai		
	Tinkama kompetencija	Metodologiniai įgūdžiai			
	Socialiniai gebėjimai				
Bloomo (1964) sisteminis modelis	Kognityvinė sritis (žinios)	Psichomotorinė sritis (įgūdžiai)	Emocinė sritis (požiūriai)		

¹ECVET- Europos kreditų perkėlimo sistema profesiniam ugdymui ir mokymui

Šaltinis: Winterton, 2009, p. 690

1 lentelėje pateikiami įvairūs kompetencijos modeliai. Pasak Gudauskaitės (2007) metakompetencija yra „gebėjimas įvertinti savo galimybes pasinaudoti ir/ar įgyti asmeninių kompetencijų.“ (p. 68). Prancūzijoje nuo 1990 m. kompetencijos kilimą bei svarbą lėmė nacionalinės įdarbinimo agentūros sudarytas profesijų katalogas. Prie smarkaus kompetencijos svarbos kilimo prisidėjo centrinės darbdavių asociacijos įkūrimas 2002 m. Prancūzišką kompetencijos modelį sudaro: žinios, praktiniai sugebėjimai ir elgsenos kompetencijos. Pagal 2003 m. nacionalinį mokymo susitarimą kiekvienas sektorius privalo identifikuoti mokymo prioritetus, organizacijos turi kurti mokymo planus, kuriuose turi būti suderinti individualūs mokymo poreikiai ir sektoriaus prioritetai. Bloomo sisteminio mokymosi modelis sudarytas žinių, įgūdžių ir požiūrių (Winterton, 2009).

1996 m. Vokietijos švietimo sistema priėmė „veiklos kompetencijos“ modelį, kuris yra sudarytas iš sugebėjimų tam tikroje srityje, socialinės kompetencijos ir asmeninių gebėjimų. Pusiausvyra tarp šių kompetencijos modelio komponentų yra būtina sąlyga dėl „darbo proceso žinių ir mokymosi sugebėjimų“ (Winterton, 2009).

Pasak Savanevičienės ir kt. (2008), „mokslinėje literatūroje pateikiamos logiškos kompetencijos struktūros, apimančios ir „kietąją“, dalykinę kompetenciją, kurią sąlygoja organizacijos vykdomos veiklos pobūdis, ir „minkštąją“ kompetenciją, kuri apibrėžiama darbuotojo savybėmis, elgsena, būtina gerai atlikti darbą. Tai gali būti dalykinė, socialinė ir konceptualioji kompetencija.“ (p. 87).

„Dalykinė kompetencija apibrėžiama kaip darbinės veiklos sritys specialiosios žinios ir sugebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 87). Šią kompetencijos rūšį nulemia individo funkcinės veiklos sritys. Dėl sparčiai kintančių technologijų dalykinė kompetencija yra labai dinamiška. Dalykinė kompetencija yra greičiausiai įgyjama ir nesunkiai apibrėžiama (Savanevičienė ir kt., 2008).

„Socialinė kompetencija gali būti nusakoma mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis. Tai individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 87).

„Konceptualioji kompetencija apima sisteminių mąstymą, gebėjimą modeliuoti situacijas pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškų vykstančių procesų suvokimą.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 87).

Socialinė ir konceptualioji kompetencija yra bendrosios kompetencijos, kurios individui reikalingos, nesvarbu, kokias pareigas jis eina organizacijoje. Paprastai būtent šios kompetencijos tampa strategiškai svarbios verslo pasaulyje, ypač kalbant apie vadovus. Jos leidžia organizacijai įgyti pranašumą dėl žmogiškojo veiksnio ir jų ugdytas turi strateginę reikšmę įmonės sėkmei (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 87).

Mackevičius (2007) apibrėžė, kad „išorės auditoriaus profesinę kompetenciją sudaro dvi sudedamosios dalys: profesionalumas (konkrečių audito, apskaitos, teisės, mokesčių, finansinės analizės ir kitų dalykų žinių visuma) ir išmintingumas bei asmeninės savybės (nuojautos jausmas, erudicija, apdairumas, patirtis, pasitikėjimas, etika, kultūra).“ (Staliūnienė, 2009, p. 100).

Išorės ir vidaus auditorių Etikos kodeksuose viena iš būtinų sąlygų auditoriui nurodoma kompetencija (žinios, gebėjimai ir patirtis). Toks etikos reikalavimas tiesiogiai asocijuojasi su žinių vadybos teorija. Taigi, vidinis ir išorinis auditorius turėtų ne tik įgauti žinias, kad jais tapti, bet ir turėti gebėjimus jas taikyti bei įgyti patirties, kaip kompetencijų visumos (Staliūnienė, 2009, p. 101).

Vidaus ir išorės audito reglamentuose bei mokslinėje literatūroje vidaus ir išorės auditoriams nurodyti tam tikri kompetencijų reikalavimai susisteminti ir pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Bendrųjų ir profesinių kompetencijų reikalavimai

Profesinių ir bendrųjų kompetencijų įgijimo reikalavimai	1) konkrečių audito, apskaitos, teisės, mokesčių, finansinės analizės ir kitų dalykų žinios
	2) nuojauta, erudicija, apdairumas, patirtis, pasitikėjimas, etika, kultūra

Profesinių ir bendrųjų kompetencijų išlaikymo reikalavimai	3) nepriklausomybė, sąžiningumas, objektyvumas, konfidencialumas, profesinio elgesio principai
	4) žinių, įgūdžių ir patirties, reikalingų paslaugai suteikti, taikymas siekiant kruopščiai atlikti pareigas
	5) audito užduoties paskyrimas personalui, turinčiam tam darbui reikiamą specialų išsilavinimą ir profesionalumą

Šaltinis: Staliūnienė, 2009, p. 104

Iš pateiktos 2 lentelės galime teigti, jog kompetencija audito technologijoje gali būti apibūdinama kaip bendrųjų ir profesinių kompetencijų visuma. Viešojo ir privataus sektorių organizacijos privalo numatyti individo kompetencijos poreikį, kokios kompetencijos lems sėkmę ateityje, nes didėja tam tikrų bendrųjų kompetencijų svarba darbuotojui ir organizacijai (Staliūnienė, 2009).

Auditoriaus kompetenciją sudaro šie elementai: žinios, įgūdžiai ir asmeniniai požiūriai. Kiekviena organizacija gali pertvarkyti auditorių kompetencijos elementus pagal savo veiklos viziją. Įvairiuose moksliniuose straipsniuose auditoriaus įgūdžiai suskirstyti į dvi plačias kategorijas: pažinimo ir elgesio įgūdžius. 3 lentelėje pavaizduoti auditorių įgūdžiai, kurie suskirstyti į pažinimo ir elgesio įgūdžius (Pickett, 2000).

3 lentelė. Auditorių įgūdžiai

Pažinimo įgūdžiai	
<i>Techniniai gebėjimai</i>	Meistriškas kasdienės veiklos atlikimas.
<i>Analitiniai įgūdžiai</i>	Problemų identifikavimas, užduočių apibrėžimas, sprendimų ir veiklos struktūrizavimas
<i>Supratimo/įvertinimo gebėjimai</i>	Dažnai pasitaikančiose dviprasmiškose situacijose priimti sudėtingus ir kūrybingus sprendimus, nuomones.
Elgesio įgūdžiai	
<i>Individualūs/asmeniniai įgūdžiai</i>	Tinkamas elgesys stresinėse, konfliktinėse, laiko spaudimo, kaitos bei iššūkių priėmimo situacijose.
<i>Tarpasmeniniai/visuomeniniai įgūdžiai</i>	Tarpasmeninės sąveikos rezultatų užtikrinimas.
<i>Organizaciniai įgūdžiai</i>	Rezultatų užtikrinimas organizaciniame tinkle.

Šaltinis: Sarkis J., Seol I., 2005, p. 879

3 lentelėje pateikti pažinimo įgūdžiai (auditorių supratimas) suskirstyti į tris subkategorijas: techniniai, analitiniai, įvertinimo gebėjimai. Šie įgūdžiai apima tokias sritis kaip kompiuterinis raštingumas, tinkamų statistinių metodų naudojimas, tyrimų įgūdžiai, duomenų panaudojimas priimant sprendimus, kritinis mąstymas, loginis samprotavimas, pastabumas ir kt. Elgsenos įgūdžių pagrindinės subkategorijos yra individualūs, tarpasmeniniai ir organizaciniai įgūdžiai (Pickett, 2000).

Komentuodamas viešojo sektoriaus auditorių vaidmenį, Percy (2001) nustatė, jog auditorių pateikiamos ataskaitos turi būti nepriklausomos ir kompetentingos. Auditoriai, atlikdami savo darbą, privalo išlaikyti visuomenės pasitikėjimą dėl viešojo sektoriaus veiklos. Auditoriai, pateikdami ataskaitas sukuria pridėtinę vertę pagerindami viešojo sektoriaus teikiamas paslaugas. Viešojo sektoriaus auditorius turi labiau išmanyti ne finansinius veiklos rodiklius nei privataus sektoriaus auditoriai. Veiklos auditas yra daugiau paremtas „darbo našumu/įdirbiu“, o tradicinis auditas yra labiau orientuotas į „sistemas“ (Chowdhury et al., 2005).

Pasak Puškoriaus (2004), veiklos audito standartuose didelis dėmesys sutelkiamas į auditorių ir AAI kompetenciją.

Auditorių kompetencijai didinti ir praktiniams įgūdžiams plėtoti rekomenduojama:

1. *Tiksliai laikytis auditorių kvalifikacijos kėlimo programos. Planuoti personalo atrankos procedūras ir nagrinėti jų efektyvumą. Diegti personalo vertinimo ir skatinimo metodikas.*

2. *Nustatyti kiekvienos pareigybės kvalifikacinius reikalavimus ir šių reikalavimų vertinimo procedūras:*

- *Kokios darbuotojo savybės yra itin svarbios, pvz., išmintis, sąžiningumas, garbingumas, motyvacija ir gabumai;*
- *Pageidautina pradinė darbuotojo patirtis, išsilavinimas ir asmeniniai pasiekimai, padėsiantys sėkmingai eiti tam tikro lygmens pareigas;*
- *Patvirtinta diplomais informacija apie pretendento kvalifikaciją bei surinkta žodinė informacija apie jo asmenines savybes;*
- *Atestuoti naujus darbuotojus.*

3. *Informuoti naujus darbuotojus apie politiką ir procedūras, susijusias su jų darbu.*

4. *Pranešti apie egzistuojančius tęstinio kvalifikacijos kėlimo reikalavimus, apibrėžtus audito standartuose:*

- *Informuoti apie vidines mokymo programas;*
- *Pagal turimas galimybes nukreipti auditorius į aukštąsias mokyklas ir profesines organizacijas kvalifikacijai kelti;*
- *Stebėti tęstinių profesinių studijų eigą ir protokoluoti jos rezultatus;*
- *Skatinti dalyvavimą profesinių organizacijų veikloje.*

5. *Skelbti informaciją apie auditorių profesijos pasiekimus, audito institucijos technologinį progresą ir atliekamas procedūras bei skatinti auditorius tobulėti.*

6. *Rūpintis, kad auditoriai galėtų atlikti būtinas specialias ekspertizes, diegti tam skirtas programas, skatinti dalyvauti išorinėse mokymo programose, konferencijose, susitikimuose, įvairiose specializuotose komisijose, aprūpinti reikiama literatūra.*

7. Nustatyti ir aprašyti kiekvieno lygmens auditoriams atitinkamus kvalifikacinius reikalavimus, susijusias su priskirta jiems atsakomybe, identifikuoti kriterijus, pagal kuriuos bus vertinamas kvalifikacijos lygis (techninės žinios, analitiniai gabumai, bendravimo, vadovavimo, mokymo įgūdžiai, profesinė nuostata ir asmeniniai bruožai).

8. Tobulinti auditorių profesinius įgūdžius, patarti jiems, kaip tai daryti. Sekti, kas ir kada užbaigia tam tikras apmokymo pakopas. Rengti dėstytojus, specialiuose blankuose registruoti visus personalo apmokymo rezultatus, informuoti auditorius apie galimus jų karjeros pokyčius (Puškorius, 2004, p. 250-251).

Auditorių kompetencija priklauso nuo profesinės kvalifikacijos, multidisciplininės audito komandos, mokymo programų (Chowdhury et al., 2005).

2.3.1. Strateginiai individo kompetencijų tobulinimo metodai

Nors organizacija mokosi tik tuomet, kai mokosi atskiras individas, tačiau pavienis mokymasis negarantuoja, kad bus pasiektas visos organizacijos mokymasis. Tam reikalingos papildomos organizacinės sąlygos. Darbuotojai turi būti ugdomi atsižvelgiant į kasdieninį organizacijos gyvenimą, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas. Strateginių individo kompetencijų ugdymas organizacijoje tampa esminiu reikalavimu efektyviems vadovams, kurie turi ugdyti planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės įgūdžius (tradicinės organizacijos valdymo sritys), bet tobulinti savo asmenines savybes. Ugdamt strategines individo kompetencijas, organizacija ir pats individas yra atsakingi už kompetencijos ugdymą. Strateginių individo kompetencijų ugdymas yra labai sudėtingas procesas dėl tiesioginių sąsajų su asmenine individo kompetencijų ugdymo motyvacija. Strateginių individo kompetencijų ugdymas – tai ne tiek reglamentuotos sistemos, kiek požiūrio klausimas. Sėkmingas strateginių individo kompetencijų ugdymas yra grįstas principinėmis nuostatomis, harmoningai sutelkiančiomis individo asmeninį kompetencijų ugdymo poreikio suvokimą, stiprią vidinę motyvaciją save ugdyti ir pasirengimą keistis (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 87-88).

Formalieji ir neformalieji ugdymo būdai išskiriami strateginių individo kompetencijų ugdymo procese. 4 lentelėje pateikiami ugdymo metodai: formaliosios studijos, mokymai ir seminarai, mokymasis darbo vietoje, savarankiškas mokymas ir konsultacinis ugdymo metodas (Savanevičienė ir kt., 2008).

4 lentelė. Strateginių individo kompetencijų ugdymo metodai

SIK ugdymo lygmuo	Ugdymo metodas	Metodo efektyvumas	Metodo naudojimo apribojimai
Organizacinis lygmuo	Mokymasis darbo vietoje	Užtikrina nuolatinį, o ne fragmentišką ugdymo procesą.	Asmuo turi būti organizacijos narys, apibrėžtas 4 lentelės tęsinys
	Konsultacinis ugdymo metodas	Apima verslo plėtrą ir asmeninį tobulėjimą.	Metodas efektyviausias, taikant 4 lentelės tęsinys kitame puslapyje
	Mokymai ir seminarai	Efektyvus metodas motyvuojantis pradedančiuosius.	Išskirtinis kompetencijų ugdymo metodas, kur kas ilgesnis ir sudėtingesnis procesas.
Individualus lygmuo	Formaliosios studijos	Orientuotas į žinių tobulinimą ir rekomenduojama jauniems žmonėms.	Žinių visuma neužtikrina kompetencijų raiškumą asmens darbe, tai turi būti sujungta su metodais, orientuotais į elgsenos pokyčius.
	Mokymai ir seminarai	Efektyvus metodas, jeigu mokymai orientuoti į konkrečius įgūdžius.	Išskirtinis kompetencijų ugdymo metodas, kur kas ilgesnis ir sudėtingesnis procesas.
	Savarankiškas mokymas	Asmuo gali tobulinti savo kompetenciją nepriklausomai nuo išorinių institucijų ir savo darbinės patirties.	Efektyvumas priklauso nuo asmens motyvacijos ir noro pasikeisti.

Šaltinis: Savanevičienė ir kt., 2008, p. 85

4 lentelėje pateikti strateginių individo kompetencijų ugdymo metodai taikomi organizaciniame ir individualiame lygmenyse. Aprašomas metodų efektyvumas ir metodo naudojimo apribojimai ugdant strategines individo kompetencijas. Formaliosios studijos ir konsultacinis ugdymas reikalauja tam tikrų specialių sąlygų dėl kurių šių metodų panaudojimas yra ribotas.

„Mokymasis darbo vietoje yra itin efektyvus ugdant strategines individo kompetencijas, nes jis leidžia ugdyti reikalingą kompetenciją atliekant konkrečius pavedimus ar užduotis kasdieniniame darbe.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 88). Šis metodas užtikrina nuolatinį, o ne fragmentinį kompetencijų ugdymo procesą. Tam tikrų užduočių realizavimui, dalyvavimui specialiuose projektuose, specialioms stažuotėms ir laikinosioms pareigoms reikalaujama didesnė kompetencija, kurią būtina ugdyti darbo vietoje. Svarbiausias faktorius sėkmingam metodo realizavimui yra pagalba arba paskatinimas, padaršinimas. Ellingeris (2005) atliko tyrimą, kurio rezultatai parodė, jog nevaržomoje mokymosi aplinkoje paskatinimas rizikuoti, skleisti žinias pozityviai motyvuoja visą mokymo procesą organizacijoje (Savanevičienė ir kt., 2008).

„Konsultacinis ugdymo metodas laikomas efektyviausiu strateginių kompetencijų ugdymo būdu ir traktuojamas kaip procesas, stimuliuojantis efektyvumo, tobulėjimo ir pasiekimų didinimą. Nors šis

būdas tinka visiems, jis yra efektyviausias, dirbant su aukščiausio lygio vadovais.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 88). Konsultacinio ugdymo metodo tikslas yra padėti žmonėms išplėtoti kūrybišką problemų sprendimo požiūrį, padidinti pasitikėjimą savimi ir pasiklovimą organizaciją, darbu. Konsultacinio ugdymo metu ypatingas dėmesys sutelkiamas į pamąstymus apie patirtį, kurių metu motyvuojama pamąstyti apie jau įvykusius dalykus bei jų reikšmę darbuotojui kaip lyderiui; organizacijos ir jos aplinkos suvokimas; asmens emocijų ir intuicijos atskleidimas; eksperimentai, sutelkiantis į naujas situacijas. Konsultacinis ugdymas tęsiasi apie dvylika mėnesių ir padeda asmenims suvokti save, supančią aplinką, žmones ir organizaciją, taip pat leidžia išbandyti naujus valdymo būdus, surasti savo valdymo stilių (Savanevičienė ir kt., 2008).

Išskiriami trys konsultacinio ugdymo metodo lygiai:

- plėtojimas – procesas trunka apie metus, skirtas žmonėms, siekiantiems maksimaliai efektyviai dirbti, kurie stabiliai nori ir turi tikslą tobulėti;
- praktinis konsultavimas – konsultacijos, truncančios apie šešis mėnesius, padedančios aptikti spragas žinių lygmenyje, surandą galimybes kaip pagerinti žinias ir įgūdžius;
- įgūdžių konsultavimas – konsultacijos, kurios padeda žmonėms patobulinti tam tikrą kompetenciją. Trukmė priklauso nuo poreikių patenkinimo (Savanevičienė ir kt., 2008).

„Mokymai ir seminarai apima individo dalyvavimą mokymo programose atsitraukus nuo pagrindinio darbo. Tokio pobūdžio mokymo seminarai yra mažai efektyvūs, nes išskirtinių kompetencijų ugdymas yra daug ilgesnis ir pakankamai sudėtingas procesas.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 88). Didžiulį mokymų ir seminarų populiarumą lėmė paprasta formos, mažos laiko sąnaudos ir palyginti nedidelės finansinės investicijos. Trukmė dažniausiai trunka 1-3 dienas. Mokymai ir seminarai vyksta grupėse, sudarytose iš vieno darbuotojų grupės arba iš skirtingų organizacijų atstovų. Trumpalaikiai seminarai efektyviai motyvuoja pradedančius darbuotojus (Savanevičienė ir kt., 2008).

„Formaliosios studijos yra orientuotos į žinių plėtrą ir rekomenduojamos daugiausia jauniems asmenims, turintiems mažai gyvenimiškos ir darbo patirties. Tačiau šios metodo trūkumas tame, kad vien žinios kompetencijos raiškos individo veikloje negarantuoja.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 88).

„Savarankiškas mokymas yra pats neformaliausias ugdymo būdas. Tai saviugda, pagrįsta savo veiklos analize ir savarankiškų efektyvesnių veiklos formų ieškojimu, specialios literatūros studijomis, saviugdų pratimais.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 88). Šis metodas yra vienas iš efektyviausių metodų, plėtojantis strategines asmens kompetencijas. Savarankiško mokymo trukmė ir efektyvumas priklauso nuo asmens, nes jis yra atsakingas už naujų žinių įsisavinimą ir jų pritaikymą praktikoje (Savanevičienė ir kt., 2008).

Nors visi minėti metodai gali būti taikomi ugdant strategines individo kompetencijas, tačiau jų pasirinkimas turi tam tikrus ribotumus. Kokį metodą įtraukti į strateginių individo kompetencijų ugdymo planą renkasi pats individas arba tai daro kartu su konsultantu, vertinusi jo kompetencijų

ugdymo poreikį. Tačiau formalioms studijoms ir konsultaciniam ugdymo metodui reikalingos specifinės ugdymo sąlygos, todėl ugdant strategines individo kompetencijas šie metodai ir jų panaudojimas yra riboti. Pats efektyviausias ugdymo būdas yra mokymo darbo vietoje metodai derinant juos su savarankišku mokymusi. Pagrindinis dėmesys šiai metodų grupei skiriamas todėl, kad strateginės individo kompetencijos yra tos kompetencijos, kurias individas privalo turėti nepriklausomai nuo konkrečios organizacijos veiklos. Tai yra šiuo atveju metodai turi būti parenkami taip, kad žmogus kompetencijas galėtų ugdyti nepriklausomai nuo išorinių organizacijos sąlygų, savo darbinės padėties. Tobulinimo darbo vietoje metodai, derinant juos su savarankišku mokymusi, leidžia naujai įgytus įgūdžius iš karto patikrinti ir naudoti veikloje. Kadangi organizacijos veiklos pobūdis dažniausiai daro įtaką ugdomų kompetencijų specifikai, o strateginės individo kompetencijos yra universalios ir nepriklauso nuo veiklos srities, todėl strateginėms individo kompetencijoms ugdyti prasminga parinkti tik universalius tobulinimo darbo vietoje metodus, kurie gali būti adaptuoti bet kokioms organizacinėms sąlygoms (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 88).

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Pirmame magistro baigiamojo darbo skyriuje aptarta veiklos audito raida, samprata, reikšmė ir vieta audito sistemoje, atskleisti esminiai skirtingų Europos AAI veiklos audito bruožai. Antrajame magistro baigiamojo darbo skyriuje aprašyta veiklos audito specialisto samprata, pagrindiniai veiklos audito specialistų veiklos principai ir vertybės, pristatyti kompetencijos tobulinimo metodai. Į veiklos audito specialistų veiklą nukreipta kompetencija, ją sudarantys elementai ir jų pripažinimas skirtingose Europos AAI reikalauja praktinės analizės.

Konstruojant tyrimą, atsižvelgta į mokslininkų Lonsdale'o (1999), Pollito (2003) identifikuotus egzistuojančius veiklos audito specialistų vaidmenis. Puškorius (2004) veiklos audito monografijoje atskleidė esminius veiklos audito veiklos principus ir vertybes, kurios pateiktos etikos kodekse. Veiklos audito specialisto kompetencija yra esminė vertybė ir veiklos principas, nulemiantis veiklos audito atlikimą bei rezultatus. Kompetencija, ją sudarančius elementus, kompetencijos tobulinimo metodus analizavo tokie autoriai kaip Savenevičienė (2008), Gudauskaitė (2007), Wintertonas (2009), Mackevičius (2007), Staliūnienė (2009), Puškorius (2004), Pickettas (2000) ir kt. Daujotaitė ir kt. (2012) pateikė ir aprašė audito sistemos modelį, suklasifikuotą pagal apimtį ir atlikėjus.

Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje siekiama pristatyti tyrimo schemą, metodus, instrumentarijų bei aprašyti tyrimo eigą.

3.1. Tyrimo metodika ir instrumentarijos

Šiame poskyriuje aptarsime tyrimo, nukreipto į veiklos audito specialistų kompetenciją, ją sudarančių elementų pripažinimą Europos AAI, metodikos pasirinkimo priežastis ir būdus, instrumentarijaus (klausimyno) rengimą.

Tyrimo problema – AAI turi efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius, t.y. auditorių įdarbinimas, mokymas, personalo plėtra. Nuo veiklos audito specialistų kompetencijos ir ją sudarančių elementų priklauso AAI veiklos rezultatai. Dėl šios priežasties labai svarbu identifikuoti esmines veiklos audito specialistų kompetencijos elementų charakteristikas, suteikti kompetencijos tobulinimo galimybes. Lietuvos AAI veiklos audito specialistų sertifikavimas jau ne pirmi metai yra gvildenamas. Vyrauja daug įvairių versijų, tačiau galutinio sprendimo, ar sertifikuoti veiklos audito specialistus Lietuvoje nėra. Dėl šios priežasties tikslinga ištirti Europos AAI respondentų nuomonę apie veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

Tyrimo tikslas – palyginti į veiklos audito specialistų veiklą nukreiptą kompetenciją, jos elementus ir pripažinimą Europos AAI ir išanalizuoti Europos AAI požiūrius į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

Tyrimo uždaviniai:

- Įvertinti į veiklos audito specialistų veiklą nukreiptus kompetencijos elementus skirtingose Europos AAI.
- Palyginti į veiklos audito specialisto veiklą nukreiptų kompetencijos elementų pripažinimą skirtingose Europos AAI.
- Nustatyti požiūrius apie veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę Europos AAI.

Problemai ištirti buvo pasirinktas kokybinis tyrimo tipas. „**Kokybinis tyrimas** - sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį (ne kaip atskirų kintamųjų pasekmę, bet išgyventą patirtį) iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą.“ (Žukauskienė, 2008, p. 2).

Kokybinis tyrimas padeda tyrėjui gauti kiek įmanoma išsamesnes respondentų mintis, idėjas apie tiriamą problemą. Kokybinio tyrimo metu gaunama įvairaus tipo informacija. Tyrimo metu tiriamai problemai analizuoti svarbu gauti ne tik matomus ir racionaliai suvokiamus įvairių vertinimų aspektus, bet ir giliau slypinčius (pasąmoninius) požiūrius, motyvus, įsitikinimus bei vertybes (Bitinas ir kt., 2008).

Motyvai, nulėmę kokybinio tyrimo tipo pasirinkimą:

- **Tiriamąjį klausimą specifika:** informacijos, tyrimų apie Europos AAI veiklos audito specialistų kompetencijos elementus, jų pripažinimą yra labai mažai. Visi kompetencijos elementai vienu metu nebuvo ištirti. Tyrimo metu tyrėjui svarbu gauti respondentų mintis apie tiriamąją problemą, išsiaiškinti esminius tos šalies AAI veiklos audito specialistų kompetencijos elementų bruožus, nustatyti respondentų nuomonę apie veiklos audito specialisto tęstines kvalifikacijos galimybes, mokymus, požiūrį į sertifikavimą. Vyrauja klausimai – kodėl? Respondentų prašoma pagrįsti savo nuomonę.

- **Poreikis parengti išsamų vaizdą** apie veiklos audito specialisto kompetenciją, ją sudarančius elementus ir pripažinimą skirtingose Europos AAI, požiūrius į veiklos audito specialisto sertifikavimo galimybę.

- **Respondentų imlumas šiam tyrimui**, nes jie yra atitinkamos šalies AAI veiklos audito specialistai, specialistai atsakingi už personalo valdymą, ugdymą, AAI viešųjų ryšių atstovai, generalinio auditoriaus padėjėjai. Respondentai suteikia validžią informaciją apie tiriamąją problemą.

Taigi kokybinio tyrimo tipo pasirinkimą nulėmė tyrimo pobūdis, objektas, problema ir tikslas.

Magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatams gauti pasirinkti šie **kokybinio tyrimo metodai:**

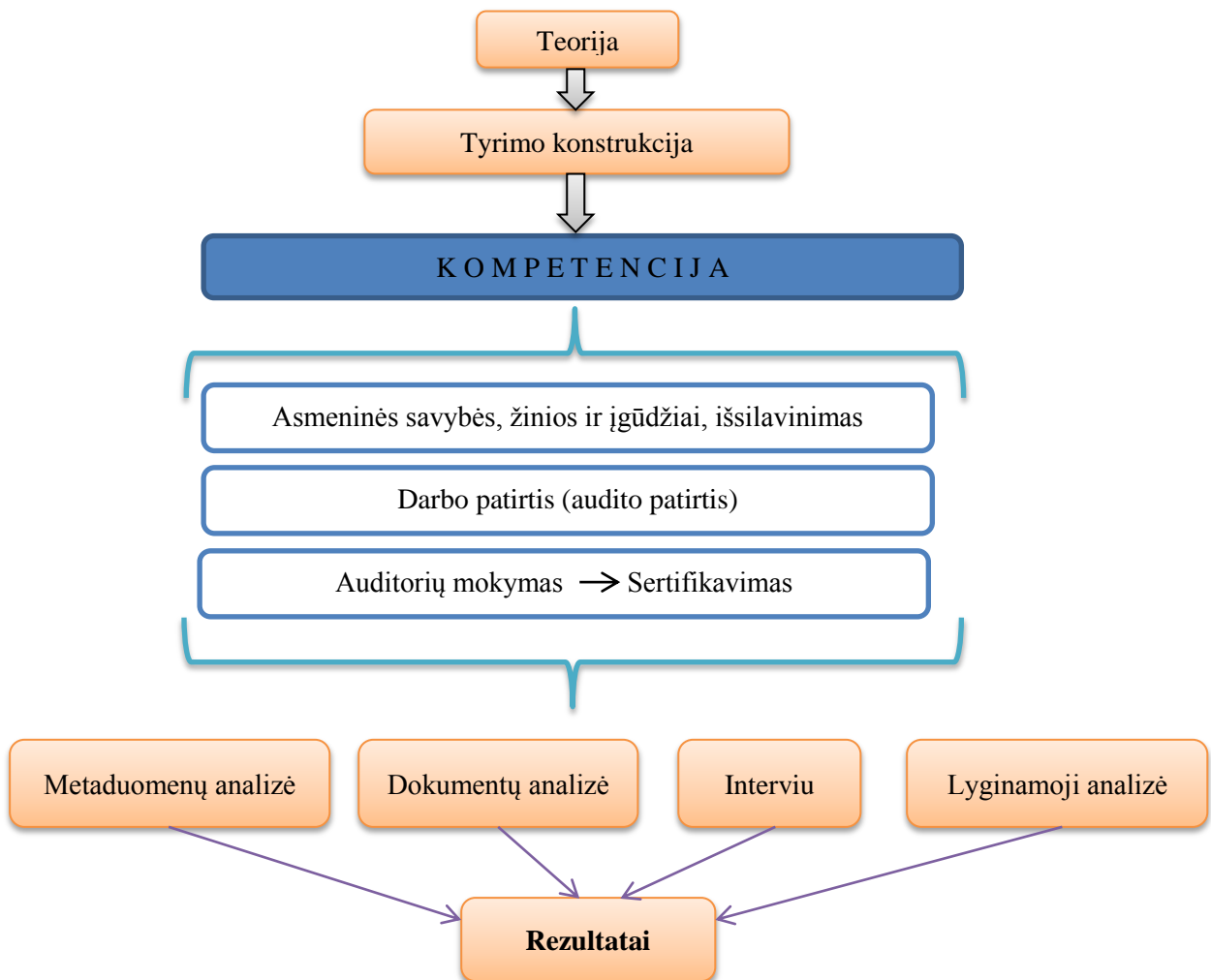
Duomenų rinkimo metodai:

- Interviu žodžiu ir raštu
- Dokumentų analizė

Duomenų analizės metodai:

- Metaduomenų analizė
- Turinio (content) analizė
- Lyginimas

Suformuluotas tyrimo schema pavaizduotas 5 paveiksle.

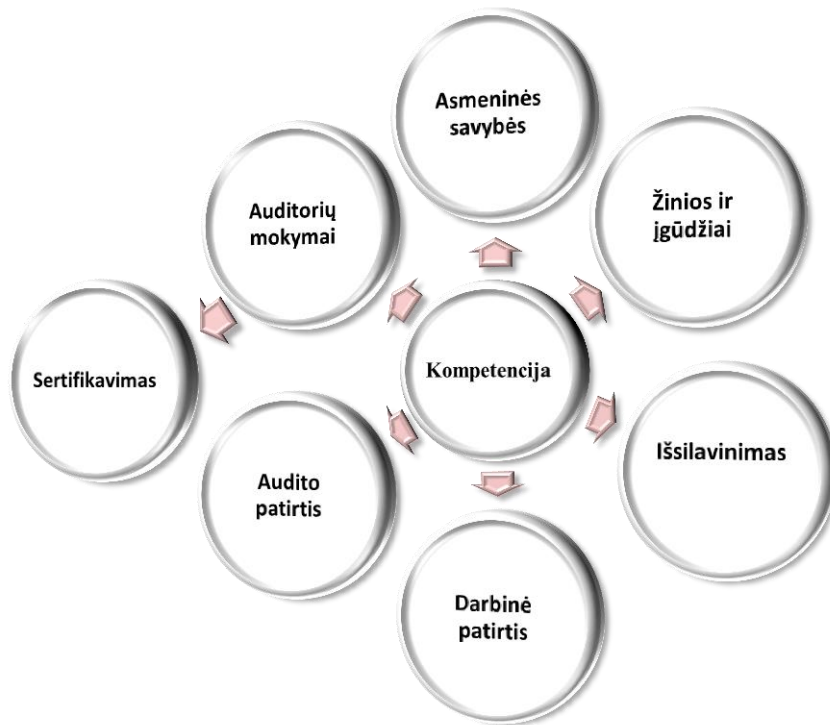


5 pav. Tyrimo schema

Tyrimo schemeje atskleista tyrimo instrumentarijaus sudarymo logika. Tyrimo konstravimas prasideda išanalizavus mokslinę literatūrą. Teoriniais aspektais magistro baigiamajame darbe aprašyta veiklos audito reikšmė, vieta audito sistemoje, esminiai tiriamųjų Europos AAI veiklos audito bruožai, veiklos audito specialisto samprata, vaidmuo, reikalavimai jiems, kurių vienas pagrindinių komponentų – kompetencija. Atlikus metaduomenų analizę buvo aptikti duomenys apie Europos AAI mokymų programas; Skandinavijos šalių AAI palyginimai struktūriniu, veiklos bei personalo

kompetencijos atžvilgiais; rasti duomenys apie Europos AAI veiklą, kurie pateikti lyginamuoju aspektu. Teorinė literatūros analizė bei metaduomenų analizė įtakojo tyrimo instrumentarijus (klausimyno sudarymo logiką).

Kategorijos pagal kurias sudaryti klausimai pateiktos 6 paveiksle. Interviu žodžiu ir raštu metu naudojami klausimai (klausimynas) pateikiami 2 priede (lietuviškas variantas) ir 3 priede (angliškas variantas).



6 pav. **Kompetencijos elementai pagal kuriuos sudarytas tyrimo instrumentarijus**

Šaltinis: adaptuota pagal kokybės vadybos ir audito mokomąją medžiagą paskaitų metu, 2012

Klausimyne klausimai sudaryti pagal šešias esmines kategorijas nukreiptas į veiklos audito specialisto kompetenciją: asmeninės savybės, žinios ir įgūdžiai, išsilavinimas, darbo patirtis, audito patirtis, auditorių mokymai. Kiekvienoje kategorijoje pateiktas skirtingas klausimų skaičius. Tai nulėmė kategorijos svarbumas tiriamajai problemai analizuoti. Pirmiausia buvo siekiama surinkti informaciją apie svarbiausias veiklos audito asmenines savybes. Toliau keletas klausimų, kuriais buvo siekiama identifikuoti esminius veiklos audito specialisto įgūdžius bei žinių sritis. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti koks privalo būti asmens išsilavinimas, darbo patirtis, o galbūt audito patirtis prieš tampant veiklos audito specialistu. Didžiausias dėmesys interviu (žodžiu, raštu) metu buvo skiriamas auditorių mokymui. Respondentų buvo prašoma papasakoti apie jų atstovaujamos AAI veiklos audito specialistų tęstinio kvalifikacijos kėlimo galimybes, prašoma pasvarstyti, ar jų pakanka, kokias naujas

galimybes jie norėtų pasiūlyti. Surinkta informacija apie auditorių mokymo tipus, mokymus organizuojančios ir įgyvendinančios pusės, mokymų orientacija į teorines žinias ir praktinius įgūdžius, mokymo metu ugdomas asmenines savybes, žinias, įgūdžius, mokymo proceso rezultatų įforminimas ir analizavimas. Galiausiai respondentai atsakė į klausimą, ar jų AAI veiklos audito specialistai yra sertifikuojami ir pateikė argumentuotą nuomonę bei požiūrį į sertifikavimą. Tyrėjas tyrimo metu, norėdamas gauti kuo išsamesnius duomenis klausia papildomų klausimų, kurie iškristaluoja respondentų mintis, idėjas tiriamuoju klausimu.

Kokybinių tyrimų metodologijos vadovėlyje išskiriami šeši interviu klausimų tipai pagal Pattoną (1990): elgesio, nuomonės, jausmų, žinojimo, pojūčių, demografinis (Bitinas ir kt., 2008). Tyrimo panaudoti klausimų tipai: elgesio, nuomonės ir žinojimo. Elgesio tipo klausimais siekiama išsiaiškinti ką respondentas yra daręs arba daro. Iš esmės kai kurie respondentai taip pat dalyvauja mokymuose, todėl gali pasidalinti savo patirtimi. Nuomonės tipo klausimais siekiama sužinoti, ką respondentas mano apie tiriamą problemą. Respondentų nuomonė itin svarbi tiriant požiūrį dėl veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybes. Žinojimo tipo klausimais siekiama išgauti informaciją apie tai, ką respondentas žino apie tiriamąją problemą, tiriamus į veiklos audito specialisto veiklą nukreiptą kompetenciją. Jausmų, pojūčių, demografinio tipo klausimų nebuvo klausama (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo etika. Konstruojant tyrimo instrumentariją (klausimyną) buvo aiškiai nurodytas interviu (žodžiu ir raštu) tikslas, t.y. gauti informaciją apie respondento šalies AAI veiklos audito specialisto kompetenciją, jos turinį bei pripažinimą. Taip pat buvo informuojama, jog rezultatai bus pateikti magistro baigiamajame darbe. Prieš atliekant interviu (žodžiu ir raštu) buvo užtikrinta, jog respondentai suvokia tyrimo esmę, jų dalyvavimo reikšmę tyrime, supranta interviu (žodžiu ir raštu) procesą. Respondento privatumo užtikrinimas: interviu metu informantai buvo informuoti apie tai, jog jų identifikavimo duomenys nebus atskleisti, respondentai atsakydami į klausimus raštu taip pat neturėjo nurodyti savo duomenų, tiesiog atskleisti kokiais Europos AAI jis/ji atstovauja. Prieš kiekvieną interviu informantų buvo prašoma patvirtinti, jog jie sutinka dalyvauti interviu, atsakyti į klausimus ir dėl pokalbių įrašymo interviu metu. Tiriamųjų Europos AAI atstovai tyrime dalyvavo laisvanoriškai. Tiriamųjų saugumas ir konfidencialumas buvo užtikrintas, išvengta klausimų skatinančių nesantaiką bei nesutarimus. Užtikrinta teisė klausti klausimus ir padaryti interviu pokalbio įrašą. Tyrimas įgyvendintas atsižvelgiant į mokslinių tyrimų etikos principus (Creswell, 2003).

3.2. Kokybinio tyrimo metaduomenų analizės etapas

Metaduomenų analizė - „apdorotų duomenų“, surinktų iš kokybinių mokslinių tyrimų analizė, siekiant sukurti sistematines, integruotas žinias apie specifinį reiškinį. Metaduomenų analizės būdu kiekviena mokslinio tyrimo ataskaita palyginama su kitomis mokslinio tyrimo ataskaitomis, kuriose

buvo tirti bendri aspektai arba tyrėjai dalijasi specifinėmis arba bendromis savybėmis. Kiekvieno mokslinio tyrimo rezultatų duomenys gali būti peranalizuojami, pertikrinami išsiaiškinant svarbiausias kitų mokslinių tyrimų išvadas tam tikroje konkrečioje srityje. Nėra vieno metaduomenų analizės metodo, tai daugiau „lankstus metodų rinkinys“, kuris gali būti pritaikytas pagal tyrimo problemą ir pagal informaciją, pateiktą pirminiuose tyrimo ataskaitose (Canam et al., 2001)

Metaduomenų analizės tikslas – sužinoti kuo daugiau apie AAI dirbančių veiklos audito specialistų kompetencijos elementų ypatumus, kompetencijos tobulinimo metodus skirtingose Europos AAI. Lentelėje 5 pateikti duomenys apie analizuotus šaltinius bei juose tirtas sritis.

5 lentelė. Metaduomenų analizės šaltiniai

Mokslinis šaltinis	Autorius, metai	Tikslas	Temos
Post education programmes in European Supreme Audit Institutions	Debel, 2009	Palyginti 12 Europos šalių AAI mokymo programas	AAI, kurios turi mokymo programas; mokymo programų įgyvendinimas; kokybiniai mokymo programų panašumai ir skirtumai; tyrime dalyvavusių AAI individualių mokymo programų pristatymas.
Nordic state auditing: Differentiation or hybridisation of knowledge	Carrington et al., 2010	Šiaurės šalių AAI valstybinio audito palyginimas	Danijos, Norvegijos, Švedijos, Suomijos viešojo sektoriaus, AAI auditų, AAI kompetencijų, organizacinių struktūrų palyginimas.
State audit in the European Union	National Audit Office, 2005	Atskleisti ES šalių valstybinio audito aspektus	Kiekvienos ES šalies esminiai ekonomikos faktoriai; struktūra; AAI esminiai bruožai; personalo įdarbinimas, užmokestis ir kvalifikacija; AAI kompetencija, vaidmuo, teisės; audito procesas.

Šaltinis: sudaryta pagal Carrington et al., 2010; Debel, 2009; NAO, 2005

Kaip pateikta 5 lentelėje, magistro darbo autorius susipažino su esminiais AAI veiklos bruožais, auditorių kompetencijos elementais, kompetencijos tobulinimo metodais. Metaduomenų analizės metu tyrėjas pastebėjo, jog moksliniuose šaltiniuose nurodomos šalys, kurios sertifikuoja finansų auditorius. Nepavyko surasti duomenų apie veiklos audito specialistų sertifikavimą AAI, todėl galima daryti prielaidą, jog Europos AAI respondentai teigiamai atsilieps apie veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę, atsižvelgdami į idėjos novatoriškumą, dar vieną kompetencijos tobulinimo galimybę. **Iškeliamą hipotezę:** Europos AAI vyrauja teigiamas požiūris į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

3.3. Kokybinio tyrimo interviu etapas

Atsižvelgiant į mokslinio tyrimo objektą, tyrimo tikslus ir uždavinius, šis interviu metodas laikytinas svarbiausiu duomenų rinkimo (gavimo) metodu. Šiuo atveju naudinga naudoti interviu kaip

kokybinio tyrimo metodą, nes į skirtingus AAI veiklos audito specialistus bei į jų veiklą nukreiptą kompetenciją ir jos charakteristikas neįmanoma iširti kitais empiriniais metodais. Tyrimo dalykas yra ir visuomenės, ir individualiosios sąmonės elementai, pvz. tyrimo metu galima tirti AAI, veiklos audito specialistų poreikius, interesus, motyvaciją, pamatines vertybes, įsitikinimus įvairiais aspektais, nukreiptais į kompetenciją (Butkevičienė, 2011).

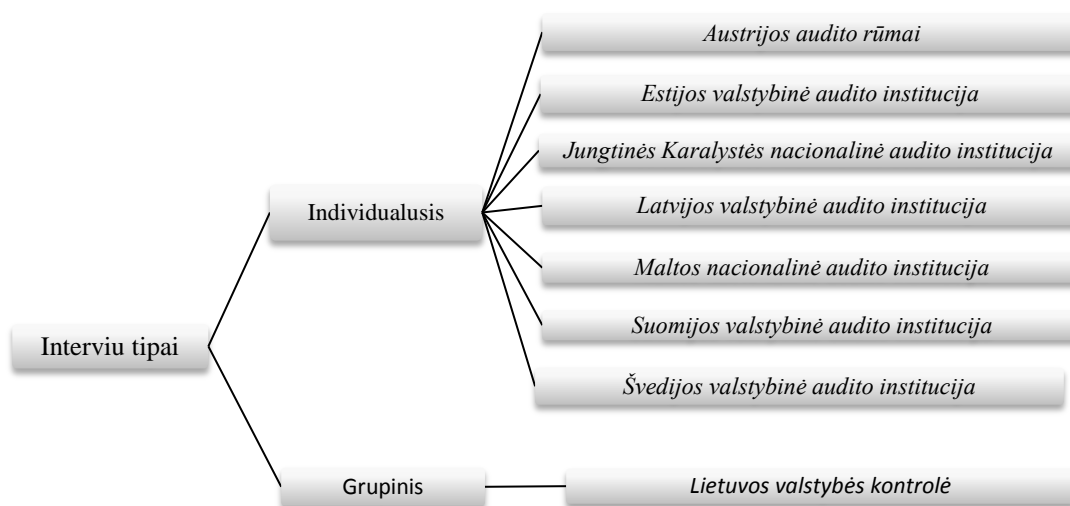
Interviu (žodžiu) - „sistemiškas ir tyrėjo kontroliuojamas pokalbis, susietas su konkrečiu tyrimo klausimu bei specifiniais tyrimo tikslais. Interviu metu interviuotojas ir respondentas aktyviai konstruoja tam tikrą pasaulio versiją, kurią priimant svarstoma, koks yra ryšys tarp gautų vertinimų ir jų aprašomo pasaulio.“ (Butkevičienė, 2011, p. 5).

Mokslinėje metodologijoje išskiriami trys **interviu tipai**:

1. formalizuotasis (griežtai struktūrizuoti, uždarieji standartizuoti) interviu;
2. iš dalies struktūrizuoti (iš dalies standartizuoti) interviu;
3. neformalizuoti (nestruktūrizuoti, nestandartizuoti) interviu (Bitinas ir kt., 2008).

Tiriamajai problemai nagrinėti ir duomenų rinkimui pasirinktas iš dalies struktūrizuotasis interviu. Šio interviu tipo pagrindinės charakteristikos: tyrėjas iš anksto sugalvoja būtinus ir galimus klausimus, tik iš dalies standartizuojama interviu procedūra ir klausimai, tarp tyrėjo ir informanto būna laisvesnė atmosfera (Butkevičienė, 2011).

Interviu tipai skirstomi pagal interviu dalyvavusių respondentų skaičių (Bitinas ir kt., 2008). Tyrimo metu identifikuoti interviu tipai pagal respondentų skaičių pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Tyrimo metu identifikuoti interviu tipai pagal respondentų skaičių

Šaltinis: adaptuota pagal Bitinas ir kt., 2008, p. 155

Pagal individualųjį interviu tipą, interviu metu buvo apklausiamas vienas žmogus. Grupinio interviu metu apklausiami trys ir daugiau respondentų. Lietuvos valstybės kontrolėje atlikto interviu tipas – grupinis. Interviu paimtas grupėje sudarytoje iš trijų respondentų (Bitinas ir kt., 2008).

Pagal individualiojo interviu tipologiją tyrimo metu atliekamas individualusis kryptingasis (iš dalies struktūrizuotasis) interviu. Individualiojo kryptingojo interviu metu buvo stengiamasi „neprisirišti“ prie iš anksto numatytų klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių. Kartais klausimai buvo keičiami vietomis. Atsižvelgiant į situaciją užduodami papildomi klausimai, siekiant išgauti kuo išsamesnę informaciją apie tiriamą problemą. Esminiai kryptingojo interviu tipo privalumai: išsamių, susistemintų žinių gavimas bei laisva pokalbio forma (Bitinas ir kt., 2011).

Pagal grupinių interviu tipologiją tyrimo metu atliekamas nominalinės grupės interviu metodas. „Tai giluminiu interviu metodas, atsiradęs, kaip grupinio interviu atmaina, suvokus, kad grupinio aptarimo metu svarstant sudėtingas problemas, informantams sunku susivokti ir pateikti savo idėjas.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 157). Šiuo atveju prieš atliekant grupinės interviu klausimai buvo perduoti informantams, taip jie galėjo juos peržiūrėti, apmąstyti problemą ir pasirengti atsakymus į klausimus. Grupės interviu metu informantai pristatė savo nuomones, idėjas apie tiriamąją problemą (Bitinas ir kt., 2008).

Interviu raštu (elektroniniu paštu) – respondentas elektroniniu paštu buvo siunčiamas klausimynas su prašymu jį užpildyti. Interviu žodžiu ir raštu metu respondentams buvo pateikiami tie patys klausimai, tačiau atliekant interviu žodžiu buvo galima lanksčiau laviruoti klausimais, nesilaikyti griežtos žodžių, klausimų tvarkos, užduoti papildomus klausimus.

Priežastys dėl kurių nepavyko visų respondentų apklausti interviu žodžiu būdu: personalo kontaktų nepateikimas oficialiuose AAI tinklalapiuose, nėra AAI oficialių tinklalapių angliškos versijos (arba tiesiog atvertus tinklalapį anglų kalba, randamas užrašas, jog tinklalapis techniškai tvarkomas), AAI personalo prasti šnekamosios anglų kalbos įgūdžiai.

Tyrimo populiacija – tai „objektų, kurių požymiai tiriami, aibė;“ „objektų ar individų grupė;“ visuma atvejų (procesų, fenomenų ir pan.), atitinkančių nustatytus kriterijus.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 91). Šiame tyrime tyrimo vienetai – Europos AAI. Imtis netikimybinė tikslinė. Tikslinė tyrimo imtis sudaryta patogiosios atrankos būdu. Buvo atrenkami labiausiai prieinami ir pasiekiami Europos AAI atstovai. Kadangi yra sudėtinga pasiekti tiriamųjų šalių AAI atstovus, buvo bandoma sukontaktuoti su potencialiais respondentais, o šie nukreipdavo į kitus respondentus, turinčius kompetencijos kalbėti (atsakyti į klausimus) tiriamąją tema. Šis imties atrankos būdas padėjo sutaupyti laiko, pastangų, tyrimo finansinius kaštus (vietinių, tarptautinių skambučių kaštai). Tyrimo rezultatai taikomi tirtai visumai, nes AAI turi savo struktūrą, veiklos strategijas, planus, kokybės valdymo sistemas, kuriuos pasitelkdami tobulina veiklos audito specialistų kompetenciją (Bitinas ir kt., 2008).

Tiriamųjų atrankos kriterijai:

- Pagal surastus AAI veiklos duomenis, atliktus mokslinius tyrimus apie AAI mokymo programas bei AAI personalo kompetenciją, buvo siekiama iširti kuo įvairesnes kompetencijos atžvilgiu Europos AAI.
- Lietuvos AAI veiklos auditas sukurtas pagal Jungtinės Karalystės veiklos schemą, todėl buvo siekiama apklausti šios šalies AAI respondentą.
- Tiriamųjų pasirinkimą nulėmė AAI personalo kontaktų prieinamumas. Kai kurios AAI (Latvija, Švedija ir kt.) iš viso nepateikia personalo kontaktų, nurodydamos tik bendruosius AAI telefono numerius, bei bendrąjį paštą į kurį galima parašyti klausimą ar komentarą.
- Tiriamųjų pasirinkimą taip pat nulėmė kalbos barjeras. Užsienio šalių AAI respondentai buvo apklausiami anglų kalba, tačiau ne visų šalių AAI respondentai kalba šia kalba, pvz. paskambinus į Bulgarijos AAI tarptautinių santykių skyrių tiesiog buvo pasakyta, jog respondentas nekalba anglų kalba.

Tyrimo trukmė – dvi savaitės, t.y. nuo 2013 m. sausio 28 d. iki 2013 m. vasario 11 d. Lietuvos AAI tinklalapyje yra pateiktos nuorodos į kitų šalių AAI tinklalapius. Pasinaudojus šiomis nuorodomis, paeiliui buvo atverčiami Europos AAI oficialūs tinklalapiai, ieškoma tinklalapio anglų kalbos versijos pasirinkties, bandoma surasti žmogiškųjų išteklių, tarptautinių santykių skyrių bei veiklos audito specialistų kontaktinius duomenis. Nesėkmingos paieškos atveju, buvo bandoma pasinaudoti bendraisiais AAI kontaktais – skambinama ir bandoma gauti duomenis respondento, galinčio suteikti informacijos tiriamajai problemai. Tyrėjas taip pat rašė elektroninius laiškus, kuriuose pristatė save, tyrimo tikslą bei prašymą dalyvauti tyrime. 4 priede pateikta tyrime dalyvavusių žmonių skaičių, komunikavimo priemonių bei rezultatų suvestinė.

Su užsienio AAI respondентаis buvo susisiekiama telefonu ir elektroniniu paštu. Interviu telefonu buvo atlikti su Austrijos ir Suomijos AAI respondентаis. Raštu į klausimus atsakė Švedijos, Estijos, Latvijos, Jungtinės Karalystės, Maltos AAI respondentai. Lietuvos AAI buvo atliktas grupės interviu. Respondentams iš anksto buvo nusiųstas klausimynas, kad jie galėtų susipažinti su tiriamąja problema. Grupės interviu vyko Lietuvos AAI, kuriame dalyvavo trys respondentai. Respondentai paeiliui galėjo išreikšti savo mintis tiriamuoju klausimu, padiskutuoti tarpusavyje. Iš viso tyrime dalyvavo aštuonios Europos AAI. Interviu protokolai pateikti 5-12 prieduose. 13 priede pateikta Švedijos AAI respondento R10 atsiųsta papildoma medžiaga apie profesinį tobulėjimą.

3.4. Kokybinio tyrimo dokumentų analizės etapas

Dokumentų analizės metodo taikomas tam, kad būtų galima gauti svarbių duomenų, kurie papildytų kitais duomenų rinkimo metodais surinktą informaciją ir padėtų nagrinėti tyrimo problemą.

Rinktinių duomenų šaltiniai: Europos AAI veiklos dokumentai (ugdymo strategijos, veiklos planai, metinės ataskaitos), AAI oficialiuose tinklalapiuose skelbiama informacija apie AAI personalą, profesinį tobulėjimą, mokymus, Lietuvos Respublikos teisės aktai, tarptautiniai leidiniai apie Europos AAI veiklą, mokslinės straipsniai ir kt.

Tyrimo naudotų duomenų rinkimo metodų privalumai ir trūkumai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Kokybinių duomenų rinkimo tipai, pasirinkimas, privalumai, apribojimai

Duomenų rinkimo tipai	Pasirinkimas tarp tipų	Tipo privalumai	Tipo apribojimai
<i>Interviu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Akis į akį, vienu du, asmeninis interviu. • Telefonu: tyrėjas apklausia telefonu. • Grupė: tyrėjas apklausia informantus grupėje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Naudinga, kai tiesiogiai negalime susitikti su informantais • Informantai gali suteikti istorinės reikšmės informaciją • Tyrėjas gali „kontroliuoti“ klausimų bei interviu eigą 	<ul style="list-style-type: none"> • Suteikiama „netiesioginė“ informacija, kurioje atsispindi informantų nuomonė, asmeninis požiūris • Informacija suteikiama ne natūraliu būdu, t. y. klausiami tam tikros srities klausimai • Tyrėjo dalyvavimas gali nulemti nukrypimus bei atsakymų šališkumą • Žmonės nevienodai objektyviai ir aiškiai dėto mintis
<i>Dokumentai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Viešieji dokumentai tokie kaip susirinkimų protokolai ir laikraščiai. • Privatūs dokumentai tokie kaip užrašai, laiškai. • Diskusijos elektroniniu paštu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tyrėjas informacijos paiešką gali atlikti jam patogiu laiku. • Duomenys yra gilūs, nes dalyviai dėmesingai juos kaupė bei sudarinėjo. • Tyrėjas sutaupo laiko, nes tai rašytinis įrodymas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informacija gali būti apsaugota ir neprieinama viešai ar privačiai. • Tyrėjas privalo ieškoti informacijos sunkiai surandamose vietose. • Medžiaga gali būti neužbaigta. • Dokumentai gali būti neautentiški ir netikslūs.

Šaltinis: Creswell, 2003, p. 186 ir 187

6 lentelėje atskleisti jau aptartų duomenų rinkimo metodų privalumai ir trūkumai, kurie gali paveikti duomenų rinkimo efektyvumą. Tyrimo metu naudoti kokybinių duomenų rinkimo metodai: duomenų rinkimas apklausiant ir surenkant žmonių veiklos sukurtus produktus (dokumentus) (Creswell, 2003).

3.5. Kokybinio tyrimo turinio analizės ir lyginimo etapas

Turinio (content) analizė – „metodas, kuriuo gilinamasi į objektą ir kontekstą, domintis panašumais bei skirtumais tarp kategorijų ar kodų.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 228). Šis metodas yra „susijęs su skelbiamąją ar latentine teksto prasme. Skelbiamasis turinys yra tai, ką tekstas sako,

dažniausiai pristatomas kategorijomis, o temos yra latentinio turinio raiška, t.y. apie ką tekstas kalba.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 228).

Turinio analizė „palengvina konteksto prasmės tekste suvokimą per iškylančias temas, o kodavimo procedūrų (kategorijų/subkategorijų) kartojimas produkuoja atskiras temas. Kokybinėje turinio analizėje konceptai išskyla iš atsakymų į tiriamųjų interpretacijas ir vertinimus.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 226).

Visuose kokybinio tyrimo etapuose tyrėjas privalo įsitraukti į aktyvų analitinį procesą (Bitinas ir kt., 2008). Tyrėjo ir tiriamojo bendradarbiavimas taip pat yra labai svarbus, nes tyrėjas remiasi interviu, apklausos duomenimis, kurie „yra abipusiai, kontekstiniai ir grįsti vertybėmis.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 226).

Kokybinei turinio analizei panaudota interviu žodžiu ir raštu medžiaga. Turinio analizės tikslas – diagnozuoti:

- kaip respondentas (tam tikros Europos AAI atstovas) suvokia į veiklos audito specialisto veiklą nukreiptą kompetenciją, jos elementus bei pripažinimą, visą tai perteikdamas per savo patirties, žinių prizmę pagal tyrėjo klausiamus klausimus;
- kokie skirtumai egzistuoja tarp teorinio kompetencijos, jos turinio suvokimo ir respondento išreikštos socialinės realybės apie veiklos audito specialisto kompetenciją;
- kokie respondento mąstymo, supratimo būdai yra atskleidžiami kalbant apie į veiklos audito specialistą nukreiptą kompetenciją, jos elementus bei pripažinimą;
- kokios realiai egzistuoja „galimybės ir ribotumai įgytas žinias, įgūdžius bei gebėjimus pritaikant veikloje ar socialinėje realybėje.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 229).

Mokslinių tyrimų metodologijoje identifikuojamos Morse'o (1997) pagrindinės turinio analizės charakteristikas (Bitinas ir kt., 2008):

Tikslas: turinio analizės būdu siekiama atskleisti į veiklos audito specialistų veiklą nukreiptą kompetenciją, jos turinį ir pripažinimą skirtingose Europos AAI, įvertinti požiūrius į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

Tyrimo medžiaga: analizuojama tik konkreto teksto kontekste. Interviu žodžiu buvo transkribuoti. Interviu protokolai pateikiami 5-12 prieduose.

Tyrimo reikšmingumas: siekiama atskleisti kiekvienos tiriamosios šalies AAI veiklos audito specialistų kompetenciją, jos turinį bei pripažinimą. Nagrinėjama aspektai yra aktualūs ne tik Lietuvos AAI, bet ir kitoms tyrimo dalyvavusioms AAI. Lietuvos AAI pageidavimu atliekami šio magistrinio darbo tyrimas. Austrijos ir Švedijos AAI atstovai taip pat pareiškė susidomėjimą šio tyrimo rezultatais bei paprašė atsiųsti jiems magistro baigiamąjį darbą elektronine forma.

Rezultatų pagrindimas: analitinėje dalyje pateikti rezultatai pagrįsti teksto turiniu ir iš jo išskirtais duomenimis kategorijų bei subkategorijų pavidalu.

Analizės metodologinis pagrindimas: taikoma fenomenologijos tyrimų metodologinė paradigma. „Metodologijos tikslas – suprasti žmonių išgyvenimus.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 125). Tyrėjo tikslas užduodant klausimus leisti respondentui atskleisti savo žinias, patirtį apie tiriamąją problemą. Tyrėjas ir respondentas gali suformuoti ne tik gilesnį supratimą apie tiriamąją problemą, bet ir perduoti naują sukonstruotą supratimą vienas kitam (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo populiacija: Europos AAI. Tyrimo imties sudarymo būdas: tikslinė patogioji atranka. Buvo atrenkami labiausiai prieinami ir pasiekiami Europos AAI atstovai. Kadangi yra sudėtinga pasiekti tiriamųjų šalių AAI atstovus, buvo bandoma sukontaktuoti su potencialiais respondentais, o šie nukreidavo į kitus respondentus, turinčius kompetencijos kalbėti (atsakyti į klausimus) tiriamąją tema. Šis imties atrankos būdas padėjo sutaupyti laiko, pastangų, tyrimo finansinius kaštus (vietinių, tarptautinių skambučių kaštai).

Tyrimo technika: naudojami iš dalies struktūrizuotasis interviu. Tyrėjas neprisiria prie konkrečių klausimų eigos, žodžių, eksromptu sugalvoja papildomus klausimus, kad duomenys būtų kuo validesni.

Teksto prasmė: gautuose tekstuose atsispindi Europos AAI respondentų patirtis, nuomonė, AAI nuostatai.

Analizės taisyklės: teksto turinys yra nuosekliai nagrinėjamas. Turinys dalijamas į analitinius vienetus, t.y. veiklos audito specialistų asmeninės savybės, žinios ir įgūdžiai, išsilavinimas, darbo patirtis, auditorių mokymai skirtingose Europos AAI. Auditorių mokymai išskiriami į smulkesnius analitinius vienetus: tęstinio kvalifikacijos kėlimo galimybės, mokymų tipai, mokymus organizuojantys subjektai, mokymų orientacija į teorines žinias ir praktinius įgūdžius, požiūris į veiklos audito specialistų sertifikavimą.

„Kategorijos/subkategorijos yra turinio analizės rezultatas: tekstas nagrinėjamas, formuojamos kategorijos ir subkategorijos, jos interpretuojamos bei atsakoma į tyrimo klausimą.“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 230).

Patikimumo ir tinkamumo kriterijai: siekiant išvengti subjektyvumo, konkretūs kokybinės turinio analizės rezultatai palyginami su rezultatais ir informacija iš kitų šaltinių bei tyrimų. Adekvačių mokslinių tyrimų šiam magistro baigiamojo darbo tyrimui nepavyko rasti, tačiau skirtinguose tyrimuose ir AAI veiklos dokumentuose galima rasti pavienės informacijos, nukreiptos į Europos AAI į veiklos audito specialistų kompetenciją (Bitinas ir kt., 2008).

Turinio analizės rezultatai yra palyginami tarp skirtingų tyrime dalyvavusių šalių. Rezultatų palyginimas leidžia išskirti vyraujančias į veiklos audito specialistų veiklą kompetencijos elementų tendencijas. Tyrimo analizės rezultatais susidomėjusios šalys, galės lengvai pamatyti vyraujančias veiklos audito specialistų kompetencijos elementų tendencijas konkrečiose Europos AAI.

4. ANALIZĖS REZULTATAI

4.1. Veiklos audito specialistų įgūdžiai

Teorinėje magistro baigiamojo darbo dalyje aprašyti pažinimo ir elgsenos įgūdžiai, kuriuos moksliniame straipsnyje identifiko Sarkis ir Seol'as (2005). Atlikus interviu duomenų turinio analizę, pavyko atrasti ir suklasifikuoti teorinėje dalyje identifikuotus įgūdžius. Tikslas – nustatyti, kokie įgūdžiai yra svarbiausi veiklos audito specialistams. Turinio analizės duomenys pateikti 14 priede, o 7 lentelėje pavaizduoti veiklos audito specialistų pažinimo įgūdžiai. Veiklos audito specialistų įgūdžių analizės rezultatai pateikiami pagal elgsenos ir pažinimo įgūdžius.

7 lentelė. Veiklos audito specialisto pažinimo įgūdžiai

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalis
Įgūdžiai	Pažinimo įgūdžiai	Analitiniai įgūdžiai		„Aaa analytical skills“	FI
				„Analytical skills...“	SE
				„Analytical skills and methodology skills – without these two it is impossible to write a objective and thorough audit.“	EE
		Techniniai įgūdžiai		„...technical skills (data analysis, modelling, evaluation of evidence)...“	GB
				„Analytical skills and methodology skills – without these two it is impossible to write a objective and thorough audit.“	EE
				„...ability to analyze large amount of information and skills in different ways of analysis...“	LV
				„...darbas kompiuteriu, užsienio kalbų žinojimas.“	LT
				„...užsienio metodinės medžiagos, jų įvairių ataskaitų, publikacijų skaitymas.“	LT
				„...investigative skills (interviewing, surveys)...“	GB
				„...I consider a sound grounding in research methods as an essential skill with respect to performance audit...“	MT
		Pristatymo įgūdžiai		„...presentational skills (drafting, powerpoint)...“	GB
				„ I believe the most important skill that a performance auditor must have is the ability to write. The ability to analyse and extract useful findings, conclusions and recommendations is all lost if such ideas cannot be put on paper and clearly conveyed to readers and other stakeholders.“	MT
				„...writing skills...“	SE
			Įvertinimo įgūdžiai		„...skills in research/evaluation methodology.“

Estijos AAI respondento R2 nuomone, analitiniai ir metodologijos įgūdžiai yra svarbiausi veiklos audito specialistams. Be šių dviejų įgūdžių neįmanoma objektyviai ir nuodugnai atlikti audito. Jungtinės Karalystės respondentas R4 paminėjo techninių įgūdžius (duomenų analizė, įrodymų įvertinimas), tyrimo įgūdžius (interviu, apklausa), pristatymo įgūdžius (dokumentų sudarymas, pristatymas). Latvijos AAI svarbiausi techniniai įgūdžiai, gebėjimas analizuoti didelės apimties informaciją ir skirtingų analizės metodų taikymo įgūdžiai. Maltos AAI respondento R9 teigimu, gebėjimas analizuoti duomenis bei naudingų duomenų, išvadų, rekomendacijų išskyrimas gali būti bevertis, jei veiklos audito specialistas nesugebės visų idėjų perteikti, pristatyti skaitytojui ar kitai suinteresuotai šaliai. Šiuo atveju svarbiausia pristatymo įgūdžiai, t.y. gebėjimas rašyti ir perteikti mintis „popierinėje“ formoje. Švedijos AAI svarbiausi veiklos audito specialisto įgūdžiai: analitiniai, rašymo, tyrimo/įvertinimo metodikos įgūdžiai. Lietuvos AAI respondento R6 svarbiausi techniniai įgūdžiai yra „darbas kompiuteriu, užsienio kalbų žinojimas.“ Respondento R7 teigimu labai svarbus aspektas yra „užsienio metodinės medžiagos, jų įvairių ataskaitų, publikacijų skaitymas.“ Austrijos AAI respondentei R1 buvo sunku atsakyti į šį klausimą. Tyrėjui išvardinus analitinius, techninius ir įvertinimo įgūdžius kaip galimai svarbius veiklos auditoriui, respondentė R1 teigė, jog visos šios savybės yra svarbios.

Veiklos audito specialistų elgsenos įgūdžiai, jų klasifikavimas, respondentų nuomonių pasiskirstymas tyrime dalyvavusių šalių atžvilgiu pavaizduoti 8 lentelėje.

8 lentelė. Veiklos audito specialistų elgsenos įgūdžiai

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalis
Įgūdžiai	Elgsenos įgūdžiai	Visuomeniniai įgūdžiai	„...interpersonal skills (working together, diplomacy).“	GB
			„...bendravimo įgūdžiai, kadangi darbas audito grupėje vyksta, komandinis darbas...“	LT
		Organizaciniai įgūdžiai	„...bendravimas su audituojamojo subjekto darbuotojais...“	LT
			„Nemažai bendraujame su savo kolegomis iš kitų aukščiausių audito institucijų, tai yra darbas įvairiose audito grupėse, tai yra ir mokymai, skirti profesinei kompetencijai gerinti.“	LT

Elgsenos įgūdžius paminėjo Lietuvos AAI respondentai R6, R7 ir Jungtinės Karalystės AAI respondentas R4. Jungtinės Karalystės AAI svarbūs visuomeniniai arba tarpasmeniniai įgūdžiai, t.y. gebėjimas kartu dirbti, diplomatiškumas. Lietuvos AAI respondentai R6, R7 akcentuoja visuomeninius ir organizacinius įgūdžius. Respondento R6 teigimu svarbūs yra „bendravimo įgūdžiai, kadangi darbas audito grupėje vyksta, komandinis darbas, bendravimas su audituojamojo subjekto darbuotojais.“ Respondento R7 teigimu veiklos audito specialistai „nemažai bendraujame su savo kolegomis iš kitų aukščiausių audito institucijų, tai yra darbas įvairiose audito grupėse, tai yra ir mokymai, skirti profesinei kompetencijai gerinti.“

Turinio analizės metu suklasifikuoti veiklos audito specialistų įgūdžiai pavaizduoti 8 paveiksle.



8 pav. Suklasifikuoti veiklos audito specialistų įgūdžiai

Kaip pateikta 8 paveiksle pažinimo įgūdžiai suklasifikuoti į analitinius, vertinimo ir techninius įgūdžius. Techninių įgūdžių subkategorija sugrupuota į tiriamuosius ir pristatymo įgūdžius. Elgsenos įgūdžiai suklasifikuoti į visuomeninius ir organizacinius įgūdžius.

Europos AAI respondentų nuomone pažinimo įgūdžiai yra svarbesni nei elgsenos įgūdžiai. Svarbiausi pažinimo įgūdžiai yra techniniai įgūdžiai, nes net šešios iš aštuonių tyrime dalyvavusių šalių paminėjo techninių įgūdžius bei juos atspindinčius gebėjimus. Elgsenos įgūdžius paminėjo tik dvi šalys. Mokslinio straipsnio aprašyti elgsenos asmeniniai įgūdžiai turinio analizės metu nesurasti.

4.2. Veiklos audito specialistų asmeninės savybės

Asmeninės savybės tai yra veiklos audito specialisto kompetenciją sudarantys ir nurodantys elementai. Pateikiant klausimą, susijusį su veiklos audito specialisto asmeninėmis savybėmis, respondentams buvo pateikiami keli galimi veiklos audito asmeninių savybių pavyzdžiai (žiūrėti 2 priedą), identifikuoti nagrinėjant mokslinius šaltinius. Interviu duomenų turinio analizė pateikta 15 priede, o 9 lentelėje pateiktos interviu metu identifikuotos veiklos audito specialistų asmeninės savybės bei šių savybių pasikartojimas tarp tyrime dalyvavusių Europos AAI respondentų pasisakymų.

9 lentelė. Europos AAI nurodytos svarbiausios veiklos audito specialistų asmeninės savybės

Kategorija	Subkategorija	Šalys							
		EE	FI	GB	LT	LV	MT	SE	
Asmeninės savybės	Objektyvumas/nešališkumas	*	***	*	**		**	*	
	Nepriklausomumas	*		*	**		**	*	
	Atkaklumas	*							
	Autoritetingumas			*					
	Bendradarbiavimas			*	*				
	Žinių troškimas/noras sužinoti, tobulėti			*	*				
	Darbštumas				*				
	Analitinis mąstymas				*		**		

Kategorija	Subkategorija	Šalys						
		EE	FI	GB	LT	LV	MT	SE
Asmeninės savybės	Pastabumas				*			
	Įžvalgumas				*	*		
	Etiškumas				*			
	Sąžiningumas				**			
	Diplomatiškumas				*			
	Profesionalumas				*			
	Atsakingumas				*			
	Ryžtingumas					*		
	Plačios pažiūros					**		

Kaip pateikta 9 lentelėje Europos AAI respondentai objektyvumą ir nepriklausomumą identifikavo kaip pačias svarbiausias veiklos audito asmenines savybes. Taip pat labai svarbios šios savybės: analitinis mąstymas, įžvalgumas, žinių troškimas, bendradarbiavimas ir sąžiningumas.

Austrijos AAI veiklos audito specialisto asmeninės savybės nėra akcentuojamos, todėl ir 9 lentelėje nėra Austrijos. Respondentės R1 teigimu, Austrijos AAI nėra apibrėžtų veiklos audito specialistų asmeninių savybių. Būtinės sąlygos, norinčiajam pradėti dirbti Austrijos AAI yra išsilavinimo kvalifikacinis laipsnis ir darbo patirtis.

Estijos AAI respondentas R2 identifikuoja šias veiklos audito specialisto asmenines savybes: objektyvumas, nepriklausomumas, atkaklumas.

Suomijos AAI respondento R3 nuomone, objektyvumas yra svarbiausias veiklos audito specialisto bruožas. Šį pasirinkimą paaiškino palygindamas finansinį ir veiklos auditą. Finansiniame audite yra kriterijai, kurie yra nustatyti ir nekintantys. Veiklos audito specialistas, atlikdamas veiklos auditą, privalo sukurti vertinimo kriterijus. Kurdamas vertinimo kriterijus, veiklos auditorius iš anksto gali įtakoti ir numatyti veiklos audito rezultatus. Veiklos audito specialisto politinis požiūris ar nuomonė, kaip tam tikri dalykai turi būti įgyvendinti gali, įtakoti veiklos audito rezultatus.

Jungtinės Karalystės AAI turi tam tikrą „vertybių“ rinkinį, kuris apima gerąsias auditoriaus savybes. „Vertybių“ rinkinį sudaro: nepriklausomumas, nešališkumas, autoritetingumas, bendradarbiavimas. Jungtinės Karalystės respondento R4 nuomone, svarbu, kad veiklos audito specialistai būtų smalsūs, trokštantys žinių ir norintys surasti atsakymus į svarstomas problemas.

Respondentas R5 nurodė, jog Latvijos AAI samdomi auditoriai, kurie dirba departamentuose, atsakinguose už tam tikras sritis tokias kaip socialinis aprūpinimas, žemės ūkis, aplinka ir kt. Skirtingos audito rūšys nėra išskiriamos Latvijos AAI. Dėl šios priežasties pačios svarbiausios veiklos audito specialisto, dirbančio Latvijos AAI, asmeninės savybės yra įžvalgumas, ryžtingumas, platus akiratis.

Lietuvos AAI respondentės R5 „asmenine nuomone, labai svarbu veiklos auditoriui yra tokios savybės kaip įžvalgumas, pastabumas ir aišku diplomatiškumas.“ „Veiklos principai yra nepriklausomumas, objektyvumas.“ Etiškumas pagal valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos

kodeksą yra privalomas. „Vertybės valstybės kontrolės, tai yra profesionalumas, sąžiningumas, komandinis darbas, santykiai su audituojamais subjektais, grįsti pagarba ir pasitikėjimu.“ Respondentė R7 įvardino šias asmenines savybes: „atsakingumas, sąžiningumas, analitinis mąstymas, darbštumas, noras tobulėti, imlumas naujovėms.“

Maltos AAI respondento R9 nuomone, objektyvumas ir nepriklausomumas yra du patys svarbiausi gero veiklos auditoriaus aspektai. Objektyvumas ir nepriklausomumas labiau siejamas su etikos principų laikymusi atliekant veiklos auditą. Respondento R9 teigimu, geras veiklos auditorius privalo turėti analitinį mąstymą. Jis visada turi būti pasiruošęs klausiti klausimus, kodėl būtent yra tokie rezultatai. Analitinis mąstymas atspindi veiklos audito specialisto profesinę kompetenciją.

Švedijos AAI respondento R10 teigimu, sunku suklasifikuoti svarbiausias veiklos audito specialisto asmenines savybes, tačiau prie pačių svarbiausių priskiriamas objektyvumas ir nepriklausomumas.

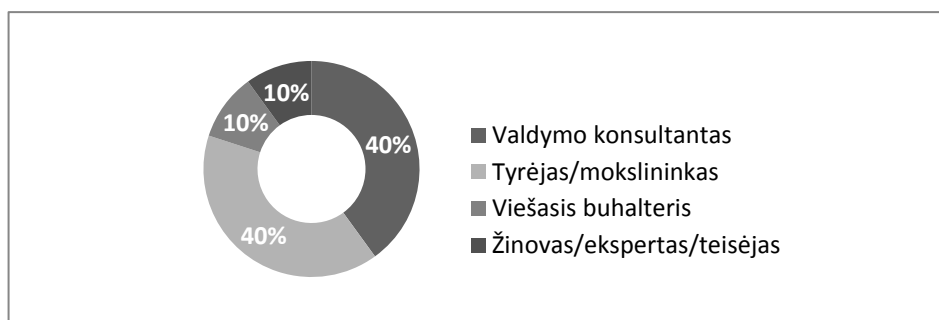
Užduodant klausimus apie veiklos audito specialistų mokymą, viename iš klausimų buvo prašoma įvardinti kokias asmenines savybes veiklos audito specialistai tobulina mokymo metu. Dėl šios priežasties kryptinga nagrinėti svarbiausias asmenines savybes ir tobulinamas asmenines savybes vienu metu. Lietuvos AAI respondentės R8 nuomone, „šiai turbūt asmeninių savybių išugdyti negalima mokymo būdu.“ Vis dėlto Maltos AAI respondento R9 teigimu, mokymuose ugdomas veiklos audito specialistų atkaklumas, loginis samprotavimas arba kitaip analitinis mąstymas. Estijos AAI respondentas R2 nurodė atkaklumą ir bendradarbiavimą, o Jungtinėje Karalystėje respondentas R4 - žinių troškimas.

4.3. Veiklos audito specialistų vaidmuo

Magistro baigiamajame darbe tyrėjas siekė ištirti AAI respondentų nuomonę, suvokimą apie veiklos audito specialistų įvaizdį. Teoriniu aspektu mokslininkas Lonsdale et. al. (1999) identifikavo keturis galimus veiklos audito specialistų vaidmenis, t.y. viešasis buhalteris, valdymo konsultantas, tyrėjas/mokslininkas, žinovas/ekspertas/teisėjas. Švedijos AAI respondento R10 nuomone, klausime pateikti galimi veiklos audito specialisto vaidmenys yra idealūs teoriniai tipai, tačiau realiai praktikoje veiklos audito specialistai atlieka įvairiarūšius vaidmenis. Dėl šios priežasties į šį klausimą respondentui R10 buvo sunku atsakyti.

Šis klausimas sukėlė daugiausia kontraversišku respondentų reakcijų išgirdus klausimą ir paprašius apibūdinti jų suvokimu galimą veiklos audito specialisto įvaizdį. Austrijos respondento R1 teigimu, „tai yra geras klausimas“, tačiau jis negalėjo į jį atsakyti, nurodydamas, jog „nėra tiksliai apibrėžto vaidmens“, kuriuo būtų galima apibūdinti veiklos audito specialisto vaidmenį.

Atsakymų į šį klausimą pateikimo forma įvairi, pavyzdžiui, Jungtinės Karalystės respondentas R4 teiginiiais įrodė, kodėl nė vienas iš pateiktų teorinių vaidmenų netinka veiklos audito specialistui, dirbančiam Jungtinės Karalystės AAI. Estijos respondentas R2 teorinių veiklos audito specialistų vaidmenų pasiskirstymą Estijos AAI nurodė procentine išraiška, kuri pateikta 9 paveiksle.



9 pav. Estijos AAI veiklos audito specialisto vaidmens procentinis pasiskirstymas

Šaltinis: sudaryta pagal Estijos AAI respondento interviu raštu duomenis, 6 priedas

Kaip pavaizduota 9 paveiksle Estijos AAI veiklos audito specialistas yra suvokiamas kaip valdymo specialistas bei tyrėjas/mokslininkas. Respondentas R2 šiems vaidmenims 100% procentų skalėje suteikė po 40%, o viešojo buhalterio ir žinovo/eksperto/teisėjo vaidmenims po 10%. Tai patvirtina, jog nėra konkretaus veiklos audito specialisto vaidmens.

16 priede pavaizduoti tyrime dalyvavusių Europos AAI respondentų nuomonės apie veiklos audito specialistų įvaizdžio suvokimą. Veiklos audito specialisto įvaizdžio suvokimo kategorija, suskirstyta į subkategoriją, sudarytą iš teorinėje medžiagoje identifikuojamų veiklos audito specialistų vaidmenų. Identifikuojami Europos AAI respondentų teigiami ir neigiami požiūriai.

Suomijos respondentas R3 nurodo, jog veiklos audito specialistas kaip valdymo konsultantas nuolatos turi sukurti tam tikrą naudą, pridėtinę vertę iš audito.

Jungtinės Karalystės respondentas R4 teiginiiais įrodė, kodėl nė vienas iš pateiktų teorinių vaidmenų netinka veiklos audito specialistui. AAI veiklos auditorius priešingai nei valdymo konsultantas privalo parašyti ataskaitas kaip projektas progresuoja; nurodyti blogai įgyvendinamo projekto problemas. Veiklos audito specialistui yra numatyta tam tikros teisės į duomenis, kurių nei valdymo konsultantas, nei tyrėjas/mokslininkas neturi. Veiklos audito specialistas yra nepriklausomas, todėl jo vaidmuo neatitinka viešojo buhalterio ar žinovo/eksperto/teisėjo vaidmenų.

Latvijos AAI visiems auditoriams taikomi panašūs reikalavimai, tačiau respondento R5 teigimu, veiklos audito specialistai turi vykdyti veiklą kaip viešieji buhalteriai ir žinovai/ekspertai/teisėjai.

Lietuvos AAI respondentės R8 manymu, „valdymo specialistas galbūt taip, nes vis tik daugelis dalykų eina per valdymą.“ Respondentės R6 nuomone, veiklos audito specialistas suvokiamas „kaip žinovas/ekspertas, tyrėjas/mokslininkas.“ Lietuvos AAI respondentės R6, R7, R8 diskutuojamos paminėjo valdymo specialisto, žinovo/eksperto, tyrėjo/mokslininko vaidmenis, įrodydamos, jog

Lietuvoje veiklos audito specialistas neatlieka viešojo/visuomenės buhalterio vaidmens. Respondentė R7 pagal įstatymą apibrėžė, jog veiklos audito specialistas „įvertina audituojamą subjektą, vadovaujasi ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principais, ar valstybės lėšos, turtas naudojamas taupiai, racionaliai ir pateikia veiklos tobulinimo rekomendacijas.“

Maltos AAI respondento R9 suvokimo veiklos auditorius – valdymo konsultantas ir viešasis buhalteris. Veiklos audito specialistas kaip viešasis buhalteris atlikdamas veiklos auditą susitelkia ties „pinigų vertės“ aspektu, peržiūri ekonomines dimensijas, atlieka kaštų palyginimo su teikiama nauda analizę. Veiklos audito specialisto kaip valdymo konsultanto vaidmuo išskyla peržiūrint efektyvumo ir rezultatyvumo aspektus.

Švedijos AAI veiklos audito specialisto vaidmenys ir funkcijos nuolat kinta, suvokimas apie tai skiriasi priklausomai nuo užimamų pareigų. Švedijos respondentas R10 identifikavo veiklos audito specialisto vaidmenį kaip viešąjį buhalterį, kurio pareiga pranešti apie tai, kas buvo planuojama padaryti ir kas buvo faktiškai įgyvendinta; įžvelgti ar finansiniai ištekliai buvo išmintingai panaudoti; patikrinti ataskaitų apie išlaidas teisingumą.

Interviu metu respondentai daugiausiai diskutavo apie valdymo konsultanto ir viešojo buhalterio vaidmenis. Turinio analizėje Austrijos ir Estijos respondentų pasisakymai nebuvo analizuojami. Šiuo atveju valdymo konsultanto ir viešojo buhalterio vaidmenis pamini po tris šalis. Praktikoje Europos AAI nėra vieno tikslaus veiklos audito specialisto vaidmens apibūdinimo. Respondentų teigimu galima sugalvoti ir daugiau veiklos audito vaidmenų. Lietuvos AAI respondentė R8 veiklos audito specialistą identifikuoja kaip viešąjį ekspertą. Veiklos audito specialisto vaidmuo nuolat kinta. Jis priklauso nuo audituojamos srities, audito tikslo bei užimamų pareigų.

4.4. Veiklos audito specialistų išsilavinimas

Metaduomenų analizės duomenimis daugelio AAI personalo sudėtis ir poreikis pakito dėl audito koncepcijos plėtros ir veiklos audito atlikimo. Moksliniuose tyrimuose analizuojami AAI veiklos audito specialistų kompetencijos kaita. 80 procentų veiklos auditorių, dirbančių Švedijos AAI, yra įgiję kvalifikaciją politikos mokslų arba ekonomikos srityse, likę 20 procentų – teisės, sociologijos ir mokslo srityse. Suomijos AAI svarbiausio sritys, kuriose reikalaujama patirtis – apskaita, teisė, metodologiniai įgūdžiai ir tam tikroje viešojo sektoriaus veiklos srityje. Suomijos AAI atliekant veiklos auditą labai svarbi veiklos audito specialistų teisinė kompetencija ir metodologiniai įgūdžiai, patirtis audituojamos srities viešajame sektoriuje (Carrington et al., 2010).

2007 m. AAI bendrasis personalo skaičius ir išsilavinimo tendencijos pateiktos 10 lentelėje.

10 lentelė. 2007 m. AAI bendras personalo skaičius ir dominuojančios išsilavinimo tendencijos

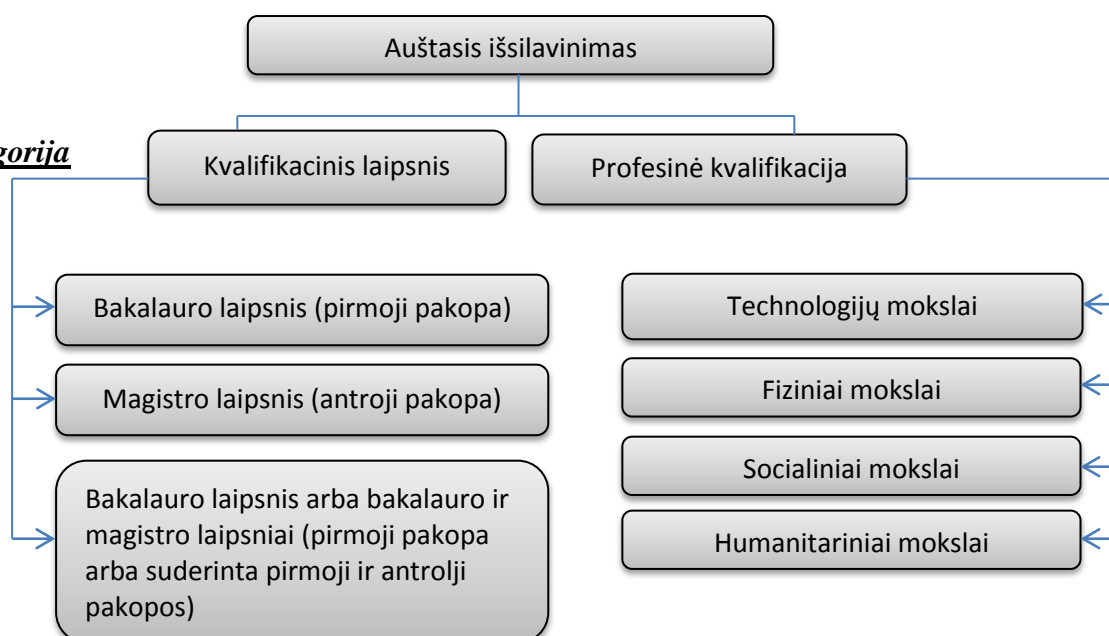
Šalis	Bendras personalo skaičius (2007 m.)	Teisė	Apskaita	Kitos kvalifikacijos/išsilavinimai
Austrija	312	√	√	E, DS
Estija	85	√	√	E, VA, F, kita
Jungtinė Karalystė	832	-	√	Su
Latvija	178	√	√	E, A
Lietuva	300	√	√	E, kita
Malta	64	√	√	E, VA, St
Suomija	147	√	√	E, P, So, VA
Švedija	300	-	√	E, S, P

A – administravimas; E - ekonomika; P – politikos mokslai; S – socialiniai mokslai; VA – viešasis administravimas; St – statistika; So – sociologija; DS – disciplinos specialistas; F – finansai.

Šaltinis: adaptuota pagal NAO, 2005, p. 7

10 lentelėje pateiktos AAI dirbančio personalo išsilavinimo tendencijos. Šie duomenis atspindi tiek finansų auditorių, tiek veiklos auditorių ir kitų sričių auditorių išsilavinimo tendencijas. 2007 m. dominuojančios kvalifikacijos sritys teisė, apskaita ir ekonomika. Metaduomenų analizės duomenimis galima teigti, jog veiklos audito specialistų dominuojanti kvalifikacijos sritis – socialiniai mokslai.

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti veiklos audito specialistų išsilavinimo reikalavimus skirtingose Europos AAI. Aukštojo išsilavinimo turinio analizės rezultatai pateikti 17 priede, o 10 paveiksle pateikta aukštojo išsilavinimo kategorija ir subkategorijos.

Kategorija**1 Subkategorija****2 Subkat.**

10 pav. Veiklos audito specialistų aukštojo išsilavinimo schema

Kaip pateikta 10 paveiksle aukštojo išsilavinimo kategorija suskirstyta į dvi subkategorijas: kvalifikacinis laipsnis ir profesinė kvalifikacija. Šios pirmosios subkategorijos suskirstytos į kitas

subkategorijas. Pagal Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymą „aukštasis išsilavinimas - išsilavinimas, įgytas baigus pagrindines arba vientisąsias studijas Lietuvos aukštojoje mokykloje arba lygiavertes studijas užsienio aukštojoje mokykloje.“ Pagal Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymą kvalifikacinis laipsnis apibūdinamas kaip laipsnis, „suteikiamas asmeniui baigusiam atitinkamos nuosekliųjų studijų pakopos programą.“

11 lentelėje pateikti veiklos audito specialisto aukštojo išsilavinimo kvalifikacinio laipsnio subkategorijos turinio analizė.

11 lentelė. Veiklos audito specialistų kvalifikacinis laipsnis

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	Šalis	Respondentų pasisakymai
Aukštasis išsilavinimas	Kvalifikacinis laipsnis	Bakalauro laipsnis (pirmoji pakopa)	GB	„In general our staff need a degree 2.1 or higher to get onto the accountancy training course which then allows them (on qualification) to go into performance audit.“ „To join as a performance auditor they need a 2.1 degree and ideally a Masters qualification .“
		Magistro laipsnis (antroji pakopa)	AT EE FI GB	„... our lowest degree is a master degree . You need to have a master degree to start working at Austrian court...“ „... master degree and practical experience.“ „ Master degree or studying MBAs “ „They have to have a master degree ...“ „...but at least master degree .“ „Direct entrants onto performance audit will need a Master qualification as well as a degree ...“
		Bakalauro laipsnis arba bakalauro ir magistro laipsniai	LT LT SE	„...privalo būti aukštasis išsilavinimas ...“ „...valstybiniu auditoriumi gali pretenduoti dirbti asmenys, turintys aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių, fizinių, technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą .“ „ Academic grade in economics/political or social sciences.“

Aukštojo išsilavinimo kategorijos subkategorija – kvalifikacinis laipsnis. Kvalifikacinio laipsnio subkategorijos: bakalauro laipsnis, magistro laipsnis, bakalauro laipsnis arba bakalauro ir magistro laipsniai. Jungtinėje Karalystėje respondento R4 teigimu, pretendentai, norintys dirbti privalo turėti 2.1 išsilavinimą arba aukštesnį, o tai atitinka bakalauro laipsnį. 18 priede pateikti Jungtinės Karalystės ir užsienio šalių kvalifikacijos laipsnių įvertinimo palyginimai. Šie pretendentai gali dalyvauti apskaitos mokymo kursuose, po kurių gali atlikti veiklos auditą. Tiesioginiai pretendentai į veiklos audito specialisto pareigas privalo turėti magistro kvalifikacinį laipsnį. Austrijos, Suomijos AAI veiklos audito specialistų minimalus kvalifikacinis laipsnis – magistro laipsnis. Estijoje veiklos audito specialistai privalo turėti magistro laipsnį arba studijuoti verslo administravimo magistrantūros studijas. Bakalauro laipsnis arba bakalauro ir magistro laipsniai privalomi Lietuvos ir Švedijos AAI

veiklos audito specialistams. Švedijoje reikalaujama turėti universitetinį išsilavinimą ekonomikos/politikos arba socialinių mokslų srityje. Respondentės R7 teigimu, Lietuvos AAI „valstybiniu auditoriumi gali pretenduoti dirbti asmenys, turintys aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių, fizinių, technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą.“

Europos AAI veiklos audito specialistai privalo turėti aukštąjį išsilavinimą, tačiau kvalifikacinio laipsnio ir profesinės kvalifikacijos, pateitos 12 lentelė reikalavimai skiriasi.

12 lentelė. Veiklos audito specialistų profesinės kvalifikacija

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	Šalis	Respondentų pasisakymai
Aukštasis išsilavinimas	Profesinė kvalifikacija	Technologijų mokslai	AT	„The kind of field is not that important. In Austria it’s usually lawyer, economist, technician .“
			LT	„... aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių, fizinių, technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą.“
		Socialiniai mokslai	AT	„ <u>The kind of field is not that important</u> . In Austria it’s usually lawyer, economist, technician .“
			FI	„ <u>Our professions are quite mixed</u> .“
			GB	„... <u>we don’t specify from what kind of field</u> . We have lawyers , we have economics , we have accountant background . <u>So we have different kind of backgrounds...</u> “
			LT	„Many are economists or statisticians but we also have chemists and biologists and staff from an Arts background (although these are in a minority).“
			LT	„...the usual areas of study at university before the joined the NAO would have been economics/statistics/politics .“
			LT	„O veiklos auditoriui ne tiek apskaita ir auditas, kiek dažniausiai tai būna socialinių ar fizinių mokslų sritis...“
			LT	„... aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių , fizinių, technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą.“
			LT	„Pageidautina mokslo specializacija... apskaita ir auditas .“
			LT	„...išsilavinimo sritis jinau jokia būdu nėra griežtai apibrėžta.“
			LT	„Sritis...Iš esmės tai yra labia platu.“
LT	„...transporto sistemoje daryti auditus tai daugiau naudinga yra kažkokią turėti specialybę, transporto vadybos .“			
MT	„...performance auditors normally entail an undergraduate qualification in a field deemed relevant to audit work, included, but not exclusively limited to, public policy, management, economics, social sciences, among others .“			
SE	„Academic grade in economics/political or social sciences .“			
Humanitariniai mokslai	GB	„...we also have chemists and biologists and staff from an Arts background (although these are in a minority).“		
	AT	But there are also kinds of language specialists or something like that, that are working as performance auditors...“		

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	Šalis	Respondentų pasisakymai
Aukštasis išsilavinimas	Profesinė kvalifikacija	Fiziniai mokslai	GB	„Many are economists or statisticians but we also have chemists and biologists and staff from an Arts background (although these are in a minority).“
			LT	„O auditoriams informacinių technologijų srityje ... ten jau specifiniai dalykai.“
			LT	„O veiklos auditoriui ne tiek apskaita ir auditas, kiek dažniausiai tai būna socialinių ar fizinių mokslų sritis ...“
			LT	„... aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių, fizinių , technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą.“

Profesinės kvalifikacijos subkategorijos: technologijų, fiziniai, socialiniai bei humanitariniai mokslai. Veiklos audito specialistų profesinę kvalifikaciją technologijų srityje nurodė Lietuvos ir Austrijos AAI respondentai. 12 lentelėje matyti, jog respondentai daugiausiai pasisako apie socialinių mokslų sritį. Identifikuojamos tokios profesinės kvalifikacijos sritys socialinių mokslų srityje kaip teisė, ekonomika, apskaita, auditas, statistika, politikos mokslai, vadyba, transporto vadyba. Jungtinėje Karalystėje ir Austrijoje AAI mažoji dalis dirbančių veiklos audito specialistų turi profesinę kvalifikaciją humanitarinių mokslų srityje. Austrijos AAI dirba įvairių rūšių kalbų specialistai. Fizinis mokslus paminėjo Lietuvos ir Jungtinės Karalystės respondentai.

Nors Austrijos respondentas R1 įvardino socialines, humanitarines ir technologines mokslų sritis, tačiau jo manymu veiklos audito specialisto profesinės kvalifikacijos sritis nėra tokia svarbi. Svarbiausia turėti magistro kvalifikacinį laipsnį ir mažiausiai 3-5 metų patirtį studijų srityje.

Estijos respondentas R2 įvardino kvalifikacijos laipsnį – magistro laipsnis arba nebaigtas magistrantūros studijos verslo administravimo srityje, o tai socialinių mokslų sritis. Suomijos AAI respondento R3 teigimu, profesinės kvalifikacijos sritis nėra tiksliai apibrėžta, veiklos audito specialistų išsilavinimas yra labai įvairus.

Lietuvos AAI respondento R7 teigimu, išsilavinimo sritis yra labai plati. Respondento R8 teigimu, veiklos audito specialisto „išsilavinimo sritis jinau jokių būdų nėra griežtai, kategoriškai apibrėžta.“ Veiklos audito specialistams paranku turėti profesinį išsilavinimą, susijusį su audituojama sritimi, pavyzdžiui, respondento R7 teigimu, „transporto sistemoje daryti auditus tai daugiau naudinga yra transporto kažkokią turėti specialybę, transporto vadybos.“ Respondentė R7 nurodė, jog „valstybinių auditoriumi gali pretenduoti dirbti asmenys, turintys aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių, fizinių, technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą.“

Maltos AAI veiklos audito specialisto profesinė kvalifikacija turi būti tiesiogiai susijusi su audito darbu. Respondentas R9 nurodė viešosios politikos, vadybos, ekonomikos ir kitas socialinių mokslų

sritis. Švedijos AAI respondentas R10 taip pat nurodė socialinius mokslus, t.y. ekonomika ir politikos mokslai.

Visose tyrimo dalyvavusiose Europos AAI veiklos audito specialistai privalo turėti aukštą išsilavinimą, tačiau kvalifikacinio laipsnio reikalavimai skiriasi. Austrijos, Suomijos, Jungtinės Karalystės, Lietuvos, Latvijos, Maltos AAI respondentai nurodė, jog profesinės kvalifikacijos sritis yra labai plati, nėra griežtai apibrėžta, priklausanti nuo audituojamosios srities specifikos. Ištyrus respondentų pasisakymus, gauti duomenys tendencingai atspindi metaduomenų analizės ir dokumentų analizės rezultatus, jog veiklos audito specialistų profesinė kvalifikacija daugiausiai yra nukreipta ir susieta su socialiniais mokslais.

4.5. Veiklos audito specialistų darbo patirtis

Ištyrus išsilavinimo reikalavimus, nukreiptus į veiklos audito specialistus, dirbančius Europos AAI, taip pat aktualu ištirti darbo patirties reikalavimus pretendentes į veiklos audito specialisto pareigas. Interviu turinio analizės rezultatai pateikti 19 priede, 13 lentelėje pateikti Europos AAI darbo patirties reikalavimai pretendentes į veiklos audito specialisto pareigas.

13 lentelė. AAI darbo patirties reikalavimai pretendentes į veiklos audito specialisto pareigas

Kategorija	Pretendento, norinčio tapti veiklos audito specialistu darbo patirtis			
1 Subkat.	Privaloma darbo patirtis		1 Subkat.	Neprivaloma darbo patirtis
2 Subkat.	Sritis	Trukmė	2 Subkat.	
Kodai Šalis	Patirtis profesinės kvalifikacijos srityje	Min. 3-5 metai	Kodai Šalis	Auditorių padėjėjams; auditoriams 10,11 kategorijos. Netgi gal ir 12 nereikia
Austrija	Patirtis audito srityje	2-3 metai	Lietuva	
Estija				
Latvija				
Suomija	Patirtis specifinėje srityje, atitinkančioje pareiginius nuostatus	Priklauso nuo užimamų pareigų		Malta; Jungtinė Karalystė; Švedija
Jungtinė Karalystė	Patirtis privačiame sektoriuje arba valdžios departamente	Trukmė neapibrėžta		
Švedija	Sritis nenurodyta			
Lietuva	Sritis labai plati. Sritis tai apskaita, auditas, ekonomika...	Trukmė priklauso nuo kategorijos.		

Austrijos AAI veiklos audito specialistams darbo patirties reikalavimai yra griežtai apibrėžti. Veiklos audito specialistas privalo turėti mažiausiai 3-5 metus darbo patirties profesinės kvalifikacijos srityje. Respondento R1 teigimu darbų sritys neapibrėžtos, tačiau jos gali būti susijusios su ekonomika, teise, technologijomis ar kitais studijų krypties subjektais.

Respondentas R2 nurodė, jog pretendentai, norintys dirbti Estijos AAI, privalo turėti 2-3 metų darbo patirties audito srityje. Kitokios darbo patirties tendencijos vyrauja Suomijos AAI. Darbo patirtis reikalaujama specifinėje srityje, atitinkančioje pareiginius nuostatus, o trukmė priklauso nuo norimų užimti pareigų. Suomijos AAI respondentas R3 pateikė pavyzdį, jog visi neseniai naujoms pareigoms išrinkti asmenys privalėjo turėti toms pareigoms atitinkamą daktaro kvalifikacijos laipsnį ir ne mažesnę nei 10 metų darbo patirtį specifinėje srityje.

Pretendentai, norintys dirbti kaip veiklos audito specialistai Jungtinės Karalystės AAI privalo būti užbaigę studijas universitete. Nors darbo patirtis nėra privaloma, tačiau respondento R4 teigimu, palankiau žiūrima į pretendentes, turinčius patirties privačiame sektoriuje arba dirbo analitikais valdžios departamente.

Latvijos AAI pradedantis dirbti veiklos audito specialistas privalo turėti auditoriaus darbo patirties, tačiau audito rūšis ir trukmė neapibrėžta. Latvijos AAI nėra specialių reikalavimų, nustatytų vien tik veiklos auditoriams. Reikalavimai yra nustatyti tik skirtingų klasių auditoriams, kurie yra panašūs visiems AAI dirbantiems auditoriams.

Respondento R8 teigimu, Lietuvos AAI trukmė yra apibrėžta „valstybės tarnybos departamento priklausomai nuo kategorijos. 10, 11, 12, 13, 14, 15 jos šiek tiek skiriasi darbo patirties trukme, berods kažkam nereikia jokios darbo patirties, berods kažkam reikia dviejų ar trijų metų.“ Respondentės R7 teigimu, „darbo patirties nereikia auditorių padėjėjams“. Respondentės R8 teigimu, „dabar ir auditoriams 10, 11 kategorijos. Netgi gal ir 12 nereikia.“ Pagal specialiuosius Lietuvos AAI reikalavimus valstybės tarnautojas, einantis vyresniojo valstybinio auditoriaus (veiklos auditui) pareigas privalo „turėti ne mažesnę kaip dvejų metų darbo patirtį buhalterinės apskaitos, teisinio, ekonominio, audito, finansinės kontrolės ar vadybos darbo specifiką atitinkančiose srityse.“ Vyriausiasis valstybinis auditorius (veiklos auditui) turi „turėti ne mažesnę kaip ketverių metų darbo patirtį buhalterinės apskaitos, teisinio, ekonominio, audito ar finansinės kontrolės, vadybos darbo specifiką atitinkančiose srityse.“

Maltos AAI nenustato darbo patirties reikalavimų pradedantiems dirbti šioje institucijoje. Įdarbinami asmenys ką tik užbaigę studijas universitete. Švedijos AAI įdarbinami asmenys, turintys darbo patirties ir neturintys darbo patirties, tačiau užbaigę studijas universitete.

Austrijos ir Estijos AAI tiksliai apibrėžti ir aiškūs reikalavimai pretendentes, norintiems dirbti AAI. Austrijoje minimali 3-5 metų darbo patirtis profesinės kvalifikacijos srityje, Estijoje 2-3 metų darbo patirtis audito srityje. Suomijos, Latvijos, Lietuvos AAI darbo patirties reikalavimai priklauso nuo užimamų pareigų kategorijos/klasės. Jungtinėje Karalystėje, Maltoje, Švedijoje priimami asmenys neseniai užbaigę universitetus, įgiję aukštąjį išsilavinimą, tačiau neturintys patirties. Audito patirtis privaloma Latvijos ir Estijos AAI, o Lietuvos AAI pagal specialius reikalavimus, skirtus valstybės tarnautojui, dirbančiam veiklos audito srityje, auditas yra viena iš galimų darbo patirtį atitinkančių

sričių. Tai dar kartą įrodo, jog veiklos audito audituojamos sritys yra labai įvairios, todėl vyrauja veiklos audito specialistų profesinės kvalifikacijos ir patirties tam tikrose srityse įvairovė.

4.6. Veiklos audito specialistų profesinės kompetencijos tobulinimo metodai

AAI turi efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius – apmokyti, ugdyti ir motyvuoti darbuotojus dirbti efektyviai užtikrinant aukščiausios kokybės rezultatus. Svarbiausi žmogiškųjų išteklių komponentai yra auditorių įdarbinimas, mokymas, personalo plėtra (Organization for Economic Co-operation and development (OECD), 2004).

Lyderiaujančios AAI yra sukūrusios aiškias naujų darbuotojų įdarbinimo ir atrankos strategijas. Pirmasis strategijos elementas yra tobulumo siekis įdarbinant naujus darbuotojus. Dažnai naudojamas metodas – atvira konkurencija dėl laisvų pozicijų visuose organizacijos lygmenyse. Antrasis strategijos elementas yra numatyti AAI būsimą personalo poreikį ir įdarbinti darbuotojus užpildant šį poreikį, o ne atkartoti ar dubliuoti esamą personalą. Veiklos auditas reikalauja įvairesnių ir platesnio masto veiklos auditorių įgūdžių nei finansų auditoriams. AAI priimdamos sprendimus, kokius darbuotojus įdarbinti turi apgalvoti kokius auditus yra planuojama atlikti ateityje (OECD, 2004).

Personalo plėtros skatinimo priemonės: formalias veiklos vertinimo sistemos, kurios skirtos nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses; individualūs plėtros planai vystant stipriąsias jų puses ir įveikiant trūkumus; minimalūs profesinio tobulėjimo standartai kaip būtina sąlyga paaukštinimui (OECD, 2004). Dokumentų analizės ir interviu turinio analizės vienas iš tikslų nustatyti Europos AAI veiklos audito specialistų kompetencijos tobulino metodus ir personalo plėtros skatinimo priemones. Interviu duomenų turinio analizės metu nustatyti kompetencijos tobulinimo būdai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. Kompetencijos tobulinimo būdai

Kategorija	Kompetencijos tobulinimo būdai						
1 Subkat.	Organizacinis lygmuo				Individualus lygmuo		
2 Subkat.	Mokymasis darbo vietoje		Konsultacinis ugdymo metodas		Mokymai, seminarai		Formalios studijos
Kodas	„...work of audit in field...“	UK	„...senior staff are required to train junior staff.“	AT	„...education in house...“	AT	„...MBA programme for professional auditors...“
Šalis				LT	„...įvadiniai mokymai...“ „...profesiniai mokymai...“ „...metodikos atnaujinimas...“	EE	„...formal study in university...“ „...possibility to study MBA finance and choose audit field for specialize.“
AT				LT	„Mokymasis dirbant vadinasi pas mus.“		
UK				UK	„Training is ongoing throughtout their career.“	FI	„...to take part for training...“
				SE	„...training...“		

Kategorija	Kompetencijos tobulinimo būdai						
1 Subkat.	Organizacinis lygmuo						Individualus lygmuo
2 Subkat.	Mokymasis darbo vietoje		Konsultacinis ugdymo metodas		Mokymai, seminarai		Formalios studijos
				UK	„...compulsory training...“ „...courses when they feel the need to do so...“ „...a variety of means of delivering courses...“	LT	„Aš du metus galiu kelti kvalifikaciją, baigti magistrą ir asmeniškai, savarankiškai.“
				MT	„in-house training“		
				LV	„...internal or external training...“		
				EE	„SAO of Estonia is offering possibilities, but person has to take part in training etc him/herself.“		

Veiklos audito specialistų kompetencija tobulinama organizaciniame ir individualiajame lygmenyje. Mokymasis darbo vietoje, konsultacinis ugdymo metodas, mokymai ir seminarai yra kompetencijos tobulinimo būdai organizaciniame lygmenyje. Individualiajame lygmenyje respondentai paminėjo tik formaliąsias studijas.

Mokymasis darbo vietoje. Interviu metu mokymąsi darbo vietoje paminėjo Jungtinės Karalystės R4, Lietuvos R6, R7, R8 ir Austrijos R1 respondentai. Respondento R4 teigimu, Jungtinėje Karalystėje veiklos audito specialistų mokymas yra nuolatinis, visą jų karjeros laikotarpį apimantis procesas. Pasak Lietuvos AAI respondento R5, „kiekvienas veiklos auditorius, atlikdamas naują auditą kažkokioje srityje, jis jau tobulina savo kompetenciją, nes į kiekvieną sritį turi įsigilinti, ją suprasti.“ Respondentė R8 šį procesą įvardino kaip mokymąsi dirbant. Respondentas R1 nurodė, jog Austrijos AAI kvalifikacijos tobulinimo programa trunka ketverius metus. Jos sudėtinės dalys: darbas audito srityje, mokymai „namuose“ AAI ir galutinis žingsnis verslo administravimo magistro studijų programa, įgyvendinama kartu su Vienos ekonomikos universitetu.

Mokymai, seminarai. Dauguma AAI turi sukūrusios auditorių mokymo programas. AAI pripažįsta, jog mokymo programos padidina personalo kompetencijos lygį. Šios programos atskleidžia veiklos ir finansų auditorių ugdymo sistemas AAI. Svarbiausi veiklos audito mokymo programų aspektai yra programų įgyvendinimo būdai, dalyviai, mokomos disciplinos ir formalūs programų užbaigimo būdai (OECD, 2004).

Formalios studijos. Respondentas R2 nurodė, jog Estijos veiklos audito specialistai turi galimybę studijuoti tarptautinio verslo administravimo magistro programą Talino technikos universitete. Toliau respondentė R2 nurodė, jog tame pačiame universitete galima studijuoti finansus ir pasirinkti audito specializaciją. Išnagrinėjus Talino technikos universiteto magistrantūros studijų

aprašymus man nepavyko aptikti tokios studijų programos, kurioje būtų audito specializacijos galimybė. Egzistuoja finansų ir ekonomikos analizės programa su finansų specializacijos pasirinkimo galimybe ir tarptautinio verslo administravimo programa.

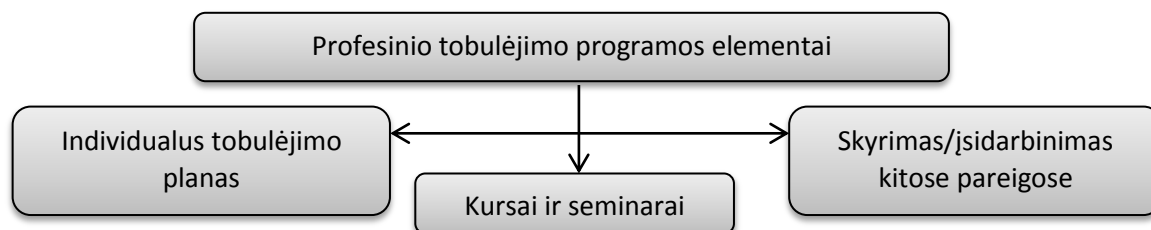
Lietuvos AAI respondentas R6 paminėjo, jog kiekvienas veiklos audito specialistas turi galimybę savarankiškai, asmeniškai kelti kvalifikaciją, t.y. baigti magistrą. Respondento R8 teigimu „savarankiškai yra sudaromos galimybės mokytis. Lygiai taip pat kaip ir organizuojami tam tikri mokymai viduj ar išorėj.“

Austrijos AAI, norėdama prisitaikyti prie viešojo sektoriaus dinamiškos raidos, aktyviai bendradarbiauja su Vienos ekonomikos ir verslo administravimo universitetu. Vienoje sukurta nauja viešojo audito mokymo programa, kuri pateikta 20 priede. Profesionalios viešojo sektoriaus magistrantūros studijos tęsiasi keturis semestrus. Pirmuosius du semestrus studijuojami verslo pagrindai, likusius du semestrus susitelkiama į profesinės specializacijos disciplinas. Specializacijos disciplinos: finansai ir buhalterija, viešojo sektoriaus ekonomika, teisė, audito procesai. Du profesinės specializacijos semestrus studijų dalyviai dalyvauja faktiniame audite (Working Group on Environmental Auditing, 2006).

Programos tikslinės grupės: auditoriai iš viešojo sektoriaus audito institucijų; studentai, norintys įgyti aukštesnės studijų pakopos išsilavinimą viešojo audito srityje; personalas dirbantis administravimo, įmonių ir įstaigų nacionaliniame, Europiniame, tarptautiniame ir regioniniame lygmenyje (Vienna University Executive Academy, 2011). Pareiškėjai turi turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą arba turėti keletą metų reikiamos darbo patirties. Pirmasis kursas dėstomas vokiečių kalba. Vienos ekonomikos ir verslo administravimo universitetas suteikia verslo administravimo magistrantūros laipsnį (Working Group on Environmental Auditing, 2006).

Personalo plėtros skatinimo priemonės. Respondentas R5 nurodė, jog Latvijos AAI egzistuoja darbuotojo įvertinimo sistema, kurios pagalba kiekvienas darbuotojas turi galimybę įvertinti savo poreikius nukreiptus į mokymąsi. Darbuotojų poreikiai yra aptariami su skyriaus vadovu, paruošiamas visos AAI mokymo planas. Atsižvelgiant į nustatytą mokymo planą žmogiškųjų išteklių skyrius organizuoja „vidinius“ ir „išorinius“ mokymus.

Švedijos AAI personalo profesinio tobulėjimo programos elementais pateikti 11 paveiksle.



11 pav. Švedijos AAI profesinio tobulėjimo programos elementai

Šaltinis: sudaryta pagal Švedijos respondento R10 atsiųstą papildomą medžiagą, 13 priedas

Kiekvienas darbuotojas atsakingas už savo profesinį tobulėjimą, atliekamo audito darbo kokybės didinimą, žinių apie audito procesą įsisavinimą. Profesinio tobulėjimo programa sutelkta į individualius tobulėjimo planus, įvairius seminarus ir kursus bei galimybę įsidarbinti, būti paskirtam į kitas pareigas (žr. 13 priedą).

Kartą metuose kiekvienas darbuotojas privalo sudalyvauti pokalbyje su viršininku, aptarti ilgalaikius ir trumpalaikius profesinio tobulėjimo poreikius. Susitelkiama ne vien ties karjeros paaukštinimo galimybėmis, tačiau ir profesiniu tobulėjimu esamoje pozicijoje. Individualiame tobulėjimo plane nurodomi konkretūs ilgalaikiai ir trumpalaikiai veiksmai, kurie sudaryti atsižvelgiant į individualius ir organizacinius poreikius (žr. 13 priedą).

Patyrę veiklos audito specialistai turi galimybę įsidarbinti ar būti paskirti į kitas pareigas kitos šalies AAI arba parlamentarijame komitete. Darbuotojas pirmiausia turi kreiptis į viršininką, kuriam jis pavaldus (žr. 13 priedą).

Pagal Lietuvos AAI tinklalapyje nurodytus darbo Valstybės kontrolėje ypatumas, šioje AAI „yra įdiegta mokymo ir kompetencijų sistema, padedanti siekti, kad institucijoje dirbtų kvalifikuoti darbuotojai. Žinių visuomenėje mokymasis visą gyvenimą yra neišvengiamas. Todėl skatiname ir remiame darbuotojus, kurie darbą derina su studijomis aukštosiose mokyklose.“

4.6.1. Veiklos auditorių mokymo tipai

Dauguma AAI turi sukūrusios auditorių mokymo programas. Mokymo programas turi šios tyrime dalyvavusios šalys: Austrija, Suomija, Lietuva, Švedija, Jungtinė Karalystė. Maltos AAI neturi formalios mokymo programos, o Estijos AAI planuoja sukurti mokymo programą. AAI pripažįsta, jog mokymo programos padidina personalo kompetencijos lygį. Šios programos atskleidžia veiklos ir finansų auditorių ugdymo sistemas AAI. Svarbiausi veiklos audito mokymo programų aspektai yra programų įgyvendinimo būdai, dalyviai, mokomos disciplinos ir formalūs programų užbaigimo būdai (Debel, 2009).

Auditorių mokymai paprastai skirstomi į keturias kategorijas: įvadinis, techninis, administracinis ir tęstinis mokymai (Debel, 2009).

Įvadinis mokymas – skirtas naujai įdarbintiems auditoriams, kad padėtų prisitaikyti prie AAI unikalios kultūros ir darbo metodų. Šio apmokymo esminiai aspektai yra organizacinė struktūra, vidiniai ir išoriniai darbo santykiai, etikos bei veiklos standartai. Naujas personalo narys, turintis ilgalaikę auditoriaus darbo patirtį privačiame sektoriuje, suvoks, kad darbas viešajame sektoriuje ir viešojo sektoriaus subjektų nagrinėjimas įtraukia naujas ir skirtingas problemas nei privačiame sektoriuje (Debel, 2009).

Techninis mokymas – suteikia auditoriui metodologinių žinių ir įgūdžių, reikalingų planuojant, vykdamas ir rengiant ataskaitas bet kokios rūšies auditui (finansų, veiklos ar kt. auditas). Apmokymai padeda atlikti efektyvų ir aukštos kokybės auditą (Debel, 2009).

Administracinis mokymas ugdo naujus auditorių įgūdžius: vadovavimas, veiklos ir strateginis planavimas, laiko ir lėšų valdymas. Kai kurie iš šių įgūdžių įgyjami per darbinę patirtį. Mokymas paruošia personalo narius didesnės atsakomybės prisiėmimui. Pažangios AAI išmoko, kad ši patirtis turi būti papildyta formaliu mokymu (Debel, 2009).

Tęstinis mokymas užtikrina auditorių nuolatinį dalyvavimą mokymuose, siekiant nuolat palaikyti ir sustiprinti auditorių profesinius gebėjimus. Daugelis AAI nustato auditoriams atlikti tam tikrą mažiausią skaičių tęstinio mokymo valandų arba dienų kiekvienais metais arba per kitą nurodytą laikotarpį (Debel, 2009).

Švedijos AAI 2005-2010 m. mokymo strategijoje nurodyti mokymo tipai pavaizduoti 15 lentelėje.

15 lentelė. Švedijos AAI mokymo strategijoje identifikuoti mokymo tipai

Mokymo tipai	Esminiai bruožai
<i>Strateginis mokymas (siekiant pokyčių)</i>	Auditoriaus profesija yra labai dinamiška ir nuolat kintanti. Pokyčių valdymo mokymas.
<i>Supažindinimas (įvadinis kursas)</i>	Naujo personalo adaptacija AAI. Supažindinama su organizacijos veikla.
<i>Kvalifikacijos ir įgūdžių didinimui skirti mokymai</i>	Trumpalaikiai kursai – padidinti praktinius įgūdžius. Ilgalaikiai kursai – skatinti tolesnį švietimą, padėsianti tobulinti profesinę kvalifikaciją.
<i>Administracinis mokymas AAI</i>	Mokymas skirtas administraciniam personalui ir kitam pagalbiniam personalui.
<i>Karjeros plėtojimo mokymai</i>	Mokymai, skirti personalui, kurie yra paaukštinti pareigose arba pakeitę darbo poziciją.
<i>Specialūs mokymai</i>	Mokymai nukreipti į realių darbo principų suvokimą. Mokymai specializuoti pagal šias temas: IT auditas, teismo auditas, pažangūs statistiniai atrankos metodai, naujausios viešojo administravimo ir valdymo tendencijos ir kt.

Šaltinis: sudaryta pagal Swedish National Audit Office Training Strategy 2005-2010

Be anksčiau aprašytų įvadinio, techninio, administracinio ir tęstinio mokymo tipų, 15 lentelėje papildomai identifikuojami strateginis ir specialūs mokymai. AAI siekdamos pokyčių personalo srityje įgyvendina strateginius mokymus. Jie reikalingi dėl nuolat kintančios ir dinamiškos auditorių darbo aplinkos. Specialūs mokymai padeda auditoriams pagilinti žinias tam tikrame darbo principų suvokime. 2005-2010 m. Respondento R10 atsiųstoje papildomoje medžiagoje (žr. 13 priedą) apie profesinį tobulėjimą aprašyti kursai ir seminarai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. Švedijos AAI organizuojami kursai ir seminarai

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	4 Subkat.	Esminiai bruožai
Kursai ir seminarai	Kursų programa	1 lygis	Pagrindinis mokymas	Naujiems darbuotojams	Supažindinama su specifiniais audito atlikimo aspektais ir pagrindiniais principais. Kiti kursai: kokybiniai ir kokybiniai duomenų rinkimo metodai, planavimo metodika, administracinė teisė.
		2 lygis			Kursai: projektų valdymas, ataskaitų rašymas, audito metodika.
		3 lygis	Pažangos mokymai; Specialūs mokymai	Patyrusiems darbuotojams ir specialistams	Kursai: strateginė analizė, organizacinę teoriją, tyrimų metodologija, individualus tobulėjimas ir lyderystė, kokybinių ir kokybinių duomenų rinkimo metodai ir kt.
	Seminarai			Visiems darbuotojams	Tikslas: diskusijos apie vykdomų auditų probleminius klausimus, metodų pasirinkimą, tobulinimą ir kt.

Šaltinis: sudaryta pagal Švedijos AAI respondento R10 atsiųstą papildomą medžiagą, 13 priedas

Veiklos audito specialistai turi galimybę dalyvauti įvairiuose kursuose ir seminaruose Švedijos AAI. Pagrindinis mokymas suskirstytas į du lygius. Pirmajame lygmenyje nauji darbuotojai supažindinami su specifiniais audito atlikimo aspektais ir pagrindiniais principais. Šie kursai privalomi net ir aukštos kvalifikacijos bei patirties turintiems darbuotojams. Kiti kursai: kokybiniai ir kokybiniai duomenų rinkimo metodai, planavimo metodika, administracinė teisė. Antrajame lygmenyje įgyvendinami tokie kursai kaip projektų valdymas, ataskaitų rašymas, audito metodika. Kiekvienas darbuotojas privalo dalyvauti audito procese ir sudaryti audito išvadas. Trečiajame lygmenyje vykdomi pažangos ir specialūs mokymai, kuriuose dalyvauja patyrę darbuotojai ir specialistai, turintys patirties projektų valdyje, naujų strategijų ir audito pasiūlymų formulavime. Jie turi galimybę dalyvauti AAI, „vidaus“ ir kitų mokymo institucijų „išorės“ rengiamuose kursuose (žr. 13 priedą).

Seminarų skirtų visiems darbuotojams tikslas – padiskutuoti svarbiais su auditu susijusiais klausimais. Į seminarus kviečiami tyrėjai ir mokslininkai tam, kad padidintų žinias ir supratimą apie svarbias sritis tokias kaip audito atlikimas, įvertinimas ir administravimas (žr. 13 priedą).

Respondento R4 paminėti mokymai, skirti veiklos audito specialistams pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. Jungtinės Karalystės AAI mokymai, skirti veiklos audito specialistams

Kategorija	1 Subkat.	2 subkat.	Respondentų pasisakymai
Veiklos audito specialistų mokymai	Privalomi mokymai	Trumpalaikiai kursai	„There is compulsory training in performance audit when staff join the office and for important initiatives...“ „Compulsory short courses when they join then courses throughout the year.“
	Mokymai pagal poreikį	Priešpiečių seminairai; trumpi 2 val. mokymo seminarai pasidalinti partitimi; E-mokymo moduliai	„...when they join then courses throughout the year. We also emphasise the importance of “desk training” where senior members of staff are required to train junior staff.“ „We also have a variety of means of delivering courses... lunchtime seminars, short 2 hour training workshops, e-learning modules.“

Jungtinėje Karalystėje respondento R4 teigimu, veiklos audito specialistų mokymas yra nuolatinis, visą jų karjeros laikotarpį apimantis procesas. Veiklos audite išskiriami privalomi mokymai, kuriuose privalo dalyvauti naujas AAI personalas. Privalomi mokymai taip pat rengiami dėl svarbių iniciatyvų, tokių kaip finansų analizė. Kiti mokymai rengiami pagal poreikį bei atsižvelgiant į susidariusią situaciją. AAI auditorijose organizuojami įvairūs kursai, pavyzdžiui priešpiečių seminarai, trumpi dviejų valandų mokymo seminarai, skirti pasidalinti patirtimi, e-mokymo moduliai. Labai svarbūs „stalo mokymai“ („desk training“), kurių metu viršesni, aukštesnes pareigas užimantys AAI personalo nariai moko pavaldžius personalo narius.

Lietuvos AAI oficialiame tinklalapyje aprašyta skiltis „darbas Valstybės kontrolėje“, kurioje nurodyti AAI organizuojami personalo mokymai. *Personalo mokymus sudaro:*

- *įvadinis mokymas, skirtas naujiems darbuotojams – jie supažindinami su institucijos istorija ir veikla, organizacijos vertybėmis, vidine kultūra, valstybinio audito, personalo politika, tarptautinio bendradarbiavimo gairėmis;*
- *profesinis mokymas, skirtas visiems valstybinio audito procese dirbantiems asmenims – jie išsamiai supažindinami su valstybinio audito procesu ir ypatumais;*
- *kvalifikacijos tobulinimas – mokymai pagal pareigybes apie profesines naujoves;*
- *asmeninės ir dalykinės kompetencijos tobulinimas – seminarai ir kursai organizaciniais, vadybos, asmenybės ugdymo klausimais;*
- *mokymai užsienyje – mokymai, skirti profesinei kompetencijai ugdyti, siekiant perimti pažangiausią pasaulio praktiką (Darbas valstybės kontrolėje).*

Kai veiklos audito specialistas yra priimamas į darbą, privalo dalyvauti įvadinuose mokymuose, kurių dalį respondento R8 teigimu „sudaro būtent veiklos audito pagrindai, tam tikri pagrindiniai principai. Po tam tikro laiko yra organizuojami profesiniai mokymai, apimantys tam tikrus veiklos audito procesus.“ Asmeninės, dalykinės kompetencijos tobulinimas apima seminarus ir kursus organizaciniais, vadybos, asmenybės ugdymo klausimais. Siekiant perimti pažangiausią „gerąją“ praktiką personalas turi galimybę dalyvauti mokymuose užsienyje. Respondentės R8 teigimu, „kartais mums pasiseka, kai pas mus atvažiuoja iš giminingos kažkokios AAI pasidalinti patirtimi ir pamokinti.“ Įvadiniai mokymai, iš dalies profesiniai mokymai ir kvalifikacijos kėlimas organizuojami AAI.

Respondento R9 įvardintos veiklos auditorių mokymosi galimybės pateiktos 18 lentelėje.

18 lentelė. Maltos AAI personalo mokymosi galimybės

Mokymų tipai	Mokomų subjektų pavyzdžiai, nurodyti respondento R9
Mokymai „namuose“ AAI	IT mokymo kursai; ekonometrijos studijų programos; ataskaitų rašymo kursai ir kt.
„Išorės“ mokymai	Projektų valdymo mokymo programa; su ES, statistika susiję mokymai ir kt.
Komandiruotės	Dalijimasis „gerąją“ praktika kitose specifinėse audito srityse

Maltos AAI organizuoja mokymus „namuose“ nukreiptus į daugybę sričių, kurias veiklos audito specialistai audituoja. Dalį mokymų teikia išorinės mokymo organizacijos. Dėl šios priežasties veiklos audito specialistai privalo lankyti įvairias mokymo programas, kurios pateiktos 18 lentelėje. Galiausiai, Maltos AAI organizuoja komandiruotes, kurių metu personalas praleidžia tam tikrą mėnesių skaičių užsienyje, taip įgydamas profesinės patirties apie su auditu susijusiais parametrais.

AAI rūpinasi veiklos audito specialistų profesine plėtra, kvalifikacijos tobulinimu. Skirtingos Europos AAI organizuoja skirtingus mokymus AAI, perka pagal poreikį „išorės mokymus“, vyksta į komandiruotes pasidalinti gerąja praktika.

4.6.2. Mokymų įgyvendinimo būdai

Moksliniuose tyrimuose ir AAI mokymo strategijose identifikuojami du ugdomo programų įgyvendinimo būdai. Pirmasis būdas – mokymo programos įgyvendinimas „namuose“, AAI. Mokymus atlieka AAI personalas, turintis ugdomo programoms reikalingas žinias ir įgūdžius (Debel, 2009). Švedijos AAI 2005-2010 m. mokymo strategijoje nurodomos priežastys, nulemiančios mokymų įgyvendinimą organizacijos viduje naudojant savuosius žmogiškuosius išteklius:

- Mokymo programos organizacijos viduje yra pigesnės nei naudojant mokymo įstaigų ar konsultantų paslaugas.
- AAI turi ne mažai apmokytų ir kvalifikuotų darbuotojų, kuriems suteikiama galimybė parodyti savo mokymo įgydžius vedant įvairius mokymus ir seminarus.
- AAI yra unikalios, nes tai vienintelė organizacija šalyje, kuri atlieka viešojo sektoriaus auditą. Egzistuoja aiškiai apibrėžiami skirtumai tarp viešojo ir privataus sektorių audito. Tikėtina, jog AAI personalas gali geriausiai sukurti ir įgyvendinti įvairias ugdomo programas viešojo sektoriaus audite.
- Gali būti įgyvendinami tose vietose, kur tinkami vietos mokymai yra neprieinami.

Antrasis būdas – AAI kartu su išoriniais partneriais įgyvendina mokymo programas. AAI bendradarbiauja su profesinėmis organizacijomis, akademinėmis institucijomis, profesoriais ir atitinkamų sričių ekspertais (Debel, 2009). 21 priede pateikta turinio analizė apie veiklos audito specialistų kompetencijos kėlimą organizuojančius ir įgyvendinančius subjektus. 19 lentelėje pateikti subjektai organizuojantys ir įgyvendinantys veiklos audito specialistų mokymo procesą.

19 lentelė. Kompetencijos kėlimo procesą organizuojantys ir įgyvendinantys subjektai

<i>Šalis</i>	<i>AAI – mokymai „namuose“</i>	<i>Išorės ugdomo institucijos</i>	<i>Kvalifikuoti specialistai, ekspertai</i>
AT	Žmogiškųjų išteklių ir personalo plėtros departamentas	Ekonomikos ir verslo administravimo Vienos universitetas; Viešojo administravimo organizacija	Įvairių kompanijų išoriniai specialistai

<i>Šalis</i>	<i>AAI – mokymai „namuose“</i>	<i>Išorės ugdymo institucijos</i>	<i>Kvalifikuoti specialistai, ekspertai</i>
ES	AAI	Talino technikos universitetas	-
FI	Mokymo komanda, sudaryta iš dešimties žmonių	-	Išoriniams mokymo kursams pasitelkiami išorės specialistai.
GB	Centralizuota mokymo komanda	Nėra veiklos auditui	Nėra veiklos auditui
LT	AAI (įvadiniai mokymai, metodikos atnaujinimas, kvalifikacijos kėlimas)	Išoriniai tiekėjai (mokymams netiesiogiai susijusiems su veiklos auditu)	
LV	Vidinius ir išorinius mokymus organizuoja žmoniškųjų išteklių skyrius	-	-
MT	Žmoniškųjų išteklių departamentas kartu su tiesiogiai audito darbą prižiūrinčiais vadovais	Įvairios mokymo institucijos	Įvairių sričių ekspertai, specialistai
SE	AAI	Privačios organizacijos	Akademinio sektoriaus dėstytojai

Visose tyrime dalyvavusiose AAI mokymai yra organizuojami ir įgyvendinami „namuose“, AAI. Tuo užsiima AAI mokymo komandos, žmoniškųjų išteklių skyriai, departamentai. Austrijos AAI mokymo programas kuria ir įgyvendina su Vienos ekonomikos ir verslo administravimo universitetu. Estijos AAI kartu su Talino technikos universitetu. Jungtinėje Karalystėje išorinės ugdymo institucijos, ekspertai, specialistai nėra pasitelkiami organizuojant ir įgyvendinant veiklos audito specialistų mokymus. Švedijos AAI bendradarbiauja su privačiomis organizacijomis, akademinio sektoriaus dėstytojais.

Pasirinkimas turėtų priklausyti nuo susitarimo ekonomiškumo, atsižvelgiant į AAI dydį, reikalaujamą mokymų pobūdį, kiekį ir trukmę. Trumpos ir vidutinės trukmės mokymo kursai dažniausiai įgyvendinami organizacijos viduje pasitelkiant AAI personalą. Tai sąlygoja aukštą mokymų kokybę ir mažas sąnaudas. Ilgalaikiams mokymams ir specializuotiems mokymams dažniausiai reikalingi išoriniai partneriai. Išorinių partnerių poreikis, įgyvendinant mokymus AAI, ypač reikalingas informacinių technologijų ir veiklos audito srityse (Debel, 2009).

Įvadinis mokymas paprastai teikiamas organizacijos viduje. Techninis, administracinis ir tęstinis mokymas gali būti atliekamas namie arba teikiamas sudarant susitarimus su profesinėmis organizacijomis, akademinėmis institucijomis (Debel, 2009).

4.6.3. Mokymų orientavimas į teorines žinias ir praktinius įgūdžius

Magistro baigiamajame darbe jau išanalizuoti ir aptarti veiklos audito specialistų įgūdžiai, profesinės kvalifikacijos reikalavimai. Respondentų buvo prašoma nurodyti, ar jų AAI mokymai yra

labiau orientuoti į teorinių žinių įsisavinimą ar praktinių įgūdžių ugdymą. Kai kurie respondentai nurodė, kokias žinias ir įgūdžius veiklos audito specialistai tobulina mokymų metu.

20 lentelėje pateikti respondentų pasisakymai apie mokymų orientavimą į teorinių žinių įsisavinimą ir praktinių įgūdžių tobulinimą.

20 lentelė. Mokymų orientavimas į teorines žinias ir praktinius įgūdžius

Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalys							
			AT	EE	FI	GB	LT	LV	MT	SE
Mokymų orientacija į teorines žinias ir praktinius įgūdžius	Teorinių žinių įsisavinimas	„...training organised by NAO is ordinarily knowledge-based, with a component of practical skills.“							*	
		„I would say more theoretical skills.“			*					
	Praktinių įgūdžių tobulinimas	„Mainly practical skills.“				*				
	Abu (teorinių žinių įsisavinimas ir praktinių įgūdžių tobulinimas)	„Both“		*						
		„Both. Much of the theoretical training is based upon practical experience and the auditors’ own audit projects.“								*
		„Both! Both! It’s a combination of theoretical and practical skills.“	*							
„Ir taip, ir taip!“						*				

Kaip pateikta 20 lentelėje Austrijos, Estijos, Švedijos ir Lietuvos AAI mokymų metu tobulinamos teorinės žinios ir praktiniai įgūdžiai. Švedijos AAI respondento R10 teigimu, teoriniai mokymai remiasi praktine patirtimi. Austrijos AAI respondento R1 teigimu, tai yra teorinių žinių ir praktinių kombinacija. Maltos AAI respondentas R9 ir Suomijos AAI respondentas R3 nurodė, jog jų manymu mokymai yra labiau orientuoti į teorinių žinių įsisavinimą. Jungtinės Karalystės AAI daugiausia ugdomi praktiniai įgūdžiai.

AAI mokymus orientuoja į teorines žinias, praktinius įgūdžius arba kombinuoja abu šiuos elementus. Respondentai įvardino įgūdžius, kuriuos jie tobulina mokymų metu. Turinio analizės rezultatai apie tobulinamus įgūdžius pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė. Įgūdžiai, kurie yra tobulinami mokymuose

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalis
Tobulinami įgūdžiai	Pažinimo įgūdžiai	Analitiniai įgūdžiai		„ Analitical ...“	GB
				„In trainings he/she develops analytical skill “	EE
		Techniniai įgūdžiai	Išvadų konstravimas	„... drawing conclusions .“	GB
			Rašymo įgūdžiai	„...refining their writing and argumentation skills.“	MT

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalis
Tobulinami įgūdžiai	Pažinimo įgūdžiai	Techniniai įgūdžiai	Rašymo įgūdžiai	„...writing skills.“	SE
			Argumentavimas	„...refining their writing and argumentation skills. “	MT
			IT įgūdžiai	Practical skills they are often focused on using specific IT tools . Basically excel training, ACL training and... The practical skills are mainly focused on IT skills.	FI
			Pristatymo įgūdžiai	„... presentation skills... “	SE
				In trainings he/she develops... presentation skills...	EE
			Metodologijos įgūdžiai	„In trainings he/she develops... methodology skills... “	EE
	„To exemplify: Audit methodology, quantitative and qualitative research methods... “	SE			
	Projektinis darbas	„...project work...“	SE		
	Įvertinimo įgūdžiai		„... Evaluative... “	GB	
			„... evaluation... “	SE	
	Elgesio įgūdžiai	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimo įgūdžiai	„...to take part for interviews and how to behave in TV when You are interviewed depend on training we have had.“	FI
				„In trainings he/she develops... communication skills.“	EE
Individualūs įgūdžiai		Elgesys interviu metu	„... how to behave in TV when You are interviewed... “	FI	

Kaip pateikta 21lentelėje respondentų teigimu, Europos AAI tobulinami pažinimo ir elgsenos įgūdžiai. Pažinimo įgūdžiai suskirstyti į analitinius, techninius ir įvertinimo įgūdžius. AAI daugiausiai tobulinami techniniai įgūdžiai. Respondentai identifikuoja šiuos techninius įgūdžius: išvadų konstravimo, rašymo, argumentavimo, pristatymo, metodologijos, projektinio darbo bei IT įgūdžiai. Tobulinami tarpasmeniniai ir individualūs elgsenos įgūdžiai. Suomijos AAI respondento teigimu, veiklos audito specialistai turi galimybę pasimokinti kaip elgtis televizijoje interviu metu.

Metaduomenų analizės duomenimis Švedijos AAI veiklos audito specialistai tobulina savo žinias komunikacijos, projektų valdymo, nacionalinio finansų valdymo, viešojo sektoriaus audito, socialinių mokslų metodologijos ir vertinimo teorijos srityse. 22 priede pateikta mokymuose tobulinamų žinių turinio analizė. Respondentai identifikavo šias sritis: ekonomika, teisė, finansai, viešasis administravimas, viešoji politika, bendrasis ir strateginis valdymas, kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai.

Pasak Suomijos AAI respondento R3, sunku įvardinti veiklos audito specialisto žinias, nes jos priklauso nuo audito klausimo. Jungtinės Karalystės respondentas R4 nurodė, jog veiklos audito specialistas privalo būti susipažinęs su valdymo sistemos ypatumas, jos darbu, biudžetu. Maltos AAI

respondentas R9 paminėjo, jog labai svarbu turėti kuo įvairesnį išsilavinimą turinčios veiklos audito specialistus, nes tai įtakoja audituojamų probleminių klausimų išspendimo sėkmingumą.

4.7. Veiklos audito specialistų kompetencijos tobulinimo dažnumas

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip dažnai veiklos audito specialistai, dirbantys Europos AAI privalo atnaujinti kompetenciją, t.y. dalyvauti įvairiuose mokymuose. Interviu turinio rezultatai apie veiklos audito specialistų kompetencijos atnaujinimo dažnumą pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė. Veiklos audito specialistų kompetencijos atnaujinimo dažnumas

Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalis
Veiklos audito specialistų kompetencijos atnaujinimo dažnumas	Neapibrėžta	This is not specified.	EE
		„Reikalavimo nėra...“	LT
	Priklauso nuo situacijos bei poreikio	„ Čia jau nuo situacijos viskas priklauso.“	LT
		„...performance audit staff will go on courses when they feel the need to do so.“	GB
	Mokymasis kasdien (dirbant)	„Mokymasis dirbant vadinasi pas mus“	LT
		„ Iš tikrųjų kiekviena veiklos auditorius, atlikdamas naują auditą kažkokioj galbūt kitoje srityje, jau jis tobulina savo kompetenciją, nes į kiekvieną sritį turi įsigilinti, ją suprasti.“	LT
		Training is on-going throughout their career.	GB
	3-4 kartus per metus	On average, performance auditors at the Maltese National Audit Office attend training three to four times annually.	MT
	15 val. per metus	„...every auditor should attend training for at least 15 hours per year.“	LV
	6 d. per metus	Six days a year at least... at least	AT
10 d. d. per metus	It's ten working days a year.	FI	

Respondento R1 teigimu, Austrijos AAI pagal neoficialią politiką kiekvienas veiklos audito specialistas turi galimybę mažiausiai šešias dienas per metus dalyvauti įvairiuose mokymuose arba kitais būdais tobulinti kompetenciją. Respondento R2 teigimu, Estijoje nėra tiksliai nustatyta, kaip dažnai veiklos audito specialistas privalo tobulinti savo kompetenciją. Respondento R8 teigimu, Lietuvos AAI taip pat „reikalavimo nėra, išskyrus valstybės tarnybos reikalavimą, privalomumą tobulinti savo kvalifikaciją.“ Profesiniai mokymai, įvadiniai mokymai arba mokymai, susiję su veiklos audito metodikos atnaujinimu, yra privalomi. Respondento R8 teigimu, „pasakyti kaip dažnai ar kaip retai“ sudėtingas, nes viskas „nuo situacijos priklauso.“ Kitas Lietuvos respondentas R6 nurodė, jog „iš tikrųjų kiekvienas veiklos auditorius, atlikdamas naują auditą kažkokioj galbūt kitoje srityje, jau jis tobulina savo kompetenciją, nes į kiekvieną sritį turi įsigilinti, ją suprasti.“ Respondentės R8 teigimu šis procesas vadinasi „mokymasis dirbant.“ Jungtinės Karalystės respondentas R4 taip pat pabrėžė, jog

veiklos audito specialistų mokymasis yra visą karjerą trunkantis procesas. Respondentas R4 nurodė, jog mokymai organizuojami pagal poreikį bei susidariusią situaciją.

Kitose Europos AAI kompetencijos tobulinimo dažnumas apibrėžtas tiksliau. Respondentas R9 nurodė, jog Maltos AAI veiklos audito specialistai vidutiniškai 3-4 kartus per metus privalo dalyvauti įvairiuose mokymuose. Latvijos AAI visiems dirbantiems auditoriams taikomas bendras reikalavimas, jog kiekvienas auditorius privalo mažiausiai 15 valandų per metus dalyvauti mokymuose. Respondento R1 teigimu, Austrijos AAI pagal neoficialią politiką kiekvienas veiklos audito specialistas turi galimybę mažiausiai šešias dienas per metus dalyvauti įvairiuose mokymuose arba kitais būdais tobulinti kompetenciją. Respondento R10 atsiųstoje papildomoje medžiagoje apie profesinį tobulėjimą nurodyta, kad kiekvienas auditorius vidutiniškai 8 dienas per metus privalo dalyvauti įvairiuose kursuose ir seminaruose. Suomijos AAI respondentas R3 identifikavo, jog veiklos audito specialistai privalo tobulinti kompetenciją 10 darbo dienų per metus.

Tiksliai apibrėžtos AAI veiklos audito specialistų kompetencijos atnaujinimo galimybės, dažnumas tarytum užtikrina auditorių nuolatinį profesinį tobulėjimą, kompetencijos atnaujinimą. Autorės nuomone, tai taip pat gali būti veiklos audito specialistų kompetencijos tobulinimo motyvaciją skatinantis veiksnys.

4.8. Kompetencijos tobulinimo pranašumai

Pagal metaduomenų analizę iš visų organizacijos išteklių žmogiškieji ištekliai yra patys dinamiškiausi ir svarbiausi. Labai svarbu, kad AAI tinkamai organizuotų auditorių mokymą, personalo įgūdžius, atitinkančius jų pareigas (OECD, 2004).

Kompetencijos tobulinimo pranašumai, nurodyti Europos AAI respondentų taip pat buvo išanalizuoti. Turinio analizės duomenys pateikti 23 priede. Analizės metu identifikuoti kompetencijos tobulinimo pranašumai:

- ***Susipažinimas su audito procesu.*** Respondentas R2 kalbėjo apie formalias magistrantūros studijas. Autorės nuomone, jei AAI priima naujus darbuotojus, ką tik užbaigusius universitetus ir be patirties, tokiu atveju tikslinga turėti formalias studijas. Studentas, užbaigęs studijų programą susijusią su auditu, būtų susipažinęs su audito procesu ir turėtų atitinkamą profesinį išsilavinimą.
- ***Padedą prisitaikyti prie kintančios audito aplinkos.*** Respondentas R1, nurodė, jog audito aplinka yra nuolatos kintanti. Dėl šios priežasties reikia nuolatos tobulinti savo profesinę kompetenciją, adaptuojantis prie aplinkos.
- ***Įgūdžių atnaujinimas.*** Dėl kintančios audito aplinkos nuolatos reikia plėtoti veiklos audito specialistų įgūdžius.

- **Adekvaičių žinių audituojamai sričiai užtikrinimas.** Respondentai R1, R2 ir R10 teigia, jog kompetencijos tobulinimas užtikrina veiklos audito specialistų žinias adekvačias veiklos auditui. Maltos respondentas R9 nurodo, jog veiklos audito darbas yra „žiniomis grįstas“, todėl labai svarbu veiklos audito specialistų visapusiškas įvairių sričių išmanymas. Tai įgalina veiklos auditorius atlikti specializuotų sričių auditus.
- **Auditorių veiklos vertinimo kriterijus.** Respondentas R3 papasakojo, kad Suomijos AAI kiekvienais metais yra vertinama auditoriaus veikla. Vienas iš veiklos vertinimo kriterijų yra dalyvavimas mokymuose. Suomijos AAI privaloma 10 darbo dienų paskirti dalyvavimui įvairiuose mokymuose. Jei auditorius neįvykdė šio kriterijaus reikalavimų, bendrame metinės veiklos vertinime jis praranda taškus, o tai tiesiogiai įtakoja atlyginimą.

Kompetencijos tobulinimas užtikrina veiklos audito specialistų žinių ir įgūdžių plėtojimą, o tai tiesiogiai įtakoja specifinių sričių veiklos audito atlikimo galimybes bei audito rezultatus. Kompetencijos tobulinimas skatina veiklos auditorių mąstymą bei naują patyrimą tam tikrose srityse. Mokymai padeda įvertinti veiklos audito specialistų veiklą, kompetenciją bei užtikrinti jų veiklos kokybę.

4.9. Europos AAI požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę

Metaduomenų analizės duomenimis Danijos, Suomijos, Lenkijos, Švedijos, Jungtinės Karalystės AAI sertifikuojami finansų auditoriai (Debel, 2009). 23 lentelėje pateikti oficialūs sertifikatų titulai pagal šalis.

23 lentelė. Oficialūs sertifikatų titulai pagal šalis

Šalis	Sertifikatas
Danija	<i>Viešojo sektoriaus auditoriaus sertifikatas</i>
Suomija	<i>Viešojo administravimo auditoriaus sertifikatas</i>
Lenkija	-
Švedija	<i>Finansų audito sertifikatas</i>
Jungtinė Karalystė	<i>Diplomuotas buhalteris</i>

Šaltinis: adaptuota pagal Debel, 2009, p. 23

Suomijos AAI finansų auditoriai turi galimybę gauti viešojo administravimo auditoriaus sertifikatą. Teisiniu aspektu šis sertifikatas Suomijos AAI nėra privalomas. Švedijoje Finansų audito sertifikatas taip pat nėra privalomas AAI. Sertifikavimo procesas panašus į privačiame sektoriuje dirbančių auditorių sertifikavimą. Danijoje sertifikavimo procesas yra nukreiptas į visus auditorius, atliekančius finansinį auditą. Sertifikavimo programa trunka nuo 36 iki 48 mėnesių. Po baigiamojo egzamino raštu ir žodžiu, auditoriui įteikiamas viešojo sektoriaus auditoriaus sertifikatas. Jungtinėje

Karalystėje sertifikavimo procese privalo dalyvauti nauji AAI auditoriai. Programa trunka 36 mėnesius. Užbaigus programą auditoriui suteikiamas diplomuoto buhalterio statusas. Nauji personalo nariai tampa nuolatiniais auditoriais, atliekantys finansų auditą (Debel, 2009).

Metaduomenų analizė atskleidė, jog Švedijos, Suomijos AAI veiklos audito specialistai nėra sertifikuojami, tačiau buvo svarbu sužinoti, ar veiklos audito specialistai yra sertifikuojami kitose tyrime dalyvavusiose Europos AAI. Respondentų atsakymai pateikti 24 lentelėje.

24 lentelė. Veiklos audito specialistų sertifikavimas

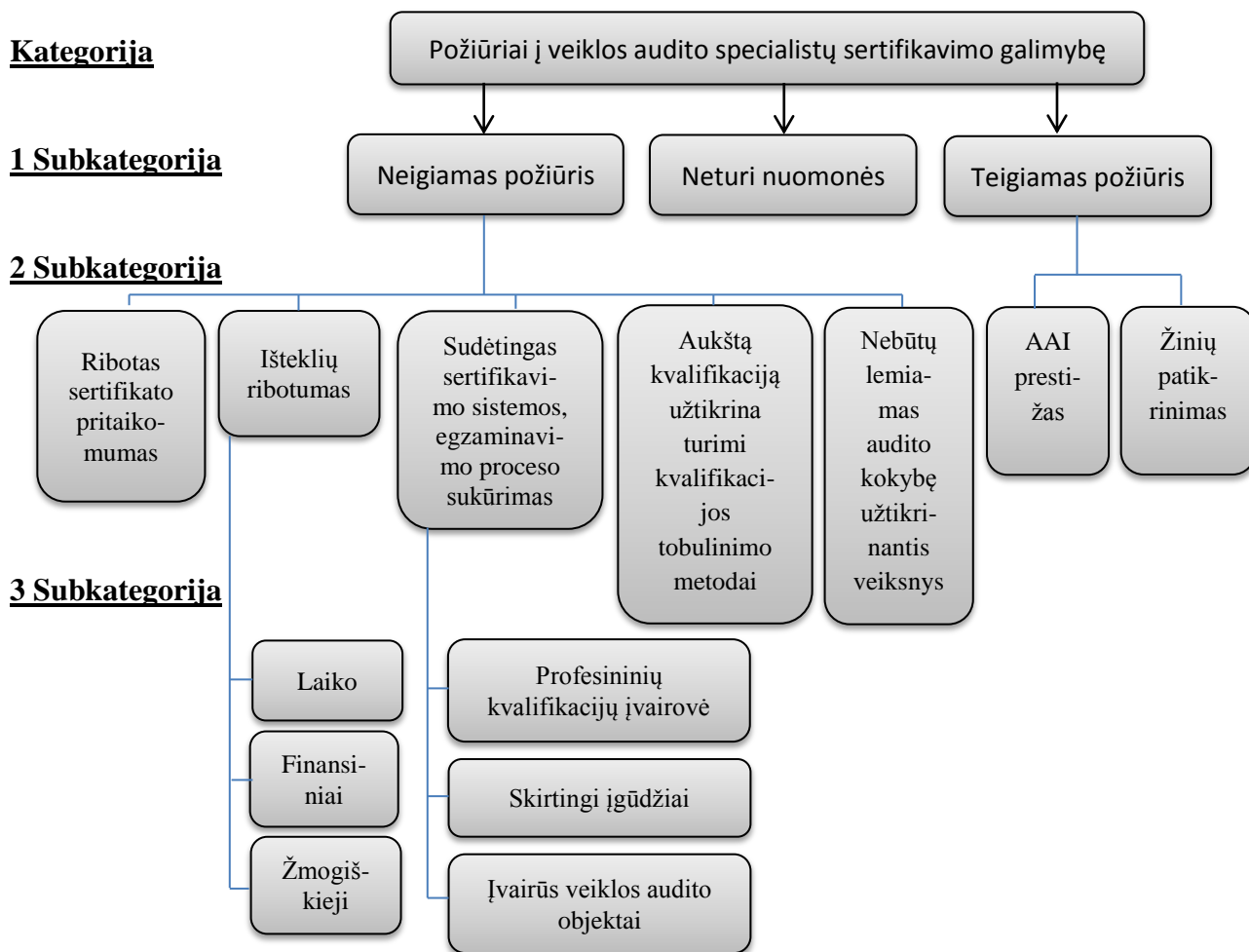
Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalis
Veiklos audito specialistų sertifikavimas	Nėra sertifikavimo	„...we don't have certification system, but it's the MBA.“	AT
		„No“	EE
		„No, we have only certification system for financial auditors in Finland.“	FI
		„No“	GB
		„We do not have certification system for performance auditors...“	LV
		„Ne, kol kas“	LT
		„No, there is no such system of certification.“	MT
		„No“	SE

Atsižvelgiant į respondentų pasisakymus, pateiktus 24 lentelėje tyrime išanalizuotų Europos šalių AAI neturi veiklos audito specialistų sertifikavimo sistemos. Respondentas R3 nurodė, jog Suomijos AAI sertifikuojami tik finansų auditoriai. Austrijos AAI respondentės teigimu jų AAI veiklos audito specialistų sertifikavimo sistemos nėra, tačiau respondentas dar kartą paminėjo magistro programą, kuri yra privaloma visiems AAI auditoriams.

Lietuvos AAI respondento R5 teigimu, veiklos audito specialistų sertifikavimo sistemos nėra, tačiau paminėti žodžiai „kol kas.“ *Siekiant užtikrinti tinkamą audito proceso organizavimą, aukštą specialistų kvalifikaciją ir audito kokybę, daug dėmesio skiriama darbuotojų mokymams ir profesiniam tobulėjimui. Sukurta, tačiau dėl finansinių išteklių trūkumo neįdiegta viešųjų juridinių asmenų išorės auditorių sertifikavimo sistema, kuri apims valstybinių auditorių mokymą, nuolatinę kvalifikacijos kėlimą, egzaminavimą, kad būtų jiems suteikti visuotinai pripažįstami kvalifikaciją patvirtinantys sertifikatai (2011–2013 metų strateginis veiklos planas).*

Tyrėjas siekė išsiaiškinti Europos AAI respondentų požiūrį į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę, bei nuomonę pagrindžiančius teiginius. Lietuvos AAI respondentai R5, R6, R7 atsakydami į šį klausimą mąstė apie tai, kur sertifikatas galiotų ir kokią jis vertę turėtų. Respondentės R7 išskėlė klausimą: „ar kaip vidaus auditorių, ar kaip Lietuvos nepriklausomas auditorius, apie kokio lygmens sertifikatą kalbame?“ Taigi Lietuvos respondentų nuomonės yra išreikštos apie nepriklausomų išorės auditorių sertifikatą.

Respondentų požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę bei jų nuomones pagrindžiantys veiksniai pateikti 24 priede. Pagal 24 priede pateiktus duomenis sudarytas 12 paveikslas, atskleidžiantis respondentų požiūrius į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.



12 pav. Požiūriai į sertifikavimo galimybę bei juos pagrindžiantys veiksniai

Pirmoji subkategorija atskleidžia neigiamą, teigiamą požiūrius bei nuomonės neturinčius respondentus apie veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

Neturi nuomonės. Austrijos ir Estijos AAI respondentai negalėjo atsakyti į šį klausimą, nebuvo tikri dėl savo nuomonės. Lietuvos AAI respondento R7 teigimu, „sertifikavimo klausimas pas mus jau ne pirmi metai yra gvildenamas. Mums iš tiesų pernelyg sudėtinga šiuo momentu Jums atsakyti, kadangi yra labai daug įvairiausių versijų, daug variantų, nėra kažkokio galutinio sprendimo.“ Respondento R6 teigimu, „ta tema yra mums įdomi ir mes domimės tuo, bet galutinio kažkokio ten sprendimo neturime.“

Neigiamas požiūris. Respondentai, pasisakantys prieš veiklos audito sertifikavimą įvardina įvairias priežastis, dėl kurių nereikėtų kurti atskiros sertifikavimo sistemos. Neigiamo požiūri atskleidžiantys 2 subkategorijos elementai: išteklių ribotumas, sudėtingas sertifikavimo ir

egzaminavimo proceso sukūrimas, ribotas sertifikato pritaikomumas, aukšta kvalifikacija jau yra užtikrinta esamais kompetencijos tobulinimo metodais bei sertifikatas nebūtų lemiamas audito kokybę užtikrinantis veiksnys. Maltos, Švedijos ir Latvijos AAI kategoriškai pasisako prieš veiklos audito sertifikavimo galimybę, nematydami tam poreikio.

Išteklų ribotumas. Jungtinės Karalystės respondento R4 teigimu, sertifikavimas būtų labai **brangus ir laiką eikvojantis** kvalifikacijos tobulinimo metodas. Švedijos atstovo R10 teigimu, sukurti sertifikavimo sistemą yra **brangu**. Suomijos respondentas R3 iškėlė klausimą, kiek vienoje šalyje turi dirbti veiklos audito specialistų tam, kad būtų sukurtas formalus sertifikavimo procesas. Respondentas R3 nurodė, jog Suomijos veiklos auditoriai yra tik AAI, o tai yra 50-60 žmonių. Respondento R3 nuomone, AAI yra **per mažas skaičius veiklos audito specialistų** tam, kad būtų sukurta atskira formali sertifikavimo sistema. Respondentai identifikavo ribotus **laiko, finansinius ir žmogiškuosius išteklius**.

Sudėtingas sertifikavimo sistemos, egzaminavimo proceso sukūrimas. Suomijos respondento R3 nurodė, jog sertifikavimo sistemą ir egzaminavimo procesą sunku sukurti, nes veiklos audito specialistų išsilavinimas ir profesinės kvalifikacijos yra skirtingos. Labai sunku sukurti vieningą sertifikavimo sistemos būdą, kuris apimtų skirtingus veiklos audito specialistų įgūdžius bei žinias. Švedijos respondentas R10 taip pat identifikavo platų veiklos audito specialistų išsilavinimo spektrą, dėl kurio sudėtinga sukurti sertifikavimą, egzaminavimo procesą bei egzaminus. Lietuvos AAI respondento R8 teigimu, „daugelyje kitų giminingų audito institucijų būtent veiklos auditoriai nėra sertifikuojami. Yra sertifikuojami finansiniai auditoriai, kadangi jiems reikalingos labiau sisteminės žinios, tai yra lengviau padaryti, na bent jau negu veiklos auditoriams.“ Respondento R7 teigimu, „pagal savo pobūdį veiklos auditas yra kitoks.“ Sertifikavimo sistemos sukūrimo sudėtingumą lemia **veiklos audito specialistų profesinių kvalifikacijų įvairovė, skirtingi įgūdžiai bei veiklos audito pobūdį**.

Ribotas sertifikato pritaikomumas. Lietuvos respondentės R8 nurodė, jog sertifikatas „daugiau nepritaikomas, išskyrus mūsų instituciją.“ Tai papildė Suomijos respondento R3 mintį apie tai, kiek vienoje šalyje reikia turėti veiklos audito specialistų, kad sukurtume formalią sertifikavimo sistemą.

Esami kompetencijos tobulinimo metodai užtikrina aukštą veiklos audito specialistų kvalifikaciją. Jungtinės Karalystės respondento R4 teigimu, veiklos audito specialistų kvalifikaciją užtikrina AAI sukurti kompetencijos tobulinimo metodai. Respondento R4 asmenine nuomone, sertifikatas nesukurtų kažkokių papildomų žinių, kurių veiklos audito specialistas negalėtų įsisavinti „vidaus“ mokymų kursuose.

Sertifikatas nebūtų lemiamas audito kokybę užtikrinantis veiksnys. Suomijos respondento R3 manymu, sertifikatas neužtikrintų veiklos audito kokybės ir nebūtų lemiamas veiksnys, užtikrinantis

veiklos audito kokybę. Respondento R3 teigimu, svarbiausia, kad atitinkamose srityse dirbtų auditoriai, turintys adekvatų išsilavinimą.

Teigiamas požiūris. Teigiamą požiūrį, nukreiptą į veiklos audito sertifikavimo procesą, išsako Lietuvos AAI respondentas R6. Respondento R6 teigimu, nepriklausomų išorės auditorių sertifikatas yra „Europoje priimtas dalykas ir mūsų institucija, turėdama tokius sertifikatus, būtų aukštesniame lygyje.“ Respondento R6 teigimu, „sertifikavimas patikrinti žinias tai irgi yra neblogas dalykas.“ Sertifikatas padidintų AAI prestižą ir patikrintų veiklos audito specialistų žinias.

Lentelėje 25 pateikti respondentų požiūrių apie veiklos audito sertifikavimo galimybę suklasifikavimas pagal tyrime dalyvavusias šalis.

25 lentelė. Požiūrių į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę suskirstymas pagal šalis

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Šalys								
				AT	EE	FI	GB	LV	LT	MT	SE	
Požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę	Neigiamas požiūris							*		*	*	
		Išteklių ribotumas	Finansiniai			*						*
			Laiko				*					
			Žmogiškieji			*						
		Sudėtingas sertifikavimo sistemos, egzaminavimo proceso sukūrimas	Profesinių kvalifikacijų įvairovė			*						*
			Skirtingi įgūdžiai			*						
			Įvairūs veiklos audito objektai							*	*	
		Ribotas sertifikato pritaikomumas								*		
		Aukštą kvalifikaciją užtikrina turimi kvalifikacijos tobulinimo metodai							**	*		
		Nebūtų lemiamas audito kokybę užtikrinantis veiksnys					*					
Teigiamas požiūris	AAI prestižas								*			
	Žinių patikrinimas								*			
Neturi nuomonės					*	*			*	*		

Lietuvos respondentai išreiškė nuomonę atskleisdami ir teigiamą, ir neigiamą požiūrį į sertifikavimą. Daugiausiai respondentai pasisako prieš veiklos audito sertifikavimo galimybę. Tai pamini šešios iš septynių tyrime dalyvavusių šalių. Veiklos audito specialistai nėra sertifikuojami tyrime dalyvavusiose šalyse. Europos AAI respondentai įvardino esmines priežastis, kodėl veiklos audito specialistams nereikia sertifikavimo sistemos. Hipotezė, jog Europos AAI vyrauja teigiamas požiūris į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę nepasitvirtino.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Audito ištakų istorinėje skalėje veiklos auditas yra labai neseniai atsiradusi audito veiklos sritis, identifikuojama kaip viena iš naujausių audito rūšių (Pollitt, Summa, 1999). XX a. aštuntajame dešimtmetyje veiklos auditas pradėtas taikyti praktiškai (Puškorius, 2004).
2. Vieningo veiklos audito sąvokos apibūdinimo nėra, tačiau „dėl esminių veiklos audito sąvokos dedamųjų autorių nuomonės sutampa, t.y. veiklos auditas yra apibrėžiamas kaip audituojamo subjekto veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo tikrinimas ir vertinimas.“ (Daujotaitė ir kt., 2012, p. 44).
3. AAI egzistuoja mažiausiai keturi veiklos audito specialistų vaidmenys (Pollitt, 2003). Respondentai daugiausiai diskutavo apie valdymo konsultanto ir viešojo buhalterio vaidmenis. Veiklos audito specialisto vaidmuo kinta priklausomai nuo audituojamos srities, audito tikslo bei užimamų pareigų.
4. „Kompetencijos sąvoka dažniausiai vartojama, siekiant apibrėžti individo gebėjimų ir žinių visumą, orientuotą į efektyvią veiklą konkrečioje darbinėje aplinkoje.“ (Savanevičienė ir kt., 2008, p. 87). Į veiklos audito specialisto veiklą nukreiptos kompetencijos elementai: asmeninės savybės, įgūdžiai ir žinios, išsilavinimas, darbo patirtis, auditorių mokymai.
5. **Įgūdžiai.** Europos AAI išskiria pažinimo (analitinius, techninius, įvertinimo) įgūdžius ir elgsenos (visuomeninius, organizacinius) įgūdžius. Pažinimo įgūdžiai yra svarbesni nei elgsenos įgūdžiai. Techniniai įgūdžiai yra svarbiausi pažinimo įgūdžiai, kuriuos pamini šešios tyrime dalyvavusios šalys. Elgsenos įgūdžius įvardina tik Lietuvos ir Jungtinės Karalystės AAI respondentai
6. **Asmeninės savybės.** Svarbiausios veiklos audito specialisto asmeninės savybės – objektyvumas ir nepriklausomumas. Objektyvumą įvardina šešios, o nepriklausomumą penkios Europos AAI. Jos siejamos su etikos principų laikymusi atliekant veiklos auditą. Taip pat labai svarbios šios savybės: analitinis mąstymas, įžvalgumas, žinių troškimas, bendradarbiavimas ir sąžiningumas.
7. **Išsilavinimas.** Europos AAI veiklos audito specialistai privalo turėti aukštąjį išsilavinimą, tačiau kvalifikacinio laipsnio reikalavimai skiriasi. Austrijos, Suomijos, Jungtinės Karalystės, Lietuvos, Latvijos, Maltos AAI profesinės kvalifikacijos sritis yra labai plati, nėra griežtai apibrėžta, priklausanti nuo audituojamosios srities specifikos. Veiklos audito specialistų profesinė kvalifikacija daugiausiai susieta su socialiniais mokslais. **Siūlymas:** AAI turėtų priimti į veiklos audito specialistus, turinčius aukštą profesinę kvalifikaciją ir darbo patirtį atitinkamose audito srityse turinčius specialistus.
8. **Darbo patirtis.** Austrijoje minimali 3-5 m. darbo patirtis profesinės kvalifikacijos srityje, Estijoje 2-3 m. darbo patirtis audito srityje. Suomijos, Latvijos, Lietuvos AAI darbo patirties reikalavimai priklauso nuo užimamų pareigų kategorijos/klasės. Jungtinėje Karalystėje, Maltoje, Švedijoje priimami asmenys neseniai įgiję aukštąjį išsilavinimą, tačiau neturintys patirties. Audito patirtis privaloma Latvijos ir Estijos AAI, o Lietuvos AAI pagal specialius reikalavimus, skirtus valstybės tarnautojui,

dirbančiam veiklos audito srityje, auditas yra viena iš galimų darbo patirtį atitinkančių sričių. Dėl veiklos audito audituojamų sričių įvairovės, vyrauja veiklos audito specialistų profesinės kvalifikacijos ir patirties tam tikrose srityse įvairovė.

9. **Auditorių mokymai** paprastai skirstomi į keturias kategorijas: įvadinis, techninis, administracinis ir tęstinis. Veiklos audito specialistų kompetencija tobulinama organizaciniame ir individualiajame lygmenyje. Mokymasis darbo vietoje (Austrijos, Lietuvos, Jungtinės Karalystės AAI), konsultacinis ugdymo metodas (Jungtinės Karalystės AAI), mokymai ir seminarai (visose tyrime dalyvavusiose AAI) yra kompetencijos tobulinimo būdai organizaciniame lygmenyje. Individualiajame lygmenyje respondentai paminėjo tik formaliąsias studijas (Austrijos, Estijos, Lietuvos AAI). **Siūlymas:** derinti mokymą darbo vietoje metodą su savarankišku mokymusi.

10. **Mokymai įgyvendinami dviem būdais:** AAI ir su išorės partneriais. Pasirinkimas priklauso nuo susitarimo ekonomiškumo, atsižvelgiant į AAI dydį, mokymų pobūdį, kiekį ir trukmę. Išorinių partnerių poreikis ypatingai reikalingas veiklos audito srityje.

11. **Mokymų orientavimas** į teorines žinias (Maltos, Suomijos AAI), praktinius įgūdžius (Jungtinės Karalystės AAI) arba šių elementų kombinacija (Austrijos, Estijos, Švedijos, Lietuvos AAI).

12. Tiksliai apibrėžtos AAI veiklos audito specialistų **kompetencijos atnaujinimo galimybės**, užtikrina auditorių nuolatinį profesinį tobulėjimą, kompetencijos atnaujinimą. **Siūlymas:** tiksliai apibrėžti veiklos audito specialistų kompetencijos tobulinimo dažnumą, vertinti darbuotojų dalyvavimą kompetencijos tobulinimo procese, susiejant su atlyginimu. Tai tiesiogiai skatintų motyvaciją.

13. **Kompetencijos tobulinimo pranašumai:** susipažinimas su audito procesu, padeda prisitaikyti prie kintančios audito aplinkos, įgūdžių atnaujinimas, adekvačių žinių audituojamai sričiai užtikrinimas, auditorių veiklos vertinimo kriterijus.

14. **Sertifikavimas.** Hipotezė, jog Europos AAI vyrauja teigiamas požiūris į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę nepasitvirtino. Šešios iš aštuonių AAI pasisakė prieš veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę. Lietuvos AAI respondentai pristatė teigiamą ir neigiamą požiūrį.

15. **Neigiamą požiūrį į sertifikavimą pagrindžiantys veiksniai:** Europos AAI finansinių, laiko ir žmogiškųjų išteklių ribotumas; dėl veiklos audito specialistų profesinės kvalifikacijos įvairovės, skirtingų įgūdžių ir veiklos audito pobūdžio sudėtinga sukurti vieningą sertifikavimo sistemą; ribotas tik tos šalies AAI sertifikato pritaikomumas; AAI kompetencijos tobulinimo metodai užtikrina personalo aukštą kvalifikaciją bei sertifikatas nebūtų lemiamas audito kokybę užtikrinantis veiksnys.

16. **Teigiamą požiūrį į sertifikavimą pagrindžiantys veiksniai.** Sertifikavimas padėtų veiklos audito specialistams pasitikrinti žinias. AAI turėdama tokius sertifikatus būtų aukštesniame lygyje.

17. **Siūlymas:** Lietuvos AAI ne pirmus metus gvildenamas sertifikavimo klausimą, tačiau nėra galutinio sprendimo, siūloma atsižvelgti į Europos AAI respondentų nuomonę ir nesertifikuoti veiklos audito specialistų.

LITERATŪRA

1. **Bitinas B. ir kt.** Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2008. – 303 p. – ISBN 978-9986-31-267-3
2. **Butkevičienė E.** Apklausų duomenų analizė (seminaro medžiaga). – Kaunas, 2011. – 28 p.
http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf [žiūrėta 2013 02 15]
3. **Canam C. et al.** Meta-study of qualitative health research: a practical guide to meta-analysis and mate-synthesis. – The United States of America, 2001, p. 55-69. - ISBN 0-7619-2415-9.
4. **Carrington T. et al.** Nordic state auditing: Differentiation or hybridisation of knowledge? [PDF HTML kopija]. http://www.feb.ugent.be/accoeco/Papers_Cigar2011/36.%20Nordic%20State%20Auditing.pdf [žiūrėta 2012 05 18]
5. **Chowdhury R. R. et al.** The public sector audit expectations gap in Bangladesh // *Managerial Auditing Journal*, 2005, vol. 20, no. 8, p. 893-908. <http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0268-6902&volume=20&issue=8&articleid=1515030&show=html> [žiūrėta 2012 05 18]
6. **Cresweel J. W.** Research design (second edition). – Lincoln, University of Nebraska, 2003. – 245 p. – ISBN 0-7619-2442-6
7. **Darbas Valstybės kontrolėje.** <http://www.vkontrolė.lt/page.aspx?id=79> [žiūrėta 2013 02 26]
8. **Daujotaitė D. ir kt.** Veiklos audito teorija ir praktika: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – 449 p. – ISBN 978-9955-19-429-3 <http://baltic-ebooks.eu/pdfreader/veiklos-audito-teorija-ir-praktika>
9. **Debel L.** Post Education Programmes in European Supreme Audit Institutions / A summary of Regsrevisionen's seminar on post education, 2009, p. 1-41. [http://www.rigsrevisionen.dk/media\(1405,1033\)/Post_education.pdf](http://www.rigsrevisionen.dk/media(1405,1033)/Post_education.pdf) [žiūrėta 2012-06-11]
10. **Dunlop et al.** Internal audit education: exploring professional competence // *Managerial auditing journal*, 1996, no. 11/5, p. 28-36. <http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=02686902&volume=11&issue=5&articleid=868298&show=html> [Žiūrėta 2013 01 22]
11. **Gudauskaitė S.** Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis // *Informacijos mokslai*, 2007, p. 66-72. http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/40/66-72.pdf [žiūrėta 2013 01 22]
12. **Haniffa R., Hudaib M.** Exploring auditor independence: an interpretive approach // *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2009, vol. 22, no. 2, p. 221-246. <http://www.emeraldinsight.com>

- com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=09513574&volume=18&issue=3&articleid=1502610&show=html [žiūrėta 2012 05 18]
13. **Kokybės vadybos ir audito mokomoji medžiaga paskaitų metu.** 2012
 14. **Lietuvos Respublikos mokslo įstatymas.** <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=211739&Condition2=> [žiūrėta 2013 02 23]
 15. **Lietuvos valstybės kontrolės veiklos sritys.** <http://www.vkontrolė.lt/page.aspx?id=8#Veiklos> [žiūrėta 2013 02 15]
 16. **Lonsdale J. et al.** The Auditor's craft / Performance or Compliance? / Performance audit and public management in five countries. –Oxford, 1999, p. 106-124. – ISBN 978-0198-2960-0-3 <http://www.oxfordscholarship.com.skaitykla.mruni.eu/view/10.1093/acprof:oso/9780198296003.01.0001/acprof-9780198296003-chapter-7>
 17. **Mackevičius J., Raziūnienė D.** Auditas (klaisimai, atsakymai, testai): mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011. – 221 p. - ISBN 978-9955-634-37-9
 18. **National Audit Office.** State audit in the European Union. – NAO Information Centre, 2005, p. 287. <http://www.audit.gov.tw/Public/Doc/357/20090522161219019fvKX.pdf> [žiūrėta 2013 02 25]
 19. **Organization for Economic Co-operation and development.** Achieving High Quality in the Work of Supreme Audit Institutions // Sigma papers, 2004, no. 34, p. 94. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/fulltext/5kml60v9gsd6.pdf?expires=1337375482&id=id&accname=guest&checksum=F9748FB1865D03EDA917C3E7F5310AAC> [žiūrėta 2012 05 18]
 20. **Pickett S.** Developing internal audit competences // Managerial Auditing Journal, 2000, vol. 15, no. 6, p. 265-278. <http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0268-6902&volume=15&issue=6&articleid=868468&show=html> [žiūrėta 2012 05 18]
 21. **Pollitt Ch.** Performance audit in Western Europe: trends and choices // Critical perspective on accounting, 2003, p. 157-170. <http://www.scribd.com/doc/67342809/Pollitt-Performance-Audit-in-Western-Europe> [žiūrėta 2012 05 22]
 22. **Pollitt C., Summa H.** Performance Audit and Public Management Reform / Performance or Compliance? / Performance audit and public management in five countries. –Oxford, 1999, p. 1-10. – ISBN 978-0198-2960-0-3 <http://www.oxfordscholarship.com.skaitykla.mruni.eu/view/10.1093/acprof:oso/9780198296003.001.0001/acprof-9780198296003-chapter-1> [žiūrėta 2012 05 23]
 23. **Puškorius S.** Veiklos auditas: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2004. – 352 p. – ISBN 9955-563-66-4
 24. **Sarkis J., Seol I.** A multi-attribute model for internal auditor selection // Managerial Auditing Journal, 2005, vol. 20, no. 8, p. 876-892. <http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0268-6902&volume=20&issue=8&articleid=1515029&show=html> [žiūrėta 2012 05 18]

25. **Savanevičienė A. ir kt.** Development of Strategic Individual Competences // Engineering economics. – Kaunas, 2008, No 3(58), p. 81-88. – ISSN 1392-2785. http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurna_lai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-81.pdf [žiūrėta 2012 11 06]
26. **Staliūnienė D. J.** Rizikos įžvalgos teorinis tyrimas vidaus ir išorės audito technologijoje // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas, 2009, p. 100-107. – ISSN 1822-6515. <http://www.ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-100.pdf> [žiūrėta 2012 11 06]
27. **Summa H.** Definitions and frameworks / Performance or Compliance? / Performance audit and public management in five countries. –Oxford, 1999, p. 12-29. – ISBN 978-0198-2960-0-3 <http://www.oxfordscholarship.com.skaitykla.mruni.eu/view/10.1093/acprof:oso/9780198296003.001.0001/acprof-9780198296003-chapter-2> [žiūrėta 2012 05 23]
28. **Swedish National Audit Office fields of operation.** <http://www.riksrevisionen.se/en/Start/About-us/Our-fields-of-operation/> [žiūrėta 2013 03 05]
29. **Swedish National Audit Office Training Strategy 2005-2010** [PDF HTML kopija]. http://www.nao.mw/pdf/Final_NAO_Training_Strategy.pdf [žiūrėta 2012 05 18]
30. **The Training and Development Agency.** Grade comparison of overseas qualifications // Department for Education, 2011, p. 1-11. <https://www.education.gov.uk/publications/standard/publicationDetail/Page1/ITT-OQ-GRADES#downloadableparts> [žiūrėta 2013 02 12]
31. **Vanasco R. R.** Auditor independence: an international perspective // Managerial Auditing Journal, 1997, vol. 11, no. 9, p. 498-505. <http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/journals.htm?issn=0268-6902&volume=12&issue=9&articleid=868374&show=html> [žiūrėta 2012 05 18]
32. **Vienna University Executive Academy.** Professional MBA Public Auditing, p. 8. http://www.executiveacademy.at/file-storage/01-mba-programme/pmba-pa/downloads/PMBA_PA_Brochure_Engl_2011.pdf [žiūrėta 2012 06 07]
33. **Vyresnysis valstybinis auditorius (veiklos auditui).** Specialūs reikalavimai šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui. <http://www.vkontrole.lt/pareigybe.aspx?id=759> [žiūrėta 2013 02 23]
34. **Vyriausiasis valstybinis auditorius (veiklos auditui).** Specialūs reikalavimai šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui. <http://www.vkontrole.lt/pareigybe.aspx?id=366> [žiūrėta 2013 02 23]
35. **Winterton J.** Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator? // Journal of European Industrial Training, 2009, vol. 33, no. 8/9, p. 681-700. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0590&volume=33&issue=8&PHPSESSID=6gb77ii69hu3e4v5hfdik3rf65> [žiūrėta 2013 01 22]

36. **Work and Activities of the National Audit Office.** [PDF HTML kopija]. <http://www.nao.gov.mt/page.aspx?id=38> [žiūrėta 2013 02 26]
37. **Working Group on Environmental Auditing.** Austria: New MBA training for auditors // Greenlines, 2006, vol. 9, no. 1, p. 8. [http://www.environmentalauditing.org/Portals/0/Greenline/greenlines%20may%202006%20051906_1/intosai/wgea.nsf/viewGreenlinesEdit/2006May/\\$file/eng06pu_greenv9n1may.pdf](http://www.environmentalauditing.org/Portals/0/Greenline/greenlines%20may%202006%20051906_1/intosai/wgea.nsf/viewGreenlinesEdit/2006May/$file/eng06pu_greenv9n1may.pdf) [žiūrėta 2012 06 07]
38. **Žukauskienė R.** Kokybiniai ir kiekybiniai metodai. 2008, p. 70. <http://www.slideserve.com/mura/kokybiniai-ir-kiekybiniai-metodai> [žiūrėta 2013-02-19]
39. **2011–2013 metų strateginis veiklos planas.** <http://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=48> [žiūrėta 2013 03 02]

Keblytė R. Į veiklos audito specialistų veiklą nukreipta kompetencija, jos turinys ir pripažinimas Europos Aukščiausiose audito institucijose / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Birutė Mikulskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 85 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota į veiklos audito specialistų veiklą nukreipta kompetencija, jos turinys ir pripažinimas Europos AAI, įvertintas Europos AAI atstovų požiūris į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę. Pirmoje darbo dalyje atskleista veiklos audito samprata, vieta ir reikšmė audito sistemoje, Europos AAI veiklos audito raida bei esminiai veiklos audito bruožai. Antroje dalyje atskleista veiklos audito specialistų samprata, kompetencija ir strateginiai individo kompetencijos tobulinimo būdai. Trečioje dalyje nustatomi į veiklos audito specialistus nukreiptos kompetencijos elementai: asmeninės savybės, žinios ir įgūdžiai, išsilavinimas, darbo patirtis, audito patirtis, auditorių mokymai. Ketvirtoje dalyje įvertinami į veiklos audito specialistų veiklą nukreipti kompetencijos elementai bei paliginamas šių kompetencijos elementų pripažinimas Europos AAI, nustatomi Europos AAI atstovų požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

Pagrindiniai žodžiai: veiklos auditas, veiklos audito specialistas, veiklos audito specialistų kompetencija, veiklos audito specialistų sertifikavimas, Europos aukščiausiosios audito institucijos.

Keblytė R. Performance audit specialists competence, its content which is pointed to their activity and appreciation by Europe's supreme audit institutions / Performance audit master's thesis. Supervisor prof. dr. Birutė Mikulskienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 85 p.

ANOTATION

The goal of master's thesis is to analyse performance audit specialists competence, its content which is pointed to their activity, appreciation by Europe's SAI and evaluate Europe's SAI representatives attitude towards the possibility to certificate the performance audit specialists. In the first part of master's thesis performance audit conception, its place and significance in the audit system, Europe's SAI evolution of performance audit and fundamental performance audit features are revealed. In the second part of master's thesis author unclosed the conception of performance audit specialists, competence and strategic individual competence development methods. In the third part of master's thesis it is determined the performance audit specialists competence elements of content: personal features, knowledge, skills, background, work experience, audit work experience, auditor's education. In the fourth part of master's thesis the author evaluated performance audit specialists elements of competence and compared appreciation of these competence elements by different Europe's SAI, defined Europe's SAI attitudes towards the possibility to certificate performance audit specialists.

Key words: performance audit, performance audit specialist, performance audit specialist competence, performance audit specialists certification, Europe's supreme audit institutions.

Keblytė R. Į veiklos audito specialistų veiklą nukreipta kompetencija, jos turinys ir pripažinimas Europos Aukščiausiose audito institucijose / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Birutė Mikulskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 85 p.

SANTRAUKA

Veiklos audito magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes nuo veiklos audito specialistų profesinės kompetencijos priklauso veiklos audito kokybė ir rezultatai. Europos AAI didelį dėmesį sutelkia į personalo kompetencijos tobulinimą. Nėra mokslinių tyrimų, kuriuose nagrinėjami į veiklos audito specialistų veiklą nukreipta kompetencija ir pripažinimas Europos AAI, analizuojami požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę.

Tyrimo objektas – Europos AAI veiklos audito specialistų kompetencija. **Tyrimo problema** – svarbu identifikuoti esmines veiklos audito specialistų kompetencijos elementų charakteristikas, suteikti kompetencijos tobulinimo galimybes. Lietuvos AAI neturi galutinio sprendimo dėl veiklos audito specialistų sertifikavimo, todėl tikslinga ištirti Europos AAI respondentų nuomonę apie veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę. **Hipotezė:** Europos AAI vyrauja teigiamas požiūris į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę. **Tyrimo tikslas:** palyginti į veiklos audito specialistų veiklą nukreiptą kompetenciją, jos elementus ir pripažinimą Europos AAI ir išanalizuoti Europos AAI požiūrius į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę. **Uždaviniai:** įvertinti į veiklos audito specialistų veiklą nukreiptus kompetencijos elementus Europos AAI, palyginti kompetencijos elementų pripažinimą Europos AAI; nustatyti požiūrius apie veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę. **Tyrimo metodai:** interviu, dokumentų, metaduomenų, turinio analizės bei lyginimas.

Išvados ir siūlymai: Europos AAI vyrauja profesinės kvalifikacijos, patirties tam tikrose srityse įvairovė, profesinė kvalifikacija labiausiai susieta su socialiniais mokslais. Veiklos audito specialistai privalo būti nepriklausomi, objektyvūs, o jų vaidmuo kinta priklausomai nuo audituojamos srities, audito tikslo bei užimamų pareigų. Kompetencija tobulinama organizaciniame ir individualiame lygmenyse, mokymai įgyvendinami AAI ir su išorės partneriais. Mokymai orientuoti į teorines žinias, praktinius įgūdžius, tobulinami pažinimo ir elgsenos įgūdžiai. Europos AAI veiklos audito specialistai nesertifikuojami, vyrauja neigiamas požiūris į sertifikavimo galimybę, todėl siūloma nesertifikuoti veiklos audito specialistus Lietuvoje. Siūlymai: derinti mokymą darbo vietoje su savarankišku mokymusi; priimti specialistus, turinčius aukštą profesinę kvalifikaciją, darbo patirtį atitinkamose audituojamose srityse; apibrėžti kompetencijos tobulinimo dažnumą.

Darbo rezultatų panaudojimo sritys: AAI kurdamos veiklos audito specialistų profesinės kompetencijos tobulinimo metodus; apsispręsti dėl veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybės. **Darbo struktūra:** įvadas, 4 skyriai, 21 poskyris, 4 skyreliai, išvados ir siūlymai. Iliustruojanti medžiaga: 12 paveikslų, 25 lentelės, 24 priedai. 39 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis - 85 puslapiai.

SUMMARY

Keblytė R. Performance audit specialists competence, its content which is pointed to their activity and appreciation by Europe's supreme audit institutions / Performance audit master's thesis. Supervisor prof. dr. Birutė Mikulskienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 85 p.

The topic of performance audit master's thesis is relevant because performance audit quality and results depend on performance audit specialists professional competence. Europe's SAI concentrate on competence development of personnel. There is no scientific research on performance audit specialists competence and its appreciation by Europe's SAI; analysis of Europe's SAI attitudes towards performance audit specialists certification possibility.

Research object – performance audit specialists competence of Europe's SAI. **Research problem** – it is important to identify the fundamental characteristics of performance audit specialists competence elements, provide competence development possibilities. There is no final decision of performance audit certification in Lithuania's SAI. Due to that it is important to analyse Europe's SAI attitude towards performance audit specialists certification possibility. **Hypothesis:** there is a dominant positive attitude towards performance audit specialist certification possibility between Europe's SAI.

Research purpose: to compare competence, its elements which are pointed to performance audit specialists activity in Europe's SAI; to analyse Europe's SAI attitudes towards performance audit specialists certification possibility. **Goals:** to evaluate performance audit specialists competence elements in Europe's SAI; to compare appreciation of competence elements in Europe's SAI; to determine Europe's SAI attitudes towards performance audit specialists certification possibility. Research methods: interview, documents, metadata, content analysis and comparison.

Conclusions and suggestions: Performance audit specialists must be independent and objective. The role of them is vary according to the field of audit, audit purpose and their position. The competence is developed in organizational and individual levels. Trainings are organised and implemented in SAI and in cooperation with outside partners. Professional qualification basically is coherent with social sciences. Suggestions: the author suggest do not certificate the performance audit specialists in Lithuania's SAI. SAI should combine training in work place with self-training; specif the frequently of competence development; engage high proffesion qualification and experienced in particular audit areas personnel.

The results of this master's thesis may be used in creation of competence development methods in Europe's SAI and can help to make decition on performance audit specialists certification.

Structure: introduction, 4 chapters, 21 sections, 4 divisions, conclusions and suggestions. Pictorial material: 12 pictures, 25 tables, 24 appendixes. 39 literature sources. Volume - 85 pages.

PRIEDAI

PAGRINDINIAI VEIKSNIAI, LĖMĘ VEIKLOS AUDITO ATSIKADIMĄ

Veiksniai	Aprašymas
<i>Generalinio auditoriaus įtaka</i>	Įpareigojimas teikti veiklos audito ataskaitas, neatsižvelgiant į kitas metines audito ataskaitas/ Asmeninė ir profesinė generalinio auditoriaus įtaka.
<i>Vyriausybė ir vietos valdžia</i>	Vyriausybės reikalavimas vykdyti viešojo sektoriaus subjektų veiklos kontrolę; finansų valdymo ir veiksmingumo viešajame sektoriuje gerinimas; viešojo sektoriaus ekonominės reformos; viešojo administravimo poslinkis nuo išteklių paskirstymo link efektyvaus viešųjų išteklių valdymo.
<i>Fiskalinė vyriausybės politika</i>	Viešojo sektoriaus plėtra ir valdymo išlaidų didėjimas.
<i>Socialinių ir politinių grupių spaudimas</i>	Socialinių ir politinių grupių reikalavimai, kad vyriausybė ir jos įstaigos būtų atsakingesnės už šalies viešojo sektoriaus išteklių valdymą, siekiant padidinti visuomenės informavimą apie: a) Fiskalinę vyriausybės politiką, b) vyriausybės išlaidų didėjimą, c) mokesčių didėjimą, finansuojant naujas viešojo sektoriaus programas, d) vietos valdžios lygmeniu – atskaitingumą dėl didėjančių vietos valdžios išlaidų ir vietinių mokesčių, e) veiklos audito svarstomos susilaukė lobistinių grupių paramos.
<i>Vyriausybės įkurti priežiūros komitetai</i>	Treadway komisija, įkurta 1976 m. JAV; Priežiūros komitetų ataskaitos ir rekomendacijos gerinti viešojo sektoriaus atskaitingumą, pavyzdžiui, Coombs komisija Australijoje (1976 m.); viešojo sektoriaus auditorių profesinės organizacijos, tobulinusios audito standartus.
<i>Politiniai procesai, nauji įstatymai ir (ar) pakeitimai viešojo sektoriaus audito vietos savivaldos srityje</i>	JAV priimtas įstatymas (1977), draudžiantis visų formų korupcijos apraiškas; nacionalinių audito įstatymų pakeitimas, suteikiant įgaliojimą atlikti veiklos auditą (Jungtinėje Karalystėje – 1983 m.; Australijoje – 1979 m.; Naujoje Zelandijoje – 1982 m., Airijoje – 1993 m.); JK vietos finansų valdymo įstatymas (1982 m.)
<i>Viešojo sektoriaus apskaitos profesionalų įtaka</i>	Viešojo sektoriaus apskaitos tobulinimas paskatino paskelbti viešojo sektoriaus audito standartus; JAV suformuluotų veiklos audito tikslų ir veiklos audito apimties poveikis.
<i>Audito institucijų reorganizavimas į aukščiausias valstybinio audito institucijas</i>	Audito institucijų reorganizavimas, išplečiant jų funkcijas – išskiriant veiklos auditą kaip atskirą valstybinio audito rūšį; nacionalinių audito institucijų įgalinimas rengti ir tobulinti audito metodologijas ir ataskaitas.

Šaltinis: Daujotaitė ir kt., 2012, p. 29-30

KLAUSIMYNAS

Šis interviu atliekamas mokymosi tikslais, jo rezultatai bus panaudoti magistrantūros studijų baigiamajame darbe. Tema: Į veiklos audito specialistų veiklą nukreipta kompetencija, jos turinys ir pripažinimas Europos Aukščiausiose audito institucijose. Interviu anoniminis. Respondentų pavardės nebus minimos, duomenys bus pateikiami suteikus jiems atitinkamą kodą.

Ar sutinkate atsakyti į klausimus?

Ar sutinkate, kad šis interviu būtų įrašomas?

ASMENINĖS SAVYBĖS

1. Jūsų nuomone, kokios veiklos audito specialistų asmeninės savybės yra svarbiausios, atliekant veiklos auditą? Kodėl? Galiu Jums paminėti keletą asmeninių savybių: nepriklausomumas, objektyvumas, diplomatiškumas, etiškumas, plačių pažiūrų, pastbumas, įžvalgumas, lankstumas, atkaklumas, ryžtingumas, pasitikėjimas savo jėgomis, sąžiningumas.

ŽINIOS IR ĮGŪDŽIAI

2. Išvardinkite žinias, kurios, Jūsų nuomone, yra svarbiausios veiklos audito specialistams, atliekant veiklos auditą? Kodėl?

3. Išvardinkite įgūdžius, kurie, Jūsų nuomone, yra svarbiausi veiklos audito specialistams, atliekant veiklos auditą? Kodėl?

IŠSILAVINIMAS

4. Kaip Jūs suvokiate veiklos audito specialisto vaidmenį/įvaizdį: kaip visuomenės/viešas buhalteris, kaip valdymo konsultantas, kaip žinovas/ekspertas/teisėjas, kaip tyrėjas/mokslininkas? Pagrįskite savo nuomonę.

5. Koks turi būti veiklos audito specialisto išsilavinimas?

DARBO PATIRTIS

6. Kokia turi būti asmens darbo patirtis, prieš įsidarbinant veiklos auditoriumi? Nurodykite darbo pobūdį, trukmę.

AUDITO PATIRTIS

7. Kokia turi būti audito patirtis, įsidarbinant veiklos auditoriumi? Nurodykite audito ir trukmę.

AUDITORIŲ MOKYMAI

8. Įvardinkite veiklos audito specialistų tęstinio kvalifikacijos kėlimo galimybes.

9. Jūsų nuomone, ar šių galimybių pakanka veiklos audito specialisto kompetencijai ugdyti?

10. Kokias naujas veiklos audito specialistų tęstinio kvalifikacijos kėlimo galimybes Jūs norėtumėte pasiūlyti?

11. Kaip dažnai veiklos audito specialistams reikia atnaujinti kompetenciją?

12. Kokią naudą ugdymas suteikia veiklos audito specialistams?
13. Apibūdinkite veiklos audito specialistų ugdymo procesą.
14. Kas organizuoja ir įgyvendina ugdymo procesą?
15. Kokios išorės ugdymo institucijos/ekspertai yra įtraukiami į ugdymo procesą?
16. Ar teisiškai yra privaloma veiklos audito specialistams dalyvauti ugdymo procese?
17. Ar ugdymas yra labiau orientuotas į teorinių žinių įsisavinimą ar praktinius įgūdžius?
18. Kokias disciplinas ugdymo metu veiklos auditoriai studijuoja?
19. Kokie įgūdžiai yra tobulinami?
20. Kokios asmeninės savybės yra ugdomos?
21. Apibūdinkite ugdymo proceso užbaigimą? Ar veiklos auditorius turi išlaikyti egzaminą? Ar egzaminas vyksta žodžiu, raštu? Ar veiklos auditoriui, užbaigusiam ugdymo programą, yra suteikiamas formalus juridinis dokumentas?
22. Ar protokoluojami ugdymo proceso rezultatai? Jei taip, ar šie rezultatai yra analizuojami ir juos atsižvelgiama kuriant ugdymo programas?

APIE VEIKLOS AUDITO SPECIALISTŲ SERTIFIKAVIMA

23. Ar veiklos audito specialistai yra sertifikuojami?
24. Jūs esate už ar prieš veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę Lietuvoje? Pagrįskite savo nuomonę

Jei NE

25. Kaip veiklos audito specialistų sertifikavimas paveiktų: veiklos audito specialistų kompetenciją; veiklos audito rezultatus?

Jei TAIP

26. Kaip įsivaizduojate sertifikavimo procesą? Kas turėtų organizuoti ir įgyvendinti sertifikavimo procesą? Finansavimo šaltiniai? Ar veiklos audito specialistų sertifikavimas turėtų būti privalomas teisiškai? Kokios žinios ir įgūdžiai turėtų būti tobulinami?
27. Kaip veiklos audito specialistų sertifikavimas paveiktų veiklos audito specialistų kompetenciją, veiklos audito rezultatus?

Dėkoju Jums už atsakymus

QUESTIONNAIRE

This interview is executable for study purpose. The results will be presented in the master's degree final paper. The topic of research is „Performance audit specialists competence, its content which is pointed to their activity and appreciation by Europe's Supreme Audit Institutions“. This interview is anonymous. The names and surnames of respondents will not be disclosed. The data of interview will be presented by providing and applying appropriate code.

Do You agree to answer to questions?

Do You agree that this interview will be recorded?

Questions regarding personal features of performance auditor

1. According to Your way of thinking which performance auditor personal features are the most important in the process of performance audit? Why do You think so? I can help You and name several personal features like independence, objectivity, diplomacy, ethical, broadminded, observation, perception, flexibility, persistence, resolution, self-reliance, honesty.

Questions regarding knowledge and skills of performance auditor

2. Could You, please, indicate the most important knowledge and skills that performance auditor must have? Why do You think so?

3. Could You, please, indicate the most important skills that performance auditor must have? Why do You think so?

Questions regarding performance auditor education

4. How You perceive the role/image of performance auditor: as a management consultant; as a researcher/scientist; as a public accountant; as a judge/magistrate? Please, motivate Your decision.

5. What are the education requirements for performance auditor?

Questions regarding performance auditor work experience

6. What must be person's work experience before becoming performance auditor? Please specify the type of work, duration.

Questions regarding performance auditor audit experience

7. What must be person's work experience in the field of audit before becoming the performance auditor? Please specify the type of audit and duration.

Questions regarding performance auditor education

8. Please, indicate the performance auditor continuous qualification development possibilities in Your Supreme Audit Institution?

9. Do think that there are enough continuous qualification development possibilities?

10. What new performance auditor qualification possibilities You would like to suggest?

11. How often the performance auditors must to renew their qualification and participate in various type of trainings?

12. Please, indicate the advantages of education for performance auditors?

13. Could You describe the process of education for performance auditors?
14. Who organize and implement the process of education?
15. What outside education institutions and experts are involved in the education process?
16. According to legal regulations is it compulsory for performance auditors to participate in education process?
17. The education is more oriented to theoretical knowledge or practical skills?
18. What kind of subjects the performance auditors studying?
19. What kind of skills performance auditors develop?
20. What kind of personal features performance auditors develop?
21. Please, describe the completion of the education process? Does the performance auditor must to pass exam? Is it oral or written? Does the performance auditor get any type of legal document identifying the completion of education program?
22. Is the results of education process minuted? If yes, is these results analyzed and considered by developing new education programs?

Questions regarding performance auditor's certification

23. Do You have certification system for performance auditors?
24. Are You for or against performance auditor's certification? Why?

If No

25. According to Your thinking what will be the certification of performance auditor's impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

If Yes

26. How You imagine the certification process? Who must to organize and implement the certification process? What will be the financial sources? Does the certification of performance auditors must be compulsory according to legal regulations? What kind of knowledge and skills will be developed in the process of certification?
27. According to Your thinking what will be the certification of performance auditor's impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

Thank You very much for Your answers!

TYRIME DALYVAVUSIŲ RESPONDENTŲ, KOMUNIKAVIMO PRIEMONIŲ IR REZULTATŲ SUVESTINĖ

Šalis	Skambučių telefonu skaičius (skyrius, užimamos pareigos)	Elektroninių laiškų skaičius (išsiųsta/gauta)	Žmonių skaičius su kuriais teko pabendrauti	Tyrimo dalyviai	Rezultatai
<i>Austrija</i>	3 (personalo, tarptautinių santykių skyriai, žinių bendruomenė tarptautiniais klausimais)	9	3	Tarptautinių santykių departamento atstovas	Interviu telefonu; atsiųsta informacija apie MBA
<i>Bulgarija</i>	2 (tarptautinių santykių ir tarptautinių projektų skyrius)	2	1		
<i>Danija</i>		2			
<i>Estija</i>	1 (žmogiškųjų išteklių vadovas)	7	4	Žmogiškųjų išteklių vadovo asistentas	Klausimai atsakyti raštu
<i>Jungtinė Karalystė</i>	3 (bendrasis informacijos telefonas, talento ir plėtros vadovė)	3	3	Nacionalinės audito institucijos	Klausimai atsakyti raštu
<i>Latvija</i>	0	1 (svetainėje užpildyta paraiškos forma)	1	Personalo skyriaus vadovas	Klausimai atsakyti raštu
<i>Lietuva</i>	2 (personalo, strateginio planavimo, audito metodikos skyriai)	13	4	Strateginio planavimo ir analizės skyrius	Grupės interviu žodžiu; atsiųsta tarptautinio seminaro medžiaga
<i>Lenkija</i>	2 (bendrasis telefonas, tarptautinių ryšių skyrius)	4	2	Žmogiškųjų išteklių skyrius	
<i>Malta</i>	3 (Finansų ir administracijos vadybininkas; bendrasis registracijos telefonas)	4	4	Generalinio auditoriaus asistentas	Klausimai atsakyti raštu
<i>Nyderlandai</i>		1 (svetainėje skiltis klausimai ir komentarai)			
<i>Suomija</i>	2 (veiklos audito direktoriui)	1	1	Veiklos audito direktorius	Interviu telefonu
<i>Švedija</i>	3 (bendrasis registracijos telefonas ir spaudos sekretorius)	8 elektroniniai laiškai	3	Planavimo ir kokybės skyriaus atstovas	Klausimai atsakyti raštu, atsiųsta medžiaga apie veiklos audito specialistų profesinį tobulėjimą
<i>Viso</i>	<i>Tarptautiniai skambučiai – 19 (66 min.) Vietiniai skambučiai - 2</i>	<i>55</i>	<i>26</i>		<i>Interviu telefonu – 2 Grupės interviu (akis į akį) – 1 Interviu raštu – 5 Gauta papildoma medžiaga - 3</i>

AUSTRIJOS AAI RESPONDENTO R1 INTERVIU PROTOKOLAS

(D.A. – darbo autorius)

(R1. – respondentas Nr. 1)

R1. Austrian court of audit.

D.A.. Good afternoon.

R1. Hello! Is this Roberta speaking?

D.A.. Yes! Yes! This is Roberta.

R1. Okay.

D.A.. Are You ready for the interview?

R1. Yes, I am. I am just trying to find Your questions to be little bit more prepared. Just a second I have to open the questionnaire. So we can start, if You like to at now?

D.A.. Yes

R1. I will try to answer as good as possible. Maybe I have to convolve some kind of internet contacts or something like that in between, but we will try.

D.A.. Okay.

R1. So what do You need?

D.A.. Aaa... I need that You will answer to these question. As you know this interview will be anonymous and Your name and surname will not be disclosed. Do you agree that this interview will be recorded?

R1. Yes

D.A.. Because you know for me it's too difficult to write by hand Your answers and after that analyze... So do You agree...?

R1. Yes! For sure I agree.

D.A.. So questions regarding personal features of performance auditor. According to Your way of thinking which performance auditor personal features are the most important in the process of performance audit?

R1. Well. What we think is that our auditors have to have professional experience so we don't have people coming directly from studies, but we have people who worked at least three to five years in their profession. Our professions are quite mixed. There are technicians, there are economists, there are lawyers and we need experienced people.

D.A.. But maybe You think that objectivity, independence is very important features for performance auditors, for example, they must be objective by performing performance audit.

R1. Yes, they have to have but that's something - that the experience. When they start working that's not the kind requisite for working at the Austrian court of audit.

D.A.. Okay. So Could You, please, indicate the most important knowledge that performance auditor must have? What kind of knowledge, for example, maybe they must know something about law, economics, accountant something else?

R1. It depends on the topic. In Austria we are divided into two departments which are specialized on several topics, for example, there is the department which is only interested in performance audit in connection with construction... road construction or train construction or something like that. So there we need technicians combined with economist So one auditor is economist, one is technician and usually one lawyer is every audit department. So it's not one person in all this skills, but a team with all these skill.

D.A.. Okay. Could You, please, indicate the most important skills that performance auditor must have?

R1. Och...

D.A.. For example analytical, technical, evaluation skills...

R1. It's a mixture of everything You mentioned right now and it's a very important topic of experience. So if You have the experience with statistics or mathematics or something like that it helps but it's something You can learn in Your education face when You come to the Austrian court of audit. It's not a clear requisite.

D.A.. Okay, I understood.

D.A.. Now... How You perceive the role/image of performance auditor: as a management consultant; as a researcher/scientist; as a public accountant; as a judge/magistrate? How you perceive it?

R1. That's a good question... I was a little bit wondering that You are meaning with that? Excuse me, I just have had another call I will try to click with... It wouldn't take a long. Just a second!

D.A.. Okay.

R1. So, I am back to Your question about image of the performance auditor.

D.A.. According to Your imagination it's more like public accountant, researcher or management consultant? Maybe it depends on topic that they perform?

R1. It's... I think I can't answer to this question. There is no exact role... There is no exact role definition. I think I can't answer to that question. Sorry

D.A.. Okay. What are the education requirements for performance auditor? The degree of education, maybe kind of field...

R1. The kind of field is not that important. In Austria it's usually lawyer, economist, technician that's the usual thing. But there are also kinds of language specialists or something like that, that are working as performance auditors in Austria too. But our lowest degree is a master degree. You need to have a master degree to start working at Austrian court, but just in combination with experience.

D.A.. Experience and master degree.

R1. Yes, master degree and practical experience. You can't go to the Austrian court directly from Your study's.

D.A.. Okay. What must be person's work experience before becoming performance auditor? You mentioned that You need work experience... Yes?

R1. Yes, we need work experience three to five years at least.

D.A.. Three to five... and maybe there is specified type of works or fields?

R1. No! No types of works but in the studies profession. In everything which is combined with economics, with studies... As lawyer, as economist, as technician or something like that. So professional experience You need.

D.A.. What must be person's work experience in the field of audit before becoming the performance auditor? They must have a previous experience in audit or not?

R1. No! No at all

D.A.. So questions regarding education. Please, indicate the performance auditor continuous qualification development possibilities in Your Supreme Audit Institution?

R1. Well... It is a kind of training face. It's a four year education face. It's a combination of work of audit in field, of education in house and final step is a master education in house. We have a MBA programs for professional auditors in housing combination with the executive academy of Vienna University for Economy.

D.A.. Do think that there are enough continuous qualification development possibilities in Your Supreme audit institution?

R1. Yes! We are always trying to foster this and to develop it further to the needs of our auditor. It's not a constant thing but it's a changing thing which is depending on the needs of the auditor.

D.A.. Okay. What new performance auditor qualification possibilities You would like to suggest?

R1. Hmm... At the moment we are trying to deepen our qualification concerning everything that's in connection with ISSAI'. These are the international audit standard. Maybe You know that? That's important for the auditor...

D.A.. Yes, I know...

R1. So this is a thing we are fostering and trying to educate our personnel on that.

D.A.. How often the performance auditors must to renew their qualification and participate in various types of trainings?

R1. There is not a kind of renewal of qualification. We don't have something like that, but we have a kind of policy. It's more an informal policy which is a... I'm just thinking... I think six days a year that is reserved for education. It's not the renewal of qualification, but You have a possibility to participate in any type of training You need or maybe Your next level have to decide on.

D.A.. And it would be six days a year?

R1. Six days a year at least... at least

D.A.. Please, indicate the advantages of education for performance auditors?

R1. It's a kind of thing interested and thing for about new and about... everything is new and everything is changing in the audit environment. It's necessary always to have an adequate education.

D.A.. Could You describe the process of education for performance auditors?

R1. It's the thing I mentioned before. In Austria it's the way it's training. Section at the beginning with the kind of base development, then it is training on field and then it is the MBA.

D.A.. Who organize and implement the process of education?

R1. We have the department for that.

D.A.. How this department is called?

R1. Human resources and personal development

D.A.. What outside education institutions and experts are involved in the education process?

R1. There are external specialists, trainers from various companies. It depends on social development or managerial skills or something like that, they are externals. We have contact with Vienna University for Economics. That's a big partner for us In Austria there is public administration organization that offers education for all magistrates.

D.A.. So about this MBA program... Performance auditors must to participate in this MBA program... Yes?

R1. Every auditor

D.A.. Every auditor... So performance auditor as well...

R1. Every auditor. We are not that much dividing. There is no difference between performance or financial auditors they all must to do this MBA.

D.A.. According to legal regulations is it compulsory for performance auditors to participate in education process?

R1. According to legal regulations... What do You mean like that?

D.A.. Aaa... According to law... For example as You say that all auditors must to participate in MBA. So maybe it is compulsory... Is it specified in the law?

R1. No, it is not specified in the law! That's I am wondering about. No, it's not specified in law. It's a position of Austrian court of audit that it wants to have its auditors educated. There is no regulation on what kind of education they want to have. No legal regulation.

D.A.. The education is more oriented to theoretical knowledge or practical skills?

R1. Both! Both! It's a combination of theoretical and practical skills.

D.A.. What kind of subjects the performance auditors studying?

R1. Uch... A broad list... I'm just thinking maybe I will give You a link concerning MBA program. I will send You a link and the list of topics that's subjects that I would present here. I think that's easier than if I tell You everything of that. I'll send You a list, okay?

D.A.. Okay!

D.A.. What kind of skills performance auditors develop?

R1. Och...

D.A.. Maybe analytical, practical, evaluation skills?

R1. Hopefully everything You mentioned. It's a mixture of social skills, it's a mixture of managerial skills, it's a mixture of economic and legal knowledge. It's a broad education. It's not just kind... You are not just learning accountancy, You are learning more than accountancy. It's more than that.

D.A.. What kind of personal features performance auditors develop during this education process?

R1. I can't answer...

D.A.. Please, describe the completion of the education process? Does the performance auditor must to pass exam? Is it oral or written? Does the performance auditor get any type of legal document identifying the completion of education program?

R1. It's the MBA, it's the basic training everything is a combination of written and oral exam. There are documents... legal documents. There are certifications. It's a kind of education documents. Yes. It's the official one.

D.A.. And about other training steps... You said that there is like introductory training...

R1. It's a mixture. Every step... Each of these three steps the basic training, the training on drop and the MBA... Every three steps are documented and there is kind of document for each of these three steps.

D.A.. Are the results of education process minuted? For example maybe the performance auditors must fill questionnaires about evaluation of the training or to write reports about trainings.

R1. Yes. Yes, and there is no difference between the basic training, general training for new auditors or the additional development of auditors that are already working at Austrian court of audit? Everybody has to write a report when he attends the new kind of education, evaluation of every training possibility.

D.A.. Are these results of questionnaires analyzed?

R1. Yes, it's analyzed.

D.A.. Do You have certification system for performance auditors in Austria?

R1. As far as the Austrian court is mentioned... As You just asking me for Austrian court of audit we don't have certification system, but it's the MBA. If You are asking me of something like SICA, IFEC or like IIA that are for internal auditors or something like that I can't answer for it. Rightly I can't answer. I don't know that.

D.A.. And according to Your opinion... Are You for or against performance auditor's certification?

R1. I can't replay to that...

D.A.. Okay, so thank You very much for Your interview, for Your time and support. Thank You very much!

R1. Thank You. I'll send You this list.

D.A.. Okay.

R1. I'll send You the information on MBA and maybe You convert Austrian's court of audit website for additional information, maybe there are some links it's in English available. So maybe You can find

additional information on Your questions to that and don't forget what I answered was only for Austrian court of audit not for the Austrian system at all. Okay?

D.A.. Yes! Yes! Because I'm trying to interview only people from Europe's supreme audit institutions
R1. When are You ready with Your work? Would You mind to send it for us for information? It would be very interesting.

D.A.. It will be ready maybe in March or April. I'll send You.

R1. Perfect! Perfect! Bye! Bye!

ESTIJOS AAI RESPONDENTO R2 INTERVIU PROTOKOLAS

This survey is executable for study purpose. The results will be presented in the master's degree final paper. The topic of research is „Performance audit specialists competence, its content which is pointed to their activity and appreciation by Europe's Supreme Audit Institutions“. This survey is anonymous. The names and surnames of respondents will not be disclosed. The data of survey will be presented by providing and applying appropriate code.

Questions regarding personal features of performance auditor

1. According to Your way of thinking which performance auditor personal features are the most important in the process of performance audit? Why do You think so? I can help You and name several personal features like **independence**, **objectivity**, diplomacy, ethical, broadminded, observation, perception, flexibility, **persistence**, resolution, self-reliance, honesty.

Questions regarding knowledge and skills of performance auditor

2. Could You, please, indicate the most important knowledge and skills that performance auditor must have? Why do You think so?

Knowledge in the field (which he/she is auditing); analytical skills; methodology skills. Knowledge in the field and analytical skills are the on, which we are expected if the person is applying for a job.

3. Could You, please, indicate the most important skills that performance auditor must have? Why do You think so?

Analytical skills and methodology skills – without these two it is impossible to write a objective and thorough audit

Questions regarding performance auditor background

4. How You perceive the role/image of performance auditor: as a **management consultant (40%)**; as a **researcher/scientist (40%)**; as a public accountant (10%); as a judge/magistrate (10%)? Please, motivate Your decision.

5. What are the education requirements for performance auditor?

Master degree or studying MBAs

Questions regarding performance auditor work experience

6. What must be person's work experience before becoming performance auditor? Please specify the type of work, duration.

Work experience in research (audit) field for 2-3 years

Questions regarding performance auditor audit experience

7. What must be person's work experience in the field of audit before becoming the performance auditor? Please specify the type of audit and duration.

Questions regarding performance auditor education

8. Please, indicate the performance auditor continuous qualification development possibilities in Your Supreme Audit Institution?

Qualification program in our house is developed – all auditors have to pass it

Performance auditors have possibility to take part in CGAP (certified government auditing professional) certification program and pass the CGAP exam

9. Do think that there are enough continuous qualification development possibilities?

We have a principle that each officer is responsible for his/her professional development and maintaining qualification. SAO of Estonia is offering possibilities, but person has to take part in trainings etc him/herself.

10. What new performance auditor qualification possibilities You would like to suggest?

We would like to send more of our auditors to work on probation in other SAO-s

11. How often the performance auditors must to renew their qualification and participate in various type of trainings?

This is not specified

12. Please, indicate the advantages of education for performance auditors?

In here and in following questions we assume that we are talking about formal study in university.

Advantage is that auditor already is familiar with audit process and has passed the subject which are important for working in auditing (economy, finance, public administration, law etc)

13. Could You describe the process of education for performance auditors?

In university in Estonia there is a possibility to study MBA finance and choose audit field for specialize.

14. Who organize and implement the process of education?

MBA is offered by Tallinn Technical University

15. What outside education institutions and experts are involved in the education process?

Sorry, but I do not know

16. According to legal regulations is it compulsory for performance auditors to participate in education process?

No

17. The education is more oriented to theoretical knowledge or practical skills?

Both

18. What kind of subjects the performance auditors studying?

Finance, economy, analytical skills, law, public administration

19. What kind of skills performance auditors develop?

In trainings he/she develops analytical skills, methodology skills, communication skills

20. What kind of personal features performance auditors develop?

Communication skills, presentation skills, assertiveness skill

21. Please, describe the completion of the education process? Does the performance auditor must to pass exam? Is it oral or written? Does the performance auditor get any type of legal document identifying the completion of education program?

If performance auditor is studying MBA he/she has to pass exams and write thesis. If he/she passes qualification program in SAO of Estonia he/she has to pass exams in subjects there the exam is needed and receives document about passing these subjects. One single document for passing qualification program in SAO of Estonia we do not give.

22. Are the results of education process minuted? If yes, is these results analysed and considered by developing new education programmes?

Yes

Questions regarding performance auditor's certification

23. Do You have certification system for performance auditors?

No

24. Are You for or against performance auditor's certification? Why?

We are not sure at the moment

If No

25. According to Your thinking what will be the certification of performance auditors' impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

If Yes

26. How You imagine the certification process? Who must to organize and implement the certification process? What will be the financial sources? Does the certification of performance

auditors must be compulsory according to legal regulations? What kind of knowledge and skills will be developed in the process of certification?

27. According to Your thinking what will be the certification of performance auditor's impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

Thank You very much for Your answers!

SUOMIJOS AAI RESPONDENTO R3 INTERVIU PROTOKOLAS

(D.A. – darbo autorius)

(R3. – respondentas Nr. 3)

D.A. Good afternoon

R3. Good afternoon

D.A. As we agreed yesterday I am calling to You to get interview from You. Are You ready?

R3. Yes! Yes! I am ready

D.A. Okay. So... As You know this interview is anonymous and your name and surname will not be disclosed and ...

R3. Okay

D.A. And the data of interview will be presented by providing appropriate code.

R3. Yes... of course!

D.A. So.. Do You agreed that this interview will be recorded?

R3. Yes

D.A. Yes? Okay. So... According to Your way of thinking which performance auditor personal features are the most important in the process of performance audit?

R3. Aaa... I would underlying the objectivity

D.A. Why do You think so that objectivity is the most important?

R3. If we compare performance audit and financial audit. In financial audit we have let's say the criteria that fixed and that has been set up a... ready for the audit. But as the performance auditor I have to let's say create criteria and by creating criteria I can influence already what kind of let's say resound will be coming from the audit work and it's much more... how to say.. aa... it is much easy let's say my political views or how I think things should be done can impact the results

D.A. Okay. So... Could You, please, indicate the most important knowledge that performance auditor must have?

M: Aaa that's difficult question because that's depending on let's say audit questions. But I would select If... I have to select one I would select the law, legislation

D.A. The law? Okay.. Could You, please, indicate the most important skills that performance auditor must have? Like analytical, technical skills...

R3. Aaa analytical skills

D.A. How You perceive the role/image of performance auditor: as a management consultant; as a researcher/scientist; as a public accountant; as a judge/magistrate?

M: Aaa that's also depending on audit questions that's are created for the audit but I would underlying the management consultant because basically we should always create some kind of benefit as analytical from audit

D.A. What are the education requirements for performance auditor?

R3. Do You mean like in our office or...?

D.A. Yes, in Your office. Mmm for example performance auditor may have economical degree or law degree...

M: Okey... yeah! They have to have a master degree but we don't specify from what kind of field. We have lawyers, we have economics, we have accountant background so we have different kind of backgrounds, but at least master degree.

D.A. What must be person's work experience before becoming performance auditor in Your National audit office? For example if the person wants to be employed as performance auditor what kind of previous experience he must have? Is it specified... kind of work and duration?

R3. Yeah! Again it depends on that kind of post we have... we have selected but basically everyone who have been selected recently they have had post degree so they have had doctor degree so.. they have had at least 10 year working experience on specific field

D.A. What must be person's work experience in the field of audit before becoming the performance auditor? So... they must have the previous experience of audit or not?

R3. No! No.. not

D.A. Is not specified?

R3. Not specified...

D.A. Now questions regarding performance auditor education. Please, indicate the performance auditor continuous qualification development possibilities in Your Supreme Audit Institution?

R3. Aaa... We don't have any formal let's say performance auditor degree that we can try to achieve but for financial auditors we have but we don't have anything similar for performance auditors

D.A. Do think that there are enough continuous qualification development possibilities?

R3. Yes! We have enough possibilities but we don't have formal carry like in financial audit sector. If we compare to audit line we don't have any formal carry in that sense.

D.A. And what about this aaa... unformal development? Performance auditor must to participate in any training, seminars?

R3. Yes! Every year we have planned ten working days for each auditor that they have to fulfil I mean to take part for training. And when they tailoring at training what kind of training its will partners meet

D.A. What new performance auditor qualification possibilities Your would like to suggest?

R3. Aaa... I would underlie aaa... knowledge of legislation. Let's say I mean what's criteria for good legislation because law is basically a tool that public sector is using for achieving objectives or I mean all the money is spend basically by different kind of legislation and that's the lack currently let's say in our office also that we don't have enough auditors who have let's say both accounting, economic stand, law background.

D.A. How often the performance auditors must to renew their qualification and participate in various types of trainings? You already mentioned that it is ten working days... Yes?

R3. Yes. It's ten working days a year. That's the thing that we following.

D.A. Please, indicate the advantages of education for performance auditors?

R3. We are evaluating the performance of our auditors every year and training partners of itSMF is one of criteria that we evaluating so if auditor is not taking part of the training he will let's say loose points in the annual performance ready and that may have impact for the salary

D.A. Could You describe the process of education for performance auditors? Who organise and implement the process of education? Who is organising these training? Maybe there is some education institutions m.. some outside experts who are involved in this process?

R3. We have a team in our office there are all kind of audit units and they are arranging a training there are of ten people outside training courses and we have also let's say importing some specialists to our office to keep a training. So it's basically tailored training.

D.A. According to legal regulations is it compulsory for performance auditors to participate in education process?

R3. It's not legal binding it's only our own rule. It's not like in financial sector there we have a legal

D.A. The education is more oriented to theoretical knowledge or practical skills?

R3. I would say more theoretical skills

D.A. What kind of theoretical skills You analyse during that training?

R3. Basically... I mean in currently we are focusing keeping training on law, different aspects of law and also economics, economic situation let's say in the public sector as the whole

D.A. What kind of skills performance auditors develop? Maybe how to write report... or what methods apply?

R3. Practical skills they are often focused on using specific IT tools. They may have a training for pad Sept. We have specific pad Sept IT tool for the government. So they may provide training for that. Basically excel training, ACL training and... The practical skills are mainly focused on IT skills.

D.A. What kind of personal features performance auditors develop during these trainings?

R3. We have Maybia training. How to take part for interviews and how to behave in TV when Your are interviewed depend on training we have had.

D.A. Please, describe the completion of the education process? Does the performance auditor must to pass exam? Is it oral or written? Does the performance auditor get any type of legal document identifying the completion of education program?

R3. No! No! We don't have any training which would actually require You will pass the exam. Except one – how to deal with classified documents. So before any auditor can handle classified documents they have to pass the exam.

D.A. Mmm... How they must to prepare for that exam? They should learn by themselves or ...?

R3. It's the computer program that they got rule.

D.A. Is the results of education process minuted? If yes, is these results analysed and considered by developing new education programmes?

R3. No!No...

D.A. There is no need for You to write any report of training?

R3. Short report – yes! Every time when we take part for the training we get then email from our... we don't have a unit but training team. And they will ask You to fulfil short description what kind of

training You have had and what was Your opinion and was it useful. That kind of follow up we have.

D.A. And now about certification. Lithuania is considering such possibility to certify the performance auditors. So I would like to ask do You have certification system for performance auditors?

R3. No, we have only certification system for financial auditors in Finland.

D.A. Only for financial auditors?

R3. Yes.

D.A. In one research I read that there is in Finland public administration audit certificate. So maybe this is for financial auditors?

R3. Yes, that's for financial auditors.

D.A. Okay. And that is Your opinion about possibility to certify the performance auditors?

R3. I can see two problems. One problem is let's say how many auditors You need to have in one country before you can create a formal certification. In Finland we have performance auditors mainly only in the national audit office and we have 50 or 60. I would say that it's too low number of auditors in order to create a formal certification. The second problem is that the backgrounds of our performance auditors are really different I mean from each other's. We have lawyers, we have economists, we have people humanistic skills, human resources, different kind of skills. We have to combine these skills for audits. It's really difficult to have let's say one technique.

D.A. Uniform system?

R3. Yes!

D.A. I think so too.

D.A. What about certification possible impact on performance auditor's competence and performance audit results?

R3. I don't see that formal certification would be critical for quality of audit, because I think that quality of the audit is depending much on really audit skills that we can provide capacity that we can provide related to that questions. I mean if we need economic skills we can put people who have economic background and if we need law skills we can put people who have experience on law. I think that's the most critical thing.

D.A. So thank You very much for Your interview for Your time and help. It a huge challenge for me to speak with people from different Europe countries and actually You are the first one agreed to communicate with me.

R3. Really!

D.A. Yes, really

R3. Okay. I think this is really important thing, because basically they are completing with the private sector I mean as a market. They have certification and one history certificate auditor's good reputation on the market. We have somehow to justify that we create benefit for the public.

D.A. But according to Your knowledge is anywhere in Europe... in any country of Europe is there certification system for performance auditors? I think that there is now such system

R3. I think Austria... They might have...

D.A. I think Austria have some programme MBA and it also is for performance auditors

R3. Okay. That's the thing I remember also

D.A. And another countries have certificates for financial auditors as you have.

R3. Yes, I think that's the case in Denmark

D.A. Okay. Thank You very much for Your help. Have a nice day.

R3. Bye bye!

JUNGTINĖS KARALYSTĖS AAI RESPONDENTO R4 INTERVIU PROTOKOLAS

This interview is executable for study purpose. The results will be presented in the master's degree final paper. The topic of research is „Performance audit specialists competence, its content which is pointed to their activity and appreciation by Europe's Supreme Audit Institutions“.

This interview is anonymous. The names and surnames of respondents will not be disclosed. The data of survey will be presented by providing and applying appropriate code.

Questions regarding personal features of performance auditor

1. According to Your way of thinking which performance auditor personal features are the most important in the process of performance audit? Why do You think so? I can help You and name several personal features like independence, objectivity, diplomacy, ethical, broadminded, observation, perception, flexibility, persistence, resolution, self-reliance, honesty.

We have a set of “values” in the office which cover the main qualities we look for in an auditor. These are: independent, authoritative, collaborative and fair. I think also there is a requirement for natural curiosity and wanting to find answers to issues/problems.

Questions regarding knowledge and skills of performance auditor

2. Could You, please, indicate the most important knowledge and skills that performance auditor must have? Why do You think so?

In terms of knowledge the auditor must be aware of how Government works, its objectives, budget constraints and what “good” looks like. Assessing the private sector performance is easy: how much profit does the company make? Assessing the running and management of a Government Department is much harder. The issues are much broader – for example, they include assessing diversity which can be costly (e.g. providing services to rural communities) and yet have a vital role to play for society wellbeing.

3. Could You, please, indicate the most important skills that performance auditor must have? Why do You think so?

In terms of skills, performance audit requires a mix of technical skills (data analysis, modelling, evaluation of evidence), investigative skills (interviewing, surveys) presentational skills (drafting, powerpoint) and interpersonal skills (working together, diplomacy).

Questions regarding performance auditor background

4. How You perceive the role/image of performance auditor: as a management consultant; as a researcher/scientist; as a public accountant; as a judge/magistrate? Please, motivate Your decision.

There are clear distinctions: A government performance auditor (GPA) is not “invited” into an organisation to write a report on how a project is progressing (unlike management consultants); it goes to where there has been a problem such as a badly performing project. A GPA also has statutory rights to data which neither a management consultant nor academic researcher has. A GPA is independent which may not be the case with the other bodies mentioned. However, a GPA has a more arduous responsibility to “clear” the report with the government body. This “clearance” – permission to publish - can often lead to compromise in the findings. Other bodies can publish what they like.

5. What are the education requirements for performance auditor?

In general our staff need a degree 2.1 or higher to get onto the accountancy training course which then allows them (on qualification) to go into performance audit. Direct entrants onto performance audit will need a Masters qualification as well as a degree, and preferably skills in a numerate discipline unless they are specialising in qualitative support.

Questions regarding performance auditor work experience

6. What must be person's work experience before becoming performance auditor? Please specify the type of work, duration.

Entrants can come from university but we look favourably on those who have had some work experience in a related area e.g. working as an analyst in a government department or those who have been using applied skills in the private sector. We don't specify a duration.

Questions regarding performance auditor audit experience

7. What must be person's work experience in the field of audit before becoming the performance auditor? Please specify the type of audit and duration.

Entrants are not required to have been auditors. The skills base of our staff is very wide ranging. Many are economists or statisticians but we also have chemists and biologists and staff from an Arts background (although these are in a minority).

Questions regarding performance auditor education

8. Please, indicate the performance auditor continuous qualification development possibilities in Your Supreme Audit Institution?

Entrants through the accounting scheme study for the ICAEW qualification while at work. There is no qualification to be gained for performance audit.

9. Do think that there are enough continuous qualification development possibilities?

Yes – we have often thought about a qualification for performance audit but we have staff with PhDs and Masters and it seems unlikely that a qualification would be attractive to them or necessary given their skills base.

10. What new performance auditor qualification possibilities You would like to suggest?

None – we have a very comprehensive training regime where we provide training in performance auditing.

11. How often the performance auditors must to renew their qualification and participate in various type of trainings?

Training is on-going throughout their career. There is compulsory training in performance audit when staff join the office and for important initiatives (e.g. financial analysis) but otherwise performance audit staff will go on courses when they feel the need to do so. We also have a variety of means of delivering courses other than classroom based. For example, lunchtime seminars, short 2 hour training workshops, e-learning modules.

12. Please, indicate the advantages of education for performance auditors?

It is a constantly evolving “art” and therefore we need to update their skills.

13. Could You describe the process of education for performance auditors?

Compulsory short courses when they join then courses throughout the year. We also emphasise the importance of “desk training” where senior members of staff are required to train junior staff.

14. Who organise and implement the process of education?

We have a centralised training team.

15. What outside education institutions and experts are involved in the education process?

None for performance audit.

16. According to legal regulations is it compulsory for performance auditors to participate in education process?

No - not to my knowledge.

17. The education is more oriented to theoretical knowledge or practical skills?

Mainly practical skills.

18. What kind of subjects the performance auditors studying?

As mentioned above – the usual areas of study at university before they joined the NAO would have been economics/statistics/politics.

19. What kind of skills performance auditors develop?

Analytical, Evaluative, Drafting, drawing conclusions.

20. What kind of personal features performance auditors develop?

Curiosity?

21. Please, describe the completion of the education process? Does the performance auditor must to pass exam? Is it oral or written? Does the performance auditor get any type of legal document identifying the completion of education program?

To join as a performance auditor they need a 2.1 degree and ideally a Masters qualification. We do not send them onto courses (with the exception of Financial Auditors).

22. Is the results of education process minuted? If yes, is these results analysed and considered by developing new education programmes?

n/a

Questions regarding performance auditors certification

23. Do You have certification system for performance auditors?

No

24. Are You for or against performance auditor’s certification? Why?

As discussed above – they are already highly qualified. So I am against.

If No

25. According to Your thinking what will be the certification of performance auditors' impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

A qualification would be very expensive and time consuming to run. Personally I don't think it would add anything significant to what they already know and can gain from internal training courses.

If Yes

26. How You imagine the certification process? Who must to organize and implement the certification process? What will be the financial sources? Does the certification of performance auditors must be compulsory according to legal regulations? What kind of knowledge and skills will be developed in the process of certification?

27. According to Your thinking what will be the certification of performance auditors impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

Thank You very much for Your answers!

LATVIJOS AAI RESPONDENTO R5 INTERVIU PROTOKOLAS

This interview is executable for study purpose. The results will be presented in the master's degree final paper. The topic of research is „Performance audit specialists competence, its content which is pointed to their activity and appreciation by Europe's Supreme Audit Institutions“.

This interview is anonymous. The names and surnames of respondents will not be disclosed. The data of survey will be presented by providing and applying appropriate code.

Questions regarding personal features of performance auditor

1. According to Your way of thinking which performance auditor personal features are the most important in the process of performance audit? Why do You think so? I can help You and name several personal features like independence, objectivity, diplomacy, ethical, broadminded, observation, perception, flexibility, persistence, resolution, self-reliance, honesty.

SAI of Latvia view

First of all we would like to explain that within our organization we do not separate performance auditors from financial auditors. We hire auditors who work in departments that are responsible for the certain fields such as welfare, agriculture, environment, etc. and do not separate for different kind of audits. In this way the most important characteristics for performance auditors are ability to be broadminded, perception and resolution and others above mentioned features are important for all auditors and are prerequisite for audit work.

Questions regarding knowledge and skills of performance auditor

2. Could You, please, indicate the most important knowledge that performance auditor must have? Why do You think so?

3. Could You, please, indicate the most important skills that performance auditor must have? Why do You think so?

SAI of Latvia view

Most important knowledge and skills are ability to analyze large amount of information and skills in different ways of analysis as well as knowledge about audited area.

Questions regarding performance auditor background

4. How You perceive the role/image of performance auditor: as a management consultant; as a researcher/scientist; as a public accountant; as a judge/magistrate? Please, motivate Your decision.

5. What are the education requirements for performance auditor?

SAI of Latvia view

We have common requirements for all auditors, but performance auditors generally should act as public accountants and a judges. We do not separate specific requirements for education as in our view most important is ability to be broadminded even “out of box” way of thinking.

Questions regarding performance auditor work experience

6. What must be person’s work experience before becoming performance auditor? Please specify the type of work, duration.

SAI of Latvia view

Before becoming performance auditor employ should have experience as an auditor in general. There are no specific requirements for performance auditors but we have requirements for different grades of auditors and these are similar for all auditors. As mentioned above, skills are more important than duration or type of previous experience.

Questions regarding performance auditor audit experience

7. What must be person’s work experience in the field of audit before becoming the performance auditor? Please specify the type of audit and duration.

SAI of Latvia view

See answer on question 6.

Questions regarding performance auditor education

8. Please, indicate the performance auditor continuous qualification development possibilities in Your Supreme Audit Institution?

9. Do think that there are enough continuous qualification development possibilities?

10. What new performance auditor qualification possibilities You would like to suggest?

11. How often the performance auditors must to renew their qualification and participate in various type of trainings?

12. Please, indicate the advantages of education for performance auditors?

13. Could You describe the process of education for performance auditors?

14. Who organise and implement the process of education?

15. What outside education institutions and experts are involved in the education process?

16. According to legal regulations is it compulsory for performance auditors to participate in education process?

17. The education is more oriented to theoretical knowledge or practical skills?

18. What kind of subjects the performance auditors studying?

19. What kind of skills performance auditors develop?
20. What kind of personal features performance auditors develop?
21. Please, describe the completion of the education process? Does the performance auditor must to pass exam? Is it oral or written? Does the performance auditor get any type of legal document identifying the completion of education program?
22. Is the results of education process minuted? If yes, is these results analysed and considered by developing new education programmes?

SAI of Latvia view

Within SAI of Latvia we have employee assessment system where each employee assesses his/her needs for training. These needs are discussed with head of each unit and training plan for all office is prepared. We have a common requirement that every auditor should attend training for at least 15 hours per year. Process of training is organized by HR unit. According to identified needs HR unit organizes internal or external training.

We do not have examination system for auditors.

Questions regarding performance auditors certification

23. Do You have certification system for performance auditors?
24. Are You for or against performance auditor's certification? Why?

If No

25. According to Your thinking what will be the certification of performance auditors' impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

If Yes

26. How You imagine the certification process? Who must to organize and implement the certification process? What will be the financial sources? Does the certification of performance auditors must be compulsory according to legal regulations? What kind of knowledge and skills will be developed in the process of certification?
27. According to Your thinking what will be the certification of performance auditors' impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

SAI of Latvia view

We do not have certification system for performance auditors and do not think that it is necessary. Nevertheless there is a certification system for auditors and we believe that general skills, competences are built within this system. Performance audit is a substantial, but at the same time just one direction of audit.

Thank You very much for Your answers!

LIETUVOS AAI RESPONDENTŲ R6, R7, R8 INTERVIU PROTOKOLAS

(D.A. – darbo autorius)

(R6., R7., R8. – respondentai Nr. - 6, 7, 8)

D.A. Kaip Jūs žinote, šis interviu yra atliekamas mokymosi tikslais. Rezultatai bus pateikiami magistrantūros studijų baigiamajame darbe. Šis interviu yra anoniminis ir Jūsų pavardės nebus minimos. Duomenys bus pateikiami suteikus jiems atitinkamą kodą.

Klausimas, susijęs su veiklos audito specialisto asmeninėmis savybėmis. Jūsų nuomone, kokios veiklos audito specialistų asmeninės savybės yra svarbiausios, atliekant veiklos auditą?

R6. Iš tikrųjų tai pagal valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksą, tai yra etiškumas - privalomas. Veiklos principai yra nepriklausomumas, objektyvumas. Mano asmenine nuomone, labai svarbu veiklos auditoriui yra tokios savybės kaip išvalgumas, pastabumas ir aišku diplomatiškumas. Čia gal būt galima sieti su etiškumu. Vertybės valstybės kontrolės, tai yra profesionalumas, sąžiningumas, komandinis darbas, santykiai su audituojamais subjektais, grįsti pagarba ir pasitikėjimu. Tai tokios būtų gal...

D.A. Daugiau pastebėjimų nebus?

R7. Dėl tokių asmeninių savybių aš gal būt pasikartosiu... Atsakingumas, sąžiningumas, analitinis mąstymas, darbštumas, noras tobulėti, imlumas naujovėms. O ten kur Jūs minėjote kaip pavyzdžius, pavyzdžiui objektyvumas, nepriklausomumas, kaip sakė mano kolegė tai daugiau veiklos principai, o ne asmeninės savybės.

D.A. Dabar klausimas, susijęs su žiniomis ir įgūdžiais. Išvardinkite žinias, kurias, Jūsų nuomone, yra svarbiausios veiklos audito specialistams, atliekant veiklos auditą?

R6. Tai beabejo būtų apskaita, auditas, ekonomikos išmanymas, tai būtų biudžetinių įstaigų teisinė aplinka, aišku įeina ir ne tik biudžetinių įstaigų, bet ir įmonių veikla, žiūrint kokią sritį audituoti... Tai būtų ir kažkokios tai atitinkamos sritys, pavyzdžiui, transportas, švietimas, gali būti specifinė sritis

R7. Tai būtų kaip ir privalumas, tai nėra kaip ir toks reikalavimas įsidarbinant valstybės kontrolėje, bet tai būtų privalumas dirbant tuose departamentuose, kurių sritys yra susijusios.

R8. Būti tam tikros specialistu. Aš gal dar pridėčiau tam tikros vadybinės žinios, jos vis tiek reikalingos, nes veiklą vertinti be vadybinių žinių yra ganėtinai sudėtinga.

R6. Manau, kad ir vadovauti komandai, nes yra grupė ir tai praverčia.

D.A. Išvardinkite įgūdžius, kurie, Jūsų nuomone, yra svarbiausi veiklos audito specialistams, atliekant veiklos auditą? Kodėl?

R6. Tai vėlgi bendravimo įgūdžiai, kadangi darbas audito grupėje vyksta, komandinis darbas, bendravimas su audituojamojo subjekto darbuotojais, tai yra darbas kompiuteriu, užsienio kalbų žinojimas

R7. Ypatingai mes... Nemažai bendraujame su savo kolegomis iš kitų aukščiausių audito institucijų, tai yra darbas įvairiuose audito grupėse, tai yra ir mokymai, skirti profesinei kompetencijai gerinti. Taip pat užsienio metodinės medžiagos kopijavimas, jų įvairių ataskaitų, publikacijų skaitymas. Žodžiu, šie įgūdžiai iš tikrųjų yra labai svarbūs.

D.A. Dabar klausimas, susijęs su išsilavinimu. Kaip Jūs suvokiate veiklos audito specialisto vaidmenį/įvaizdį: kaip visuomenės/viešas buhalteris, kaip valdymo konsultantas, kaip žinovas/ekspertas/teisėjas, kaip tyrėjas/mokslininkas?

R6. Ta prasme išsilavinimas? Ką Jūs turėjote omenyje?

D.A. Kaip Jūs suvokiate įvaizdį? Jis yra labiau kaip visuomenės/viešas buhalteris, kaip valdymo konsultantas, kaip žinovas/ekspertas/teisėjas, kaip tyrėjas/mokslininkas?

R8. Čia reikėtų pasirinkti iš šitų duotų ar galima...

D.A. Tiesiog kaip Jūs suvokiate, pavyzdžiui, man teko kalbėti su Suomija, tai jie sakė, kad jie labiau suvokia kaip valdymo konsultantą veiklos auditorių.

R8. Konsultantas šitoj vietoje nelabai tinkamas žodis. Sakykim valdymo specialistas galbūt taip, nes vis tik daugelis dalykų eina per valdymą.

R6. Bet aš irgi gal... Toks kaip žinovas/ekspertas, tyrėjas/mokslininkas daugiau gal diskutuotina sakyčiau. Orientuočiaus į šiuos...

R8. Gal ekspertas sakyčiau.

R6. Aišku kaip visuomenės atstovas vėlgi turi žiūrėti viešąjį interesą. Iš tos pusės...

R8. Viešas ekspertas

R7. O jeigu dar labiau susieti su mūsų įstatymu, tai galima būtų paprastai pasakyti, kad tai specialistas, kuris įvertina audituojamą subjektą, vadovaujasi ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo principais ar valstybės lėšos, turtas naudojamas taupiai, racionaliai. Ir pateikia veiklos tobulinimo rekomendacijas.

D.A. Koks turi būti veiklos audito specialisto išsilavinimas? Tarkim, jeigu žmogus nori tapti veiklos auditoriumi, tarkim, ar yra reglamentuota?

R8. Reglamentuota yra tik vienas, tai privalo būti aukštasis išsilavinimas, bet aš kaip Jums ir rašiau šituos dalykus reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymas. Sritis... Iš esmės tai yra labai platu

R7. Pageidautina mokslo specializacija kaip rašoma mūsų tuose dokumentuose... pareiginiuose nuostatose, tai yra apskaita ir auditas. O auditoriams informacinių technologijų srityje..ten jau specifiniai dalykai.

R8. O veiklos auditoriui ne tiek apskaita ir auditas, kiek dažniausiai tai būna socialinių ar fizinių mokslų sritis, jei kalbame apie specialistus, kuriuos pasiimame, kurie išmano tam tikrą sritį. Taip, kad ta išsilavinimo sritis jinau jokia būdu nėra griežtai, kategoriškai apibrėžta.

R6. Kad ir apskaita ir auditas, nes, pavyzdžiui, transporto sistemoje daryti auditus tai daugiau naudinga yra transporto kažkokią turētu specialybę, transporto vadybos

R7. Bet iš tikrųjų ir parašyta, kad valstybiniu auditoriumi gali pretenduoti dirbti asmenys, turintys aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių, fizinių, technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą.

D.A. Kokia turi būti asmens darbo patirtis, prieš įsidarbinant veiklos auditoriumi? Ar yra kažkoks tai specifinis darbo pobūdis..

R8. Ne

D.A. Trukmė?

R8. Trukmė apibrėžta valstybės tarnybos departamento priklausomai nuo kategorijos. 10, 11, 12, 13, 14, 15 jos šiek tiek skiriasi darbo patirties trukme, berods kažkam nereikia jokios darbo patirties, berods kažkam reikia dviejų ar trijų metų, bet šitą informaciją Jūs galite pasižiūrėti ten kur yra nurodymai pareigybių aprašymams

R7. Darbo patirties nereikia auditorių padėjėjams

R8. Dabar ir auditoriams 10, 11 kategorijos. Netgi gal ir 12 nereikia... Dabar labai yra supaprastinti bendrieji apskaitos tarnybos reikalavimai. O sritis tai apskaita, auditas, ekonomika... Tai yra labai platu

D.A. Kokia turi būti audito patirtis, įsidarbinant veiklos auditoriumi?

R6., R7., R8. Nėra tokios

D.A. Dabar apie auditorių mokymus. Įvardinkite veiklos audito specialistų tęstinio kvalifikacijos kėlimo galimybes.

R8. Ta prasme įvardinti yra sunku. Yra valstybės tarnybos įstatymas, kuris reglamentuoja valstybės tarnautojų mokymą. Veiklos auditoriai yra tik valstybės tarnautojai, ta prasme nėra ne valstybės tarnautojų šioje srityje. Dėl to jie turi privalomumą mokytis ir mes turime privalomumą organizuoti jiems tuos mokymus, atitinkamai turimam biudžetui ir turimom galimybėm. Taip, kad tos galimybės jos yra visada sudaromos, o kiek žmogus jomis naudojasi, tai čia yra kiti...

R6. *Bet čia vėlgi įeina ir tas, kad, pavyzdžiui, jeigu mano specializacija transporto srityje. Aš galiu stoti į magistrantūrą, pavyzdžiui, transporto ekonomika ir vadyba. Aš du metus galiu kelti kvalifikaciją, baigti magistrą ir asmeniškai, savarankiškai*

R8. *Ta prasme galima ir savarankiškai... Kad kontrolė apmokėtų magistro studijas aš neprisimenu*

R6. *Taip nėra*

R8. *Bet savarankiškai yra sudaromos galimybės mokytis. Lygiai taip pat kaip ir organizuojami tam tikri mokymai viduj ar išorėj*

D.A. Jūsų nuomone, ar šių galimybių pakanka veiklos audito specialisto kompetencijai ugdyti?

R8. *Kadangi tai yra absoliučiai viskas, ką jie gali turėti, tai jų tikrai pakanka.*

D.A. Kokias naujas veiklos audito specialistų tęstinio kvalifikacijos kėlimo galimybes Jūs norėtumėte pasiūlyti?

R8. *Mes kaip sakiau, kadangi mes turime viską, ypatingai sudaromos visos galimybės savarankiškam tobulėjimui. Daugiau mokymų organizuoti bus vargiai įmanoma, nes neliks laiko dirbti.*

D.A. Kaip dažnai veiklos audito specialistams reikia atnaujinti kompetenciją?

R8. *Reikalavimo nėra, išskyrus kaip sakiau valstybės tarnybos reikalavimą, privalomumą tobulinti savo kvalifikaciją. Išskyrus, ką mes taikome, tai yra va tie privalomi profesiniai mokymai, o naujai atėjusiems veiklos auditoriams įvadiniai mokymai su veiklos auditu arba mokymai, susiję su veiklos audito metodikos atnaujinimu. Tai jau yra privalomumas, bet pasakyti kaip dažnai ar kaip retai... Čia jau nuo situacijos viskas priklauso.*

R6. *Iš tikrųjų kiekviena veiklos auditorius, atlikdamas naują auditą kažkioj galbūt kitoje srityje, jau jis tobulina savo kompetenciją, nes į kiekvieną sritį turi įsigilinti, ją suprasti. Tai jau kyla jo kompetencija su kiekvienu iš tikrųjų. Kuo daugiau patirties, tuo...*

R8. *Mokymasis dirbant vadinasi pas mus*

D.A. Kokią naudą ugdymas suteikia veiklos audito specialistams?

R8. *Tokią pačią kaip ir visiems kitiems*

D.A. Apibūdinkite veiklos audito specialistų ugdymo procesą. Tarkim, jeigu yra kažkokie tai mokymai, seminarai kas juos organizuoja, kokios išorės institucijos įtraukiamos ar kažkokie tai ekspertai ateina praveisti mokymus?

R8. Jeigu imant viską nuo pat pradžių, nuo to kaip ateina veiklos auditorius, na priimamas naujas veiklos auditorius. Yra įvadiniai mokymai, kurių dalį sudaro būtent veiklos audito pagrindai, tam tikri pagrindiniai principai, kuriuos vykdo mūsų institucijos, va čia kolegės sėdinčios šiandien. Tada po tam tikro laiko yra organizuojami profesiniai mokymai, apimantys tam tikrus veiklos audito procesus. Paeiliui, faktiškai bet tai jau išsidėsto per kažkurį tai laiką. Jeigu metodikos atnaujinimas tai taip pat didžiąja dalimi yra mūsų pačių. Kartais mums pasiseka, kai pas mus atvažiuoja iš giminingos kažkokios aukščiausios audito institucijos pasidalinti patirtimi ir pamokinti. O jeigu kalbėti apie kitus mokymus, tai yra netiesiogiai veiklos auditas, bet kaip specializuotos kažkokios tai žinios ar bendrosios vadybinės žinios, tai tie mokymai yra perkami iš išorės tiekėjo.

R7. Kvalifikacijos kėlimo, ne tik profesiniai irgi iš mūsų.

R8. Taip! Taip! Bet tai tas konkrečiai būtent su veiklos audito procesu susiję, kas susiję su platesniais dalykais, viskas yra perkama iš kitų tiekėjų.

D.A. Dabar ar teisiškai yra privaloma veiklos audito specialistams dalyvauti ugdymo procese?

R8. Valstybės tarnybos įstatymas

D.A. Ar ugdymas yra labiau orientuotas į teorinių žinių įsisavinimą ar praktinius įgūdžius?

R6., R7., R8. Ir taip, ir taip!

D.A. Kokias disciplinas ugdymo metu veiklos auditoriai studijuoja?

R6. Vėlgi žiūrint iš veiklos audito pusės, tai visas procesas veiklos audito su praktiniais pavyzdžiais. Jeigu žiūrint, kas perkama iš išorės tai ir..

R8. Tai gali būti praktiškai bendrieji gebėjimai, administraciniai

R6. Psichologiniai gebėjimai, vadyba

R8. Vadovavimas, kompiuteris, užsienio kalbos. Vėlgi tie patys, tai yra specializuotos žinios kažkokios srities. Tai yra labai platus spektras.

D.A. Kokie įgūdžiai yra tobulinami? Tarkim kokie analitiniai, techniniai...

R6. Ir analitiniai... Visokie iš tikrųjų. Vadybiniai, psichologiniai aspektai, kalba, komandinis darbas, kalbos, kompiuteris

D.A. Kokios asmeninės savybės yra ugdomos?

R8. Šiaip turbūt asmeninių savybių išugdyti negalima mokymo būdu. Jau kokias turi... Kaip nuostatų, taip ir asmeninių savybių tiesiogiai... Pamažu jos keičiasi

R6. Iš tikrųjų, pavyzdžiui, derybų vedimo įgūdžiai

R8. Čia ne asmeninė savybė

R6. Bet vis tiek kažkiek išugdyti galima

R8. Bet tai yra įgūdis. Tai ne asmeninė savybė, nes jeigu mes apie asmenines sakome, kad tai yra sąžiningumas, objektyvumas, darbštumas... Šito kažkokiais mokymais neišugdysi

D.A. Apibūdinkite ugdymo proceso užbaigimą? Ar reikia laikyti kažkokių egzaminus? Jis žodžiu ar raštu? Ar suteikiamas formalus juridinis dokumentas?

R8. Na kažkokias užduoteles Jūs duodate

R6. Visaip yra. Mes tai duodame per praktinius pavyzdžius duodame uždavinius, kuriuos jie turi atlikti.

R8. Bet tai nėra formalus egzaminas. Tai nėra taip kad tam, kad gauti pažymėjimą tu turi išlaikyti egzaminą. Šito nėra

R7. Tai, kas liečia mūsų pačių organizuojamus... Bet, pavyzdžiui, kai buvo apskaitos standartai, mes kaip ir turėjome egzaminą išlaikyti

R8. Bet tam, kad pažymėjimą gauti...

D.A. Tokius kaip ir pažymėjimus duoda?

R6. Taip. Taip.

R8. Sakykime tokio pažymėjimo, kad va dabar jis yra veiklos auditorius, tai ne. Tai yra konkretaus vieno, vienetinio mokymo atvejo išklausymo pažymėjimas.

D.A. Ar protokoluojami ugdymo proceso rezultatai? Jei taip, ar šie rezultatai yra analizuojami ir juos atsižvelgiama kuriant ugdymo programas?

R8. Ką Jūs turite omeny protokoluojami?

D.A. Ta prasme, tarkim man teko pas jus lankytis bibliotekoje, tai jeigu auditorius važiuoja į užsienį ar komandiriuote, tai rašo ten...

R8. Ataskaitas.

D.A. Ar tai privaloma?

R8. Ataskaitos taip, bet ar tai protokolas.

R6. Tai nėra protokolas, tai ataskaitos. Tai yra tiesiog komandiruotės ataskaita. Jeigu protokoluojami rezultatai, tai apklausos po mokymo.

D.A. Ar veiklos audito specialistai sertifikuojami?

R6. Ne, kol kas

D.A. Kokia Jūsų nuomonė Jūs būtumėte už ar prieš veiklos audito specialistų sertifikavimą?

R6. *Žiūrint tas sertifikavimas... tas sertifikatas, kur jis galioja ir kokią jis vertę turi. Iš tikrųjų... vėlgi tas pats sertifikavimas pasitikrinti žinias tai irgi yra neblogas dalykas.*

R8. *Čia žiūrint apie kokį sertifikatą kalbama. Ar kaip vidaus auditorių, ar kaip Lietuvos nepriklausomas auditorius, apie kokio lygmens sertifikatą kalbame?*

D.A. Na tarkime kalbame apie tokio lygmens kaip...

R6. *Nepriklausomų išorės auditorių?*

D.A. Taip.

R6. *Aišku tai yra Europoje priimtas dalykas ir mūsų institucija turėdama tokius sertifikatus būtų aišku aukštesniame lygyje*

R8. *Tik tai tiek, kad jis daugiau nepritaikomas, išskyrus mūsų instituciją. Čia vėlgi yra...*

D.A. Kaip įsivaizduojate sertifikavimo procesą? Kaip turėtų mokytis?

R8. *Situacija yra tokia, kad šitas sertifikavimo klausimas pas mus jau ne pirmi metai yra gvildenamas. Mums iš tiesų pernelyg sudėtinga šiuo momentu Jums atsakyti, kadangi yra labai daug įvairiausių versijų, daug variantų, nėra kažkokio galutinio sprendimo. Dėl to aš nežinau... Aš nesiryžčiau*

R7. *Ta prasme ta tema yra mums įdomi ir mes domimės tuo, bet galutinio kažkokio ten sprendimo neturime.*

R8. *Juolab, kad iš tiesų daugelyje kitų giminingų audito institucijų būtent veiklos auditoriai nėra sertifikuojami. Yra sertifikuojami finansiniai auditoriai, kadangi jiems reikalingos labiau sisteminės žinios, tai yra lengviau padaryti, na bent jau negu veiklos auditoriams*

R7. *Pagal savo pobūdį veiklos auditas yra kitoks*

D.A. Dėkoju Jums už interviu

MALTOS AAI RESPONDENTO R9 INTERVIU PROTOKOLAS

This interview is executable for study purpose. The results will be presented in the master's degree final paper. The topic of research is „Performance audit specialists competence, its content which is pointed to their activity and appreciation by Europe's Supreme Audit Institutions“.

This interview is anonymous. The names and surnames of respondents will not be disclosed. The data of survey will be presented by providing and applying appropriate code.

Questions regarding personal features of performance auditor

1. According to Your way of thinking which performance auditor personal features are the most important in the process of performance audit? Why do You think so? I can help You and name several personal features like independence, objectivity, diplomacy, ethical, broadminded, observation, perception, flexibility, persistence, resolution, self-reliance, honesty.

From the above list, I consider independence and objectivity as the two most important aspects of a good performance auditor. However, in addition to the above, I also believe that a good performance auditor should have a critical mind, that is, be prepared to ask questions as to why things are the way they are. Can they be done in a better manner? Was this the best available course of action? While independence and objectivity tap on the ethical nature of work carried out in performance auditing, the critical mind taps on one's professional competence. One without the other will ultimately result in an ineffective audit.

Questions regarding knowledge and skills of performance auditor

2. Could You, please, indicate the most important knowledge that performance auditor must have? Why do You think so?

I consider a sound grounding in research methods as an essential skill with respect to performance auditing, however, this is also greatly refined while actually carrying out audits on the job. Otherwise, I believe it is of great benefit to any Audit Office to have a pool of performance auditors with as diverse a professional background as possible. The diversity in professional background allows for the audit of specialised fields, which is certainly beneficial.

3. Could You, please, indicate the most important skills that performance auditor must have? Why do You think so?

I believe the most important skill that a performance auditor must have is the ability to write. The ability to analyse and extract useful findings, conclusions and recommendations is all lost if such ideas cannot be put on paper and clearly conveyed to readers and other stakeholders.

Questions regarding performance auditor background

4. How You perceive the role/image of performance auditor: as a management consultant; as a researcher/scientist; as a public accountant; as a judge/magistrate? Please, motivate Your decision.

I perceive the role and image of the performance auditor as a management consultant and public accountant. In essence, the public accountant dimension relates to the focus on the value for money aspect of performance audit work, the review of the economy dimension, as well as the analysis of costs versus benefits. On the other hand, the management consultant role comes to the fore in the review of efficiency and effectiveness considerations, which ordinarily results in recommendations intended at improving management control of operations and the refinement of overall organisational strategy.

5. What are the education requirements for performance auditor?

The educational requirements for performance auditors normally entail an undergraduate qualification in a field deemed relevant to audit work, including, but not exclusively limited to, public policy, management, economics, social sciences, among others.

Questions regarding performance auditor work experience

6. What must be person's work experience before becoming performance auditor? Please specify the type of work, duration.

The Maltese National Audit Office does not stipulate any work experience for entry level performance auditors, and therefore recruits persons who have just completed their university education.

Questions regarding performance auditor audit experience

7. What must be person's work experience in the field of audit before becoming the performance auditor? Please specify the type of audit and duration.

See reply to question 6.

Questions regarding performance auditor education

8. Please, indicate the performance auditor continuous qualification development possibilities in Your Supreme Audit Institution?

There is no formal programme of continuous professional development specific to performance auditing; however, the Maltese National Audit Office organises in-house training addressing multiple areas of performance audit work undertaken. These include IT-related training courses, econometric programmes of study, report writing courses, among many others. In addition, the Maltese National Audit Office also outsources training, and in this sense, makes the necessary

arrangements for performance auditors to attend various training programmes, including project management, EU-related training, statistics-related training, among others. Finally, the Office also organises secondment programmes with other Supreme Audit Institutions, where officers spend a number of months working abroad, and thereby gain professional experience in other audit-related settings.

9. Do think that there are enough continuous qualification development possibilities?

Yes, in my opinion, the Maltese National Audit Office organises enough professional development for its staff. Nonetheless, one must always look at ways of improving such practices.

10. What new performance auditor qualification possibilities You would like to suggest?

In the case of Malta, I believe the best source of professional development comes from secondment to other audit-related organisations, be it at other Supreme Audit Institutions or alternatively at the European Court of Auditors.

11. How often the performance auditors must to renew their qualification and participate in various types of trainings?

On average, performance auditors at the Maltese National Audit Office attend training three to four times annually.

12. Please, indicate the advantages of education for performance auditors?

Performance audit work is entirely knowledge-based, and therefore, the advantage of having performance auditors with as wide a knowledge-base as possible is implied. Specialist knowledge allows for specialised audits, and given the changing role of Government (and its ever increasing specialisation in terms of policy-regulation, and service delivery), this aspect of professional development is assuming critical importance.

13. Could You describe the process of education for performance auditors?

Already addressed in question 8.

14. Who organise and implement the process of education?

The training programme is organised and implemented by the Office's HR Department in conjunction with line managers directly involved in supervising the audit work undertaken.

15. What outside education institutions and experts are involved in the education process?

Various educational institutions and experts are engaged by the Maltese National Audit Office in the fulfilment of its training programmes. Employees are at times sponsored in their pursuance of further post-graduate studies, and therefore, in this context, the NAO is outsourcing the education process to the various university programmes. In addition, and as indicated above, the Office also engages specialists hailing from various fields, such as economics and management, who tailor specific programmes to the needs of our auditors.

16. According to legal regulations is it compulsory for performance auditors to participate in education process?

No, there are no legal requirements in the case of performance auditors. However, there are legal requirements in the case of accountants, who must clock-up a number of hours or related training for their warrant to be renewed from year-to-year.

17. The education is more oriented to theoretical knowledge or practical skills?

Not applicable in view of response to question 16. Nonetheless, training organised by NAO is ordinarily knowledge-based, with a component of practical skills.

18. What kind of subjects do performance auditors study?

Performance auditors study a variety of subjects, including public policy, general and strategic management, financial management, and economics, among others.

19. What kind of skills performance auditors develop?

Throughout the course of their professional experience at the NAO, and by means of studies undertaken, performance auditors develop insight into various management processes, while also refining their writing and argumentation skills.

20. What kind of personal features performance auditors develop?

Assertiveness and strong logical reasoning.

21. Please, describe the completion of the education process? Must the performance auditor pass an exam? Is it oral or written? Does the performance auditor get any type of legal document identifying the completion of education program?

There is no such programme or examination in the case of Malta.

22. Are the results of education process minuted? If yes, are these results analysed and considered by developing new education programmes?

Not applicable.

Questions regarding performance auditor's certification

23. Do You have certification system for performance auditors?

No, there is no such system of certification.

24. Are You for or against performance auditor's certification? Why?

Against.

If No

25. According to Your thinking what will be the certification of performance auditors impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

I do not see any need for such certification of performance audit work, and given that the subject matter of performance audit work is so varied, the creation of a structured programme of study and training that must be rigorously adhered to would not make much sense.

If Yes

26. How You imagine the certification process? Who must to organize and implement the certification process? What will be the financial sources? Does the certification of performance auditors must be compulsory according to legal regulations? What kind of knowledge and skills will be developed in the process of certification?

27. According to Your thinking what will be the certification of performance auditors impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

Thank You very much for Your answers!

ŠVEDIJOS AAI RESPONDENTO R10 INTERVIU PROTOKOLAS

This interview is executable for study purpose. The results will be presented in the master's degree final paper. The topic of research is „Performance audit specialists competence, its content which is pointed to their activity and appreciation by Europe's Supreme Audit Institutions“.

This interview is anonymous. The names and surnames of respondents will not be disclosed. The data of survey will be presented by providing and applying appropriate code.

Questions regarding personal features of performance auditor

1. According to Your way of thinking which performance auditor personal features are the most important in the process of performance audit? Why do You think so? I can help You and name several personal features like independence, objectivity, diplomacy, ethical, broadminded, observation, perception, flexibility, persistence, resolution, self-reliance, honesty.

Answer: *I think that all of the personal features you mention are important for a performance auditor. It is difficult to rank them, but sure independence and objectivity are very important.*

Questions regarding knowledge and skills of performance auditor

2. Could You, please, indicate the most important knowledge that performance auditor must have? Why do You think so?

3. Could You, please, indicate the most important skills that performance auditor must have? Why do You think so?

Answer: *Analytical skills; writing skills, skills in research/evaluation methodology. These skills are main features in PA.*

Questions regarding performance auditor background

4. How You perceive the role/image of performance auditor: as a management consultant; as a researcher/scientist; as a public accountant; as a judge/magistrate? Please, motivate Your decision.

Answer: *The four roles you mention in your question can certainly be seen as ideal types, in a Weberian sense. In the actual praxis of Performance auditing different roles is mixed. It is also obvious that it is possible to conceptualize other roles than the four roles you mention. It has also to be said that it is difficult to image that it does **one** perception about which mixture of roles best describe intentions and/or praxis of a certain SAI. At least in Sweden the roles and the functions of the SAI have changed over time and perceptions will, at a certain time, differ between different staff members inside the office.*

So, your question is not easy to answer. However, we have difficulties to define to describe the role of performance auditors in terms of judge/magistrate or management consultant. Given the four roles you mention in your question, the role as a public accountant can be seen as important given a wide definition – to report if what was assumed to be done has been done and if money has been spent wisely and if statements about what has been done are correct.

This answer implies, still given the roles in your question, that we will emphasize scientific accuracy and objectivity. However, this answer does not mean that the role of performance auditors is to build more general knowledge about the results of governmental interventions and about which factors contribute to a certain outcome. The scientific approach has to be seen in relation to the purpose of an audit office or the rationale of auditing. If this purpose is seen in a perspective of accountability, control etc. it means that reports have to be very trustworthy and a consequence of such a perception is that reports have to have scientific accuracy. In other words the importance of scientific standards, methods etc. become important because what is seen as the intended use (accountability).

The roles you mention have therefore to do also with what can be seen as a discussion about purpose, raison d'être etc. of performance audit.

5. What are the education requirements for performance auditor?

Answer: *Academic grade in economics/political or social sciences*

Questions regarding performance auditor work experience

6. What must be person's work experience before becoming performance auditor? Please specify the type of work, duration.

Answer: *We recruit people directly from universities as well as people with work experience.*

Questions regarding performance auditor audit experience

7. What must be person's work experience in the field of audit before becoming the performance auditor? Please specify the type of audit and duration.

Answer: *None. We do not require auditing experience when we recruit people.*

Questions regarding performance auditor education

8. Please, indicate the performance auditor continuous qualification development possibilities in Your Supreme Audit Institution?

Answer: *See excerpt from Performance Audit handbook!*

9. Do think that there are enough continuous qualification development possibilities?

Answer: *No.*

10. What new performance auditor qualification possibilities You would like to suggest?

Answer: *There should be more training opportunities for the more experienced auditors.*

11. How often the performance auditors must to renew their qualification and participate in various type of trainings?

Answer: *See excerpt from Performance Audit Handbook.*

12. Please, indicate the advantages of education for performance auditors?

Answer: *Education within the framework/concept of performance auditing.*

13. Could You describe the process of education for performance auditors?

14. Who organise and implement the process of education?

Answer: *See excerpt from Performance Audit Handbook.*

15. What outside education institutions and experts are involved in the education process?

Answer: *We use teachers from the academic sector as well as private firms that offers relevant training.*

16. According to legal regulations is it compulsory for performance auditors to participate in education process?

Answer: *No.*

17. The education is more oriented to theoretical knowledge or practical skills?

Answer: *Both. Much of the theoretical training is based upon practical experience and the auditors' own audit projects.*

18. What kind of subjects the performance auditors studying?

Answer: *To exemplify: Audit methodology, quantitative and qualitative research methods, evaluation, financial control, public administration, presentation skills, project work, writing skills.*

19. What kind of skills performance auditors develop?

Answer: *Skills in the subjects mentioned above.*

20. What kind of personal features performance auditors develop?

Answer: *The personal skills needed to be a good auditor (see you own list in question 1!).*

21. Please, describe the completion of the education process? Does the performance auditor must to pass exam? Is it oral or written? Does the performance auditor get any type of legal document identifying the completion of education program?

Answer: *There is no exam for PA (but for FA).*

22. Is the results of education process minuted? If yes, is these results analysed and considered by developing new education programmes?

Answer: *We don't minute individual results. However, the participant's opinions about the training together with managers' opinions about auditors skills are used as a base for developing the training program.*

Questions regarding performance auditors certification

23. Do You have certification system for performance auditors? **Answer:** *No.*

24. Are You for or against performance auditor's certification? Why? **Answer:** *At the moment I'm against. There are several reasons: The difficulty to construct and examination process and a test taking into consideration the broadness of the profession; it's costly. (However, it should be mentioned that in 2013 we are running a special training program for experienced auditors – both PA and FA – which requires that the each participant writes a “paper”.)*

If No

25. According to Your thinking what will be the certification of performance auditors impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

Answer: -

If Yes

26. How You imagine the certification process? Who must to organize and implement the certification process? What will be the financial sources? Does the certification of performance auditors must be compulsory according to legal regulations? What kind of knowledge and skills will be developed in the process of certification?

27. According to Your thinking what will be the certification of performance auditors impact on the competence of performance auditor and performance audit results?

Thank You very much for Your answers!

ŠVEDIJOS AAI RESPONDENTO R10 ATSIŪSTA PAPILDOMA MEDŽIAGA APIE AUDITORIŲ PROFESINĮ TOBULĖJIMĄ

8 Professional development

Every employee has a personal responsibility to acquire further training and to improve in the work as well as to gain knowledge about our audit process. Professional development is an important part of the Swedish NAO's strategy for the retention of expertise. The purpose of our professional development is to meet the organisation's need of professional expertise and the employees' needs in terms of career and development opportunities. Professional development refers to all the activities that are carried out for the development of the total expertise and values of individual employees and the organisation. Managers and employees are to take responsibility for and be committed to promoting the professional development that the organisation requires.

Principles underlying guidance 8 - INTOSAI Principles of transparency and accountability (ISSAI 20, principle 6) - INTOSAI Code of Ethics (ISSAI 30, chapters 1-5) - INTOSAI Quality Control for SAIs (ISSAI 40, elements 2 and 3)

8.1 Areas of expertise

Within performance audit, we have identified the following five areas of expertise, which all employees are expected to improve in.

- Auditing – understanding what performance auditing is and how we work within performance auditing.
- Methods – selecting the right method and audit design, given a specific audit purpose, as well as knowing how to obtain and analyse relevant data.
- Project work – being able to plan, organise and carry out an audit in the intended manner and at the right time.
- Communication – being able to write and structure a performance audit report and being able to present it orally.
- Subject area – having knowledge about the state sphere that we audit (the Government, agencies, sectors, etc.) and about the Riksdag.

8.2 Programmes for professional development

The Swedish NAO as an organization also has a responsibility to specify expertise requirements, offer the opportunity for further training and other development and to follow up how individual employees meet the expertise requirements.

The program for professional development consists of the following components:

- Individual development plans
- A range of courses and seminars
- Placements

8.3 Individual development plans

Every employee is to have the expertise that the organisation requires and also the opportunity for development in his or her professional role. To ensure this, employees are to have employee dialogue with a superior that has managerial responsibility for them. These dialogues are to be held at least once a year.

In the employee dialogue, manager and employee are to discuss, among other things, what the employee should aim for in terms of career in the short and long term, and what professional development is needed to get there. This may relate to career advancement and moving forward, but also to consolidation and further development in the current position.

Employee dialogue is intended to result in an agreement on an individual development plan containing concrete activities in the short and long term, based on the needs of both the individual and the organisation.

8.4 Courses and seminars

Every employee is expected to spend an average of eight days a year on courses and seminars. The range of courses and seminars within performance auditing shall meet the knowledge needs of both new and more experienced employees.

The course programme includes basic training as well as advanced and specialist training. The programme content is reviewed and renewed on a continuous basis. The current course programme is available on the Competence Portal on the intranet.

Basic training is intended for new employees and is divided into levels one and two. In level one of the basic training, there is an emphasis on introducing new employees to the specific aspects of working on audits. The basic principle is that the courses are compulsory even for qualified new employees, but the superior that has managerial responsibility for them determines, together with the employee in question, whether he or she already has the equivalent knowledge and therefore does not need to complete a particular course.

Other courses that are offered include those in quantitative and qualitative methods of data collection, project methodology and administrative law.

Level two of basic training presupposes, as a rule, that the employee has been involved in conducting and reporting an audit. Level two offers courses in project management, report writing and audit methodology, to name a few.

Level three provides advanced and specialist training. These courses are intended for experienced employees and specialists. The framework of advanced and specialist training offers both internal courses and the opportunity to take a range of courses in the regular academic education system, as well as placements in the Riksdag.

Participants in advanced training are presupposed to have experience in project management, operational planning and the formulation of new strategies and audit proposals. Advanced and specialist training offers courses in, among other things, strategic analysis, organizational theory, investigative methodology, personal development and leadership as well as advanced courses in quantitative and qualitative methods of data collection.

Parallel with the course programme, seminars are held that are open to all employees. The purpose of seminar activities is in part to provide a forum for discussion on, for example, issues of principle in ongoing audits, the selection of method and method development, news that affects the design and conduct of the audits or questions of general interest. Researchers and experts are also invited to the seminars in order to increase insight into important fields of knowledge, such as auditing, evaluation and administration.

8.5 Placements

For experienced performance auditors, there is the opportunity for work placements, both in parliamentary committees and at national audit institutions in other countries. Employees who are interested in a placement should first contact a superior that has managerial responsibility for them.

VEIKLOS AUDITO SPECIALISTŲ ĮGŪDŽIAI

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalys									
					AT	EE	FI	GB	LV	LT	MT	SE		
Įgūdžiai	Pažinimo įgūdžiai	Analitiniai įgūdžiai		„Aaa analytical skills“			*							
				„Analitical skills...“									*	
				„Analitical skills and methodology skills – without these two it is impossible to write a objective and thorough audit.“		*								
		Techniniai įgūdžiai		„...technical skills (data analysis, modelling, evaluation of evidence)...“					*					
				„Analitical skills and methodology skills – without these two it is impossible to write a objective and thorough audit.“		*								
				„... ability to analyze large amount of information and skills in different ways of analysis...“					*					
				„...darbas kompiuteriu, užsienio kalbų žinojimas.“						*				
				„...užsienio metodinės medžiagos, jų įvairių ataskaitų, publikacijų skaitymas.“							*			
			Tyriamieji įgūdžiai		„...investigative skills (interviewing, surveys)...“					*				
				„...skills in research/evaluation methodology.“									*	
				„...I consider a sound grounding in research methods as an essential skill with respect to performance audit...“								*		
	Pristatymo įgūdžiai		„...presentational skills (drafting, powerpoint)...“					*						
			„ I believe the most important skill that a performance auditor must have is the ability to write. The ability to analyse and extract useful findings, conclusions and recommendations is all lost if such ideas cannot be put on paper and clearly conveyed to readers and other stakeholders.“								*			
			„...writing skills...“									*		
		Įvertinimo įgūdžiai		„...skills in research/evaluation methodology.“								*		

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalys								
					AT	EE	FI	GB	LV	LT	MT	SE	
Įgūdžiai	Elgsenos įgūdžiai	Tarpasmeniniai įgūdžiai		„...interpersonal skills (working together, diplomacy).“				*					
				„...bendravimo įgūdžiai, kadangi darbas audito grupėje vyksta, komandinis darbas...“						*			
		Organizaciniai įgūdžiai		„...bendravimas su audituojamojo subjekto darbuotojais...“							*		
				„Nemažai bendraujame su savo kolegomis iš kitų aukščiausių audito institucijų, tai yra darbas įvairiose audito grupėse, tai yra ir mokymai, skirti profesinei kompetencijai gerinti.“							*		

SVARBIAUSIOS VEIKLOS AUDITO SPECIALISTŲ ASMENINĖS SAVYBĖS

Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalys							
			AT	EE	FI	GB	LV	LT	MT	SE
Asmeninės savybės	Objektyvumas/ nešališkumas	„...objectivity...“		*						
		„I would underlying the objectivity.“			*					
		„...as a performance auditor I have let’s say create criteria and by creating criteria I can influence already what kind of let’s say resound will be coming from the audit work...“			*					
		„...my political views or how I think things should be done can impact the results...“			*					
		„We have a set of „values“ in the office which cover the main qualities we look for in an auditor. These are: ...fair.“				*				
		„...independence and objectivity are very important.“								*
		„...I consider independence and objectivity as the most important aspects of a good performance auditor.“							*	
		„...independence and objectivity tap on the ethical nature of work carried out in performance auditing...“							*	
		„Veiklos principai yra nepriklausomumas, objektyvumas.“						*		
		„...kaip sakė mano kolegė, tai daugiau veiklos principai, o ne asmeninės savybės.“						*		
	Nepriklausomumas	„We have a set of „values“ in the office which cover the main qualities we look for in an auditor. These are: independent...“				*				
		„...independence and objectivity are very important.“								*
		„...independence...“		*						
		„...I consider independence and objectivity as the most important aspects of a good performance auditor.“							*	
		„...independence and objectivity tap on the ethical nature of work carried out in performance auditing...“							*	
		„Veiklos principai yra nepriklausomumas, objektyvumas.“						*		
		„...kaip sakė mano kolegė, tai daugiau veiklos principai, o ne asmeninės savybės.“						*		
	Atkaklumas	„...persistence...“		*						

Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalys							
			AT	EE	FI	GB	LV	LT	MT	SE
Asmeninės savybės	Autoritetingumas	„We have a set of „values“ in the office which cover the main qualities we look for in an auditor. These are: ...authoritative...“				*				
	Bendradarbiavimas	„We have a set of „values“ in the office which cover the main qualities we look for in an auditor. These are: ...collaborative...“				*				
		„Vertybės valstybės kontrolės... komandinis darbas, santykiai su audituojamais subjektais, grįsti pagarba ir pasitikėjimu.“						*		
	Žinių troškimas/ noras sužinoti, tobulėti	„...there is a requirement for natural curiosity and wanting to find answers to issues/problems.“				*				
		„...noras tobulėti, imlumas naujovėms.“						*		
	Darbštumas						*			
	Analitinis mąstymas	„...be prapered to ask questions as to why things are the way they are.“							*	
		„...the critical mind taps on one’s professional competence.“							*	
		„...analitinis mąstymas...“						*		
	Pastabumas	„...labai svarbu veiklos auditoriui yra tokios savybės kaip išvalgumas, pastabumas, ir aišku diplomatiškumas.“						*		
	Išvalgumas	„...labai svarbu veiklos auditoriui yra tokios savybės kaip išvalgumas, pastabumas, ir aišku diplomatiškumas.“						*		
	Etiškumas	„...pagal valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksą etiškumas – privalomas.“						*		
	Sąžiningumas	„Vertybės valstybės kontrolės...“						*		
	Diplomatiškumas	„...labai svarbu veiklos auditoriui yra tokios savybės kaip išvalgumas, pastabumas, ir aišku diplomatiškumas. Čia gal būt galima sieti su etiškumu.“						*		
Profesionalumas	„Vertybės valstybės kontrolės...“						*			
Atsakingumas	„Atsakingumas...“						*			

VEIKLOS AUDITO SPECIALISTO VAIDMENS SUVOKIMAS

Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalys					
			FI	GB	LT	LV	MT	SE
Veiklos audito specialisto įvaizdžio suvokimas	Valdymo konsultantas	„...I would underlying the management consultant because basically we should always create some kind of benefit as analitical from audit.“	+					
		„I perceive the role and image of the performance auditor as a management consultant ...“					+	
		„...the management consultant role comes to the fore in the review of efficiency and effectiveness considerations, which ordinarily results in recommendations intended at improving management control of operations and the refinement of overall organisational strategy.“					+	
		„...we have difficulties to define to describe the role of performance auditors in term of judge/magistrate or management consultant.“						-
		„...„A government performance auditor (GPA) is not “invited” into an organisation to write a report on how a project is progressing (unlike management consultants); it goes to where there has been a problem such as a badly performing project.“		-				
		„A GPA also has statutory rights to data which neither a management consultant nor academic researcher has.“		-				
		„... valdymo specialistas galbūt taip, nes vistik daugelis dalykų eina per valdymą.“			+			
	Tyrėjas / mokslininkas	„A GPA also has statutory rights to data which neither a management consultant nor academic researcher has.“		-				
		„Toks kaip žinovas/ekspertas, tyrėjas/mokslininkas daugiau gal diskutuotina sakyčiau.“			+			
	Visuomenės/viešasis buhalteris	„...the public accountant dimension relates to the focus on the value for money aspect of performan-ce audit work, the review of the economy dimension, as well as the analysis of costs versus benefits.“					+	
		„I perceive the role and image of the performance auditor as ... and public accountant.“					+	
		„...the role as apublic accountant can be seen as important given a wide definition – to report if what was assumed to be done has be done and if money has been spent wisely and if statements about what has been done are correct.“						+
		„A GPA is independent which may not be the case with the other bodies mentioned.“		-				
		„...performance auditors generally should act as public accountant and a judges.“				+		
	Žinovas/ekspertas/ teisėjas	„A GPA is independent which may not be the case with the other bodies mentioned.“		-				
		„...we have difficulties to define to describe the role of performance auditors in term of judge/magistrate or management consultant.“						-
		„Toks kaip žinovas/ekspertas, tyrėjas/mokslininkas daugiau gal diskutuotina sakyčiau.“			+			

Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalys					
			FI	GB	LT	LV	MT	SE
Veiklos audito specialisto įvaizdžio suvokimas	Žinovas/ ekspertas/ teisėjas	„Gal ekspertas sakyčiau.“			+			
		„Kaip visuomenės atstovas vėlgi turi žiūrėti viešąjį interesą. Iš tos pusės... Viešas ekspertas.“			+			
		„...performance auditors generally should act as public accountant and a judges.“				+		

+ teigiamas požiūris; - neigiamas požiūris

VEIKLOS AUDITO SPECIALISTŲ AUKŠTASIS IŠSILAVINIMAS

Kategorija	1 Subkategorija	2 Subkategorija	Šalis	Respondentų pasisakymai
Aukštasis išsilavinimas	Kvalifikacinis laipsnis	Bakalauro laipsnis (pirmoji pakopa)	GB	„In general our staff need a degree 2.1 or higher to get onto the accountancy training course which than allows them (on qualification) to go into performance audit.“
		Magistro laipsnis (antroji pakopa)	AT	„... our lowest degree is a master degree . You need to have a master degree to start working at Austrian court...“
			EE	„ Master degree or studying MBAs “
			FI	„They have to have a master degree ...“
	Bakalauro laipsnis arba bakalauro ir magistro laipsniai (pirmoji pakopa arba suderinta pirmoji ir antroji pakopos)	GB	„Direct entrants onto performance audit will need a Master qualification as well as a degree ...“	
		LT LT SE	„...privalo būti aukštasis išsilavinimas ...“ „...valstybiniu auditoriumi gali pretenduoti dirbti asmenys, turintys aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių, fizinių, technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą .“ „ Academic grade in economics/political or social sciences.“	
Profesinė kvalifikacija	Technologijų mokslai	AT	„The kind of field is not that important. In Austria it's usually lawyer, economist, technician . But there are also kinds of language specialists or something like that, that are working as performance auditors...“	
		LT	„... aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių, fizinių, technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą.“	
	Fiziniai mokslai	GB	„Many are economists or statisticians but we also have chemists and biologists and staff from an Arts background (although these are in a minority).“	
LT		„O auditoriams informacinių technologijų srityje ... ten jau specifiniai dalykai.“		
LT		„O veiklos auditoriui ne tiek apskaita ir auditas, kiek dažniausiai tai būna socialinių ar fizinių mokslų sritis ...“		
		LT	„... aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių, fizinių , technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą.“	

Kategorija	1 Subkategorija	2 Subkategorija	Šalis	Respondentų pasisakymai	
Aukštasis išsilavinimas	Profesinė kvalifikacija	Socialiniai mokslai	AT	„ <u>The kind of field is not that important.</u> In Austria it’s usually lawyer, economist, technician. “ „ <u>Our professions are quite mixed.</u> “	
			FI	„... <u>we don’t specify from what kind of field.</u> We have lawyers , we have economics , we have accountant background. <u>So we have different kind of backgrounds.</u> ““	
			GB	„Many are economists or statisticians but we also have chemists and biologists and staff from an Arts background (although these are in a minority).“	
			LT	„O veiklos auditoriui ne tiek apskaita ir auditas, kiek dažniausiai tai būna socialinių ar fizinių mokslų sritis...“	
			LT	„... aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą socialinių , fizinių, technologijų mokslų išsilavinimą arba tam tikro departamento audituojamą veiklos sritį atitinkantį išsilavinimą.“	
			LT	„Pageidautina mokslo specializacija... apskaita ir auditas. “	
			LT	„... <u>išsilavinimo sritis jinai jokiu būdu nėra griežtai apibrėžta.</u> “	
			LT	„ <u>Sritis...Iš esmės tai yra labia platu.</u> “	
			LT	„...transporto sistemoje daryti auditus tai daugiau naudinga yra kažkokią turėti specialybę, transporto vadybos. “	
			MT	„...performance auditors normally entail an undergraduate qualification in a field deemed relevant to audit work, included, but not exclusively limited to, public policy, management, economics, social sciences, among others. “	
			SE	„Academic grade in economics/political or social sciences. “	
				Humanitariniai mokslai	GB

JUNKTINĖS KARALYSTĖS IR UŽSIENIO ŠALIŲ KVALIFIKACIJOS LAIPSNŲ ĮVERTINIMO Palyginimai

Šalis	Kvalifikacijos laipsnis	GB sulyginamas laipsnis	Įvertinimų palyginimas	
			Įvertinimas	GB įvertinimas
Austrija	<i>Diplomstudium</i>	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	Teigiamas įvert.	2.2 ir daugiau
	<i>Magister</i>	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	Teigiamas įvert.	2.2 ir daugiau
	Bakalauro laipsnis	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	Labai gerai	1 (aukš. įvert.)
			Gerai	2.1
		Patenkinamas	2.2	
Estija	Bakalaurusekraad / Diplomas (Bakalauro laipsnis)	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	• 5 • A	1 (aukš. įvert.)
			• 4 • B	2.1
			• 3 • C	2.2
	<i>Rakenduskõrgharidusõppe Diplom</i> , Profesinis aukštojo mokslo diplomas	Angliškas bakalauro laipsnis	nėra	nėra
Lietuva	<i>Bakalauras</i> , Bakalauro laipsnis (nuo 2001)	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	• 5 (1-5 skalė) • 10 (1-10 skalė)	1 (aukš. įvert.)
	<i>Profesinis Bakalauras</i> , Profesinio bakalauro laipsnis (nuo 2001)	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	• 4 (1-5 skalė) • 9 (1-10 skalė)	2.1
			• 4 (1-5 skalė) • 8 (1-10 skalė)	2.2
	<i>Magistras</i> (prieš 2001)	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	• 4 (1-5 skalė) • 8 (1-10 skalė)	2.2
Malta	<i>Bachelor (Honours) degree</i> Bakalauro (diplomas su pagyrimu) laipsnis	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	1(aukš. įvert.)	1 (aukš. įvert.)
			2.1	2.1
			2.2	2.2
Suomija	<i>Ammattikorkeakoulututkinto, AMK / yrkeshögskoleexamen, YHS</i> (politechnikumo laipsnis, min. 120 kreditų) - nuo 1996	Angliškas bakalauro laipsnis	nėra	nėra

Šalis	Kvalifikacijos laipsnis	GB sulyginamas laipsnis	Įvertinimų palyginimas	
			Įvertinimas	GB įvertinimas
Suomija	<i>Kandidaatti / kandidat</i> (žemesnysis akademinis laipsnis, min. 120 kreditų nauja sistema) (2005 -)	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	<ul style="list-style-type: none"> • 3 (3 balų skalė) • 5 (5 balų skalė) 	1 (aukš. įvert.)
	<i>Kandidaatti / Kandidat</i> (160 - 180 kreditai)	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	<ul style="list-style-type: none"> • 2 (3 balų skalė) • 4 (5 balų skalė) 	2.1
	Profesinės kvalifikacijos pavadinimas - Ekonomi, Diplomi-insinööri, Arkkitehti, Licensiaatti (Medicinoje, dantų gydyme ir veterijos medicinoje)		<ul style="list-style-type: none"> • 2 (3 balų skalė) • 3 (5 balų skalė) 	2.2
	<i>Proviisori</i> (-1996); <i>Proviisori / provisor</i> (aukštasis akademinis laipsnis farmacijoje, min. 200 kreditų)			
	<i>Licensiaatti / licenciat</i>	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	<ul style="list-style-type: none"> • 2 (3 balų skalė) 	2.2
	<i>Juris Kandidat</i>	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	<ul style="list-style-type: none"> • 4 (5 balų skalė) 	
Švedija	Bakalauro laipsnis / <i>Kandidatexamen</i> (min 120 kreditai / 180 ECTS);	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	Teigiamas įvert. (<i>Godkänd</i>) - G	2.2
	<i>Yrkeseexamen</i> / Profesinio bakalauro laipsnis	Angliškas bakalauro (diplomo su pagyrimu) laipsnis	Teigiamas įvert. (<i>Godkänd</i>) - G	2.2

Šaltinis: The Training and Development Agency, 2011, p. 1-11

EUROPOS AAI DARBO PATIRTIES REIKALAVIMAI PRETENDANTAMS Į VEIKLOS AUDITO SPECIALISTO PAREIGAS

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalis
Darbinė patirtis prieš tampant veiklos audito specialistu	Privaloma darbo patirtis	Sritis	Profesinės kvalifikacijos srityje	„...our auditors have to have professional experience, so we don't have people coming directly from studies, but we have people who worked at least three to five years in their profession. “ „You need to have a master degree to start working at Austrian court, but just in combination with experience.“ „...master degree and practical experience. You don't go directly from Your studies.“ „ No types of works, but in studies profession. In everything which is combined with economics, with studies... As lawyer, as economist, as technician or something like that. “	AT
			Auditas	„Work experience in research (audit) field for 2-3 years“ „Entrants are not required to have been auditors.“ „None. We do not require auditing experience when we recruit people.“ „O sritis tai apskaita, auditas, ekonomika... Tai yra labai platu...“	EE GB SE LT
		Specifinėje srityje, atitinkančioje pareiginius nuostatus	„Yeah! Again it depends on that kind of post we have... we have selected but basically everyone who have been selected recently they have had post degree so they have had doctor degree so.. they have had at least 10 year working experience on specific field.“	FI	
			Privačiame sektoriuje arba valdžios departamente	„...we look favourably on those who have had some work experience in a related area e.g. working as an analyst in a government department or those who have been using applied skills in the private sector. “	GB
			Sritis nenurodyta	„We recruit people directly from universities as well as people with work experience. “	SE
		Trukmė	min. 3-5 metai	„...we need work experience three to five years at least. “ „...our auditors have to have professional experience, so we don't have people coming directly from studies, but we have people who worked at least three to five years in their profession.“	AT
			2-3 metai	„Work experience in research (audit) field for 2-3 years“	EE
			min. 10 m.	„... they have had at least 10 year working experience on specific field.“	FI
			Neapibrėžta	„We don't specify a duration.“	GB
			Priklauso nuo kategorijos	„Trukmė apibrėžta valstybės tarnybos departamento priklausomai nuo kategorijos. 10, 11, 12, 13, 14, 15 jos šiek tiek skiriasi darbo patirties trukme...“	LT

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalis
Darbinė patirtis prieš tampant veiklos audito specialistu	Neprivailoma darbo patirtis	Prededantiems dirbti AAI		„Entrants can come from university...“	GB
				„We recruit people directly from universities...“	SE
				„The Maltese National Audit Office does not stipulate any work experience for entry level performance auditors, and therefore recruits persons who have just completed their university education.“	MT
		Auditorių padėjėjams		„...veiklos auditoriaus asistentu gali dirbti ir žmogus be specinės darbo patirties...“	LT
				„Darbo patirties nereikia auditorių padėjėjams.“	LT
		Pagal kategorijas		„Dabar ir auditoriams 10, 11 kategorijos. Netgi gal ir 12 nereikia...“	LT

**VIENOS EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO UNIVERSITETO VIEŠOJO
SEKTORIAUS AUDITO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA**

VERSLO PAGRINDAI	
Verslo pagrindai	<i>Organizacijos valdymas Žmogiškųjų išteklių valdymas Konkurencingumo analizė ir strategija Duomenų analizė ir sprendimų priėmimas Finansinė atskaitomybė Finansų valdymas Operacijų valdymas Kontrolė Marketingo valdymas Pasaulio rinkos Informacinių sistemų valdymas Vadovavimo ekonomika Verslumas ir inovacijos Vadovavimas (lyderystė) Etika ir organizacijos socialinė atsakomybė</i>
SPECIALIZACIJA	
Finansai ir buhalterija	<i>Įvadas apie biudžetą (capital budgeting) Išorės sąskaitų ir finansinių ataskaitų analizė</i>
Viešojo sektoriaus ekonomika	<i>Supažindinimas su viešojo sektoriaus ekonomika ir fiskaline politika Pagrindinės viešųjų užduočių atlikimo struktūros ir ekonomikos infrastruktūra Ekonomikos įvertinimas Atvejų pavyzdžiai</i>
Teisė	<i>Mokesčių teisė Viešoji teisė Privati teisė</i>
Audito procesai	<i>Padėtis ir funkcijos, taip pat nacionaliniai valstybinio audito partneriai Atlikimas ir audito procesų efektyvumas Duomenų rinkimo metodai Valstybinių reikalų įvertinimas Europos audito rūmai Nacionaliniai ir tarptautiniai audito standartai Viešojo biudžeto apskaitos auditas Atvejų analizė: nacionaliniai ir tarptautiniai auditai (audito koncepcija, duomenų rinkimo būdai, audito vykdymas ir ataskaitų rašymas)</i>
BAIGIAMASIS MAGISTRO DARBAS	
Galutinis akademinis darbas	<i>Specialios temos nagrinėjimas Tyrimo metodikos (empyriiniai socialiniai tyrimai)</i>

Šaltinis: Vienna University Executive Academy, 2011, p. 8

KOMPETENCIJOS TOBULIMO PROCESĄ ORGANIZUOJANTYS IR ĮGYVENDINANTYS SUBJEKTAI

Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalys								
			AT	EE	FI	GB	LV	LT	MT	SE	
Subjektai įtraukti į kompetencijos tobulinimo organizavimo ir įgyvendinimo procesą	AAI	„...a centralised training team.“				*					
		„...the Office’s HR Department in conjunction with line managers directly involved in supervising the audit work undertaken.“							*		
		„We have a team in our office there are all kind of audit units and they are arranging a training there are of ten people...“			*						
		„We have the department for that. Human resources and personal development.“	*								
		„Process of training is organized by HR unit. According to identified needs HR unit organizes internal or external training.“					*				
		„Yra įvadiniai mokymai... kuriuos vykdo mūsų institucija, va čia sėdinčios kolegės šiandien.“							*		
		„Jeigu metodikos atnaujinimas, tai taip pat didžiąja dalimi yra mūsų pačių.“							*		
		„Kartais mums pasiseka, kai pas mus atvažiuoja iš giminingos kažkokios aukščiausios audito institucijos pasidalinti patirtimi ir pamokinti.“							*		
	„Kvalifikacijos kėlimo, ne tik profesiniai irgi iš mūsų.“							*			
	Išorės ugdymo institucijos	„None for performance audit.“				*					
		„Various educational institutions and experts are engaged by the Maltese National Audit Office in the fulfilment of its training programmes.“								*	
		„...the NAO is outsourcing the education process to the various university programmes.“								*	
		„MBA is offered by Tallinn Technical University“		*							
		„We have contact with Vienna University for Economics. That’s a big partner for us.“	*								
		„We use teachers from the academic sector as well as private firms that offers relevant training.“									*
„O jeigu kalbėti apie kitus mokymus, tai yra netiesiogiai veiklos auditas, bet kaip specializuotos kažkokios tai žinios ar bendrosios vadybinės žinios, tai tie mokymai yra perkami iš išorės tiekėjo.“								*			

MOKYMUOSE TOBULINAMOS ŽINIŲ SRITYS

Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalis
Tobulinamos žinių sritys	Ekonomika	Performance auditors study a variety of subjects, including public policy, general and strategic management, financial management, and economics , among others. ...performance auditors develop insight into variuos management processes...	MT
		I mean in currently we are focusing keeping training on law, different aspects of law and also economics, economic situation let's say in the public sector as the whole. „...economy...“	FI
		„I mean in currently we are focusing keeping training on law , different aspects of law and also economics, economic situation let's say in the public sector as the whole.“ „...law...“	FI
	Finansai	Performance auditors study a variety of subjects, including public policy, general and strategic management, financial management , and economics, among others. ...performance auditors develop insight into variuos management processes... „Finance...“	MT
		„To exemplify: ... financial control, public administration ...“	SE
		„...public administration...“ „To exemplify: ... public administration ...“	EE
	Viešasis administravimas	„To exemplify: ... public administration ...“	SE
		„Performance auditors study a variety of subjects, including public policy , general and strategic management, financial management, and economics, among others. ...performance auditors develop insight into variuos management processes...“	MT
	Bendrasis ir strateginis valdymas	„Performance auditors study a variety of subjects, including public policy, general and strategic management , financial management, and economics, among others. ...performance auditors develop insight into variuos management processes...“	MT
	Kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai	„To exemplify: Audit methodology, quantitative and qualitative research methods ...“	SE

VEIKLOS AUDITO SPECIALISTŲ KOMPETENCIJOS TOBULINIMO PRANAŠUMAI

Kategorija	Subkategorija	Respondentų pasisakymai	Šalys
Kompetencijos tobulimo pranašumai	Susipažinimas su audito procesu	„In here and in following questions we assume that we are talking about formal study in university.“ „Advantage is that auditor already is familiar with audit process and has passed the subject which are important for working in auditing (economy, finance, public administration, law etc)“	EE
	Padedą prisitaikyti prie kintančios aplinkos	„It’s a kind of thing interested and thing for about new and about... everything is new and everything is changing in the audit environment.“	AT
	Atnaujinami įgūdžiai	„It is a constantly evolving “art” and therefore we need to update their skills. “	GB
	Adekvaičių žinių užtikrinimas	„It’s necessary always to have an adequate education. “	AT
		„ Education within the framework/concept of performance auditing.“	SE
		„...has passed the subject which are important for working in auditing (economy, finance, public administration, law etc)“	
		„Performance audit work is entirely knowledge-based, and therefore, the advantage of having performance auditors with as wide a knowledge-base as possible is implied... “	MT
	Padedą atlikti specializuotus auditus	„... Specialist knowledge allows for specialised audits , and given the changing role of Government (and its ever increasing specialisation in terms of policy-regulation, and service delivery), this aspect of professional development is assuming critical importance.“	MT
Auditorių veiklos vertinimo kriterijus	„We are evaluating the performance of our auditors every year and training partners of itSMF is one of criteria that we evaluating so if auditor is not taking part of the training he will let’s say loose points in the annual performance ready and that may have impact for the salary.“	FI	
-	„Tokią pačią kaip ir visiems kitiems.“	LT	

POŽIŪRIAI Į VEIKLOS AUDITO SPECIALISTŲ SERTIFIKAVIMO GALIMYBĘ

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalis				
Požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę	Neigiamas požiūris			„Against“	MT				
				„I do not see any need for such certification of performance audit work...“					
				„At the moment I’m against.“	SE				
				Išteklių ribotumas	Finansiniai	„We... do not think that it is necessary.“	LV		
						„A qualification would be very expensive... to run.“	GB		
						„...it’s costly“	SE		
				Laiko		„A qualification would be... time consuming to run.“	GB		
						Žmogiškieji		„...how many auditors You need to have in one country before You can create a formal certification?“	FI
								„...it’s too low number of auditors in order to create a formal certification.“	FI
			Sudėtingas sertifikavimo sistemos, egzaminavimo proceso sukūrimas	Profesinių kvalifikacijų įvairovė		„The difficulty to construct and examination process and a test taking into consideration the broadness of the profession...“	SE		
							„...the backgrounds of our performance auditors are really different I mean from each other’s. ...It’s really difficult to have let’s say one technique.“	FI	
				Skirtingi įgūdžiai		„...different kind of skills. We have to combine these skills for audits. It’s really difficult to have let’s say one technique.“	FI		
				Įvairūs veiklos audito objektai			„...given that the subject matter of performance audit work is so varied, the creation of a structured programme of study and training that must be rigorously adhered to would not make much sense.“	MT	
								„...daugelyje kitų giminingų audito institucijų būtent veiklos auditoriai nėra sertifikuojami. Yra sertifikuojami finansiniai auditoriai, kadangi jiems reikalingos labiau sisteminės žinios, tai yra lengviau padaryti, na bent jau negu veiklos auditoriams.“	LT
								„Pagal savo pobūdį veiklos auditas yra kitoks.“	LT
			Ribotas sertifikato pritaikumas			„...jis daugiau nepritaikomas, išskyrus mūsų instituciją. Čia vėlgi yra...“	LT		
			Aukštą kvalifikaciją užtikrina turimi kvalifikacijos tobulinimo metodai			„...they are already highly qualified. So I am against.“	GB		
							„Personally I don’t think it would add anything significant to what they already know and can gain from internal training.“	GB	
		„Nevertheless there is a certification system for auditors and we believe that general skills, competences are built within this system.“				LV			

Kategorija	1 Subkat.	2 Subkat.	3 Subkat.	Respondentų pasisakymai	Šalis	
Požiūriai į veiklos audito specialistų sertifikavimo galimybę	Neigiamas požiūris	Nebūtų lemiamas audito kokybę užtikrinantis veiksnys		„I don't see that formal certification would be critical for quality of audit...“	FI	
	Teigiamas požiūris	AAI prestižas		„... mūsų institucija turėdama tokius setifikatus būtų aišku aukštesniame lygyje.“	LT	
		Žinių patikrinimas		„...sertifikavimas pasitikrinti žinias tai irgi yra neblogas dalykas.“	LT	
	Neturi nuomonės				„...sertifikavimo klausimas pas mus jau ne pirmi metai yra gvildenamas.Mums iš tiesų pernelyg sudėtinga šiuo momentu Jums atsakyti, kadangi yra labai daug įvairiausių versijų, daug variantų, nėra kažkokio galutinio sprendimo.“	LT
					„...ta tema yra mums įdomi ir mes domimės tuo, bet galutinio kažkokio ten sprendimo neturime.“	LT
					„I can't reply to that...“	AT
					„We are not sure at the moment.“	EE