

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

SIGITA GADLIAUSKAITĖ
(VEIKLOS AUDITAS)

PERSONALO ADMINISTRAVIMO AUDITAS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -

Doc. Dr. Alvydas Baležentis

Vilnius, 2006

Turinys

ĮVADAS	3
1. PERSONALO ADMINISTRAVIMO AUDITAS	5
1.1. Personalo administravimas	5
1.2. Veiklos auditas	12
1.2.1. Veiklos audito sąvoka	12
1.2.2. Audito metodai	14
1.2.3. Rizikos vertinimas atliekant auditą	17
1.3. Personalo auditas	20
2. AUDITO TEISINIAI PAGRINDAI	24
2.1. Valstybinis auditas.....	24
2.2. Auditas privačiame sektoriuje	26
2.3. Lietuvos Valstybinė darbo inspekcija	27
3. PERSONALO ADMINISTRAVIMO LYGINAMOJI ANALIZĖ	31
3.1. Personalo administravimo ypatumai valstybiniame ir privačiame sektoriuose: panašumai ir skirtumai.....	31
3.2. VDI patikrintų įmonių ir nustatytų pažeidimų analizė	37
3.3. Personalo administravimas Lietuvos įmonėse bei įstaigose.....	40
4. PERSONALO ADMINISTRAVIMO TOBULINIMO GALIMYBĖS	54
4.1. Bendrosios galimybės.....	54
4.2. Galimybės viešajame sektoriuje	58
4.2. Galimybės privačiame sektoriuje	59
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS	65
SANTRAUKA	68
PRIEDAI	70

Ivadas

Temos aktualumas. Kiekviena įmonė, įstaiga ar organizacija savo veiklai vykdyti naudoja daugybę įvairių resursų, tačiau be žmogiškųjų resursų neįmanoma nė viena veikla. Vienose įmonėse personalo nėra daug ir jo valdymas bei administravimas nėra sudėtingas. Tačiau stambesnėse įmonėse personalo valdymo klausimus turi spręsti atskiri specialistai, dažnai formuojantys atskirus skyrius. Jeigu anksčiau užtekdavo sudaryti darbuotojui darbo sutartį ir sutvarkyti kitus būtinus įdarbinimo dokumentus, tai dabar personalo valdymo funkcijų gausa labai smarkiai išsiplėtė. Daugelyje stambesnių įmonių personalo departamentas paprastai jau formuojamas iš kelių skyrių: personalo atrankos, mokymų, personalo socializacijos, personalo administravimo ir kt. Deja, dar dažnoje įmonėje vadovai personalo valdymui skiria itin mažą dėmesį, nepakankamai finansinių lėšų, o personalo dokumentacija nėra laikoma itin svarbia. Šiandien jau daug kalbama apie personalo valdymo svarbą, apie įvairius atrankų metodus, kolektyvo formavimo principus, darbuotojų adaptaciją, skatinimą ir t.t. Deja, personalo administravimo problema nebuvo paliesta, todėl, mano nuomone, ši tema reikalauja išsamesnio tyrimo.

Problema. Iki šiol personalo dokumentacijoje Lietuvos Valstybinė darbo inspekcija aptinka daugybę klaidų bei neatitikimų su darbo teise reglamentuojančiais teisės aktais, daug personalo administravimo darbo atliekama rankiniu būdu, nesinaudojant specializuotomis sistemomis, personalo darbuotojų darbo efektyvumas yra sąlyginai mažas, nestebimi ir neanalizuojami darbo procesai, personalo administravimo procesai nėra gerinami, įmonės vadovybė nevertina personalo darbuotojų darbo ir nepalaiko šios srities specialistų.

Darbo tikslas. Ištirti ir įvertinti Lietuvos įmonių bei įtaigų personalo administravimo ypatumus, identifikuoti egzistuojančias personalo administravimo problemas ir priežastis, mažinančias personalo administravimo efektyvumą bei pasiūlyti šių problemų sprendimo būdus.

Tyrimo tikslas įgyvendinamas sprendžiant šiuos uždavinius:

- 1) išnagrinėjus teoriją, apibrėžti pagrindines personalo administravimo funkcijas bei dokumentus;
- 2) išnagrinėti, kokius reikalavimus Lietuvos teisinė bazė kelia personalo administravimo dokumentams;
- 3) išnagrinėti personalo administravimo kaip tam tikros įmonės veiklos audito ypatumus bei teisinius pagrindus;
- 4) atlikti personalo administravimo Lietuvos įmonėse bei įstaigose ypatumų analizę ir nustatyti pagrindinius veiksnius, įtakančius personalo administravimo darbų efektyvumą;
- 5) ištirti dažniausiai pasitaikančius su darbo santykiais susijusius pažeidimus Lietuvos įmonėse bei įstaigose;

6) nustatyti didžiausią riziką personalo administravimo darbų efektyvumui keliančius veiksnius;

7) pasiūlyti galimus būdus personalo administravimo efektyvumui didinti.

Tyrimo objektas. Personalo administravimas Lietuvos viešajame bei privačiame sektoriuose.

Tyrimo dalykas. Personalo administravimo sąvoka, funkcijos. Teisinės bazės reikalavimai personalo administravimui. Personalo administravimo auditas. Personalo administravimo būdai bei priemonės, naudojamos viešajame bei privačiajame sektoriuose.

Tyrimo periodas. Analizuojant dažniausiai pasitaikančius pažeidimus, susijusius su darbo santykiais, Lietuvos įmonėse bei įstaigose buvo imti duomenys iš Valstybinės darbo inspekcijos veiklos ataskaitų nuo 2001 m. iki 2005 m.

Įmonių bei įstaigų anketinė apklausa buvo atlikta 2006 m. rugsėjo – spalio mėn.

Tyrimo metodai. Darbe naudojami lyginimo metodas, anketinė apklausa bei statistinė duomenų analizė.

Hipotezės:

1. Personalo administravimas Lietuvos įmonėse bei įstaigose nėra efektyvus.
2. Personalo administravimo Lietuvos įmonėse bei įstaigose efektyvumą labiausiai mažina įmonės vadovybės požiūris į personalo skyrių.

Informacijos šaltiniai. Darbe nagrinėjami įvairūs teisiniai šaltiniai (valstybės įstatymai, darbo kodeksas, nutarimais ir kt.), naudinga specialistų parengta literatūra apie auditą, personalo valdymą. Taip pat apžvelgti įvairūs užsienio bei Lietuvos specialistų straipsniai apie auditą bei personalo valdymo galimybes.

Darbo struktūra ir rezultatai. Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, praktinė dalis, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas bei priedai,

Teorinėse dalyse yra nagrinėjami teoriniai bei teisiniai personalo administravimo bei audito pagrindai. Praktinėse dalyse yra atlikta personalo administravimo Lietuvos įmonėse bei įstaigose ypatumų analizė, nustatyti pagrindiniai veiksniai trukdantys bei padedantys atlikti personalo administravimo darbus, bei dažniausios klaidos ir pažeidimai, susiję su darbo santykių teisiniu reglamentavimu. Nustatyti didžiausią riziką personalo administravimo darbų efektyvumui keliantys veiksniai.

1. PERSONALO ADMINISTRAVIMO AUDITAS

1.1. Personalo administravimas

Požiūris į personalo valdymą bei jo teikiamą naudą įmonei labai smarkiai keičiasi, todėl gerokai prasiplėtė ir personalo valdymui priskiriamų funkcijų spektras. Vienose įmonėse personalo valdymo funkcijų yra vos keletas, kitose personalo skyriui tenka gerokai platesnis funkcijų ratas. Tai priklauso nuo daugelio veiksnių. Kaip pagrindinius veiksnius aš išskirčiau įmonės dydį, darbuotojų skaičių, įmonės kultūrą bei vadovybės požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą.

Kaip bebūtų, netgi mažoje įmonėje ugdyti ir administruoti personalą būtina. [36]

Personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtumėme dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką. Šis darbas ir politika aprėpia tokias sritis: darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą); darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą; kandidatų atranką; naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą; darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą (kaip mokėti darbuotojams už jų darbą); išmokas ir naudas; darbo įvertinimą; komunikavimą (pokalbius, patarimus, drausminimą); mokymą ir tobulinimą; darbuotojų išsipareigojimų ugdymą. [14]

Kiti literatūros šaltiniai pateikia šiek tiek kitokią personalo valdymo apibrėžimo bei jo funkcijų skirstymą: darbuotojų įdarbinimas: gyvenimo aprašymų gavimas, verbavimas, atranka, įdarbinimas, skatinimas, įgaliojimų suteikimas, darbo santykių nutraukimas, duomenų apie darbuotojus priežiūra; mokymas ir ugdymas: supažindinimas su darbo funkcijomis, siuntimas į mokymo įstaigas, priežiūra ir vadovavimas, mokymų paieška; apmokėjimas už darbą: apmokėjimo politikos nustatymas, darbų analizė, darbo įvertinimas, darbų vertės suskirstymas į klases, papildomos lengvatos; darbiniai santykiai: politikos formavimas, skundų nagrinėjimas, bendravimas su darbuotojais, bendravimas su sąjungomis bei susivienijimais, darbo komitetų, tarybų steigimas; sveikatos apsauga; darbuotojų gerovė bei paslaugos darbuotojams: pagalba rūpinantis pensijų fondais, gyvybės draudimu, apmokėjimo ligos ar kitos nedarbingumo laikotarpiu politika, sporto, kito poilsio paslaugų organizavimas darbuotojams, rūpinimasis valgykla, dušu, persirengimo bei poilsio kambariais. [22]

Taip pat personalo vadyba gali būti apibrėžta kaip vadybos kryptis, kurios valdymo objektas yra personalas. Išskiriamos dvi pagrindinės personalo vadybos kryptys [18]:

- personalo valdymas - vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų;

- personalo organizavimas – personalo telkimas, personalo sistemos darbo organizavimo klausimai: personalo skyriaus darbo organizavimas, turimo personalo potencialo įvertinimas, personalo raidos prognozavimas, papildomo personalo poreikio šaltinių planavimas, karjeros organizavimas, mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas, personalo priėmimas, skirstymas ir atleidimas, darbo organizavimas ir apmokėjimas, darbo ir socialinio saugumo užtikrinimas, personalo apskaita ir statistika.

Personalo administravimo sąvoka dažnai yra minima kalbant apie personalo valdymą, tačiau mokslinėje literatūroje konkretaus šios sąvokos apibūdinimo taip ir nepavyko rasti. Pasak H. Fayol, administravimas – tai prognozavimas, planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė. [16] Taigi, personalo administravimą galima būtų apibūdinti kaip darbo su personalo dokumentais prognozavimą, planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę. Kaip bebūtų, personalo administravimas yra viena iš pagrindinių personalo valdymo funkcijų, kurią paprastai atlieka personalo skyrius (stambesnėse įmonėse) arba biuro administratorė ar kitas paskirtas asmuo (smulkiuose įmonėse). Ši personalo valdymo funkcija gali būti traktuojama labai įvairiai: vienoje įmonėje tai susiję tik su personalo dokumentacijos tvarkymu, kitose galbūt šiai funkcijai yra priskiriama ir personalo vertinimo rezultatų administravimas, darbo vietų analizė, darbo užmokesčio skaičiavimas ir sistemos kūrimas ir kt. Šiame darbe į personalo administravimą bus žvelgiama šiek tiek siauriau ir apsiribojama tik personalo dokumentacijos tvarkymu, kuri yra privaloma pagal LR Vyriausybės įstatymus ir kitus teisės aktus, reguliuojančius darbo santykius. Į papildomas personalo administravimo atliekamas funkcijas, kurios priklauso nuo kiekvienos įmonės politikos, nebus atsižvelgiama.

Personalo administravimui šiame darbe priskirsiu sekančias funkcijas:

- darbuotojų įdarbinimą ir visų su tuo susijusių dokumentų savalaikį tvarkymą;
- darbuotojų asmens bylų tvarkymą bei duomenų elektroninėse duomenų bazėse registravimą bei nuolatinį atnaujinimą;
- visų darbuotojų prašymų administravimą;
- personalo įsakymų leidybą bei kontrolę;
- personalo įsakymų registravimo žurnalo pildymą;
- įvairių raštų, pažymų ir kitų dokumentų administravimas (tarnybiniai raštai, pažymos apie darbo laiką ir kt.);
- darbo ir poilsio laiko (darbo laiko režimo) apskaitą;
- darbų saugos keliamų reikalavimų įgyvendinimą (darbų saugos dokumentacijos tvarkymo organizavimas, įvadinis darbuotojų instruktavimas bei įvadinis priešgaisrinės saugos instruktavimas, medicininių pažymų administravimą);

- darbuotojų darbo sutarčių pakeitimų įforminimą;
- darbuotojų atleidimo iš darbo dokumentų tvarkymą;
- įvairių privalomų dokumentų ruošimą (pareiginiai nuostatai, darbo tvarkos taisyklės ir pan.) ir darbuotojų supažindinimo su jais kontrolę;
- įvairių personalo rodiklių apskaičiavimą, kurių reikalauja valstybinės institucijos: vidutinis darbuotojų skaičius, darbuotojų kaita, vidutinis darbuotojų užmokestis ir kt.);
- įvairių pranešimų apie darbuotojus ruošimą bei siuntimą valstybinėms institucijoms (darbuotojų priėmimo į darbą pranešimai, apie suteiktas nemokamas, vaiko priežiūros atostogas, apie darbuotojų nedraudiminiuos laikotarpius, karo prievolinkų ataskaitas ir kt.);
- asmens bylų bei personalo dokumentų archyvo tvarkymą.

Be abejo, tai nėra detalus funkcijų sąrašas. Kiekvienoje įmonėje, priklausomai nuo įmonėje nusistovėjusios kultūros, darbų pasiskirstymo, personalo skyriaus dydžio bei kitų veiksnių, šis funkcijų sąrašas, kaip jau minėjau, gali būti ženkliai ilgesnis arba trumpesnis ir kiekvienoje įmonėje skirtingas.

Įmonėse personalo administravimui naudojamos skirtingos priemonės: vienoje įmonėse yra įdiegtos pažangios specializuotos personalo programos, sukurti daugelio dokumentų šablonai, kuriuos pildant visa pagrindinė informacija apie darbuotoją pasiekia ir elektronines duomenų bazes arba atvirkščiai. Tačiau kitos įmonės personalo administravimui skiria nepakankamai lėšų, todėl personalo darbuotojai naudojami elementariomis programomis, arba netgi daugelį dokumentų pildo ranka. Be abejo, smulkiose įmonėse ne visuomet yra būtinybė pirkti didelius pinigus kainuojančias programas, kurių valdymui reikalingas kvalifikuotas personalas, atskiri apmokymai ir kt. Tačiau stambesnėse įmonėse, ypač pasižyminčiose didele darbuotojų kaita, kuomet darbuotojų įdarbinimo ir išdarbinimo procedūros turėtų būti atliekamos kaip įmanoma efektyviau, specializuotos personalo programos yra nepamainomas darbo įrankis personalo darbuotojams.

Apsibrėšime, kokius pagrindinius duomenis apie darbuotoją būtina turėti darbovietei, norint pilnai užpildyti visus įdarbinimo dokumentus, teisingai pritaikyti visas mokesčių lengvatas, apskaičiuoti per kalendorinius darbo metus priklausančių kasmetinių atostogų dienas ir pan. Visa tai pateikta 1 lentelėje.

Tai yra duomenys, kuriuos personalo darbuotojas surenka iš dokumentų, pateiktų darbuotojo. Auditorius, atlikdamas personalo administravimo auditą, privalo įvertinti šių duomenų apskaitą ir patikrinti, ar yra visi dokumentai, patvirtinantys darbuotojų pateiktus duomenis. Be minėtų duomenų, yra ir tokių, kuriuos būtina fiksuoti ir sekti norint teisingai administruoti personalo dokumentus. Visi minėti duomenys turi būti fiksuojami taip, kad juos, esant poreikiui, būtų patogu pasižiūrėti ar patikrinti, pasidaryti reikiamas ataskaitas.

1 lentelė. Personalo administravimui reikalingi darbuotojo duomenys

Informacija apie darbuotoją	Duomenų panaudojimas
Vardas, pavardė	Visuose dokumentuose bei duomenų bazėse
Asmens kodas	Identifikacinis darbuotojo kodas
Darbuotojo asmens dokumento (paso arba asmens tapatybės kortelės duomenys), socialinio draudimo pažymėjimo numeris	Fiksuojami darbo sutartyje [12], taip pat padeda nustatyti darbuotojo tapatybę bei jo galimybę legaliai gyventi bei dirbti Lietuvoje
Darbuotojo gimimo data	Terminui iki pensinio amžiaus nustatyti, pilnametystei nustatyti ir kt.
Adresas	Fiksuojama darbo sutartyje. [12] Taip pat gyvenamajai vietai nustatyti (įvairių raštų, adresuotų asmeniškai darbuotojui, siuntimui).
Vaikai iki 18 metų arba vyresni, bet dar besimokantys bendrojo lavinimo mokykloje: vaikų skaičius, vaikų gimimo data, vaikų invalidumo (jeigu tokį turi) duomenys	Taikomam neapmokestinamam pajamų dydžiui (toliau darbe NPD) arba papildomam neapmokestinamam pajamų dydžiui (toliau darbe PNPd) nustatyti, NPD arba PNPd pasikeitimo terminui sekti, nustatyti priklausančių kasmetinių atostogų dienų skaičių [9, 166 str. 2 d.], galimoms papildomoms poilsio dienoms nustatyti [9, 146 str. 1 d. 3 p., 9, 214 str.], išpėjimų apie atleidimą iš darbo terminams nustatyti (esant struktūriniam įmonės pertvarkymams ar kitoms svarbioms aplinkybėms) [9, 130 str. 1 d.]
Šeimyninė padėtis	Taikomam NPD arba PNPd nustatyti, pasikeitusiam NPD arba PNPd
Darbuotojo invalidumo duomenys	Taikomam NPD arba PNPd nustatyti, pasikeitusiam NPD arba PNPd, nustatyti priklausančių kasmetinių atostogų dienų skaičių [9, 166 str. 2 d.], nustatyti leistinas darbo sąlygas (darbo pobūdis, darbo laikas ir kt.)
Darbuotojo darbo pradžia įmonėje	Papildomos atostogos už nepertraukiamą darbo stažą įmonėje [9, 168 str. 1 d. 2 p.]

Kuomet įmonėje darbuotojų nėra daug ir visi jie dirba administracinį darbą (nėra itin kenksmingų darbo sąlygų, normali darbo savaitės trukmė ir pan.), nėra būtinybės kaupti visus duomenis elektroninėje laikmenoje. Mano nuomone, minėtus duomenis, esant poreikiui, būtų pakankamai paprasta surasti ir iš popierinių dokumentų. Tačiau jei įmonėje darbuotojų darbo pobūdis, darbo grafikas, darbo vieta yra gana skirtingi, duomenys dažnai kinta, darbo efektyvumas neregistruojant duomenų elektroninėse laikmenose, savaime suprantama, tampa mažesnis, didėja klaidų atsiradimo tikimybė ir pan.

Teisingas ir tikslus duomenų kaupimas ir jų koregavimas yra labai svarbus administruojant personalo dokumentus, kadangi tai turi įtakos darbuotojo saugai keliamiems reikalavimams, darbuotojui priklausančių kompensacijų, priklausančių papildomų poilsio dienų skaičiui, priklausančioms papildomoms atostogoms ir t.t. Neteisingai ar nepakankamai kruopščiai administruojant šiuos duomenis, yra didelė tikimybė praleisti svarbią informaciją ir nesutvarkyti reikiamų dokumentų, kurie yra reikšmingi darbuotojo atžvilgiu. Todėl labai svarbu įmonei tinkamai parinkti optimalias kompiuterines programas, kurios leistų ne tik kaupti įvairius

duomenis apie darbuotoją, bet ir efektyviai juos analizuoti, iš anksto numatyti duomenis, kurie greitu metu keisis, laiku ir teisingai sutvarkyti reikiamus dokumentus, atsižvelgiant į pasikeitusią informaciją apie darbuotoją. Personalo skyriuje kaupiamų duomenų apie darbuotojus grafinis vaizdavimas pateiktas 1 schemeje.

Kiekvienas auditorius, ruošdamasis atlikti personalo administravimo auditą, privalėtų žinoti, kokie dokumentai yra administruojami personalo skyriuje, koks yra jų ryšys su duomenimis apie darbuotojus, kokiais metodais būtų galima patikrinti personalo administravimo dokumentų teisingumą ir kitus klausimus, aktualius ruošiantis personalo administravimo auditui.

Be abejo, prieš ruošdamasis atlikti personalo administravimo auditą, auditorius pirmiausia turėtų išstudijuoti įmonės veiklos pobūdį ir darbo teisės bei darbų saugos keliamus reikalavimus tai veiklos specifikai.

Dalis personalo dokumentų formų, šablonų yra patvirtini Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymais ar poįstatyminiais aktais, tačiau daugelį dokumentų kiekviena įmonė gali pasiruošti pati, remdamasi nustatytais raštvedybos taisyklių reikalavimais. Visų personalo dokumentų poreikį nustato darbo santykius tarp darbdavio ir darbuotojo reglamentuojantys teisės aktai.

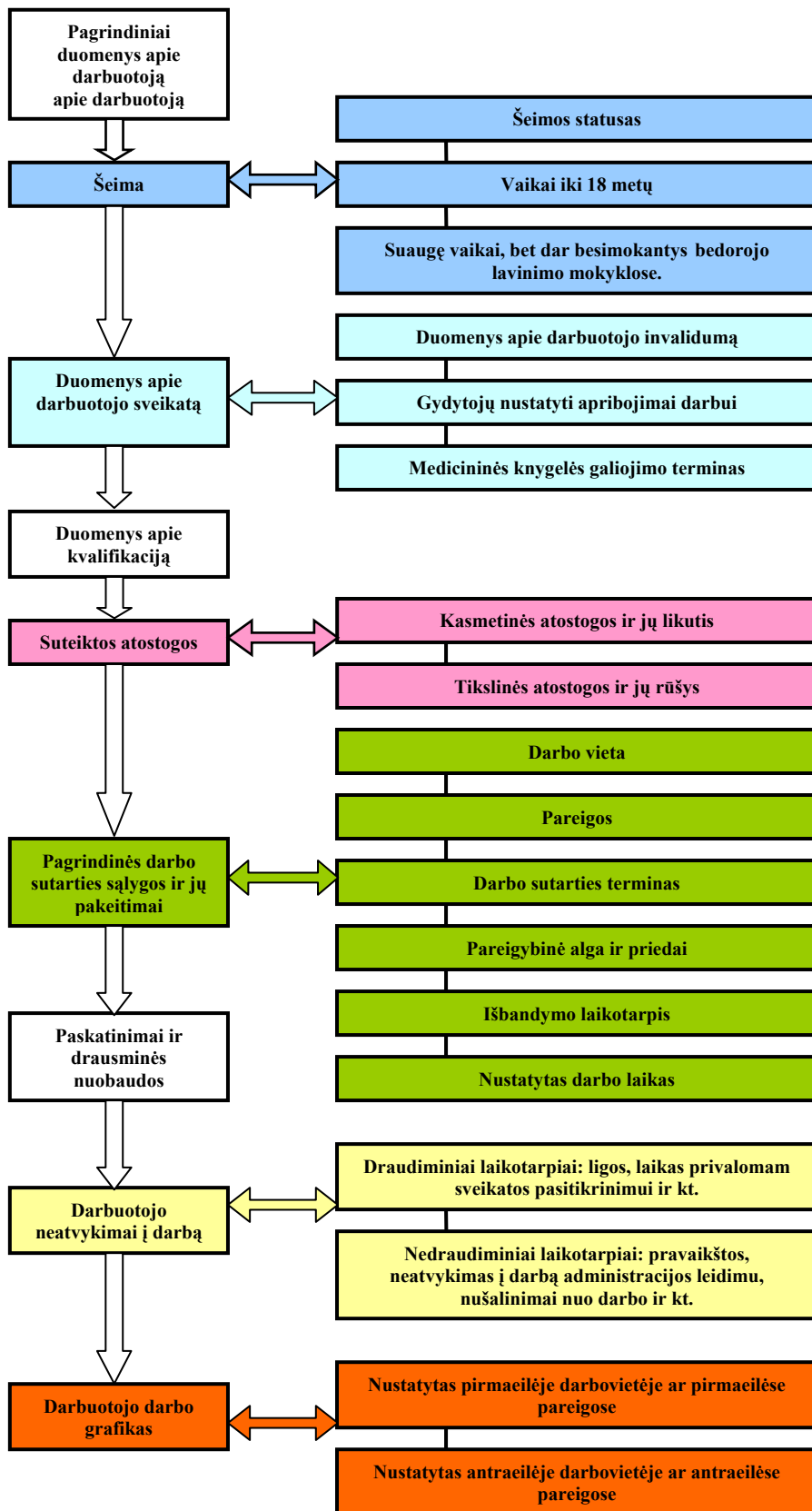
Personalo dokumentus galima suskirstyti pagal labai įvairius požymius. Pavyzdžiui, kaip ir visus dokumentus, personalo dokumentus galima būtų suskirstyti pagal jų saugojimo terminą. Taip nustatomas dokumentų (duomenų) reikšmingumas. Sisteminant pagal bylų nomenklatūrą (dokumentų klasifikatorių), pasiekiami praktinio tikslo – greitai surandamas reikalingas dokumentas. [17, psl. 5] Pagal dokumentų parengimo tikslą, galima būtų juos dar skirstyti į sekančias grupes: įsidarbinimo dokumentai, personalo samdos dokumentai, darbo sutarties vykdymo dokumentai, darbo sutarties pasibaigimo dokumentai, darbuotojų skatinimo ir nuobaudų dokumentavimas, atostogų suteikimo ir komandiruočių dokumentavimas, dokumentai, reglamentuojantys kolektyvinius darbo santykius. [17]

Taip pat personalo dokumentus galima būtų skirstyti į sekančias personalo dokumentų grupes:

1. Pagal migravimą:

- gaunami dokumentai – darbuotojų asmens dokumentai, invalidumo pažymėjimų kopijos, vaikų gimimo liudijimų kopijos, ištuokų ar kitų įvairių dokumentų kopijos, nedarbingumo pažymėjimai, įvairūs darbuotojų prašymai, iš kitų įmonių ar įstaigų apie darbuotojus gautos įvairios pažymos (apie einamąjį mėnesį pritaikytą NPD, darbo grafiką ir kt.). Prie šios grupės dokumentų galima būtų priskirti ir dokumentus, gaunamus iš kitų įmonių ar įstaigų. Tai galėtų būti ir Valstybinės darbo inspekcijos (toliau darbe VDI) patikrinimo protokolai, reikalavimai;

1 schema. Personalo skyriuje kaupiami duomenys apie darbuotojus.



- siunčiami dokumentai – įvairūs pranešimai į socialinio draudimo fondą (toliau darbe Sodra), įvairios pažymos apie darbuotojus pagal užklausą, įvairios ataskaitos valstybinėms institucijoms (apie dirbančius mažiau kaip pusę etato, karo prievolės tarnybai siunčiama ataskaita, statistikos departamentui pagal užklausą siunčiamos ataskaitos ir kt.).

2. Pagal pildymo/rengimo periodiškumą:

- dokumentai, kurie pildomi/ruošiami nuolat (kasdien) ar periodiškai – įvairūs registravimo žurnalai (darbo sutarčių, darbuotojų pažymėjimų, darbų saugos instruktavimo, pranešimų, siunčiamų į Sodrą, darbuotojų prašymų, įsakymų ir kt.), darbo laiko apskaitos žiniaraščiai, darbo grafikai, sveikatos patikrinimo grafikai ir kt.;

- dokumentai, kurie paruošiami tik vieną kartą – darbuotojo darbo sutartis, įvairios kitos sutartys, reglamentuojančios darbdavio ir darbuotojo santykius (materialinės atsakomybės, komercinių paslapčių neplatavimo, kvalifikacijos kėlimo kompensavimo sutartis ir kt.), įvairūs įsakymai, darbo sutarčių pakeitimų įforminimas, įvairūs priedai prie darbo sutarčių ir kt.

3. Pagal formą:

- dokumentai, kurių formos yra nustatytos LR Vyriausybės – pranešimai į Sodrą, darbo sutarties pavyzdinė forma, įvairūs registravimo žurnalai, įvairioms institucijoms teikiamos ataskaitos ir kt.;

- laisva dokumentų forma, sudaroma kiekvienoje įmonėje individualiai – įvairios sutartys, reglamentuojančios santykius tarp darbdavio ir darbuotojo, tarnybiniai pranešimai, įvairūs aktai, pasiaiškinimai, įvairios pažymos, pareiginiai nuostatai, darbo tvarkos taisyklės, kitos įvairios tvarkos ar instrukcijos ir kt.

Išnagrinėtas dokumentų sąrašas nebūtinai gali būti baigtinis. Dokumentų poreikį sąlygoja darbinių santykių tarp darbuotojų ir darbdavio sudėtingumas, darbuotojų skaičius, įmonės darbuotojų šeimyninė padėtis (išsiskyre, vieniši, auginantys nepilnamečių vaikų, turintys invalidumą ir pan.) ir kiti įvairūs veiksniai.

Jeigu auditorius, tikrindamas įmonės personalo skyrių, aptinka, jog ne visi dokumentai yra rengiami, arba jie rengiami ne pakankamai dažnai ar tiksliai (atmestiniai), tai jau gali būti rimtas signalas, jog personalo administravimas yra neefektyvus. Tokiu atveju, mano nuomone, būtina atlikti išsamų personalo administravimo dokumentų tyrimą. Audituoti reikia ne tik personalo dokumentus, bet ir personalo duomenų banko administravimą. Būtina atkreipti dėmesį, kaip yra vykdoma atostogų apskaita, komandiruočių dienų apskaita, ar yra sekamas darbuotojų ilgalaikių komandiruočių dienų skaičius, taip pat reikia patikrinti, kaip dažnai yra atnaujinama duomenų bazė, ar yra visi reikiami dokumentai naujiems duomenims pagrįsti. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas specializuotai personalo apskaitos programai, jeigu tokia įmonėje yra naudojama.

1.2. Veiklos auditas

1.2.1. Veiklos audito sąvoka

Veiklos audito sąvoka pradėta naudoti dar visai neseniai ir pirmiausiai ji pasirodė kalbant apie viešojo sektoriaus veiklą. Ilgą laiką plačiąja prasme veiklos auditas buvo suprantamas kaip valstybės, ministerijų, departamentų ir kitų viešojo sektoriaus institucijų valdymo ekonomiškumo, efektyvumo, veiksmingumo sisteminė analizė bei pasiūlymų, kaip šiuos kriterijus gerinti, rengimas. [20, psl. 21] Tarptautinė aukščiausiųjų audito institucijų organizacija (International Organization of supreme Audit Institutions – INTOSAI) apibrėžia veiklos auditą kaip procesą, kurio metu įvertinama, kiek ekonomiškai, efektyviai ir veiksmingai tikrinama organizacija naudoja savo resursus, atlikdama priskirtas jai užduotis. [20, psl. 21] Dabar drąsiai galime teigti, kad veiklos audito sąvoka jau dažnai minima ir privačiame sektoriuje. Verslo paslaugų rinkoje vis dažniau aptinkama tokia verslo paslauga kaip veiklos auditas. Taigi galime praplėsti audito sąvoką ir naudoti ją kalbant tiek apie viešojo sektoriaus, tiek apie privataus sektoriaus veiklos valdymo sisteminę analizę.

Be abejo, pats veiklos auditas viešajame sektoriuje ir privačiame sektoriuje labai smarkiai skiriasi. Antai, viešajame sektoriuje veiklos auditui atlikti yra kuriamos specialios nepriklausomos kontrolės institucijos. Jų veikla remiasi tarptautiniais bei nacionaliniais audito standartais. Tokių institucijų atliktų auditų ataskaitoms keliami labai griežti reikalavimai, o pats audito procesas yra labai griežtai suplanuojamas ir kontroliuojamas. Tuo tarpu privačiame sektoriuje įmonės, teikiančios veiklos audito paslaugas gali laisvai pasirinkti savus audito metodus, susikurti savus kriterijus, kuriais vadovaujantis bus atliekamas konkrečios veiklos auditas konkrečioje įmonėje. Paprastai visam audito procesui keliami ne tokie griežti reikalavimai, procesas gali būti lanksčiai planuojamas ir pritaikomas pagal kiekvienos konkrečios įmonės reikalavimus ir finansines galimybes.

Veiklos auditas yra tam tikros srities valdymo sisteminė analizė. Pagal naujausias valdymo paradigmas, valdymas apima visą procesą, visą ekonominę grandinę [15, psl. 48] Pasak P. F. Drucker'io, organizacijos vidus yra valdymo sritis. Taigi veiklos auditas gali būti atliekamas tiek visose valdymo grandyse, tiek vienoje konkrečioje pasirinktoje grandyje.

Giliau panagrinėjus veiklos audito sąvoką, suvokiame, kad ši veiklos audito rūšis apima labai platų tyrimų spektrą. Tačiau poreikis atlikti absoliučiai visos organizacijos veiklos auditą, ko gero, išryškėja labai retais atvejais. Poreikį atlikti auditą dažniausiai sąlygoja šios priežastys [20, psl. 22]:

- įvairių stagnacijos procesų atsiradimas;

- tam tikros organizacijos veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir/ar veiksmingumo stoka;

- prognozavimo ir planavimo klaidos;
- valdymo struktūrų gremėzdiškumas;
- funkcijų dubliavimas;
- atskaitomybės ir atsakomybės spragos;
- atsilikimas nuo pasaulinių standartų;
- įstatyminės bazės neatitikimas šiuolaikiškų reikalavimų;
- sunkiai suprantamas lėšų panaudojimas, ypač stambiu mastu;
- aukštų pareigūnų viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo tvarkos pažeidimai ir kt.

Be abejo, tai nėra baigtinis priežasčių, sąlygojančių veiklos audito poreikį, sąrašas. Esant konkrečiai problemai, ieškoma galimų spragų atitinkamose organizacijos veiklose, ryšiuose, funkcijose, informacijos valdyme ir kt. Kuomet susiduriama su konkrečia problema, nėra paprasta iškart numatyti, kurio skyriaus veiklos pasekmės sukelia aptiktas problemas. Taigi veiklos audito objektai gali būti labai įvairūs: konkretaus skyriaus veikla, funkcijos, organizacijos ryšiai tarp atskirų padalinių, funkcijų ar atsakomybės pasidalinimas, sprendimo priėmimo procesai organizacijoje, IT sistemų funkcionalumas, informacijos valdymas, jos apdorojimas ir saugojimas, kokybės valdymas ir begalės kitų audito objektų.

Veiklos audito pagrindinis tikslas išryškėja jau pačiame apibrėžime – atlikti valdymo ekonomiškumo, efektyvumo, veiksmingumo sisteminę analizę bei parengti pasiūlymus, kaip šiuos kriterijus gerinti. Šiam tikslui pasiekti iškelti uždaviniai priklauso nuo daugybės kriterijų: veiklos audito apimties, jo objekto, identifikuotų problemų ir kt.

Pavyzdžiui, universiteto personalo valdymo sistemos atliktam auditui, buvo iškelti tokie tikslai [24]:

1. Įvertinti kontrolės struktūrų adekvatumą.
2. Įvertinti sistemos efektyvumą ir veiksmingumą.
3. Nustatyti, kaip laikomasi įstatymų, taisyklių bei kitų nurodymų, universiteto politikos.

Matome, kad pagrindinis audito tikslas yra veiklos, sistemos, įstatymų laikymosi ar kitų objektų vertinimas. Tai, kas bus vertinama veiklos audito metu priklauso nuo konkretaus audito. Aišku viena, kad veiklos audito tikslai turi būti aiškiai apibrėžti ir realūs, t.y. pasiekiami.

Nors kiekvieno audito projektas yra unikalus, kiekvieno audito procesas yra panašus. Paprastai veiklos audito procese išskiriami šie audito etapai [23, psl. 25]:

1. Taktinis planavimas.
2. Preliminarūs vertinimai.

3. Pagrindinis auditas.
4. Audito rekomendacijų įgyvendinimas.

Kituose literatūros šaltiniuose audito etapai gali būti skirtingai įvardinti [41]:

1. Planavimas (kartais dar vadinama apžvalga arba preliminarus patikrinimas).
2. Faktinės medžiagos rinkimas vietoje, iš primų šaltinių.
3. Audito ataskaitos ruošimas.
4. Patikrinimas, kaip laikomasi audito rekomendacijų.

Palyginus, pastebėsime, jog skirtinguose literatūros šaltiniuose išskiriami šiek tiek skirtingi audito proceso etapai, tačiau savo esme jie yra labai panašūs. Pasak Terry Radke, Indianos Universiteto Vidaus Audito direktoriaus, labai svarbu į kiekvieną audito proceso etapą įtraukti klientą.

Galimas dar smulkesnis kiekvieno audito etapo skirstymas, tačiau tai atliksimame tolesnėse darbo dalyse, kalbant apie konkretų personalo administravimo auditą.

1.2.2. Audito metodai

Kiekvienos institucijos ar organizacijos veikla yra skirtinga ir specifinė, todėl siekiant įvertinti visos organizacijos ar atskirų jos padalinių, skyrių veiklą, reikia surinkti, apdoroti ir išanalizuoti labai įvairią informaciją. Tam, be abejo, būtina išmanyti įvairius tyrimų metodus. Kadangi tyrimų metodologija yra atskira mokslo sritis, šiame darbe nesigilinsiu į kiekvieno metodo subtilybes, o tik paminėsiu galimus tyrimų metodus ir plačiau aptarsiu bendrojo pobūdžio audito metodus, kurie yra būdingi kiekvienam auditui, o ne konkrečios informacijos apdorojimui ir analizei.

Kiekvienas tyrimas pirmiausia prasideda nuo reikiamos informacijos surinkimo. Šiame etape labai svarbu gauti tikslią, išsamią informaciją, taip pat svarbu išvengti informacijos pertekliaus, sugebėti atrinkti tuos informacijos šaltinius, kurie suteiktų tyrimui reikalingus duomenis.

Paprastai naudojami šie informacijos rinkimo metodai [21]:

1. Dokumentų analizė – tradicinė dokumento analizė.
2. Apklausa – anketinė apklausa, interviu.
3. Stebėjimas – aplinkos, darbo proceso ar reiškinių stebėjimas.

Atliekant veiklos auditą, bendri informacijos šaltiniai, priklausomai nuo veiklos audito objekto, yra šie [20, psl. 76 arba 23, p. 35]:

- galiojantys įstatymai ir įstatymų leidžiamosios valdžios atstovų viešos kalbos;
- ministerijų ataskaitos, siūlymai, sprendimai;

- ankstesnių auditų ataskaitos, apžvalgos, analizės ir tyrimai;
- atlikti šalyje bei kitose valstybėse moksliniai tyrimai, susiję su nagrinėjamomis audito problemomis;
- strateginiai ir bendrieji planai, įvairių pavedimų ataskaitos ir metiniai pranešimai;
- įvairių programų vertinimai, vidaus audito planai ir ataskaitos;
- organizacijos veiklos bylos, valdymo komitetų, valdymų, tarybų ir pan. protokolai;
- organizacijos struktūrinės schemas, įstatai, statutai, pareiginės nuostatos ir kiti organizacijos darbą reglamentuojantys dokumentai;
- konferencijų pranešimai ir protokolai;
- diskusijos su tikrinamos organizacijos vadovybe ir akcininkais;
- informacinės valdymo sistemos;
- pramoninkų, profesionalų ar kitų suinteresuotų grupių studijos;
- įstatymų leidžiamosios institucijos informacinės tarnybos ataskaitos;
- įvairių koordinuojančių agentūrų ir departamentų komitetų saugoma informacija;
- įvairių šalių moksliniai bei kiti tyrimai;
- spaudos apžvalga.

Atliekant apklausas, naudojamosi iš anksto sudarytomis anketomis arba klausimynais. Naudojant šį informacijos rinkimo būdą, labai svarbu sudaryti tinkamas anketas arba klausimynus ir pasirinkti reikiamus respondentus. Paprastai atliekant auditą pirmiausia yra imami interviu iš įmonės ar įstaigos vadovų, skyrių vadovų, ir tik vėliau apklausiami patys procesų „šeimininkai“, t.y. tie respondentai, kurie atlieka konkrečias užduotis ar naudojami konkrečiomis programomis, kontroliuoja tam tikrus dokumentus ir t.t. Dažnai, norint surinkti kuo tikslesnę ir išsamesnę informaciją, vienos respondentų apklausos neužtenka. Iš pradžių atliekama pirminė apklausa aptariant bendrojo pobūdžio klausimus, vėliau, apibendrinus surinktus duomenis iš pirminių apklausų, tikslinami tolesni klausimynai, formuluojami smulkesni klausimai ir anketos platinamos iš naujo arba pravedami pakartotiniai interviu su respondentais.

Naudojantis stebėjimu, kaip informacijos gavimo šaltiniu, tiesiogiai įsitraukiama į tiriamąjį procesą ir registruojami visi veiksmai, kurie liečia tiriamąjį objektą. Būtina iš anksto apibrėžti, kurie stebimo reiškinių ar proceso kriterijai bus registruojami, pvz., konkrečios

užduoties atlikimo laikas, tam tikro kontrakto įforminimui sunaudojami ištekliai, tam tikrai prekei ar paslaugai parduoti padarytų skambučių laikas ir trukmė ir kt.

Surinkus pakankamai išsamios informacijos, labai svarbu tinkamai ją apdoroti. Informacijos paruošimą analizei galima suskirstyti į kelias procedūras arba etapus [21]:

1. Dokumentų patikrinimas (jų užpildymo tikslumo, išbaigtumo ir kokybiškumo).
2. Praleistų duomenų surinkimas, t.y. papildomos apklausos pravedimas norint pakeisti netinkamus dokumentus.
3. Informacijos apdorojimo ir analizės programos tikslinimas.
4. Duomenų kodavimas, remiantis iš anksto paruošta programa (užduotimi, instrukcija).
5. Vienodų dydžių sistematizacija, procentinių reikšmių nustatymas, duomenų grupavimas, rangavimas ir t.t. Duomenų apipavidalinimas analitinių lentelių, grafikų pagalba.

Apdorojus surinktus duomenis, galima juos analizuoti ir daryti tam tikras išvadas. Išskiriamos kokybinė ir kiekybinė duomenų analizės.

Kiekybinei duomenų analizei priskiriamas sisteminimas, klasifikavimas bei priežastiniai funkciniai ir struktūriniai ryšiai. Kokybinė analizė remiasi matematine statistika, kurios metu sprendžiami tie patys duomenų analizės uždaviniai kaip ir kiekybinės analizės metu. Skirtumas tik tas, kad kiekybinėje analizėje galutinis rezultatas išreiškiamas skaičiais, kas nėra būdinga kokybinei analizei. [21]

Giliau informacijos rinkimo, apdorojimo bei analizės metodų šiame darbe nenagrinėsiu, vėlesnėse darbo dalyse juos tik aptarsiu tiek, kiek tai bus naudojama tyrimo metuose.

Aukščiau aptarti metodai taikomi duomenims apdoroti ir analizuoti. Tačiau verta panagrinėti, kokiais metodais bei technikomis auditoriai vadovaujasi atlikdami auditą.

Vien tik susitelkimas ties kontrolės funkcijomis audito tarnyboms suteiktų labai siaurą požiūrį, todėl audito metodologijos yra formuojamos taip, kad padėtų kompanijoms ar įstaigoms ne tik pagerinti procesų valdymą, bet ir nuolat įvertinti riziką kiekviename funkciname padalinyje ar kiekvienoje veikloje. Todėl pastaruoju metu šiek tiek keičiasi audito metodologijos ir vietoj to, kad tikrintų ir vertintų tai, kas vyksta kompanijos ar įstaigos viduje, papildomai yra įvertinami keturi komponentai: aplinkos kontrolė, rizikos įvertinimas, informacijos ir komunikacijų, bei rizikos nuolatinis tikrinimas. [40]

Veiklos auditui atlikti reikalingus darbo išteklius įtakoja daugelis veiksnių, tokių kaip atliekamo audito objektas, auditorių kvalifikacija, nagrinėjamų problemų mastas bei sudėtingumas ir kt. Apžvelgus audito metodologijas, tampa nenuginčijamai aišku, kad vienas auditorius negali sukaupti tiek žinių ir įgūdžių, reikalingų išsamiam ir kvalifikuotam veiklos auditui atlikti. Taigi veiklos auditui atlikti reikalinga suformuoti auditorių komandą, kurių

kiekvienas turėtų tam tikrų specializuotų žinių ir galėtų prisidėti prie bendro komandos darbo. Kiekvienas auditorius turi būti išstudijavęs šiuos dalykus [20, psl. 73]:

- veiklos audito metodologijos raidą;
- kokybinius tyrimo metodus;
- praktinių situacijų analizę;
- statistinę atranką ir kiekybinę jų apdorojimo techniką;
- vertinimo metodus;
- duomenų analizę;
- dokumentavimo techniką.

Be abejo, šių žinių nepakanka, todėl atliekant konkretų auditą, būtinas tyrinėjamos srities išmanymas. Konkrečiai šiame darbe nagrinėjamam personalo administravimo auditui atlikti būtinas personalo administravimo paskirties, principų bei reikalavimų suvokimas, darbo teisės bei personalo administravimo dokumentacijos išmanymas, taip pat būtina turėti informacijos apie personalo valdymo naujausias galimybes, besikeičiantį įmonių požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą ir kt.

1.2.3. Rizikos vertinimas atliekant auditą

Bet kokios veiklos auditas yra glaudžiai susijęs su rizikos įvertinimu, kadangi rizikos nustatymas yra pagrindas planuojant vidaus audito programą.

Riziką sudaro bet kokio įvykio tikimybė, sąlygojama veiksmų arba neveikimo, kurie gali atnešti nuostolių arba pakenkti organizacijos įvaizdžiui, arba kurie gali trukdyti siekti organizacijos užsibrėžtų uždavinių ir tikslų. [13, psl. 28]

Rizikos įvertinimo tikslas – nustatyti atskirų organizacijos sistemų rizikos laipsnį, pagal kurį bus nustatomas vidaus audito vykdymo dažnumas. Didelės rizikos sistemas reikėtų tikrinti dažniausiai. Rizika yra įvertinama pagal nustatytus kriterijus ir bendrai apibrėžiant ji gali būti aukšta, vidutinė, žema. Tačiau vidaus auditorius neturėtų apsiriboti tik šiuo bendro pobūdžio rizikos įvertinimu. Rekomenduotina rizikos lygį susieti su galimais nuostoliais, praradimais, organizacijos tikslais dėl tikėtinų neigiamų veiksmų įtakos.

Rizikos lygio įvertinimo kriterijus kiekvienai organizacijos veiklos sričiai reikėtų apibrėžti prieš vertinant riziką. Kiekviename organizacijos padalinyje ar skyriuje šie kriterijai bei jų reikšmingumas gali smarkiai skirtis.

Rizikos vertinimo procese galima išskirti šias dvi pakopas [13, psl. 29]:

1. Rizikos veiksmų ir sričių nustatymas.

2. Rizikos analizė, kurios dėka rizikos sritys sugrupuojamos prioritetine tvarka pagal jų svarbą organizacijos veiklai ir audito projektų vykdymo tvarką.

Prieš nustatydamas konkrečias rizikos sritis vidaus auditorius visų pirma pagal sukaupią informaciją turi nustatyti rizikos veiksniai, susijusius su veikla, kurioje atliekamas auditas. Rizikos veiksniai gali būti labai įvairūs, tokie kaip [13, psl. 29]:

- natūrali rizika: sutrikimai, klaidos, įvykusios dėl fizinių bei žmogiškųjų faktorių;
- etinis klimatas;
- personalo kompetencija;
- turto dydis;
- finansinės, ekonominės sąlygos;
- konkurencinės sąlygos;
- informacinių sistemų kompiuterizavimo lygis;
- vidaus kontrolės sistemos efektyvumas ir kokybė;
- ankstesnių auditų rezultatai;
- organizaciniai, technologiniai, ekonominiai ir veiklos pasikeitimai.

Rinkdamas informaciją, kurios reikia rizikos veiksniams bei sritims nustatyti, vidaus auditorius turi išanalizuoti [13, psl. 29]:

- organizacijos tikslus ir uždavinius;
- teisės nuostatus, reglamentuojančias organizacijos veiklą (ir galimus šių nuostatų pakeitimus);
- ankstesnių atliktų auditų arba tikrinimų rezultatus;
- anksčiau atliktų naudojamų procedūrų, mechanizmų efektyvumo ir našumo įvertinimų rezultatus;
- finansinių ataskaitų ir biudžeto vykdymo ataskaitų duomenis;
- pokalbių su vadovybe, padalinių vadovais ir kitais organizacijos darbuotojais, rezultatus;
- jam organizacijos personalo pateiktus klausimus ir pasiūlymus;
- apklausas ir anketas, naudojamas norint sužinoti organizacijos darbuotojų nuomonę;
- informaciją apie organizaciją spaudoje, skelbiamą per radiją, televiziją, interneto puslapiuose arba diskusijų metu ir t.t.

Vidaus auditorius privalo kritiškai išanalizuoti savo informacijos šaltinius, pvz., jis turi patikrinti, kodėl organizacijos padaliniai pateikė ataskaitas būtent tokiu turiniu ir dažnumu. Vidaus auditorius privalo sau užduoti klausimą – kokios buvo sprendimo priėmimo priežastys,

kodėl būtent toks dokumento turinys, ar peržiūrėtuose dokumentuose pateikti pastebėjimai iš tikrųjų tikslūs. Gavus informaciją iš darbuotojams asmeniškai pateiktų anketų, reikia atkreipti dėmesį į tai, ar ta informacija išsami ir patikima. Tokiu atveju reikėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų baimę savo viršininkams arba laiko trūkumą ir nenorą pateikti išsamius paaiškinimus raštu. Gali prireikti sulygtinti informaciją, gautą apklausos metu, su kita žodžiu gauta informacija. [13, psl. 30]

Rizikos veiksnius konkrečiam objektui vidaus auditorius turi parinkti individualiai. Nustatęs rizikos veiksnius, vidaus auditorius turėtų priimti profesionalų sprendimą ir nustatyti rizikos sritis, kurios apima procesus, reiškinius ar problemas, kurias reikia tikrinti. Reikia pažymėti, kad nėra universalios rizikos sričių grupės. Kokios sritys bus nustatytos, visada priklausys nuo vidaus auditoriaus žinių lygio, organizacijos tikslų, veiklos, struktūrų, darbuotojų darbų apimčių ir kt. [13, psl. 30]

Svarbu įsitikinti, kad nustatant rizikos prioritetus būtų gautas atsakymas į klausimą, kokia rizika yra priimtina organizacijos vadovui, ir kokia tik iki tam tikro nustatyto lygio. Organizacijos vadovas gali nuspręsti, kad tam tikra rizika nesukelia grėsmės organizacijos funkcionavimui ir organizacijos uždavinių vykdymui, kadangi jos prevencijai būtų išleistos labai didelės finansinių išteklių sumos arba dideli darbo ištekliai. [13, psl. 31]

Taigi, rizikos priėmimas – organizacijos sprendimų procesas, pagrįstas rizikos vertinimu ir rizikos tvarkymo rekomendacijomis. Šių sprendimų pagrindu paruošiamas rizikos valdymo veiksmų planas ir likutinių nepriimtinių rizikų sąvadas. [14]

Sudarant rizikos analizės modelį, reikėtų atsižvelgti [13, psl. 30]:

- ankstesnio audito metu nustatytus faktus;
- pažeidžiamiausias veiklos ir vidaus kontrolės sritis;
- kontrolės aplinką;
- vadovybės santykį su darbuotojais;
- žmonių ar sistemų pasikeitimus;
- vykdomos veiklos, kontrolės procesų sudėtingumą.

Be abejo, faktorių, į kuriuos reikėtų atsižvelgti, sąrašą galima būtų papildyti.

Kiekvienas punktas atskiroje pasirinktoje srityje yra vertinamas pagal minėtus faktorius naudojant, pavyzdžiui, tokią skalę: a) galbūt tai nėra aktuali problema; b) galbūt tai yra aktuali problema; c) be abejonės, tai neišengiama problema. Visos sritys, pradedant b ir c lygiu, turi būti vertinamos detalčiau. [13, psl. 31]

Pažeidžiamiausios sritys – sritys, turinčios didžiausio laipsnio riziką. Rizikos įvertinimas gali būti susijęs su turto praradimu arba sugadinimu, su nepastebėta klaida, su

nepripažintu arba nepakankamai atidžiai įvertintu įsipareigojimu arba neigiamomis pasekmėmis dėl tam tikros informacijos paskelbimo, teisinių įsipareigojimų ir t.t.

Kontrolės aplinka – bendros politikos sritys, procedūros, nusistovėjusi tvarka, naudojamos fizinės apsaugos priemonės ir darbuotojai. Palankios kontrolei aplinkos požymiai – organizacijos vadovo palaikymas, griežtas dokumentuose užfiksuotų politikos sričių ir procedūrų laikymasis, patikimos sistemos, greitas klaidų pastebėjimas ir ištaisymas, tinkamas personalas ir kontroliuojama personalo kaita. Ir atvirkščiai, dideli klaidų rodikliai, dokumentų trūkumas, nevaldomi ir neatliekami darbai, didelė darbuotojų kaita ir ne pagal nusistovėjusią tvarką atliekamos operacijos – prastos kontrolės aplinkos požymiai. [13, psl. 32]

Darbuotojų/sistemų pasikeitimai – audito istorija rodo, kad pasikeitimai daro poveikį vidaus kontrolės priemonėms ir finansinei atskaitomybei. Pasikeitimai gali turėti ilgalaikę arba trumpalaikę įtaką sistemos tobulėjimui. Prie tokių pasikeitimų priskiriamas reorganizavimas, staigūs ir dažni darbo krūvių pasikeitimai, naujos sistemos, įsigijimai ir aktyvų išpardavimas, nauji reglamentai ar įstatymai, ir personalo kaita. Organizacijose, kuriose nevyksta šie pasikeitimai, audito apimtis gali būti mažesnė. [13, psl. 32]

Sudėtingumas – šis rizikos faktorius atspindi klaidų arba neteisėto pasisavinimo tikimybę dėl komplikotos specifinės aplinkos. Sudėtingumo įvertinimas priklauso nuo daugelio faktorių, kaip automatizacijos mastas, skaičiavimo sudėtingumas, tarpusavyje susijusių ir priklausomų veiklos rūšių kiekis, atliekamų paslaugų skaičius, ir kitų, kurie kiekvienam audituojamam objektui turi būti vertinami atskirai. [13, psl. 32]

Kaip matome, auditas ir rizikos vertinimas yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Geras auditorius turėtų išmanyti rizikos vertinimo procesu bei metodus, taip pat rizikos vertinimo rezultatų panaudojimo galimybes planuojant auditą. Lygiai taip pat, vertinant riziką, būtina atsižvelgti į ankstesnių auditų rezultatus, išvadas. Taigi, galime teigti, kad auditas ir rizikos vertinimas vienas nuo kito priklauso.

1.3. Personalo auditas

Susipažinus su personalo skyriuje administruojamais dokumentais, darbuotojų duomenimis, galima nagrinėti personalo administravimo auditą.

Daugelyje literatūros šaltinių personalo auditas apibrėžiamas kaip įvairių personalo politikų, dokumentacijos, specializuotų kompiuterinių sistemų ir personalo veiklos, susijusios su personalo funkcijų atlikimu, nagrinėjimas ar patikrinimas [38; 42]

Paprastai veikos audito metu yra nagrinėjama, kaip formuluojama įmonės personalo strategija, ar vyksta visi darbiniai procesai, kurie būtini strategijai įgyvendinti, ar esantys darbai

vykdomi efektyviai, ar aprašyta atskirų darbų atlikimo tvarka, ar visiems darbams priskirti šeimininkai, ar nesidubliuoja darbai, kaip dalinamasi atsakomybe svarbiausiose srityse, ar tinkamai aprašytos visų darbuotojų pareigos, atsakomybės sritys, darbo efektyvumo rodikliai, kaip bendraujama ir keičiamasi informacija su kitais padaliniais ir kt. [37]

Personalo audito dėmesio centras yra įmonės personalo skyriaus funkcijų analizavimas ir jų gerinimas [38]. Personalo audito tikslas yra atskleisti silpnąsias ir stipriąsias personalo skyriaus veiklos puses, ir iškelti problemas, kurias reikia išspręsti. [38].

Įvairūs literatūros šaltiniai patiekia įvairius personalo audito etapus, planus, klausimynus, metodikas, bei sritis, kurias turėtų apimti personalo auditas. Kaip bebūtų, personalo audito procesas susideda iš eilės klausimų, apimančių tam tikras pagrindines personalo funkcijų grupes. Išskiriamos šios personalo funkcijų grupės, pagal kurias sudaromi personalo audito klausimynai [38; 42]:

- personalo skyriaus sudėtis (pareigybės ir darbuotojų skaičius) ir personalo skyriaus informacinės sistemos (PSIS);

- darbuotojų atranka;
- dokumentacijos tvarkymas;
- darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas, karjeros planavimas;
- taikomos kompensacijos ir priedai;
- darbo atlikimo įvertinimas ir analizė;
- darbuotojų išbandymas, darbuotojų atleidimo procedūros;
- įstatymų laikymasis ir personalo politikos formavimas.

Kiekvienai šiai kategorijai yra sudaromi klausimynai ir auditorių komanda stengiasi surinkti kiek įmanoma tiksnesnę ir išsamesnę informaciją apie kiekvieną minėtą personalo sritį. Stengiamasi išsiaiškinti, kaip konkrečioje audituojamoje įmonėje yra atliekamos visos personalo procedūros. Pirmiausiai stengiamasi surinkti pagrindinę informaciją, vėliau ji yra tikslinama. Ar pakankamai informatyviai bus surinkta informacija, priklauso nuo paties informacijos rinkimo proceso. [42]

Ypatingas dėmesys yra skiriamas personalo skyriaus informacinių sistemų auditui. Pabrėžiama, kad PSIS egzistuoja personalo departamente net tuo atveju, jei nėra naudojamos kompiuteriais. Todėl visas informacijos valdymas turi būti itin kruopščiai išnagrinėtas. Taigi, audito procesas yra suskirstytas į tris komponentus [42]:

1. Žmogiškųjų išteklių organizavimas/administravimas.
2. Informacijos valdymas, naudojantis dokumentais.
3. Kompiuterizuotos PSIS.

Kiekviena dalis yra audituojama pateikiant tam tikrus klausimynus, specialiai sudarytus kiekvienai audito daliai. (priedas Nr. 6)

Kai tik yra surenkama informacija, audito komanda peržiūri kiekvieną personalo funkcijų sekciją ir pasižymi neatitikimus tarp popierių (patvirtintų tvarkų, instrukcijų, kaip viskas turėtų būti atliekama) ir praktikos, kurią atskleidžia pateikti auditorių klausimynai (kaip viskas yra atliekama iš tikrųjų). Visa tai vėliau gali būti palyginama su geriausia praktika, kurias taiko kitos įmonės. Taip yra pasiekiamas audito tikslas – išryškinti pagrindines personalo skyriaus silpnybes ir pateikti pasiūlymus problemoms spręsti, informacijos valdymui gerinti.

Po to, kai audito komanda identifikuoja sritis, kuriose yra reikalingas tobulinimas, įmonė turėtų sudaryti darbo planą audito rekomendacijoms įgyvendinti. Darbo planas turėtų būti su konkrečiais terminais, atsakomybių priskyrimu, funkcijų paskirstymu. Darbo plano sekimas ir peržiūra turėtų būti kaip reguliari valdymo funkcija, atliekama lygiagrečiai su kitomis personalo funkcijomis. Atrandant tai, kas yra nepakankama ar neadekvatu yra pirmasis žingsnis link tam tikrų sričių tobulinimo. Jeigu atrandami kažkokie trūkumai, itin svarbu nedelsiant imtis priemonių tiems trūkumams ištaisyti. Kaip bebūtų, organizacijos turėtų žengti pirmuosius žingsnius tik tuomet, kai jos užtikrintai yra pasiruošusios šalinti trūkumus, atlikti visus reikiamus tobulinimus savo personalo skyriuje, gerinti darbuotojų įgūdžius, procesus ir sistemas. [42]

Informacijos surinkimui ar patikslinimui nebūtinai gali būti naudojami specialiai paruošti klausimynai. Yra aibė paprastesnių ar sudėtingesnių priemonių, tokių kaip interviu, dokumentacijos analizė, tiesioginiai stebėjimai, specialiai parengtos apžvalgos ir t.t.

Išsiaiškinus personalo audito objektą, sritis, galima nagrinėti personalo audito planą. Pavyzdžiui, viena stambiausių Amerikos audito kompanijų rekomenduoja šį personalo skyriaus audito veiksmų planą [39]:

I. Paruošiamieji darbai:

1. Apibrėžti audito tikslą ir objektą. Kodėl yra reikalingas personalo skyriaus auditas.
2. Apibrėžti audito apimtį. Kokios problemos ir sritys bus audituojamos.
3. Apibrėžti organizaciniu komponentus, kurie bus audituojami. Kas bus audituojama organizacijoje.
4. Apibrėžti, kas valdys auditą. Kas bus audito komandos dalis. Kas bus audito komandos lyderis.
5. Apsibrėžti audito instrumentus, kurie bus naudojami.
6. Apibrėžti išlaidas ir resursus, reikalingus auditui atlikti.
7. Apibrėžti audito komandos valdymą.

II. Audito procesas (bendri komentarai):

1. Visuomet reikia tarti, kad nustatytos personalo audito išvados ar įvertinimas:

- bus atskleistos;
- pagaliau taps kaip bendrosios žinios tarp įmonės darbuotojų (daugelyje organizacijų slaptą informaciją labai sunku nuslėpti);
- padidins darbuotojų lūkesčius, kurie bus adresuojami identifikuotoms problemoms;
- turės neigiamą įtaką santykiams tarp darbuotojų, jeigu audito nustatytos išvados nebus pavišintos.

III. Kai tik auditas yra užbaigtas:

1. Paruošti rašytinę ataskaitą apie nustatytas audito išvadas. Pabrėžiama, jog, jei auditas buvo atliktas valdybos nurodymu, reikėtų suderinti su valdyba, kuri informacija turėtų būti įtraukta į ataskaitą ir kai tokia informaciją turėtų būti pateikiama.

2. Įvertinti audito rezultatus.

3. Įtraukti vykdomąsias santraukas.

4. Identifikuoti ir suteikti prioritetus sprendimams, kurie buvo pasiūlyti problemų sprendimui. Jeigu įmanoma, surūšiuoti sprendimus, pagal santykį tarp pasiūlytų sprendimų suteikiamos naudos ir reikalingų šiems sprendimams įgyvendinti išlaidų.

5. Įvertinti ir aptarti įtaką organizacijai, finansiniams ištekliams, santykiams tarp darbuotojų atlikus auditą ir tuo atveju, jei auditas nebūtų atliktas.

IV. Nereikėtų pamiršti, kad auditas nėra tikslus mokslas. Čia nėra tikslų dėsnių ir paskaičiavimų, kuriais naudojantis tiksliai ir greitai galima pasiekti norimo rezultato.

Pateiktas audito planas nėra išsamus ir smuklus, tai tik bendrosios rekomendacijos. Šiek tiek daugiau apie minėto audito plano rekomendacijas yra pateikta 8 priede.

Pirmose darbo dalyse buvo nagrinėta audito sąvoka, aptarti veiklos audito metodologiniai nurodymai, kuriais galima pasinaudoti atliekant bet kokį auditą. Kiekvienam auditui gali būti sudaromas konkretus planas, priklausomai nuo audito objekto, apimties, tikslų, pasirinktų informacijos rinkimo, apdorojimo būdų, ir kt.

2. AUDITO TEISINIAI PAGRINDAI

2.1. Valstybinis auditas

Veiklos auditas yra labai sudėtingas procesas. Pasaulyje yra sukurtos tarptautinės organizacijos, nustatančios veiklos audito standartus, nagrinėjančios ir apibendrinančios sukauptą patirtį, siekiančios suvienodinti taikomus požiūrius, metodus, modelius, procedūras.

1953 m. buvo įsteigta Tarptautinės aukščiausiųjų audito institucijų organizacija (INTOSAI), kurios pagrindinis tikslas yra plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą audito srityje. 1992 m. šioje organizacijoje jau buvo 158 šalys narės. Dabartiniu metu šioje organizacijoje yra apie 180 šalių, tarp jų ir Lietuva, kuriai nuo 1992 m. atstovauja Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės institucija. INTOSAI audito standartai pirmą kartą buvo patvirtinti 1992 m. 195 m. šie standartai buvo patobulinti, o 2001 m. patvirtinti patobulinti INTOSAI audito standartai. Pagal šiuos standartus daugelis valstybių parengė savo standartų versijas, kuriose realizuojami visi pagrindiniai INTOSAI teiginiai ir atsižvelgiama į konkrečios šalies specifines aplinkybes. [20, psl. 7]

1999 m. gruodžio mėnesį Lietuvoje įvyko steigiamasis Lietuvos auditorių rūmų susirinkimas. 2000 m. vasario mėnesį buvo įregistruoti Auditorių rūmai. [25]

Lietuvos Auditorių rūmai (toliau LAR) yra viešasis juridinis asmuo, turintis antspaudą su savo pavadinimu ir atsiskaitomąją sąskaitą. Pagal savo prievoles Auditorių rūmai atsako savo turtu, bet neatsako už savo narių priimtus įsipareigojimus. [1] Auditorių rūmų tikslas – vienyti visus atestuotus auditorius, koordinuoti jų veiklą, atstovauti jų interesams ir tenkinti kitus viešuosius interesus. [8]

LAR tikslai yra [8]:

- auditorių profesinės veiklos koordinavimas;
- auditorių kvalifikacijos kėlimo organizavimas ir reikalavimų kvalifikacijai nustatymas;
- auditorių ir audito įmonių veiklos priežiūra;
- auditorių darbo kokybės ir audito įmonių veiklos analizė ir įvertinimas;
- auditorių pažymėjimo išdavimas;
- įmonių įrašymas į audito įmonių sąrašą;
- audito įmonių išbraukimas iš audito įmonių sąrašo;
- auditorių interesų gynimas ir atstovavimas valstybinės valdžios ir valdymo institucijose;
- pasiūlymų dėl teisės aktų reglamentuojančių auditą ir apskaitą teikimas;

- informacijos apie auditorius ir audito įmones rinkimas, kaupimas, apibendrinimas, platinimas ir ryšiai su visuomene;

- aiškinamasis darbas.

LAR pareigos [8]:

- rengti, tvirtinti ir aiškinti nacionalinius audito standartus;
- rengti, tvirtinti ir aiškinti Auditorių profesinės etikos kodeksą;
- rengti, tvirtinti ir aiškinti Auditorių garbės teismo nuostatus;
- organizuoti ir koordinuoti auditorių stažuotes, kvalifikacijos kėlimą;
- nustatyti auditoriaus kasmetinio kvalifikacijos kėlimo tvarką ir privalomą kursų valandų skaičių;
- spręsti audito atlikimo ir auditorių profesinės veiklos gerinimo klausimus;
- atlikti auditorių ir audito įmonių veiklos priežiūrą;
- nustatyti audito įmonių įmokų mokėjimo tvarką;
- registruoti Europos Sąjungos valstybių narių auditorius, siekiančius auditorius vardo ir įgijusius auditoriaus vardą Lietuvos Respublikoje;
- atlikti kitus veiksmus, būtinus LAR tikslams, funkcijoms ir uždaviniams, nustatytioms LR audito bei LAR statute, vykdyti;
- tvarkyti LAR finansinę apskaitą, teikti informaciją valstybės institucijoms ir mokėti mokesčius įstatymų nustatyta tvarka.

Kaip matome, viena iš pagrindinių auditorių rūmų veiklos sričių yra rengti, tvirtinti ir aiškinti nacionalinius audito standartus. Nacionaliniai audito standartai (toliau NAS) yra Auditorių rūmų narių susirinkimo patvirtinta nuostatų, taisyklių ir nurodymų, reglamentuojančių audito atlikimo ir kitų paslaugų teikimo tvarką, visuma. Šiais standartais privalo vadovautis auditoriai atlikdami auditą ar teikdami kitas paslaugas. [2, 2 str. 16 d.]

Nacionaliniai audito standartai yra ruošiami remiantis tarptautiniais audito standartais ir kiekvieno parengto standarto principai ir nuorodos atitinka tam tikro tarptautinio audito standarto principus ir nuorodas.

Lietuvos aukščiausiosios valstybinio audito institucijos vaidmenį atlieka valstybės kontrolės institucija, kuri įsteigta dar 1919 m. sausio 16 d. Valstybės kontrolės tikslas yra prižiūrėti, ar teisėtai ir efektyviai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas. Šios institucijos veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos konstitucija ir Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas, kiti įstatymai, tarptautinės sutartys, valstybinio audito reikalavimai ir kiti teisės aktai. [26]

Valstybės kontrolė atlieka valstybinį auditą Valstybės kontrolės audituojamuose subjektuose pagal Valstybinio audito reikalavimus. [4]

Valstybės kontrolė atlieka finansinį ir veiklos auditą. [5, I d. 6 p.] Auditas yra atliekamas vadovaujantis valstybinio audito reikalavimais, kurie nustato Valstybės kontrolės pareigūnų atliekamo valstybinio audito principus, taisykles, procedūras ir reglamentuoja valstybinio audito darbą, ataskaitų rengimą bei santykius su audituojamu subjektu. [5, I d. 1 p.]

Valstybinio audito reikalavimai parengti vadovaujantis Valstybės kontrolės įstatymu, Tarptautinės aukščiausiujų audito institucijų organizacijos INTOSAI standartais bei Auditorių rūmų parengtais Nacionaliniais audito standartais. [5, I d. 3 p.]

2.2. Auditas privačiame sektoriuje

Auditas valstybiniame sektoriuje ir privačiame sektoriuje smarkiai skiriasi. Valstybiniame sektoriuje griežtai reglamentuojamas tiek finansinis, tiek veiklos auditas. Tuo tarpu privačiame sektoriuje griežtai reglamentuojamas yra tik finansinis auditas, kurį gali atlikti tik audito įmonė. Veiklos auditas privačiame sektoriuje nėra reglamentuotas. Veiklos auditui atlikti privataus sektoriaus įmonė gali samdyti nebūtinai audito kompaniją. Tai gali būti ir verslo konsultacines ar kitas paslaugas tiekianti įmonė, kurios vadovas nebūtinai turi būti auditorius. Veiklos auditas atliekamas remiantis komercine sutartimi, kuri yra sudaroma tarp audituojamos įmonės ir veiklos audito paslaugas teikiančios įmonės. Tai, ko gero, ir yra pagrindinis skirtumas tarp valstybiniame ir privačiame sektoriuose atliekamo audito. Šį skirtumą, mano manymu, sąlygoja tai, jog valstybinio sektoriaus įmonės naudoja biudžetines lėšas, todėl valstybės kontrolė turi įvertinti audituojamo subjekto veiklą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu. Tuo tarpu privataus sektoriaus įmonėse, kurios nepatenka į valstybinio audito subjektus, veiklos auditas nėra privalomas ir jį atlikti ar ne sprendžia įmonės vadovai. Valstybinio audito subjektai yra [4, 14 str., 2 d.]:

- valstybės institucijos ir įstaigos;
- savivaldybės;
- visų rūšių įmonės, kuriose valstybei ar savivaldybei priklausančios akcijos suteikia ne mažiau kaip ½ balsų;
- įmonės ir kiti juridiniai asmenys, kuriems valstybės ar savivaldybės institucija suteikė lėšų arba perdavė turto.

Seimo nutarimu valstybės kontrolei gali būti pavesta atlikti tiek finansinį, tiek veiklos auditą privačioje įmonėje, kuri patenka į valstybinio audito subjektų sąrašą.

Kaip jau minėjau, skirtingai nuo finansinio audito, veiklos auditas privataus sektoriaus įmonėje nėra privalomas. Dažna įmonė yra įsteigusi vidaus audito tarnybą ar kontrolės skyrių, kuris dažniausiai ir atlieka įmonės veiklos auditą pagal kylančią riziką. Atliekant auditą galima, tačiau neprivaloma, remtis nacionaliniais audito standartais, vidaus audito įstatymu, kuris reglamentuoja vidaus audito tarnybų veiklą viešajame sektoriuje, bei kitais teisės aktais, kurie reglamentuoja auditą viešajame sektoriuje. Vidaus audito ar kontrolės skyrius, atlikdamas auditą privačioje įmonėje vadovaujasi tarnybos nuostatais, vidaus auditorių pareiginiiais nuostatais, tarnybos darbo reglamentu, jeigu tokie yra patvirtinti. Nuostatus, pareigines instrukcijas ir kitas tvarkas, reglamentuojančias vidaus audito tarnybos veiklą, tvirtina įmonės vadovas. Tuo tarpu viešojo sektoriaus institucijose vidaus audito tarnybų veiklą reglamentuoja vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas. [6] Mano nuomone, kiekviena privataus sektoriaus organizacija, turinti vidaus audito tarnybą, jos veiklos nuostatus, pareigines instrukcijas bei kitas tarnybos veiklą reglamentuojančias tvarkas turėtų parengti vadovaujantis INTOSAI standartais bei nacionaliniais audito standartais, audito įstatymu bei vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu.

Veiklos auditui atlikti įmonė gali samdyti kompaniją iš šalies, kuri teikia panašaus pobūdžio paslaugas. Dažniausiai tai būna konsultacines paslaugas teikiančios įmonės, įvairias verslo valdymo sistemas diegiančios ir kitos įmonės. Tuomet veiklos auditas atliekamas remiantis komercines sutartimi, sudaryta tarp užsakovo ir paslaugų teikėjo

2.3. Lietuvos Valstybinė darbo inspekcija

Valstybinė darbo inspekcija (VDI) vaidina svarbų vaidmenį atliekant LR darbo įstatymų ir kitų norminių aktų laikymosi kontrolę.

Valstybinė darbo inspekcija įkurta 1919 m. birželio 16 d. Kaip darbo inspekcijos departamentas prie Darbo ir socialinės apsaugos ministerijos, keik vėliau buvo perduota Vidaus reikalų ministerijai. [28]

Inspekcijos uždaviniai, kompetencija, struktūra buvo nustatyti 1924 m. priimtame Darbo inspekcijos įstatyme. Ji tapo įstatymiškai atsakinga už teisinę, techninę bei materialinę darbų saugos kontrolę. Inspektoriams buvo suteikta teisė darbo metu lankyti įmones, dvarų ūkius bei prie jų esančius darbininkų butus. [28]

Nuo 1940 m. iki Nepriklausomybės atkūrimo, darbo saugos funkcijas vykdė įvairios vyriausybės žinybos, kontrolę – profesinių sąjungų respublikiniai komitetai. [28]

Atkūrus Lietuvos Respublikos nepriklausomybę, 1990 m. spalio mėnesį prie Vyriausybės buvo įsteigtas Darbų saugos departamentas. Jis daugiausia rūpinosi darbų saugos technine puse. Todėl 1992 m. gruodžio 16 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Darbų

saugos departamentas buvo pertvarkytas į dvi organizacijas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos: Valstybinę darbo inspekciją ir Technikos priežiūros tarnybą, kuri vėliau tapo viešąja įstaiga. [28]

Valstybinės darbo inspekcijos uždavinius, funkcijas, struktūrą, inspektorių teises, pareigas, atsakomybę, inspektavimų ir darbo tvarką nustato Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos įstatymas, Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos nuostatai, Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos darbo reglamentas. [29]

Pagrindinis valstybinės darbo inspekcijos uždavinys – vykdyti teisės aktų, reglamentuojančių saugą ir sveikatą darbe bei darbo santykius, pažeidimų prevenciją įmonėse, kontroliuojant, kaip laikomasi šių teisės aktų, ir konsultuojant darbuotojus bei darbdavius. [10]

VDI misija – darbuotojų gyvybės, sveikatos ir darbingumo išsaugojimas bei darbuotojų garantijų užtikrinimo darbo santykiuose pažeidimų prevencija. [30]

Inspekcijos kompetencijai priskiriama nelaimingų atsitikimų, profesinių ligų, darbuotojų saugos ir sveikatos, norminių teisės aktų pažeidimų prevencija ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso, darbuotojų saugą ir sveikatą, darbo santykius reglamentuojančių įstatymų ir kitų norminių teisės aktų kontrolė įmonėse, įstaigose, organizacijose ar kitose organizacinės struktūrose, nepaisant jų nuosavybės formos, rūšies, veiklos pobūdžio, ir kai darbdavys yra fizinis asmuo. [3]

Pagrindinės valstybinės darbo inspekcijos funkcijos [3]:

- tikrinti, ar darbdaviai laikosi darbuotojų saugą ir sveikatą bei darbo santykius reglamentuojančių įstatymų, kitų norminių teisės aktų bei kolektyvinių sutarčių normatyvinių nuostatų, teikia darbdaviams reikalavimus bei nurodymus;
- tikrinti, ar nustatyta tvarka yra įsteigti įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos bei komitetai ir kaip organizuota vidinės darbuotojų saugos ir sveikatos būklės kontrolė;
- tikrinti, ar naudojamos darbo priemonės, darbo vietos, technologiniai procesai, darbo sąlygos atitinka įstatymų ar kitų norminių teisės aktų reikalavimus, kontroliuoti, kaip laikomasi potencialiai pavojingų įrenginių techninės būklės tikrinimo tvarkos ir terminų, ar atliekama nuolatinė šių įrenginių priežiūra, taip pat ar tinkamai organizuojamas transporto eismas įmonėse;
- tikrinti, ar darbdaviai saugiai organizuoja kenksmingų ir pavojingų medžiagų gamybą ir naudojimą, ar vykdomos pramoninių avarijų prevencijos priemonės;
- tikrinti, ar darbdaviai identifikuoja pavojus, atlieka rizikos tyrimus ir vertinimą;
- tikrinti, ar įrengtos buities, sanitarinės ir higienos patalpos, kolektyvinės darbuotojų saugos ir sveikatos priemonės, ar nustatyta tvarka išduodamos bei naudojamos asmeninės

apsaugos priemonės, ar laikomasi higienos normų reikalavimų, ar teisingai sudaryti darbuotojų, kuriems privaloma tikrintis sveikatą, sąrašai, ar darbdaviai nustatyta tvarka organizuoja privalomus darbuotojų sveikatos patikrinimus;

- tikrinti įstatymų ir kitų norminių teisės aktų nustatytą saugos ir sveikatos garantijų, darbo ir poilsio organizavimo taikymą asmenims iki 18 metų, nėščioms, neseniai pagimdžiusioms, krūtimi maitinančioms moterims ir dirbantiems invalidams;

- tirti sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe aplinkybes ir priežastis. Tikrinti, ar laikomasi nustatytos nelaimingų atsitikimų darbe tyrimo tvarkos, ar darbdaviai diegia prevencines priemones, kad būtų išvengta nelaimingų atsitikimų, susirgimų profesine liga;

- organizuoti ir kartu su sveikatos priežiūros įstaigų atstovais tirti profesinių ligų aplinkybes ir priežastis;

- registruoti sunkius ir mirtinus nelaimingus atsitikimus darbe, kaupti iš darbdavių gautą informaciją apie lengvus nelaimingus atsitikimus darbe, nustatyta tvarka saugoti nelaimingų atsitikimų darbe, profesinių ligų priežasčių tyrimo aktus

- tirti pareiškimus bei skundus Valstybinės darbo inspekcijos kompetencijos klausimais, užtikrinti pareiškėjų konfidencialumą;

- vykdyti nelegalaus darbo reiškinių kontrolę, Vyriausybės nustatyta tvarka koordinuoti nelegalaus darbo kontrolę vykdančių institucijų veiklą

- teikti išvadas dėl rengiamų darbuotojų saugos ir sveikatos mokymo programų, skirtų darbuotojų, valdančių potencialiai pavojingus įrenginius, atliekančių šių įrenginių nuolatinę privalomą priežiūrą jų eksploatavimo metu, darbdaviams atstovaujančių asmenų, darbdavių įgaliotų asmenų, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistų mokymui, dalyvauti tikrinant jų žinias. Tikrinti, ar darbuotojai nustatyta tvarka instruktuoti, apmokyti, atestuoti darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais;

- teikti pastabas bei pasiūlymus dėl rengiamų norminių teisės aktų projektų darbuotojų saugos ir sveikatos, darbo santykių srityse;

- analizuoti darbo įstatymų, darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų taikymo praktiką, teiktu siūlymus pakeisti galiojančius įstatymus ar kitus norminius teisės aktus;

- konsultuoti darbuotojus, darbuotojų atstovus, darbdaviams atstovaujančius asmenis, darbdavių įgaliotus asmenis, darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų, darbo įstatymų vykdymo, kolektyvinių sutarčių sudarymo ir kitais klausimais;

- pasibaigus kalendoriniams metams, rengti darbuotojų saugos ir sveikatos būklės bei darbo įstatymų vykdymo ataskaitą ir iki birželio 1 d. pateikti ją Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai bei Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos komisijai.

- atlikti kitas funkcijas, nustatytas kitų norminių teisės aktų.

Kaip matome, darbo inspektoriai vykdo darbuotojų saugą ir sveikatą, darbo santykius reglamentuojančių teisės aktų, pažeidimų, nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų prevenciją įmonėse, kontroliuodami, kaip laikomasi šių teisės aktų (per metus patikrinama 6 – 7 proc. šalyje įregistruotų įmonių)¹ ir konsultuodami darbuotojus, jų atstovus, profesines sąjungas, darbdavius, įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybas ir komitetus, taip pat pagal savo kompetenciją atlikdami švietėjišką misiją visuomenėje. Be to, Valstybinė darbo inspekcija aktyviai skatina ir siekia, kad būtų įtvirtinami socialiniu dialogu bei kolektyvine sutartimi grindžiami santykiai tarp darbdavių ir darbuotojų bei jų atitinkamų organizacijų. [27]

Darbo inspektoriai tikrina, ar įmonėse, įstaigose ir organizacijose darbdaviai identifikuoja pavojus ir atlieka rizikos tyrimus bei jos vertinimą, tiria nelaimingus atsitikimus darbe, analizuoja ir teikia siūlymus dėl jų priežasčių pašalinimo bei darbuotojų saugos ir sveikatos būklės šalyje gerinimo, organizuoja ir kartu su sveikatos priežiūros įstaigų atstovais tiria profesinių ligų atsiradimo aplinkybes bei priežastis; nagrinėja pareiškimus ir skundus Valstybinės darbo inspekcijos kompetencijos klausimais; teikia pastabas bei pasiūlymus dėl darbuotojų saugos ir sveikatos, darbo santykių klausimais rengiamų aktų projektų, išvadas dėl rengiamų darbuotojų saugos ir sveikatos mokymo programų, dalyvauja tikrinant darbdaviams atstovaujančių asmenų, darbdavių įgaliotų asmenų, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų specialistų žinias ir pan. [27]

Lietuvai įsiliejus į ES erdvę, Valstybinei darbo inspekcijai, be jau galiojančių teisės aktų priežiūros, atsiranda naujų funkcijų ir įpareigojimų: komandiruočių darbuotojų iš ES šalių darbo sąlygų kontrolė, ES dokumentuose ir nacionaliniuose teisės aktuose numatyta tikrinimų keliuose ir transporto įmonėse tvarka vykdoma vairuotojų darbo ir poilsio laiko kontrolė. Pagal Lietuvos Respublikos Europos darbo tarybų įstatymą Valstybinei darbo inspekcijai pavesta darbuotojų atstovų teisių apsaugos ir garantijų šalyje veikiančiose Europos Bendrijos įmonėse, jų padaliniuose kontrolė; ji taip pat atlieka ES saugos ir sveikatos darbe agentūros atstovavimo Lietuvoje funkcijas. Ir tai, be abejo, ne paskutiniai įpareigojimai. Visiems jiems įgyvendinti inspektoriai skatinami kelti kvalifikaciją, tobulinti savo administracinius ir profesinius gebėjimus, kad būtų naujais veiklos metodais diegiama prevencijos kultūra, tuo pačiu nepamirštant ir tradicinių, gyvenimo patikrintų darbo formų. [27]

Išsami informacija apie Valstybinės darbo inspekcijos veiklą pateikiama kasmet rengiamoje ataskaitoje apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose. Šių ataskaitų analizės yra atliekamos tolesnėse darbo dalyse.

¹ Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis

3. PERSONALO ADMINISTRAVIMO LYGINAMOJI ANALIZĖ

3.1. Personalo administravimo ypatumai valstybiniame ir privačiame sektoriuose: panašumai ir skirtumai

Personalo administravimas valstybiniame ir privačiame sektoriuose šiek tiek skiriasi, todėl šiame darbe bus atskirai nagrinėjama kiekvieno sektoriaus personalo administravimo ypatumai. Pagrindinis skirtumas, kurį galime iškart išvelgti yra tai, jog valstybiniame sektoriuje visi personalo administravimo klausimai yra griežtai apibrėžti teisės aktais, tuo tarpu privačiame sektoriuje yra klausimų, kurie nėra griežtai apibrėžti darbo kodekse, o paliekami susitarti atskirais susitarimais tarp darbdavio ir darbuotojo. Taigi galime teigti, jog valstybės tarnyba yra griežčiau reglamentuota.

Pagrindinis teisės aktas, kuriuo yra reglamentuojama valstybės tarnyba yra valstybės tarnybos įstatymas. Be abejo, tai nėra vienintelis teisės aktas, kuriuo reikia remtis administruojant valstybės tarnybos dokumentus. Taip pat reikia žinoti sekančius teisės aktus [19]:

- valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo įgyvendinimo įstatymą;
- valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės;
- Vyriausybės nutarimą dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo;
- Vyriausybės nutarimą „Dėl konkursinių pareigų valstybės ir savivaldybių įmonėse sąrašo nustatymo ir konkursų pareigoms, įtrauktoms į konkursinių pareigų sąrašą, organizavimo valstybės ir savivaldybių įmonėse tvarkos patvirtinimo“;
- Vyriausybės nutarimą „Dėl valstybės tarnautojo statuso atkūrimo ir pareigų siūlymo buvusiems karjeros valstybės tarnautojams tvarkos patvirtinimo“;
- Vyriausybės nutarimą „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“;
- valstybės tarnautojų darbo užmokesčio skaičiavimo taisyklės;
- Vyriausybės nutarimą „Dėl valstybės tarnautojų ir darbuotojų, gaunančių darbo užmokestį iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų, darbo užmokesčio fondo apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“;
- vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarką;
- persikėlimo išlaidų dėl karjeros valstybės tarnautojų perkėlimo į kitas pareigas kitoje gyvenamojoje vietoje apmokėjimo tvarką;
- viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymą;

- tarnautojų sąrašą, kuriems netaikomas giminaičių darbo apribojimas eiti pareigas vienoje valstybės ir savivaldybės institucijoje bei valstybės (vietos savivaldos) įmonėje, įstaigoje, organizacijoje;

- Vyriausybės nutarimą „Dėl darbo laiko nustatymo valstybės ir savivaldybių įmonėse, įstaigose ir organizacijose“;

- tarnybinių nuobaudų skyrimo valstybės tarnautojams tvarką.

Pagrindinis teisės aktas, kuriuo yra reglamentuojami darbo santykiai privačiame sektoriuje yra Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas (toliau darbe LRDK). Taip pat būtina žinoti [19]:

- darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymą;

- Vyriausybės nutarimą „Dėl darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo“;

- Vyriausybės nutarimą „Dėl sezoninės darbo sutarties sudarymo, pakeitimo ir nutraukimo, taip pat dėl darbo ir poilsio laiko ir darbo apmokėjimo ypatybių“;

- Vyriausybės nutarimą „Dėl darbo sutarčių registravimo taisyklių, darbuotojo tapatybę patvirtinančio dokumento išdavimo, nešiojimo ir pateikimo kontroliuojančioms institucijoms tvarkos patvirtinimo“;

- asmenų iki aštuoniolikos metų įdarbinimo, sveikatos patikrinimo ir jų galimybių dirbti konkretų darbą nustatymo tvarką, darbo laiką, jiems draudžiamus dirbti darbus, sveikatai kenksmingus, pavojingus veiksnius;

- užsieniečių įdarbinimo Lietuvos Respublikoje pagal darbo sutartį tvarką;

- užsienio valstybių piliečių, atsiųstų ribotą laiką dirbti į Lietuvos Respubliką, darbinimo ir darbo sąlygų tvarką;

- duomenų apie apdraustųjų valstybiniu socialiniu draudimu priėmimą į darbą teikimo tvarką;

- darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymą;

- darbų, kuriuose gali būti taikoma iki dvidešimt keturių valandų per parą darbo laiko trukmė, sąrašą;

- darbo ir poilsio laiko ypatumus ekonominės veiklos srityse;

- darbus, sąlygas, kurioms esant gali būti įvedama suminė darbo laiko apskaita, suminės darbo laiko apskaitos įvedimo įmonėse, įstaigose, organizacijose, tvarką;

- ne visos darbo dienos arba savaitės darbo laiko nustatymo tvarką;

- informacijos apie dirbančius ne visą darbo dieną arba savaitę apskaitos ir pateikimo valstybinei darbo inspekcijai prie socialinės ir darbo ministerijos tvarką;

- duomenų apie darbuotojų nedraudiminius laikotarpius pateikimo VSDFV teritoriniams skyriams tvarką;

- profesinių sąjungų įstatymą;
- darbo tarybų įstatymą.

Darbo santykius, tiek, kiek jų nereglamentuoja darbo teisės aktai, tiek valstybiniame, tiek privačiame sektoriuose taip pat reglamentuoja administracinių teisės pažeidimų kodeksas ir civilinis kodeksas.

Viešame sektoriuje teisės aktais yra reglamentuojama daugiau sričių, lyginant su privačiame sektoriuje reglamentuojamais darbo santykiais: vertinimas, skatinimas ir kt. (2 lentelė)

2 lentelė. Darbo teisės aktų bei valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų lyginamoji analizė.

Lyginamasis kriterijus	Privatus sektorius	Viešasis sektorius
Darbdavio ir darbuotojo sąvokos	Darbuotojas - tai fizinis asmuo, pagal LRDK 13 straipsnį turintis teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą. [9, 15 str.]	Valstybės tarnautojas - fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą. [7, 2 str. 2 d.]
	Darbdavys [9, 16 str.]: 1. Darbdavys gali būti įmonė, įstaiga, organizacija ar kita organizacinė struktūra, nepaisant nuosavybės formos, teisinės formos, rūšies bei veiklos pobūdžio, pagal LRDK 14 str. Turinčios darbinį teisnumą ir veiksnumą. 2. Darbdavys taip pat gali būti kiekvienas fizinis asmuo. Darbdavio (fizinio asmens) teisnumą ir veiksnumą reglamentuoja Civilinis kodeksas.	Darbdavys - valstybės ar savivaldybės institucija ar įstaiga. [7, 2 str. 14 d.]
Pareigybės ir jų sąrašai	Kiekvienoje įmonėje individualiai tvirtinamas pareigybių sąrašas, kuris gali būti laisvai koreguojamas. Pareigybių aprašymams ruošti nėra keliami specialūs reikalavimai, nėra nustatytos pareigybių aprašymo metodikos, kuria būtų privalu vadovautis. Pareigybių aprašymus tvirtina darbdavys.	Valstybės tarnautojų pareigybės yra skirstomos į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų, statutinių. Visos pareigybės griežtai suskirstytos į lygius ir kategorijas, nuo kurių priklauso valstybės tarnautojų algų koeficientai. Pagal valstybės tarnybos įstatymą, yra tvirtinami suvienodinti valstybės tarnautojų pareigybių aprašymai ir sąrašai. Valstybės tarnautojų pareigybės yra aprašomos vadovaujantis Vyriausybės patvirtinta Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika. [7, II skyrius]

Priėmimas į darbą/valstybės tarnybą	Reikalavimai kandidatui	Reikalavimus priimamiems į darbą darbuotojams nustato pats darbdavys, jie nėra griežtai apriboti. Kandidatai nebūtinai turi būti pilnamečiai, tai gali būti ir užsienio šalies piliečiai. Darbdavys pats nusprendžia, ar gali kandidatams sudaryti tam tikras išimtis keliamiems reikalavimams. Tokiu būdu atrinktiems ir darbinamiems darbuotojams galima nustatyti bandomąjį laikotarpį, kurį reglamentuoja LR Darbo kodekso 105 str.	Asmenys, priimami į valstybės tarnautojo pareigas turi atitikti bendruosius reikalavimus, kurių sąrašas yra pateikiamas valstybės tarnybos įstatyme, bei specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. [7, 9 str.] Išimtyms nėra galimos. Konkurso būdu laimėjus valstybės tarnautojo pareigas, bandomasis laikotarpis nėra nustatomas.
	Konkursas/darbuotojo atranka	Darbdavys arba kiti įmonės darbuotojai laisvai gali pasirinkti kandidatų paieškos šaltinius, skelbimų turinį bei maketą, masines informavimo priemones, kuriose bus skelbiamas skelbimas apie siūlomą darbą. Teisės aktai to nereglamentuoja.	Nuo 2006-07-01 valstybės tarnybos įstatymas yra papildytas punktais, kuriais griežtai apibrėžiama tvarka, pagal kurią yra paskelbiami konkursai į valstybės tarnautojo pareigas. Šiuose punktuose yra nurodoma, kas, kada ir kur gali paskelbti konkursą. [7, 10 str.] Konkursas taip pat yra griežtas, kandidatas yra egzaminuojamas raštu ir žodžiu. [7, 11 str.]
	Darbo sutartis	Darbo kodekse yra nustatytos darbo sutarčių rūšys. Kodeksas taip pat griežtai apibrėžia sąlygas, dėl kurių darbdavys ir į darbą priimamas asmuo būtinai turi susitarti. Darbo sutartis yra sudaroma pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą pavyzdinę darbo sutarties formą dviem egzemplioriais. Darbo sutarties įteikimas darbuotojui bei darbo sutarčių registravimas yra griežtai reglamentuotas. [9, 99 str.]	Su valstybės tarnautojais darbo sutartys nesudaromos. [7, 10 str.]
	Darbuotojo pažymėjimas	Darbuotojo tapatybės patvirtinančio dokumento (darbuotojo pažymėjimo) išdavimo, nešiojimo tvarką nustato LR Vyriausybės patvirtinta tvarka, pagal kurią darbuotojo pažymėjimai privalo turėti tam tikrus nustatytus rekvizitus, privalo būti griežtai registruojami. [11]	Valstybės tarnautojo pažymėjimą valstybės tarnautojui išduoda į valstybės tarnautojo pareigas priėmęs asmuo. Valstybės tarnautojo pažymėjimai išduodami remiantis valstybės tarnautojų registro duomenimis, pažymėjimo formą ir išdavimo tvarką tvirtina vidaus reikalų ministras. [7, 51 str.]
Karjera	Karjeros galimybės bei pati karjera kiekvienoje įmonėje yra pačios įmonės politika, daugelyje įmonių apskritai karjeros galimybės nėra apibrėžtos, karjera neplanuojama.	Valstybės tarnautojų karjera yra reglamentuojama valstybės tarnybos įstatyme. Valstybės tarnautojai turi teisę dalyvauti konkursuose kitoms valstybės tarnautojo pareigoms užimti. Perkėlimas į kitas valstybės tarnautojo pareigas yra griežtai reglamentuotas valstybės tarnybos įstatymo. [28]	
Darbo/darbinės veiklos vertinimas	Darbo vertinimas kiekvienoje įmonėje yra pačios įmonės politika, nėra reglamentuota teisės aktais pati įmonės nusprendžia, ar vertinti darbuotojų darbinę veiklą, pasirenka metodus, kuriais vertinama veikla.	Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimas yra griežtai reglamentuotas valstybės tarnybos įstatymo 22 str. Pagal šį straipsnį valstybės tarnautojų veikla yra vertinama kiekvienais metais pagal tam tikras taisykles ir nuo vertinimo rezultatų priklauso valstybės tarnautojui suteikiama klasė, siūlomos aukštesnės arba žemesnės pareigos.	

Darbo užmokestis	<p>Privačiame sektoriuje darbuotojų darbo užmokesčio dydis yra reglamentuotas tik tiek, jog LR Vyriausybės nustato minimalųjį valandinį atlygį ir minimaliąją mėnesinę algą. Darbuotojo valandinis atlygis arba mėnesinė alga negali būti mažesni už vyriausybės nustatytus minimaliuosius dydžius. [9, 187 str.]</p> <p>Konkrečiose įmonėse darbuotojo darbo užmokestis priklauso ne tik nuo darbo kiekio ir kokybės, bet ir įmonės veiklos rezultatų, darbo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje, konkrečios įmonės atlyginimų sistemos, pagal kurią pati įmonės pasirenka tam tikrus atlyginimų dydžius tam tikroms pareigybėms, nustato kintančius priedus ir pan. Garantijos dėl darbo užmokesčio (mokėjimas už darbą poilsio bei švenčių dienomis, už darbą nakties metu, darbą kenksmingomis ar pavojingomis darbo sąlygomis, už viršvalandinį darbą ir kt.) yra nustatomos vienodai tiek valstybės tarnautojams, tiek privačių įmonių darbuotojams. Tiek valstybės tarnautojams, tiek privačių įmonių darbuotojams darbo užmokestis yra mokamas ne rečiau kaip du kartus per mėnesį. [9, 201 str.]</p>	<p>Valstybės tarnautojų darbo užmokestį reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymo VI skyrius. Pagal šį skyrių, valstybės tarnautojų alga yra griežtai suskirstyta į šias dalis: pareiginė alga, priedai, priemokos. Pabrėžiama, jog priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 procentų pareiginės algos. Minėto įstatymo 24 str. nurodo, jog pareiginė alga valstybės tarnautojams yra nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. Algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą, kuriuos taip pat reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymas. Priedai prie algos yra mokami už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, už kvalifikacinę kategoriją. Priedų dydžius taip pat griežtai reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymas. Priemokos valstybės tarnautojams, kaip ir privataus sektoriaus darbuotojams, yra mokamos už darbą poilsio bei švenčių dienomis, už darbą nakties metu arba darbą kenksmingomis ar pavojingomis darbo sąlygomis bei už viršvalandinį darbą.</p>
Skatinimas	<p>Apie skatinimą darbo kodekse yra minima tik tiek, jog už gerą darbo pareigų vykdymą, našų darbą, geros kokybės produkciją, ilgalaikį ir neprikaištingą darbą, taip pat už kitus darbo rezultatus darbdavys gali skatinti darbuotojus (pareikšti padėką, apdovanoti dovana, premijuoti, suteikti papildomų atostogų, pirmumo teise pasiūsti tobulintis ir kt.). [9, 233 str.] Tačiau skatinimo politika kiekvienoje įmonėje gali būti individuali, gali jos visai nebūti, tai nėra privaloma pagal teisės aktus.</p>	<p>Pagal valstybės tarnybos įstatymą, valstybės tarnautojų skatinimas taip pat nėra privalomas, tačiau jei valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo ar kiti įstatymo 27 str. 1 d. nurodyti asmenys nusprendžia paskatinti valstybės tarnautoją, jis gali būti skatinamas tik padėka, vardine dovana arba vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka. Už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai valstybės tarnautojai gali būti teikiami valstybės apdovanojimui gauti. Kitos skatinimo priemonės valstybės tarnyboje nėra taikomos.</p>
Tarnybinių nuobaudų skyrimas	<p>Tiek privačiame sektoriuje, tiek valstybiniame sektoriuje galioja ta pati tarnybinių nuobaudų skyrimo procedūra bei tarnybinių nuobaudų galiojimo terminai. Skiriasi pačių tarnybinių nuobaudų sąrašas. Darbo kodekse nurodomos šios galimos tarnybinės nuobaudos [9, 237 str.]: pastaba, papeikimas, atleidimas iš darbo. Taip pat šiek tiek skiriasi šiurkščių darbo pareigų pažeidimų sąrašas.</p>	<p>Už tarnybinius nusižengimus valstybės tarnautojui gali būti skiriama viena iš šių tarnybinių nuobaudų [7, 29 str. 3 d.]: pastaba, papeikimas, griežtas papeikimas, atleidimas iš pareigų. Kaip matome palyginus su tarnybinių nuobaudų sąrašu, taikomu privačiame sektoriuje, valstybės tarnyboje yra tokia nuobauda kaip griežtas papeikimas. Palyginus valstybės tarnybos įstatyme išvardintų šiurkščių darbo pareigų pažeidimų sąrašą su šiuo sąrašu, patektu darbo kodekse, pastebime, jog valstybės tarnybos įstatyme minėtam pažeidimų sąrašo nėra tokių pažeidimų kaip: - moterų ir vyrų lygių galimybių teisių pažeidimas arba seksualinis priekabiavimas prie bendradarbių, pavaldinių ar interesantų; - atsisakymas tikrintis sveikatą, kai tokie patikrinimai darbuotojui yra privalomi.</p>

Atostogos	Kasmetinės	Tiek privataus sektoriaus darbuotojai, tiek valstybės tarnautojai turi vienodas teises į minimalias kasmetines 28 ar 35 kalendorinių dienų atostogas.
	Nemokamos	<p>Privataus sektoriaus darbuotojams darbo kodekse yra nustatytas sąrašas sąlygų, kurioms esant darbuotojas gali reikalauti iš darbdavio suteikti jam nustatytos trukmės nemokamas atostogas. Šis sąrašas kolektyvinėje sutartyje gali būti numatytas kitoks. Įdomu tai, jog mirusio šeimos nario laidotuvėms darbuotojas gali reikalauti iš darbdavio suteikti jam ne trumpesnes kaip trijų dienų nemokamas atostogas. Tuo tarpu valstybės tarnautojams artimųjų giminaičiam sutuoktinio tėvų, vaikų (įvaikių, brolių ir seserų mirties atveju yra garantuojama einamos pareigos ir nustatytas darbo užmokestis iki 3 darbo dienų. [7, 29 str. 3 d.]</p> <p>Valstybės tarnautojams nėra sudaryta galimybė reikalauti suteikti nemokamas atostogas. Nemokamos atostogos iki 3 mėnesių dėl šeimyninių aplinkybių ar kitų aplinkybių gali būti suteikiamos valstybės tarnautoją į pareigas priėmusio asmens ir valstybės tarnautojo susitarimu.</p>
Atostogos	Perkeliant darbuotoją dirbti į kitą gyvenamąją vietą	<p>Darbo kodekse yra numatyta, jog perkeltam darbuotoją darbui į kitą vietovę jam garantuojamos atostogos, už kurias jam yra mokamas darbo užmokestis, bet ne daugiau kaip už šešias dienas. [7, 43 str. 5 d. 6 p.]</p> <p>Tuo tarpu valstybės tarnautojams, keliantis darbui į kitą vietovę, yra garantuojamos atostogos, už kurias jiems yra mokama pareiginė alga, bet ne daugiau kaip už penkis darbo dienas. [7, 39 str. 1 d.]</p>
	Mokymas	<p>Darbuotojų mokymas privačiose įmonėse nėra reglamentuotas. Įmonių vadovai ar kiti atsakingi asmenys gali laisvai sudaryti mokymų planus, specialias mokymo programas. Tačiau daugelis įmonių savo darbuotojus vis tik siunčia mokytis į išorines kompanijas. Mokymai įmonių viduje nėra labai praktikuojami privačiame sektoriuje.</p> <p>Valstybės tarnautojams yra numatyti šie mokymai: įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Šioms mokymų rūšims yra sudarytos specialios programos ir nustatyti terminai, per kuriuos valstybės tarnautojai privalo išklaudyti minėtas programas. Kvalifikacijos tobulinimo kursai yra privalomi tik 18 -20 kategorijų valstybės tarnautojams bei žemesnės kategorijos įstaigų vadovams. Tarnautojų mokymui yra numatomos lėšos, tačiau jei mokymai trunka ilgiau kaip tris mėnesius ir yra finansuojami iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, su valstybės tarnautoju gali būti sudaroma atskira sutartis dėl mokymui skirtų lėšų grąžinimo. [7, X skyrius]</p>
Atleidimas iš darbo	<p>Pagrindai, kuriais valstybės tarnautojas ar privataus sektoriaus darbuotojas yra atleidžiamas iš pareigų be išėjimo šiek tiek skiriasi. Tiek valstybės tarnautojams, tiek privataus sektoriaus darbuotojams taikomi tie patys išėjimo terminai ketinantiems atsistatydinti iš pareigų savo noru. Tačiau privačiame sektoriuje darbuotojui gali būti taikomas bandomasis laikotarpis, kurio metu jis gali įteikti prašymą dėl atleidimo iš darbo prieš tris dienas. Tiek valstybės tarnautojai, tiek privataus sektoriaus darbuotojai turi vienodas teises atsiimti prašymą dėl atleidimo iš darbo.</p> <p>Valstybės tarnybos įstatyme numatytas gerokai ilgesnis sąrašas atvejų, kuriems esant valstybės tarnautojas gali būti atleistas iš pareigų be išėjimo. Tačiau nesant valstybės tarnautojo ar privataus sektoriaus darbuotojo kaltės, iš pareigų jie gali būti atleidžiami išėjus juos apie tai raštu ir išėjimo terminams taikomi tie patys reikalavimai tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje.</p>	

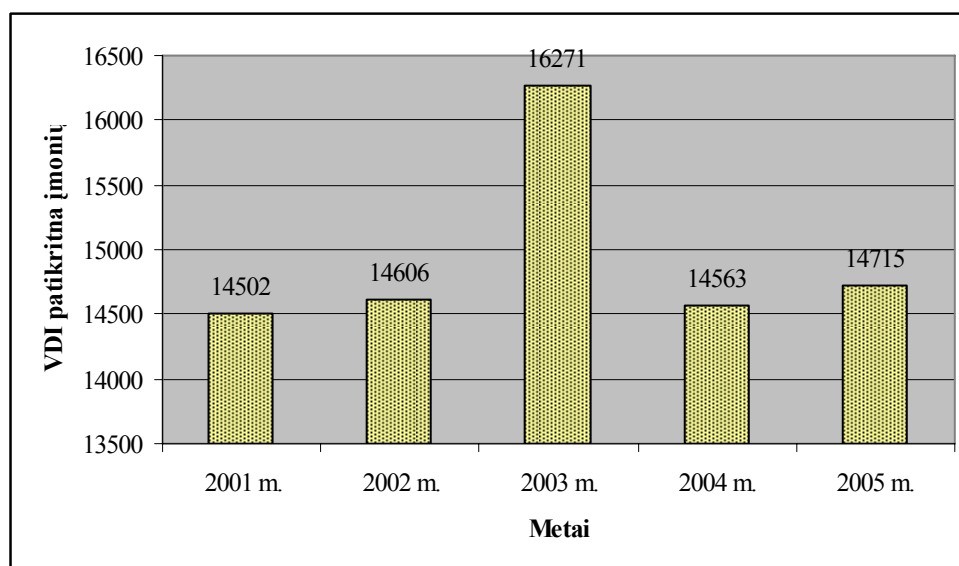
3.2. VDI patikrintų įmonių ir nustatytų pažeidimų analizė

Valstybinės darbo inspekcijos nustatytiems pažeidimams analizuoti šiame darbe buvo naudojami 2001 – 2005 metų duomenys iš VDI viešai skelbiamų ataskaitų apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose. [31 – 35] Analizei panaudotų duomenų suvestinė pateikiama 4 priede.

Atlikus VDI veiklos nuo 2001 iki 2005 m. ataskaitų analizę, matome, kad daugiausiai VDI patikrintų įmonių per nagrinėjamą laikotarpį buvo 2003 m. – viso 16271 įmonė. Mažiausiai atlikta inspektavimų buvo 2001 metais. (1 pav.)

Vidutiniškai per metus 2001 – 2005 metų laikotarpyje VDI patikrino 14931 įmonių, per ketvirtį vidutiniškai patikrinta 3733 įmonių.

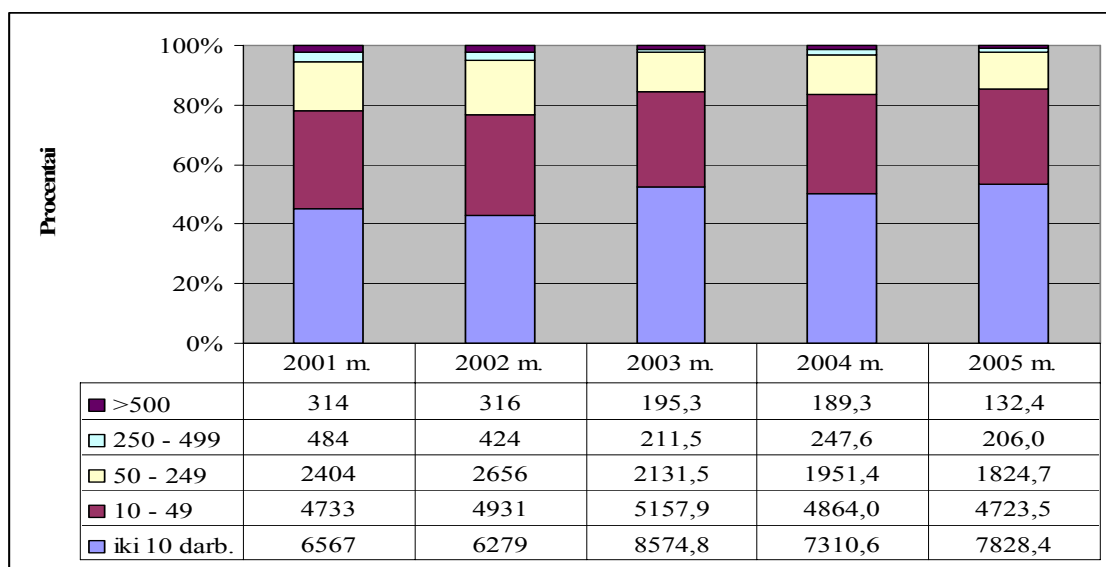
Kaip parodė analizė, per nagrinėjamą laikotarpį VDI daugiausia patikrino smulkių įmonių, kuriose darbuotojų skaičius yra iki 10. (2 pav.)



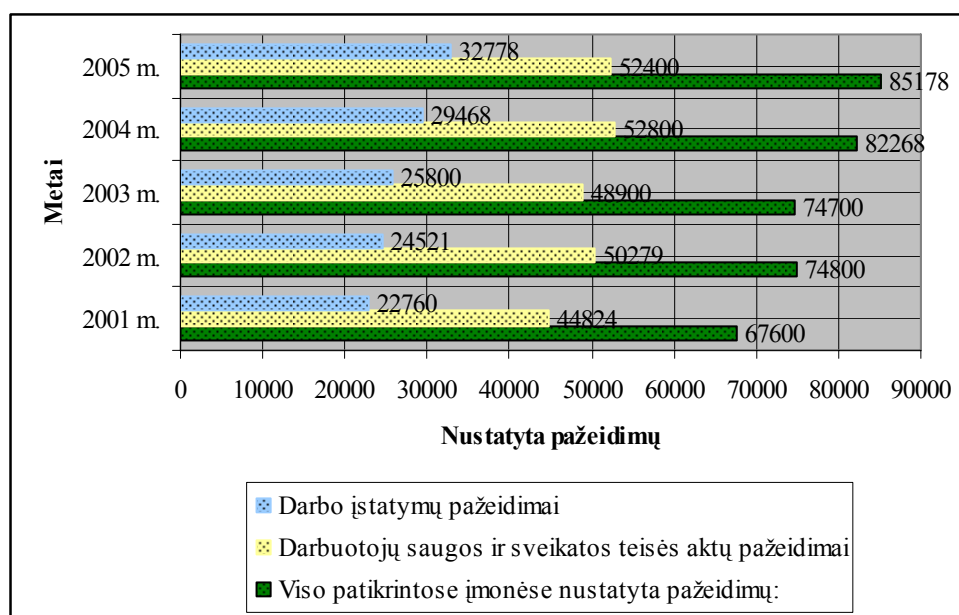
1 pav. VDI Lietuvoje patikrintų įmonių skaičius per metus 2001 – 2005 m. laikotarpiu

Tuo tarpu stambiose įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius viršija 500, atliekama mažiausiai patikrinimų. Mano nuomone, tai galėjo įtakoti ir tai, jog Lietuvoje stambių įmonių skaičius sudaro mažiausią dalį tarp visų įregistruotų įmonių.

Pažvelgus į nustatytų pažeidimų skaičių per 2001 – 2005 m. laikotarpį, matome, jog daugiausiai pažeidimų nustatyta 2005 metais. (3 pav.)



2 pav. 2001 – 2005 m. VDI Lietuvoje patikrintų įmonių sudėtis pagal darbuotojų skaičių 2001 – 2005 m.



3 pav. VDI Lietuvoje patikrintose įmonėse nustatytų pažeidimų struktūros kitimas 2001 – 2005 m.

Matome, kad nustatytų pažeidimų skaičius didžiausias buvo ne 2003 metais, kuomet per nagrinėjamą laikotarpį buvo patikrinta daugiausia įmonių, bet 2005 metais – 85178. Iš to galime daryti išvadą, jog per metus VDI nustatytų pažeidimų skaičius nepriklauso nuo per metus patikrintų įmonių skaičiaus.

Nustatytų pažeidimų skaičius per nagrinėjamą laikotarpį kito gana netolygiai. Keisčiausia, kad 2003 metais VDI atliko daugiausiai patikrinimų, tačiau nustatytų pažeidimų skaičius šiais metais lyginant su 2002 metais sumažėjo 0,13 procento. Tuo tarpu iki 2003 metų ir

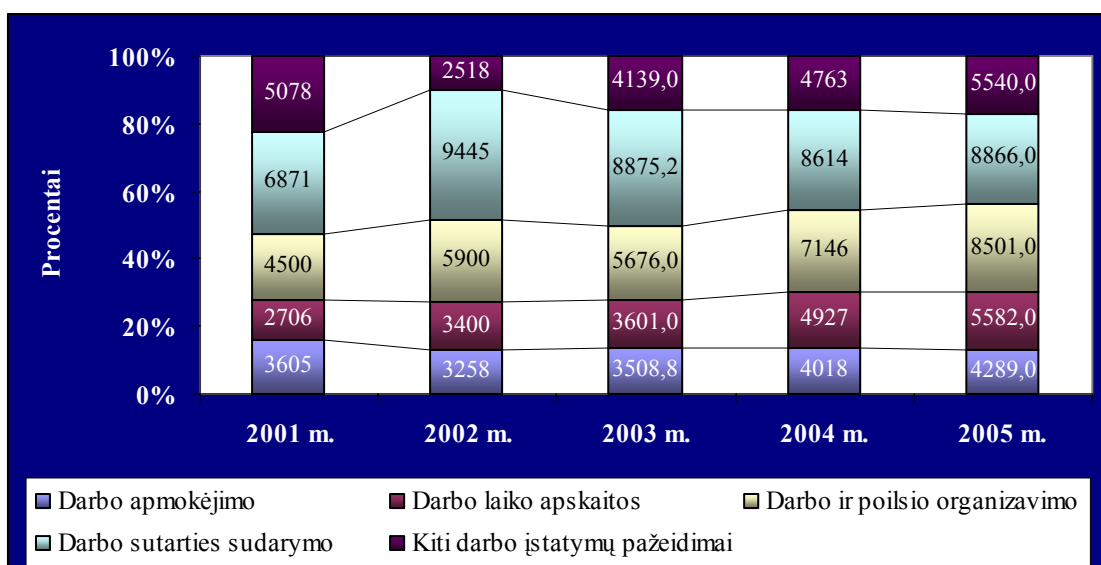
nuo 2004 metų nustatytų pažeidimų bendras skaičius nuolat didėjo – 2002 metais lyginant su praėjusiais metais bendras nustatytų pažeidimų skaičius padidėjo 10,65 procento, 2004 metais lyginant su praėjusiais metais minėtas rodiklis išsaugo 10,13 procento. Tik 2005 metais lyginant su praėjusiais metais pastebime gerokai sulėtėjusį nustatytų pažeidimų skaičiaus didėjimo tempą – pokytis lyginant su praėjusiais metais buvo tik 3,54 procento. (3 lentelė) Taip pat pastebime, jog 2005 metais darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų pažeidimai lyginant su praėjusiais metais sumažėjo 0,8 procento. Tai galėjo įtakoti ir didėjantys Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyti reikalavimai darbo santykių reglamentavimui, tiek sugriežtėję VDI darbo metodai tikrinant įmones.

3 lentelė. VDI Lietuvoje nustatytų pažeidimų skaičiaus pokytis lyginant su praėjusiais metais 2001 – 2005 m. laikotarpiu, %

Nustatyti pažeidimai ir jų skaičiaus pokytis	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Viso patikrintose įmonėse nustatyta pažeidimų	67600	74800	74700	82268	85178
Poytis lyginant su praėjusiais metais, %	-	10,65	-0,13	10,13	3,54
Darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų pažeidimai	44824	50279	48900	52800	52400
Poytis lyginant su praėjusiais metais, %	-	12,2	-2,7	8,0	-0,8
Darbo įstatymų pažeidimai	22760	24521	25800	29468	32778
Poytis lyginant su praėjusiais metais, %	-	7,74	5,22	14,22	11,23

VDI veiklos prioritetai tikrinant įmones yra nelegalus darbas, nelaimingi atsitikimai darbe bei darbo įstatymų pažeidimai. Tai yra pagrindiniai nustatytų pažeidimų struktūros elementai. Kadangi nelegalus darbas bei nelaimingi atsitikimai nuo personalo skyriaus darbo rezultatų retai kada priklauso, mes šių VDI veiklos sričių nenagrinėsime. Darbo įstatymų pažeidimai didele dalimi priklauso nuo personalo skyriaus darbo, kadangi jų kompetencijoje yra teisingas darbo santykius reglamentuojančių dokumentų įforminimas bei administravimas. Nuo personalo skyriaus darbo efektyvumo, skyriaus darbuotojų kompetencijos priklauso, kiek teisingai ir pilnai yra sutvarkomi reikiami dokumentai.

Kaip matome, VDI nustatytų darbo įstatymų pažeidimų skaičius per nagrinėjamą laikotarpį lyginant su praėjusiais metais, kiekvienais metais didėjo. (3 lentelė) Dažniausiai pasitaikantys darbo įstatymų pažeidimai yra pažeidimai dėl darbo apmokėjimo, darbo laiko apskaitos, darbo ir poilsio organizavimo bei darbo sutarties sudarymo. Šių pažeidimų santykinės proporcijos lyginant su visais nustatytais darbo įstatymų pažeidimais kiekvienais metais kito. Iki 2003 metų didžiausią dalį iš minėtų pažeidimų sudarė pažeidimai dėl darbo sutarties sudarymo, tačiau jau nuo 2003 metų šių pažeidimų santykinė dalis lyginant su visais nustatytais darbo įstatymų pažeidimais ėmė mažėti. Vis didesnę santykinę dalį nuo 2003 metų sudarė pažeidimai dėl darbo ir poilsio organizavimo. (4 pav.)



4 pav. VDI Lietuvoje patikrintose įmonėse nustatytų darbo įstatymų pažeidimų struktūra 2001 – 2005 m.

Pažvelgus į kasmet tikrinamų įmonių skaičių bei nustatytų pažeidimų mastą, pastebime, jog VDI vaidmuo atliekant kontrolę Lietuvos įmonėse ir įstaigose yra didžiulis. Įvertinti minėtų tikrinimų efektyvumą yra praktiškai neįmanoma. Palyginus inspektuotų įmonių skaičiaus didėjimą lyginant su praėjusiais metais ir nustatytų pažeidimų skaičiaus didėjimą lyginant su praėjusiais metais, matome, jog nustatytų pažeidimų skaičius nepriklauso nuo inspektuotų įmonių skaičiaus. Tai parodė ir pradėta koreliacinė analizė, pateikta 5 priede, kuri dėl statistikos t reikšmingumo nebuvo tęsta toliau – $t < t_{0,05;3}^{kr}$.

VDI pagrindinis tikslas yra vykdyti darbo įstatymų ir aktų darbo teisės aktų reikalavimų vykdymo kontrolę. Tai, be abejonės, yra būtina, kadangi tai priverčia įmones bei įstaigas tvarkyti būtiną dokumentaciją. Tačiau nereikia suprasti, jog VDI darbo teisės aktų reikalavimų vykdymo kontrolės tikslas yra nubausti darbdavius už pažeidimus. Kontrolė vykdoma siekiant pakonsultuoti darbdavius ir paraginti juos imtis visų priemonių darbuotojų saugais ir sveikatai gerinti, darbo teisės aktams įgyvendinti.

3.3. Personalo administravimas Lietuvos įmonėse bei įstaigose

Norint įvertinti personalo administravimą Lietuvos įmonėse bei įstaigose, buvo atlikta anketinė apklausa. Anketą sudarė 10 pagrindinių klausimų, kurie buvo suskirstyti į dar smulkesnes dalis. Anketa pridedama 3 priede. Iš elektroninio įmonių bei įstaigų 2005 metų katalogo „Visa Lietuva“ buvo sudarytas sąrašas, kurį sudarė 7128 įmonių ir įstaigų, turinčių elektroninius paštus. Respondentams atrinkti iš šio sąrašo buvo naudojami tikimybine sistemine atranka, kur N (populiacijos dydis) yra lygus 7128, n (formuojama imtis) yra lygus 2376, o atrankos intervalas k yra lygus 3 ($k=N/n=7128/2376$). Anketa respondentams buvo

išsiųsta elektroniniu paštu. 257 anketos grįžo nepasiekusios adresatų dėl įvairių priežasčių: elektroninio pašto adresas jau pasikeitė arba visiškai nebegalioja, respondento pašto dėžutė perpildyta ir pan. Iš 2119 gavusiųjų anketas, deja, tik 113 atsakė, tačiau 4 anketos buvo atmestos kaip netinkamos panaudoti tyrimui, kadangi respondentas nenurodė vieno arba keleto svarbių duomenų: sektoriaus ir/ar įmonės ar įstaigos darbuotojų skaičiaus. Taigi analizei buvo panaudota 109 užpildytų anketų duomenys.

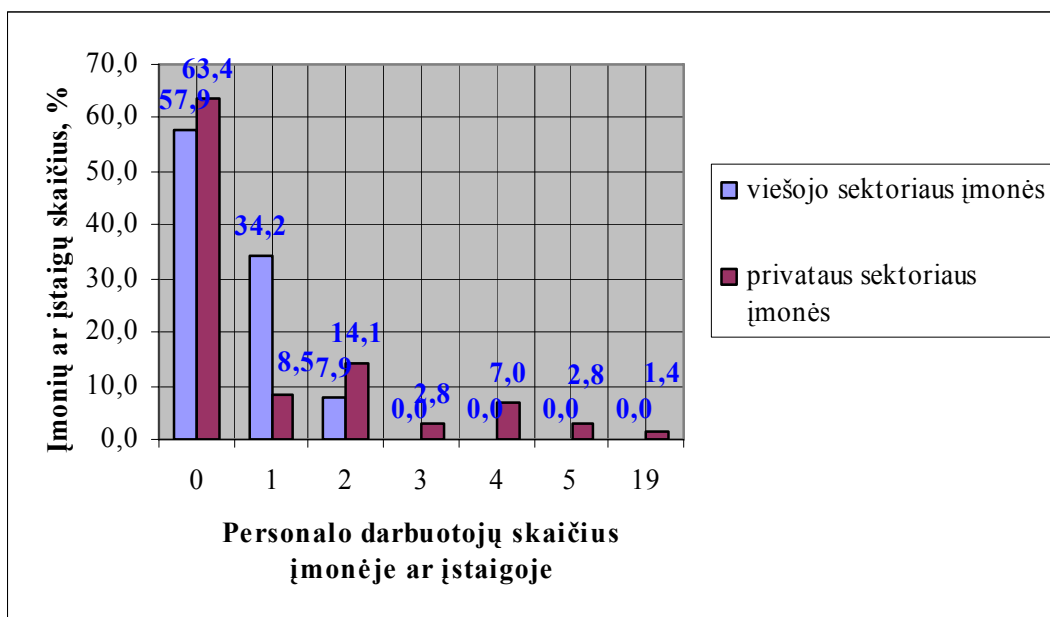
Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kiek įmonėse ar įstaigose yra personalo darbuotojų, kokias funkcijas jie atlieka, kokiomis sistemomis ar programomis naudojamosi vykdant įvairias personalo funkcijas, kas didina ir kas mažina personalo darbuotojų darbo efektyvumą, koks yra įmonės darbuotojų požiūris į teisės aktų reikalavimus personalo administravimui, kur ieškoma trūkstamos informacijos. Pagal tai ir buvo sudaryti anketos klausimai.

Iš 109 atsakiusiųjų į anketą, 65,14% respondentai buvo privataus sektoriaus atstovai, t.y. 71 respondentas, ir 34,86% respondentų buvo viešojo sektoriaus, t.y. 38 respondentai. Daugiausiai tarp visų atsakiusiųjų buvo įmonių, kuriose darbuotojų skaičius yra tarp 49 ir 249, t.y. 38 įmonės, bei įmonės, kuriose darbuotojų skaičius yra tarp 10 ir 49, t.y. 33 įmonės. Tyrimo duomenys pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Personalo darbuotojų skaičius įmonėse pagal sektorius ir pagal įmonės darbuotojų skaičių.

Atsakiusiųjų skaičius	109	Personalo darbuotojų skaičius													
		0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	19	%
Iš jų pagal sektorių:															
viešojo sektoriaus	38	22	57,9	13	34,2	3	7,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0
privataus sektoriaus	71	45	63,4	6	8,5	10	14,1	2	2,8	5	7,0	2	2,8	1	1,4
Iš jų pagal darbuotojų skaičių viešajame sektoriuje															
Iki 10 darbuotojų	9	9	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
10 - 49 darbuotojai	14	9	64,3	5	35,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
49 - 249 darbuotojai	8	0	0,0	8	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
250 - 499 darbuotojai	7	4	57,1	0	0,0	3	42,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
500 ir daugiau darbuotojų	0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Iš jų pagal darbuotojų skaičių privačiame sektoriuje															
Iki 10 darbuotojų	10	10	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
10 - 49 darbuotojai	19	19	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
49 - 249 darbuotojai	30	16	53,3	4	13,3	4	13,3	2	6,7	2	6,7	2	6,7	0	0,0
250 - 499 darbuotojai	9	0	0,0	2	22,2	4	44,4	0	0,0	3	33,3	0	0,0	0	0,0
500 ir daugiau darbuotojų	3	0	0,0	0	0,0	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3

Kaip matome iš pateiktos lentelės, mažiausiai tarp atsakiusių buvo įmonių, kuriose darbuotojų skaičius yra daugiau kaip 500 – tik 3 privataus sektoriaus įmonės. Personalo darbuotojų skaičius įmonėse pasiskirstęs labai skirtingai. Viešajame sektoriuje įmonėje ar įstaigoje daugiausiai yra 2 personalo darbuotojai, tuo tarpu tarp privataus sektoriaus įmonių buvo viena, kurioje personalo darbuotojų skaičius yra net 19. Net 57,9 procentai viešojo sektoriaus įmonių ar įstaigų neturi nė vieno personalo darbuotojo. Privačiame sektoriuje įmonių skaičius, kurios neturi nė vieno personalo darbuotojo sudarė šiek tiek daugiau nei viešajame sektoriuje – 63,4 procentus visų atsakiusių privataus sektoriaus įmonių. (5 pav.)



5 pav. Įmonių ir įstaigų skaičius procentais viešajame bei privačiame sektoriuose pagal personalo darbuotojų skaičių.

Šiek tiek daugiau kaip trečdalis viešojo sektoriaus įstaigų turi po vieną personalo darbuotoją. Tuo tarpu privačiame sektoriuje tik 8,5 procentai įmonių turi vieną personalo darbuotoją. Visos viešojo sektoriaus įstaigos, kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 49 iki 249, turi po vieną personalo darbuotoją, ir tik šiek daugiau nei trečdalis viešojo sektoriaus įstaigų, kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 10 iki 49, turi po vieną personalo darbuotoją. 64,3 procentai viešojo sektoriaus įstaigų, kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 10 iki 49, neturi nė vieno personalo darbuotojo. (4 lentelė) Būtų galima daryti išvadą, kad 50 darbuotojų viešojo sektoriaus įstaigoje yra riba, kuomet atsiranda poreikis turėti bent vieną personalo darbuotoją, tačiau ją paneigia tas faktas, jog net 57,1 procentai viešojo sektoriaus įstaigų, kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 250 iki 499, neturi nė vieno personalo darbuotojo. Taigi, personalo darbuotojų skaičius priklauso ne tik nuo įmonės ar įstaigos darbuotojų skaičius. Tą parodo ir privataus sektoriaus įmonių analizė, kuriose personalo darbuotojų skaičius pasiskirstęs netolygiai lyginant su įmonės darbuotojų skaičiumi. Nors privačiame sektoriuje minėtos ribos yra šiek tiek aiškesnės.

Visos privataus sektoriaus įmonės, kuriose darbuotojų skaičius yra iki 50, neturi nė vieno personalo darbuotojo. Tuo tarpu visos įmonės, kuriose darbuotojų skaičius viršija 250 turi mažiausiai po vieną personalo darbuotoją ir viso įmonės, kuriose darbuotojų skaičius viršija 500, turi mažiausiai po 2 personalo darbuotojus. Taigi darome išvadą, kad privačiame sektoriuje įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius yra iki 50, personalo darbuotojas nėra reikalingas. Personalo darbus įmonė patiki kitiems įmonės darbuotojams arba samdo kompaniją iš šalies. Įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 50 iki 249, personalo darbuotojų poreikis, mano nuomone, priklauso nuo pačios įmonės veiklos, darbuotojų kaitos bei kitų veiksnių ir personalo darbuotojo gali arba visai nebūti, arba jų skaičius gali siekti net iki 5. Įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 250 iki 499, reikalingas bent vienas personalo darbuotojas. Tuo tarpu įmonėse, kuriose darbuotojų skaičius viršija 500, yra reikalingi mažiausiai du personalo darbuotojai. Iš visų įmonių, atsakiusiųjų į anketas, daugiausiai personalo darbuotojų skaičius sudaro 19. Mano nuomone, toks personalo darbuotojų skaičius yra reikalingas itin stambiose kompanijose, kuriose darbuotojų skaičius yra 1000 ir daugiau.

Nagrinėjant personalo funkcijas, kurios yra atliekamos įmonėse bei įstaigose, visus respondentus padalinome į dvi dalis – įmones bei įstaigas, kuriose yra bent vienas personalo darbuotojas, bei įmones ir įstaigas, kuriose nėra nė vieno personalo darbuotojo.

Kaip matome iš pateiktų duomenų (5 lentelė), daugelyje įmonių, kuriose yra bent vienas personalo darbuotojas, nemažai personalo funkcijų atlieka ir kiti įmonės darbuotojai. Nemažai funkcijų bendromis jėgomis atlieka tiek personalo darbuotojai, tiek kiti įmonės darbuotojai. Dažniausiai kitiems įmonės darbuotojams yra perduodamos tokios funkcijos, kaip įvadinis darbų saugos bei priešgaisrinės saugos instruktavimas, darbų saugos dokumentacijos tvarkymas, taip pat nemažai kiti įmonės darbuotojai prisideda prie darbuotojų adaptacijos bei darbuotojų mokymo. Dažniausiai yra perkamos iš kitų įmonių tokios personalo paslaugos kaip darbuotojų paieška ir atranka, darbų saugos dokumentacijos tvarkymas, darbuotojų mokymas bei vertinimas. Įmonės, kuriose nėra personalo darbuotojo, gerokai dažniau kreipiasi į kitas kompanijas norėdamos atlikti vieną ar kitą personalo funkciją. Dažniausiai įmonės, neturinčios personalo darbuotojo, į kitas įmones kreipiasi norėdamos atlikti reikiamų darbuotojų paiešką ir atranką, atlikti darbų saugos bei priešgaisrinės saugos instruktavimus, sutvarkyti darbų saugos dokumentaciją bei praveisti tam tikrus mokymus darbuotojams. 6 respondentai pažymėjo, jog kreipiasi į kitas įmones norėdami sutvarkyti personalo dokumentų archyvą.

Nesunku pastebėti, kad, kaip ir įmonėse, turinčiose personalo darbuotojus, kai kurioms funkcijoms atlikti neužtenka vien įmonės darbuotojų arba vien samdomos įmonės

Daugelį personalo funkcijų kai kuriose įmonėse atlieka kartu tiek įmonės darbuotojai, tiek samdoma kompanija iš šalies

5 lentelė. Lietuvos įmonėse bei įstaigose atliekamų personalo funkcijų pasiskirstymas tarp personalo darbuotojų, kitų įmonės darbuotojų ir specialių personalo paslaugų teikėjų.

Kas atlieka personalo f – jas bei įmonių ir įstaigų skaičius	Įmonėse, kuriose yra bent 1 personalo darbuotojas - viso 42 įmonės			Įmonėse, kuriose personalo darbuotojų nėra - viso 67 įmonės		
	Personalo darbuotojai	Kiti įm. darbuotojai	Samdoma įmonė	Kiti įm. darbuotojai	Samdoma įmonė	Funkcija neatliekama
Personalo funkcijos						
Darbuotojų paieška ir atranka	32	13	5	61	11	0
Darbuotojų įdarbinimas	39	3	0	67	0	0
Personalo įsakymų ruošimas	37	5	0	67	0	0
Įvadinis darbų saugos ir sveikatos bei priešgaisrinės saugos instruktavimas	9	30	3	51	18	0
Darbų saugos dokumentacijos tvarkymas	9	30	4	40	27	0
Darbuotojų adaptacija (įvedimas į kolektyvą)	31	27	0	67	0	0
Darbuotojų mokymas (kvalifikacijos kėlimas)	23	16	7	44	37	0
Darbuotojų asmens bylų tvarkymas	35	7	0	65	0	2
Personalo archyvo tvarkymas	31	9	2	59	6	2
Darbuotojų vertinimas	31	19	5	67	2	0
Personalo dokumentacijos kontrolė	35	7	0	65	0	2

. Yra įmonių, kuriose tam tikros personalo funkcijos visai nėra atliekamos. Kaip matome, tai yra funkcijos, susijusios su darbuotojų asmens bylų tvarkymu bei personalo archyvo tvarkymu. Šių funkcijų visai neatlieka mažos įmonės, kuriose darbuotojų skaičius yra iki 10.

Personalo administravimo darbų efektyvumą smarkiai gali padidinti įvairios sistemos, specializuotos programos. Deja, kaip parodė tyrimas, reta įmonė bei įstaiga Lietuvoje įvairiems personalo administravimo darbams atlikti naudoja specializuotas personalo apskaitos programas. Daugelis funkcijų yra atliekama arba ranka, arba naudojantis Ms Office programomis Excell'iu ir Word'u. (6 ir 7 lentelės)

Kaip matome, daugiausiai rankiniu būdu viešojo sektoriaus įmonėse bei įstaigose atliekamos šios personalo administravimo funkcijos:

- darbo sutarties ir kitų dokumentų sudarymas darbinant darbuotoją (29 procentai viešojo sektoriaus įmonių);
- darbo sutarties pakeitimų įforminimas (71 procentas viešojo sektoriaus įmonių);
- darbo sutarties nutraukimo įforminimas (61 procentas viešojo sektoriaus įmonių);
- įsakymų registracijos žurnalo pildymas (61 procentas viešojo sektoriaus įmonių).

6 lentelė. Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų, naudojančių įvairias elektronines priemones personalo administravimo funkcijoms atlikti, skaičius.

Naudojamos programos		Viešasis sektorius (viso įmonių - 38)									
		Pildoma ranka	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Exell arba Word	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Access	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Specializuota personalo apskaitos programa	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Visai nėra daroma	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.
1	Darbo sutarties ir kt. dokumentų sudarymas darbinant darbuotoją	1	29	25	66	0	0	2	5	0	0
2	Įvairių įsakymų spausdinimas pagal suvestus duomenis	0	0	38	100	0	0	0	0	0	0
3	Darbo grafikų sudarymas	3	8	27	71	0	0	0	0	8	21
4	Darbo laiko apskaitos žiniaraščių pildymas	7	18	29	76	0	0	2	5	0	0
5	Darbo sutarties pakeitimų forminimas	2	7	9	24	0	0	2	5	0	0
6	Medicininį pažymų galiojimo terminų sekimas ir naujų pažymų paruošimas	3	8	14	37	0	0	0	0	21	55
7	Įvairių pranešimų, ataskaitų valstybinėms institucijoms paruošimas ir pateikimas	6	16	31	82	0	0	3	8	0	0
8	Darbo sutarties nutraukimo įforminimas	2	3	13	34	0	0	2	5	0	0
9	Įsakymų registracijos žurnalo pildymas	2	3	12	32	0	0	3	8	0	0
10	Duomenų bazės formavimas, ataskaitų rengimas	0	0	25	66	0	0	11	29	2	5

7 lentelė. Lietuvos privataus sektoriaus įmonių, naudojančių įvairias elektronines priemones personalo administravimo funkcijoms atlikti, skaičius.

Naudojamos programos		Privatus sektorius (viso įmonių - 71)									
		Pildoma ranka	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Exell arba Word	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Access	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Specializuota personalo apskaitos programa	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Visai nėra daroma	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.
1	Darbo sutarties ir kt. dokumentų sudarymas darbinant darbuotoją	2	3	56	79	1	1	12	17	0	0
2	Įvairių įsakymų spausdinimas pagal suvestus duomenis	2	3	60	85	2	3	7	10	0	0
3	Darbo grafikų sudarymas	0	0	56	79	0	0	6	8	9	13
4	Darbo laiko apskaitos žiniaraščių pildymas	0	0	48	68	0	0	23	32	0	0
5	Darbo sutarties pakeitimų forminimas	3	0	28	39	0	0	11	15	2	3
6	Medicininį pažymų galiojimo terminų sekimas ir naujų pažymų paruošimas	2	3	29	41	0	0	11	15	8	11
7	Įvairių pranešimų, ataskaitų valstybinėms institucijoms paruošimas ir pateikimas	7	10	44	62	0	0	19	27	1	1

7 lentelės tęsinys

8	Darbo sutarties nutraukimo įforminimas	30	42	28	39	0	0	11	15	2	3
9	Įsakymų registracijos žurnalo pildymas	37	52	22	31	0	0	4	6	8	11
10	Duomenų bazės formavimas, ataskaitų rengimas	4	6	29	41	2	3	24	34	12	17

Daugiausiai viešojo sektoriaus įmonės naudojami Exell'io ir Word'o programomis personalo administravimo darbams atlikti. Nemaža dalis (29%) viešojo sektoriaus įmonių duomenų bazėms formuoti bei įvairioms ataskaitoms rengti turi specializuotas personalo apskaitos programas. Kitoms personalo administravimo funkcijoms atlikti specializuotos personalo apskaitos programos nėra plačiai naudojamos. Šiek tiek kitokie rodikliai yra privataus sektoriaus įmonėse. Privataus sektoriaus įmonėse taip pat yra nemažai rankinio darbo toms pačioms funkcijoms atlikti kaip ir viešajame sektoriuje. Tačiau be Exell'io ir Word'o privataus sektoriaus įmonės dar naudoja Ms Office programą Access, kuri, pritaikius pagal įmonės specifiką, gali būti labai naudinga siekiant padidinti personalo darbuotojų darbo efektyvumą. Taip pat gerokai didesnis procentas privataus sektoriaus įmonių naudoja specializuotas personalo apskaitos programas įvairioms funkcijoms atlikti. Ypač plačiai minėtos programos naudojamos darbo sutarties ir kitų dokumentų sudarymui darbinant darbuotoją, darbo laiko apskaitos žiniaraščių pildymui, įvairių pranešimų ir ataskaitų valstybinėms institucijoms paruošimas ir pateikimas, duomenų bazės formavimui ir ataskaitų rengimui.

Nagrinėjant priemones, kurios labiausiai palengvina arba visai nepalengvina personalo administravimo darbų įmonėse bei įstaigose, pastebima, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įmonių atstovų nuomonės pasiskirsčiusios labai panašiai. (8 ir 9 lentelės)

Daugiausiai personalo administravimo darbus palengvina įmonėje ar įstaigoje paruošti vieningi dokumentų šablonai bei vieningos ir visiems įmonės ar įstaigos darbuotojams žinomos tvarkos, instrukcijos, taisyklės bei griežtas jų laikymasis. Viešajame sektoriuje šios priemonės personalo darbus palengvina atitinkamai 66 % ir 61% įstaigų. Tuo tarpu privačiame sektoriuje personalo administravimo darbus atlikti vieningi dokumentų šablonai padeda 56 % įmonių (30% įmonių ši priemonė net labai palengvina), o vieningos tvarkos, instrukcijos, taisyklės bei griežtas jų laikymasis padeda 37 % įmonių (27 % įmonių ši priemonė palengvina tik kartais).

Įvairaus pobūdžio konsultacija personalo administravimo klausimais viešojo sektoriaus įstaigose personalo administravimo darbus palengvina 39 % įstaigų, tačiau privačiame sektoriuje net 37 % įmonių konsultacija palengvina tik kartais.

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus didesnėje dalyje įmonių ar įstaigų nėra atliekamas nei personalo administravimo išorinis auditas, nei vidinė dokumentacijos kontrolė. Viešajame sektoriuje audito ir kontrolės atitinkamai neturi 53 ir 42 % įstaigų.

8 lentelė. Priemonės, kurios palengvina arba nepalengvina personalo administravimo darbus viešojo sektoriaus įstaigose.

Kaip palengvina personalo adm. darbus Priemonės, galinčios palengvinti darbus	Viešasis sektorius (viso įstaigų - 38)									
	Nėra	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Yra, tačiau nepalengvina	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Kartais palengvina	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Palengvina	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Labai palengvina	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.
Įmonėje paruošti vieningi dokumentų šablonai	0	0	0	0	9	24	25	66	4	11
Įmonėje paruoštos ir visiems darbuotojams žinomos tvarkos, instrukcijos, taisyklės bei griežtas jų laikymasis	3	8	2	5	8	21	23	61	2	5
Įvairaus pobūdžio konsultacija personalo administravimo klausimais (teisininkas, speciali spauda, internetinės svetainės ir kt.)	2	5	0	0	14	37	15	39	7	18
Atliekamas personalo administravimo išorinis auditas	20	53	3	8	12	32	3	8	0	0
Atliekama personalo administravimo dokumentacijos vidinė kontrolė	16	42	3	8	9	24	10	26	0	0
Įmonės skiriamos lėšos personalo administravimui tobulinti	12	32	8	21	18	47	0	0	0	0
Įvairūs personalo skyriaus darbuotojams organizuojami seminarai, kvalifikacijos kėlimo kursai	9	24	0	0	11	29	15	39	3	8
Personalo administravimui naudojami įvairios sistemos	17	45	2	5	3	8	16	42	0	0

9 lentelė. Priemonės, kurios palengvina arba nepalengvina personalo administravimo darbus privataus sektoriaus įmonėse.

Kaip palengvina personalo adm. darbus Priemonės, galinčios palengvinti darbus	Privatus sektorius (viso įmonių - 71)									
	Nėra	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Yra, tačiau nepalengvina	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Kartais palengvina	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Palengvina	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Labai palengvina	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.
Įmonėje paruošti vieningi dokumentų šablonai	0	0	0	0	10	14	40	56	21	30
Įmonėje paruoštos ir visiems darbuotojams žinomos tvarkos, instrukcijos, taisyklės bei griežtas jų laikymasis	12	17	4	6	19	27	26	37	10	14
Įvairaus pobūdžio konsultacija personalo administravimo klausimais (teisininkas, speciali spauda, internetinės svetainės ir kt.)	16	23	3	4	26	37	12	17	14	20

9 lentelės tęsinys

Atliekamas personalo administravimo išorinis auditas	49	69	7	10	9	13	6	8	0	0
Atliekama personalo administravimo dokumentacijos vidinė kontrolė	32	45	17	24	12	17	8	11	2	3
Įmonės skiriamos lėšos personalo administravimui tobulinti	33	46	4	6	11	15	18	25	5	7
Įvairūs personalo skyriaus darbuotojams organizuojami seminarai, kvalifikacijos kėlimo kursai	21	30	2	3	24	34	10	14	14	20
Personalo administravimui naudojamos įvairios sistemos	37	52	0	0	4	6	21	30	9	13

Privačiame sektoriuje atininkamai 69 ir 45 % įmonių. 32 % viešojo įstaigų, kuriose yra išorinis personalo administravimo auditas, atlikti darbus vis tik palengvina tik kartais. 26 % įstaigų, kuriose yra vidinė personalo dokumentacijos kontrolė personalo administravimus atlikti vis tik palengvina. Tuo tarpu labai mažam procentui privataus sektoriaus įmonių šios priemonės palengvina atlikti personalo administravimo darbus. Skiriamos lėšos personalo administravimui tobulinti tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose tik kartai palengvina atlikti personalo administravimo darbus. Beje, net 47 % privataus sektoriaus įmonių tokios lėšų apskritai nėra. Personalo administravimo darbams atlikti naudojamos sistemos net 42 % viešojo sektoriaus įstaigų palengvina įvairius personalo administravimo darbus. Tačiau net 45 % įstaigų sistemų, palengvinančių personalo administravimo darbus nėra. Privačiame sektoriuje tik 30 % įmonių naudojamos sistemos palengvina atlikti personalo administravimo darbus, o 57 % įmonių tokių sistemų nėra.

Nagrinėjant veiksnius, kurie apsunkina personalo administravimo darbus Lietuvos įmonėse bei įstaigose, pastebime, kad viešojo sektoriaus įstaigose personalo administravimus atlikti trukdo, tačiau tik kartai, sudėtinga teisinė bazė – net 61 % įstaigų. (10 ir 11 lentelės) Visi kiti anketoje pateikti veiksniai atlikti darbų netrukdo.

Tuo tarpu privataus sektoriaus įmonėse personalo administravimo darbus atlikti trukdo tik didelė darbuotojų kaita – 27 % šis veiksnys trukdo tik kartais, o 27 % įmonių šis veiksnys trukdo atlikti personalo administravimo darbus.

Pažvelgus į įstaigų bei įmonių teisinių reikalavimų, keliamų personalo dokumentacijai, vertinimą, pastebime, kad tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje reikalavimai yra vertinami griežtai. Tačiau viešajame sektoriuje didesnis procentas įstaigų daugelį teisinių reikalavimų vertina per griežtai (pvz., darbo sutarties sudarymas, darbo grafikų sudarymas bei skelbimas, darbo laiko apskaita). (12 ir 13 lentelės) Tai tik dar labiau patvirtina anksčiau pastebėtą faktą, jog sudėtinga teisinė bazė trukdo atlikti personalo administravimo darbus viešojo sektoriaus įstaigose.

10 lentelė. Personalo administravimo darbams trukdantys veiksniai viešojo sektoriaus įstaigose.

Kaip trukdo	Viešasis sektorius (viso įmonių - 38)									
	Labai trukdo	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Trukdo	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Trukdo tik kartais	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Netrukdo	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Visiškai netrukdo	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.
Sudėtinga teisinė bazė		0	6	16	23	61	4	11	5	13
Personalo dokumentaciją tvarkančių darbuotojų kvalifikacija		0	2	5	10	26	12	32	14	37
Didelė darbuotojų kaita		0	3	8	7	18	17	45	11	29
Įmonės vadovybės požiūris į personalo skyrių		0	3	8	3	8	12	32	20	53
Nepakankamos finansinės lėšos	3	8	2	5	8	21	19	50	6	16

11 lentelė. Personalo administravimo darbams trukdantys veiksniai privataus sektoriaus įmonėse.

Kaip trukdo	Privatus sektorius (viso įmonių - 71)									
	Labai trukdo	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Trukdo	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Trukdo tik kartais	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Netrukdo	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Visiškai netrukdo	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.
Sudėtinga teisinė bazė	8	11	10	14	20	28	22	31	11	15
Personalo dokumentaciją tvarkančių darbuotojų kvalifikacija		0	10	14	4	6	40	56	17	24
Didelė darbuotojų kaita	13	18	19	27	19	27	11	15	9	13
Įmonės vadovybės požiūris į personalo skyrių	5	7	15	21	4	6	28	39	19	27
Nepakankamos finansinės lėšos	4	6	8	11	13	18	27	38	19	27

12 lentelė. Reikalavimų teisiniams personalo dokumentacijos reikalavimams vertinimas viešojo sektoriaus įstaigose.

Reikalavimai teisiniams personalo dokumentacijos reikalavimams	Viešasis sektorius (viso įmonių - 38)									
	Per griežti	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Labai griežti	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Griežti	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Negriežti	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Visiškai negriežti	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.
Darbo grafikų sudarymas ir skelbimas	5	13	3	8	10	26	20	53	0	0
Darbo laiko apskaita	5	13	5	13	8	21	20	53	0	0
Darbo sutarties sudarymas	6	16	15	39	17	45		0	0	0
Darbo ir poilsio laiko organizavimas	2	5	6	16	16	42	14	37	0	0
Personalo skyriaus žurnalų pildymas (darbo sutarčių registravimo, darbuotojų pažymėjimo registravimo, įsakymų registravimo ir kt.)	5	13	3	8	16	42	14	37	0	0
Įvairių pranešimų, ataskaitų pateikimas valstybinėms institucijoms	2	5	13	34	17	45	6	16	0	0
Įvairių darbo sutarties pakeitimų įforminimas	2	5	5	13	14	37	17	45	0	0
Darbuotojų supažindinimas su įvairiais dokumentais	2	5	3	8	18	47	15	39	0	0
Darbų saugos dokumentacija	2	5	8	21	23	61	5	13	0	0

13 lentelė. Reikalavimų teisiniams personalo dokumentacijos reikalavimams vertinimas privataus sektoriaus įmonėse.

Reikalavimai teisiniams personalo dokumentacijos reikalavimams	Privatus sektorius (viso įmonių - 71)									
	Per griežti	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Labai griežti	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Griežti	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Negriežti	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Visiškai negriežti	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.
Darbo grafikų sudarymas ir skelbimas	7	10	5	7	36	51	23	32	0	0
Darbo laiko apskaita	0	0	10	14	45	63	16	23	0	0
Darbo sutarties sudarymas	0	0	6	8	34	48	28	39	3	4
Darbo ir poilsio laiko organizavimas	5	7	2	3	32	45	27	38	5	7
Personalo skyriaus žurnalų pildymas (darbo sutarčių registravimo, darbuotojų pažymėjimo registravimo, įsakymų registravimo ir kt.)	5	7	10	14	37	52	19	27	0	0

13 lentelės tęsinys

Įvairių pranešimų, ataskaitų pateikimas valstybinėms institucijoms	14	20	13	18	25	35	17	24	2	3
Įvairių darbo sutarties pakeitimų įforminimas	2	3	7	10	36	51	26	37	0	0
Darbuotojų supažindinimas su įvairiais dokumentais	5	7	10	14	30	42	24	34	2	3
Darbų saugos dokumentacija	14	20	12	17	37	52	8	11	0	0

Privataus sektoriaus įmonės kaip per griežtus laiko šiuos teisinius reikalavimus: įvairių pranešimų, ataskaitų pateikimas valstybinėms institucijoms pateikimas ir darbų saugos dokumentacija.

Labai panašiais šaltiniais naudojasi tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus įmonių bei įstaigų atstovai, ieškodami įvairios informacijos personalo administravimo klausimais. Dažniausiai tai yra internetinės svetainės, į kurias tenka arba net dažnai tenka kreiptis po 37 % viešojo sektoriaus įstaigų. Tuo tarpu privačiame sektoriuje internetinėmis svetainėmis tenka naudotis 31 % įmonių. (14 ir 15 lentelės) Tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje atitinkamai 50 ir 70 % įmonių ar įstaigų nėra dirbančio teisininko, į kurį būtų galima kreiptis įvairias personalo administravimo klausimais. Mažiau privataus sektoriaus įmonių, lyginant su viešuoju sektoriumi, – tik 37 % - kreipiasi į valstybines institucijas rašytinėmis užklausomis, norėdami išsiaiškinti įvairius klausimus. Tuo tarpu viešojo sektoriaus net 45 % įstaigų naudojasi šia galimybe.

14 lentelė. Informacijos šaltiniai, kuriais naudojasi viešojo sektoriaus įstaigos, ieškomos įvairios informacijos personalo administravimo klausimais.

Kur ieškoma informacijos personalo administravimo klausimais	Viešasis sektorius (viso įmonių - 38)									
	Niekada	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Tenka, tačiau labai retai	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Kartais tenka	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Tenka	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Dažnai tenka	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.
Valstybinės institucijos (Valstybinė darbo inspekcija, SoDra, Valstybinė mokesčių inspekcija ar kt.)	2	5	9	24	15	39	12	32	0	0
Privačios konsultacinės įmonės ar teisininkai	15	39	15	39	3	8	5	13	0	0
Įmonėje dirbantis teisininkas	19	50	3	8	5	13	8	21	3	8
Prenumeruojami/perkami specializuoti leidiniai	7	18	3	8	18	47	7	18	3	8
Internetinės svetainės	0	0	0	0	10	26	14	37	14	37
Rašytinės užklauskos į valstybines institucijas	6	16	17	45	4	11	11	29	0	0

15 lentelė. Informacijos šaltiniai, kuriais naudojasi privataus sektoriaus įmonės, ieškodamos įvairios informacijos personalo administravimo klausimais.

Kur ieškoma informacijos personalo administravimo klausimais	Privatus sektorius (viso įmonių - 71)									
	Niekada	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Tenka, tačiau labai retai	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Kartais tenka	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Tenka	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Dažnai tenka	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.
Valstybinės institucijos (Valstybinė darbo inspekcija, SoDra, Valstybinė mokesčių inspekcija ar kt.)	4	6	23	32	28	39	8	11	8	11
Privačios konsultacinės įmonės ar teisininkai	22	31	15	21	19	27	13	18	2	3
Įmonėje dirbantis teisininkas	50	70	1	1	16	23	2	3	2	3
Prenumeruojami/perkami specializuoti leidiniai	19	27	6	8	23	32	9	13	14	20
Internetinės svetainės	11	15	13	18	13	18	22	31	12	17
Rašytinės užklauskos į valstybines institucijas	26	37	25	35	10	14	2	3	8	11

Viešojo sektoriaus įstaigos dažniau kreipiasi į valstybines institucijas įvairios informacijos galbūt todėl, jog valstybinėse institucijose pateikiamos informacijos aiškumą ir prieinamumą vertina kur kas geriau nei privataus sektoriaus įmonės. Viešojo sektoriaus net 47 % įstaigų informacijos prieinamumą ir aiškumą vertina gerai, o grįžtamojo ryšio į įvairius užklauskimus suteikimą 53 % įstaigų vertina vidutiniškai. (16 ir 17 lentelės)

16 lentelė. Kaip viešojo sektoriaus įstaigos vertina valstybinių institucijų pateikiamos informacijos aiškumą, prieinamumą ir pateikimą.

Kaip įmonės ar įstaigos vertina valstybinėse institucijose pateikiamos informacijos prieinamumą aiškumą	Viešasis sektorius (viso įmonių - 38)									
	Labai blogai	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Blogai	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Vidutiniškai	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Gerai	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.	Labai gerai	Procentais nuo viešojo sektoriaus įm.
Informacijos prieinamumas ir aiškumas		0	3	8	17	45	18	47		0
Grįžtamojo ryšio į įvairius užklauskimus suteikimas		0	3	8	20	53	15	39		0

Tuo tarpu privataus sektoriaus įmonės tiek informacijos prieinamumą ir aiškumą, tiek grįžtamojo ryšio į įvairius užklausimus suteikimą daugiausiai įvertino vidutiniškai – atitinkamai 45 ir 41 % įmonių. Kaip bebūtų keista, privataus sektoriaus įmonių tarpe pasitaikė tokių, kurios informacijos prieinamumą ir aiškumą bei grįžtamąjį ryšį įvertino kaip labai gerai.

17 lentelė. Kaip privataus sektoriaus įmonės vertina valstybinių institucijų pateikiamos informacijos aiškumą, prieinamumą ir pateikimą.

Kaip įmonės ar įstaigos vertina valstybinėse institucijose pateikiamos informacijos prieinamumą aiškumą	Privatus sektorius (viso įmonių - 71)									
	Labai blogai	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Blogai	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Vidutiniškai	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Gerai	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.	Labai gerai	Procentais nuo privataus sektoriaus įm.
Informacijos prieinamumas ir aiškumas	4	6	8	11	32	45	22	31	5	7
Grįžtamojo ryšio į įvairius užklausimus suteikimas	3	4	14	20	29	41	22	31	3	4

Atlikus analizę, matome, jog personalo administravimas Lietuvos įmonėse bei įstaigose dar yra gana primityvus, nėra išnaudojamos visos technologijų galimybės, vadovybės požiūris į personalo darbus nėra palaikantis, investicijos personalo tobulinimui yra menkos.

4. PERSONALO ADMINISTRAVIMO TOBULINIMO GALIMYBĖS

4.1. Bendrosios galimybės

Šioje darbo dalyje, remiantis išnagrinėta teorija, nustatysiu didžiausius personalo administravimo trūkumus Lietuvos įmonėse bei įstaigose ir pasiūlysiu galimus sprendimus trūkumams pašalinti.

Visą personalo veiklą suskirstysiu į keturias pagrindines sritis:

- darbuotojų atranka;
- personalo dokumentacijos administravimas;
- personalo mokymas;
- įvairūs personalo projektai (darbuotojų socializacijos ir adaptacijos, motyvacijos, vertinimo, lojalumo skatinimo ir kt.).

Šias personalo veiklos sritis suskirsčiau pagal personalo skyriaus atliekamas funkcijas.

Kaip jau minėjau ankstesnėse darbo dalyse, ne kiekviena įmonė atlieka visas personalo valdymui priskiriamas funkcijas. Dar kartą pabrėšiu, jog tai priklauso nuo įmonės dydžio, darbuotojų skaičiaus, įmonės kultūros, vadovybės požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą bei kitų veiksnių. Šiame darbe dėmesys yra skiriamas personalo administravimui, kadangi kiekvienoje įmonėje privalo būti tinkamai įgyvendinami darbo santykius reglamentuojantys teisės aktai, o tai neišvengiamai susiję su personalo dokumentacijos administravimu.

Be abejo, auditorius, ruošdamasis atlikti personalo valdymo auditą, privalo įvertinti riziką, kylančią bet kurioje personalo skyriaus veiklos srityje. 18 lentelėje išskyriau pagrindinius galimus rizikos veiksnius kiekvienai personalo veiklos sričiai.

18 lentelė. Galimi rizikos veiksniai personalo veiklos srityse.

Personalo atranka	Personalo dokumentacijos administravimas	Personalo mokymas	Įvairūs personalo projektai
- situacija darbo rinkoje (mažėjanti darbo jėga);	- sudėtingi ir neaiškūs darbo teisės aktų reikalavimai;	- nepakankamai skiriama lėšų;	- nepakankamai skiriama lėšų;
- nekonkurencingi atlyginimai;	- personalo kompetencija;	- mokymų specifika;	- darbuotojai skeptiškumas dalyvaujant projektuose;
- darbo sąlygų patrauklumas;	- naudojamos sistemos bei jų patikimumas;	- personalo kompetencija;	- neaiškūs darbuotojų poreikiai.

- įmonės įvaizdis;	- didelė darbuotojų kaita;	- darbuotojų požiūris į organizuojamus mokymus.	
- įmonės veiklos pobūdis;	- vidaus kontrolės sistemos efektyvumas ir kokybė;		
- didelė darbuotojų kaita.	- natūrali rizika: sutrikimai, klaidos, įvykusios dėl fizinių bei žmogiškųjų faktorių;		
	- organizacijos vadovo palaikymas;		
	- organizaciniai ir veiklos pasikeitimai, personalo kaita.		

Kiekvienos srities rizikos veiksnių grupei galima sudaryti matricą su įvairiais vertinimo kriterijais. Sumodeliuosiu personalo administravimo rizikos veiksnių matricą. Prieš tai turime apsibrėžti, kokią vertinimo skalę naudosime, norėdami įvertinti kiekvieno rizikos veiksnio atsiradimo tikimybę bei galimą poveikį personalo administravimo veiklos sričiai. Sudarytą vertinimų skalę tiek tikimybei, tiek poveikiui vertinti graduosime:

- nuo A – veiksnio atsiradimo tikimybė arba veiksnio poveikis veiklai yra mažas;
- iki E – veiksnio atsiradimo tikimybė arba veiksnio poveikis veiklai yra didelis.

Kiekvienas rizikos veiksnys ir jo įtaka personalo administravimui kiekvienoje įmonėje skirsis priklausomai nuo įmonės veiklos, darbuotojų skaičiaus ir kt. Atlikus anketinę apklausą ir išnagrinėjus, kas labiausiai įmonėse bei įstaigose trukdo personalo administravimo darbus, matome, kad paminėti veiksniai, kurie daugiau ar mažiau trukdo atlikti personalo administravimo darbus išsidėsto sekančia eilės tvarka pagal įmonių skaičių, kurioms veiksniai turi įtakos:

1. Sudėtinga teisinė bazė – daugiau ar mažiau trukdo 61 % įmonių bei įstaigų.
2. Didelė darbuotojų kaita – daugiau ar mažiau trukdo 56 % įmonių bei įstaigų.
3. Nepakankamos finansinės lėšos – daugiau ar mažiau trukdo 35 % įmonių bei įstaigų.

4. Įmonės vadovybės požiūris į personalo skyrių – daugiau bei mažiau trukdo 28 % įmonių ar įstaigų.

5. Personalo dokumentus tvarkančių darbuotojų kvalifikacija – daugiau bei mažiau trukdo 24 % įmonių bei įstaigų.

Padarome analizę kitu pjūviu: nuo įmonių bei įstaigų skaičiaus, kurioms minėti veiksniai daro didesnę ar mažesnę įtaką, paskaičiuojame:

- kokiam procentui įmonių kiekvienas veiksnys trukdo labai;
- kokiam procentui įmonių kiekvienas veiksnys trukdo;
- kokiam procentui įmonių kiekvienas veiksnys trukdo tik kartais.

19 lentelė. Personalo administravimo darbus Lietuvos įmonėse bei įstaigose trukdantys veiksniai.

Trukdantys personalo administravimo darbus veiksniai	Abu sektoriai -viso įmonių 109							
	Labai trukdo	Procentais nuo tų įmonių, kurioms trukdo	Trukdo	Procentais nuo tų įmonių, kurioms trukdo	Trukdo tik kartais	Procentais nuo tų įmonių, kurioms trukdo	Viso daugiau ar mažiau trukdo	Procentais nuo tų įmonių, kurioms trukdo
Sudėtinga teisinė bazė	8	12	16	24	43	64	67	61
Didelė darbuotojų kaita	13	21	22	36	26	43	61	56
Nepakankamos finansinės lėšos	7	18	10	26	21	55	38	35
Įmonės vadovybės požiūris į personalo skyrių	5	17	18	60	7	23	30	28
Personalo dokumentaciją tvarkančių darbuotojų kvalifikacija	0	0	12	46	14	54	26	24

Taigi, atsižvelgiant į paskaičiavimus, sudarome tikslesnę rizikos matavimo skalę:

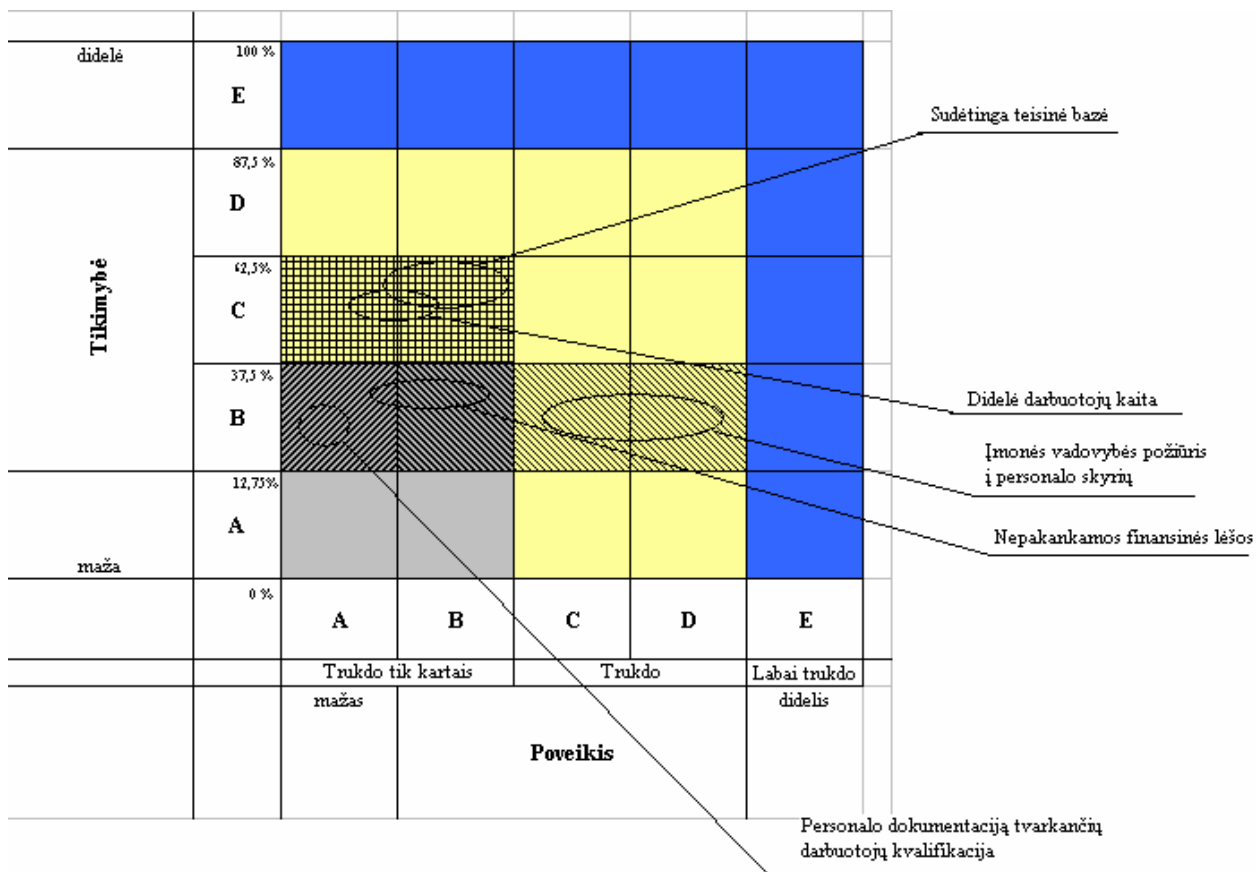
- kaip veiksnio atsiradimo tikimybę priimsime įmonių bei įstaigų procentą, kurioms minėti veiksniai trukdo personalo administravimo darbus, tad sudarome tokią tikimybės atsiradimo skalę:

0%	12,75%	25%	37,50%	50%	62,50%	75%	87,50%	100%
A	B		C		D		E	

- kaip veiksnio poveikio mastą priimsime didžiausią įmonių bei įstaigų procentą, kurioms kiekvienas minėtas veiksnys labai trukdo, trukdo arba trukdo tik kartais. Taigi, naudojame skalę:

trukdo tik kartais	trukdo			labai trukdo
A	B	C	D	E

Naudojantis sudarytomis skalėmis bei analizės rezultatais, nupaišome rizikos veiksnių, kurie dažniausiai iškyla įmonėse bei įstaigose ir turinčių didesnę arba mažesnę neigiamą poveikį personalo administravimo darbams, matricą.



6 pav. Dažniausiai Lietuvos įmonėse bei įstaigose pasitaikančių ir turinčių neigiamą poveikį personalo administravimo darbams, rizikos veiksnių matrica.

Siekiant nustatyti šiuos veiksnius, galima naudoti įvairius metodus: apklausti darbuotojus anketiniu būdu arba interviu metu, bei kitais būdais. Svarbu tinkamai atrinkti respondentus – įmonės vadovybę galima apklausti vienais klausimais, personalo darbuotojus kitais klausimais, dar kitais klausimais galima apklausti galbūt netgi visus įmonės darbuotojus. Taip pat labai svarbu gerai apgalvoti ir sudaryti galimų rizikos veiksnių sąrašą, kurie, tikėtina, vienaip ar kitaip įtakoja personalo darbuotojų darbą. Nustačius didžiausią poveikį ir didžiausią tikimybę daryti poveikį personalo darbuotojų darbui veiksnius, reikia ieškoti būdų bei priemonių neigiamam poveikiui sumažinti. Mūsų atveju, matome, jog nemažą poveikį personalo darbuotojų darbui turi įmonės vadovybės požiūris į personalo darbuotojų darbą. Tikimybė šiam veiksniui atsirasti taip pat nėra pati mažiausia. Taigi įmonės bei įstaigos turėtų imtis priemonių šio veiksnio poveikiui pašalinti. Šio veiksnio neigiama įtaka gali sukelti daug kitų šalutinių

padarinių. Kaip jau buvo minėta teorinėje dalyje, vienas iš palankios kontrolei požymių būtent ir yra organizacijos vadovo palaikymas. Jeigu nėra efektyvios kontrolės, gali pasitaikyti labai daug klaidų, procesai neanalizuojami, nestebimi ir nėra gerinami. Taigi rizikos veiksnių, aplinkos bei procesų analizė yra būtinas norint išvengti daugybės neigiamų pasekmių ir siekiant patobulinti darbo procesus.

4.2. Galimybės viešajame sektoriuje

Personalo administravimo tobulinimo galimybes viešajame sektoriuje labai riboja tai, jog valstybinės institucijos yra priklausomos nuo valstybės biudžeto finansinių išteklių. Tyrimo metu pastebėta, jog valstybinėse institucijose yra naudojamos labai primityvios elektroninės programos, tokios kaip Excel'is ir Word'as. Visiškai nesinaudojama Access'o programa, kuri gali būti ir kaip puiki darbo priemonė, ir kaip kaupiamoji duomenų bazė apie darbuotojus. Šios programos panaudojimui beveik nereikia jokių finansinių išteklių, kadangi Access yra įdiegta į kiekvieną Windows programą, kuri yra kiekviename kompiuteryje. Su programa nėra sunku dirbti, patys personalo darbuotojai galėtų nesunkiai pritaikyti programą pagal savo poreikius.

Esant daugiau darbuotojų, reikėtų galvoti apie specializuotą personalo apskaitos programą. Kaip parodė tyrimas, darbuotojų skaičiaus riba, kuriam esant verta susimastyti apie minėtą programą, yra 50 darbuotojų. Esant tokiam darbuotojų skaičiui įmonėje ar įstaigoje, bent elementari personalo apskaitos programa padėtų personalo skyriaus darbuotojams. Ypač jeigu įmonei ar įstaigai yra būdinga didelė darbuotojų kaita arba įmonė ketina plėstis.

Kalbant apie valstybinės darbo inspekcijos veiklą, stebina tai, jog nėra tikrinama personalo apskaita:

- ar teisingai apskaitomos darbuotojų kasmetinės atostogos: ar visi, turintys teisę pasinaudoti ilgesnėmis nei 28 kalendorinių dienų kasmetinėmis minimaliosiomis atostogomis, gali jomis pasinaudoti; ar pailginamos kasmetinės minimaliosios atostogos už nepertraukiamą stažą įmonėje ar įstaigoje; ar pailginamas kasmetinių atostogų laikotarpis už ilgesnes nei 14 kalendorinių dienų nemokamas atostogas ir kt.;
- ar darbuotojai, auginantys vaikus, gali pasinaudoti jiems priklausančiomis teisėmis: ar galim paimti papildomą poilsio dieną per mėnesį, ar teisingai pritaikomas NPD arba PNPD ir kt.;
- ar sutampa darbo sutartyje sulgytas darbo grafikas su tuo darbo grafiku, kuris yra žymimas darbo laiko apskaitos žiniaraštyje;

- ar nėščioms moterims, neseniai pagimdžiusioms moterims ar kitiems asmenims, kurie pagal gydytojo išvadą negali dirbti pilnos darbo dienos arba naktinių valandų, yra sutrumpinama darbo diena iki leidžiamo valandų skaičiaus;
- ar teisingai yra daromi darbo sutarčių pakeitimai, ar visi pakeitimai fiksuojami darbo sutarčių registravimo žurnaluose, ar yra atitinkami įsakymai, darbuotojų prašymai ir pan.;
- kt.

Mano nuomone, valstybinė darbo inspekcija turėtų planuoti ir personalo duomenų apskaitos patikrinimus, kadangi toli gražu ne visi darbuotojai žino visas savo teises ir darbdavys, pasinaudodamas tuo, piktnaudžiauja savo naudai. Atlikdama tokius patikrinimus, galbūt VDI netgi paskatintų darbdavius rimčiau pažvelgti į personalo darbuotojų atliekamą darbą bei palaikyti juos.

Viešajame sektoriuje personalo duomenims paskaityti ne taip dažnai diegiamos specialios programos. Tačiau privačiose įmonėse, ypač stambiose kompanijose, specializuotos programos yra naudojamos dažniau. Įmonės, programuojančios ir platinančios specialias programas, dažnai nežino visų reikalavimų, keliamų darbo santykiams. Dažnai smulkmena gali įmonei, naudojančiai specializuotas programas, gali pridaryti didelių rūpesčių. Siūlyčiau specializuotoms personalo apskaitos programoms nustatyti tam tikrus teisinius reikalavimus ir jų neatitinkančių programų neleisti platinti įmonėms ar įstaigoms. Pavyzdžiui, teisiškai reglamentuoti, kokie turi būti reikalavimai visiems programoje naudojamiems dokumentų šablonams, atostogų skaičiavimo algoritmams, darbo laiko apskaitos moduliams, bei kitoms reikmėms. Tarkim, jei programa atitinka reglamentuotus reikalavimus, įmonei, sukūrusiai šią programą suteikiamas leidimas ją platinti savo klientams. Jeigu, tarkim, programą, atitinkančią visus nustatytus reikalavimus, yra nusipirkusi įmonė ar įstaiga, jai galima būtų panaikinti tam tikrus darbo santykius reglamentuojančius reikalavimus, pavyzdžiui, įsakymų registravimo žurnalo pildymas, arba darbo sutarčių pakeitimų fiksavimas darbo sutarčių registravimo žurnale ir pan. Jeigu visa tai yra tinkamai užfiksuojama programoje, tuomet popierinis minėtų dokumentų tvarkymas tik mažina personalo administravimo efektyvumą.

4.2. Galimybės privačiame sektoriuje

Privataus sektoriaus įmonės neišnaudoja labai daug galimybių personalo dokumentams efektyviau administruoti. Pirmiausia visoms privačioms įmonėms, kuriose yra daugiau nei 50 darbuotojų, patarčiau nusamdyti personalo specialistą, kuris rūpintųsi visais personalo klausimais. Tokiam darbuotojui galima būtų pavesti ne tik personalo dokumentų administravimo funkcijas, tačiau ir kitas personalo valdymo funkcijas, tokias kaip darbuotojų motyvacinės

sistemos kūrimas bei diegimas, mokymų koordinavimas, darbuotojų vertinimas ir jų karjeros ar galimybių tobulinimuisi numatymas, įvairių renginių darbuotojams organizavimas, jų konsultavimas įvairiais socialiniais klausimais ir įvairios kitos funkcijos. Šiuolaikinės įmonės vis dažniau pagalvoja apie personalo darbuotoją. Jeigu įmonė nedidelė, personalo darbuotojui ko gero atsirastų ir laisvesnio laiko kitoms pašalinėms funkcijoms, todėl mano manymu, geras personalo specialistas, kaip ir buhalteris, yra reikalingas kiekvienai įmonei.

Personalo specialistas ypač reikalingas įmonei, kuri yra orientuota į plėtrą, todėl kad reikalavimai darbo teisei nuolat griežtėja ir jų nuolat daugėja. Atsiranda būtinybė analizuoti įvairius darbo procesus, ieškoti įvairios informacijos, susijusios su personalu, kurti įvairias tvarkas ar projektus.

Ypač svarbu visus reikiamus dokumentus itin kruopščiai ir tvarkingai kurti, ruošti ir diegti ir administruoti nuo pat įmonės veiklos pradžios. Todėl, kad plečiantis įmonei ir daugėjant įvairių procesų, kaupsis įvairių neužbaigtų ar iki galo neparuoštų projektų, dokumentų, neišspręstų problemų ir visa tai sutvarkyti kuo vėliau, tuo bus sudėtingiau. Todėl jau nuo pat įmonės veiklos pradžios reikėtų smulkiai apgalvoti, kokie bus įmonėje personalo dokumentai, kokios bus pareigybės, kokių reikėtų taisyklių, tvarkų ir kt., ir visa tai nedelsiant ruošti, derinti, tvirtinti įmonės vadovo įsakymais ir pan.

Sekantis žingsnis, kurį taip pat reikia kruopščiai išanalizuoti, tai įmonės dokumentų archyvo formavimas. Reikėtų išanalizuoti archyvo dokumentams keliamus teisinius reikalavimus ir jau nuo pat pradžių tvarkingai archyvuoti visus dokumentus.

Be abejo, reikia pagalvoti apie galimas elektronines priemones duomenims kaupti, sekti, analizuoti. Reikia priimti sprendimą, kokiam darbuotojų skaičiui esant reikia pirkti specializuotą programą. Kaip jau parodė tyrimas, programos poreikį įtakoja ne tik darbuotojų skaičius. Jeigu darbuotojų kaita nėra didelė, galbūt ir esant 50 darbuotojų bus galima apsieiti be programos. Tačiau, mano nuomone, tai yra kritinis darbuotojų skaičius, kuriam esant reikėtų susirūpinti apie pažangesnes personalo apskaitos programas. Jeigu įmonės darbuotojų kaita nėra didelė ir duomenys apie darbuotojus nėra labai įvairūs bei kintantys, galbūt užtektų tinkamai paruošta Access'o programa. Kaip jau minėjau kalbėdama apie galimybes viešajame sektoriuje, ši programa galėtų būti ir kaip bent elementari duomenų bazė apie darbuotojus, kuriai esant nereikėtų kelti popierinių darbuotojų dokumentų, tarkim, norint sužinoti darbuotojo asmens kodą, darbo pažymėjimo numerį ar kitus duomenis.

Didelis trūkumas privačiose įmonėse yra tai, jog nėra atliekamas nei išorinis personalo dokumentacijos auditas (jo nėra net 49 % įmonių), nei vidinė dokumentacijos kontrolė (jos nėra net 32 % įmonių). Tai rodo, kad personalo skyriuje vykstantys procesai nėra analizuojamai, nėra įdiegtos jokios dokumentų kontrolės priemonės. Tokiu atveju, personalo administravimo darbo

procesai negali tobulėti, gali pasitaikyti daug klaidų dokumentuose ir neatitikimų su darbo teisės aktų reikalavimais. Įmonės vadovybė turėtų palaikyti personalo darbuotojus ir skatinti juos bent jau patiems reguliariai atlikti dokumentų patikrinimus, siųsti juos į seminarus domėtis naujovėmis, kitų įmonių patirtimi, skatinti analizuoti darbo procesus ir siūlyti būdus jiems pagerinti. Kiek yra įmanoma, reikėtų stengtis darbu automatizuoti ir vengti rankinio darbo, formuoti elektronines duomenų bazines, daryti duomenų analizes ir pan.

Įmonės turėtų kurti personalo strategijas, planuoti biudžetus strategijoms įgyvendinti, užsibrėžti tikslus ir kiekvienais metais analizuoti tikslų pasiekimą. Be abejo, jeigu įmonės vadovybė nepalaiko personalo darbuotojų ir jų darbo, kurti strateginius planus yra labai sudėtinga. Ypač sudėtinga yra planuoti biudžetą strateginiams planams įgyvendinti. Tačiau vadovybės palaikymas gali būti įgyjamas efektyviai įgyvendinus užsibrėžtus tikslus. Todėl būtina stengtis tvirtinti ir didinti personalo užimamas pozicijas bei svorį įmonėje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Skirtingose įmonėse ar įstaigose personalo administravimui gali būti priskiriamos skirtingose funkcijos.
2. Skirtingose įmonėse ar įstaigose personalo administravimo darbus gali atlikti skirtingi darbuotojai: personalo specialistas, buhalteris, administratorė ar kitas paskirtas darbuotojas.
3. Personalo dokumentai gali būti skirstomi pagal įvairius požymius: pagal saugojimo terminą, pagal dokumentų nomenklatūrą, pagal dokumentų parengimo tikslą, pagal dokumentų migravimą, pildymo/rengimo periodiškumą, pagal dokumento formą ir kt.
4. Personalų audito dėmesio centras yra įmonės personalo skyriaus funkcijų analizavimas ir jų gerinimas.
5. Pagrindinė institucija, atliekanti darbo teisės laikymosi kontrolę yra Lietuvos Valstybinė darbo inspekcija.
6. Daugiausiai VDI atlieka patikrinimų įmonėse bei įstaigose, kuriose darbuotojų skaičius yra iki 10. Per nagrinėjamą 2001 – 2005 m. laikotarpį daugiausiai įmonių buvo patikrinta 2003 m.
7. Daugiausiai pažeidimų yra nustatoma darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų srityje.
8. Daugiausiai iš darbo teisės pažeidimų yra pažeidimai dėl darbo sutarties sudarymo.
9. Pagrindinis teisinis dokumentas, reglamentuojantis darbo santykius viešajame sektoriuje yra valstybės tarnybos įstatymas, o privačiame sektoriuje – darbo kodeksas.
10. Didžiausią riziką atliekant personalo administravimo darbus kelia įmonių bei įstaigų vadovybės požiūris į personalo darbus.
11. Įmonės itin retai naudoja personalo audito paslaugomis – viešajame sektoriuje auditas nėra atliekamas net 53 % įstaigų, o privačiame sektoriuje auditas neatliekamas net 69 % įmonių.
12. Dažniausiai įmonėse nėra atliekamas net vidinis personalo dokumentacijos patikrinimas: viešajame sektoriuje net 42 % įstaigų neatlieka personalo dokumentacijos vidinės kontrolės, o privačiame sektoriuje vidinės kontrolės neturi net 45 % įmonių.
13. 57,9 % viešojo sektoriaus įstaigų ir 63,4 % privataus sektoriaus įmonių neturi nė vieno personalo darbuotojo. Tačiau įstaigose, kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 49 iki 249 yra bent po vieną personalo specialistą. 53,3 % privataus sektoriaus įmonių, kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 49 iki 249 personalo specialisto nėra, ir 46,7 % įmonių turi bent po vieną personalo specialistą.

14. Įmonėse ar įstaigose, kuriose yra bent po vieną personalo specialistą, tokios funkcijos, kaip darbų saugos dokumentacijos tvarkymas bei darbuotojų įvedimas į kolektyvą vis tik yra patikimos kitiems įmonės ar įstaigos darbuotojams.

15. Daugiausiai personalo administravimo funkcijoms atlikti įmonės ar įstaigos naudoja elementarias kompiuterines programas, tokias kaip Excel arba Word.

16. Labiausiai personalo administravimo darbus tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose palengvina atlikti paruošti vieningi dokumentų šablonai, paruoštos ir visiems darbuotojams žinomos tvarkos, instrukcijos, taisyklės bei griežtas jų laikymasis. Taip pat naudinga yra įvairaus pobūdžio konsultacija personalo klausimais.

17. Populiariausi informacijos šaltiniai įvairiais personalo klausimais yra valstybinės institucijos, prenumeruojami ar perkami specializuoti leidiniai, bei internetinės svetainės. Nors dauguma tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus įmonių ar įstaigų informacijos prieinamumą ir aiškumą valstybinėse institucijose bei grįžtamojo ryšių į įvairias užklausas suteikimą vertina tik vidutiniškai.

Pasiūlymai:

1. Nuo pat įmonės ar įstaigos veiklos kruopščiai išsiaiškinti reikiamus personalo dokumentus, numatyti jų administravimo principus ir įdiegti patogią dokumentacijos sistemą.

2. Automatizuoti kaip įmanoma daugiau personalo administravimo procesų, ypač darbuotojų įdarbinimą ir duomenų bazės formavimą. Neapsiriboti vien Excel ar Word programomis, pasinaudoti Access programa, kuria galima ruošti dokumentų šablonus ir kurti bent elementarią duomenų bazę tuo pačiu metu.

3. Sudaryti kolektyvinę sutartį su darbuotojais.

4. Prenumeruoti teisinius periodinius leidinius, sudaryti personalo specialistams galimybes konsultuotis su vidaus ar išorės teisininkais, siųsti personalo specialistus ar kitus darbuotojus, atsakingus už personalo dokumentų administravimą į įvairaus pobūdžio seminarus.

5. Įmonėse ar įstaigose, kuriose darbuotojų skaičius viršija 49, samdyti personalo specialistą ir nededikuoti personalo funkcijų kitam įmonėse ar įstaigos darbuotojui.

6. Stambesnėse įmonėse atlikti personalo dokumentų vidaus ar išorės auditą, diegti vidinės kontrolės priemones.

7. Planuoti personalo biudžetą, kurti personalo strategiją, kiekvienais metais išsikelti tikslus ir peržvelgti, kaip tikslai buvo pasiekti.

8. Informuoti, šviesti, mokyti darbuotojus apie jų darbo teisės garantijas, taikomas lengvatas bei privilegijas, kadangi tai yra viena iš dokumentų kontrolės priemonių.

9. Aiškiai apibrėžti ir paskirstyti personalo funkcijas, paskirstyti atsakomybę.

10. VDI turėtų tikrinti, kaip įmonėse yra vykdoma duomenų apie darbuotojus apskaita, kaip yra tvarkoma visa personalo dokumentacija. Atlikdama tokius patikrinimus, galbūt VDI netgi paskatintų darbdavius rimčiau pažvelgti į personalo darbuotojų atliekamą darbą bei palaikyti juos.

11. Kurti ir diegti vieningas tvarkas, instrukcijas, taisykles, vieningą ir visiems suprantamą atlyginimų sistemą.

12. Teisiškai reglamentuoti reikalavimus, keliamus platinamoms specializuotoms personalo apskaitos programoms.

13. Valstybė, nustatydamą reikalavimus elektroninėms programoms, turėtų skatinti įmones bei įstaigas mažinti rankinį darbą tvarkant personalo dokumentus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos audito įstatymas.//Valstybės žinios.1999, Nr. 59-1916.
2. Lietuvos Respublikos audito įstatymo 2,5,6,7,18,19,20,22,26,28,33,35,37,43,45,48,53,54 straipsnių pakeitimo įstatymas.//Valstybės žinios. 2006, Nr. 17 – 604.
3. Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos įstatymas//Valstybės žinios. 2003, Nr. 102-4585.
4. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas.//Valstybės žinios. 2001, Nr. 112-4070.
5. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolieriaus įsakymas :Dėl valstybinio audito reikalavimų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 20-790.
6. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas.//Valstybės žinios. 2002, Nr. 123-5540.
7. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas.//Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.
8. Lietuvos auditorių rūmų statutas//Įregistruota Juridinių asmenų registre 2004 m. rugpjūčio 1 d.
9. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, patvirtintas 2002 m. birželio 4 d. Įstatymu Nr. IX-926//Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569.
10. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2004 m. vasario 17 d. įsakymas Nr.A1-40 „Dėl Lietuvos Respublikos Valstybinės darbo inspekcijos nuostatų patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2004, Nr. 29-936.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 24 d. nutarimas Nr.503 „Darbuotojo tapatybę patvirtinančio dokumento išdavimo, nešiojimo ir pateikimo kontroliuojančioms institucijoms tvarkos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 40-1822.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. sausio 28 d. nutarimas Nr. 115 „Dėl darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 11-412.
13. Vidaus audito rekomendacijos. Patvirtinta nuolatinės tarpžinybinės komisijos vidaus audito sistemos kūrimui valstybiniame sektoriuje koordinuoti, posėdžio protokolu Nr. 1, sprendimo Nr. 5, 2003-03-13.
14. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
15. Drucker F. P. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius: Hansabankas, 2004.
16. Fayol H. Administravimas: teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas, 2005.
17. Laurinavičienė A, Rancova G. Raštvedyba. Personalo dokumentai., Vilnius: Vananta, 2003.
18. Martinkus B, Neverauskas B, Sakalas A. ir kt. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. Kaunas: Technologija, 2000.
19. Mirončikienė E. Darbo teisė. Oficialių dokumentų tekstai. Vilnius: Mūsų saulužė, 2003.
20. Puškorius S. Veiklos auditas. Vilnius: LTU, 2004.

21. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: LTU, 2003.
22. Appleby C R. Modern business administration. London: Pitman, 1991.
23. Implementation Guidelines for Performance Auditing Standards. Draft. Standards and Guidelines for Performance Auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and Practical Experience. The Swedish NATIONAL Audit Office, 2001.
24. University of South Florida GEMS system audit, audit program: Jan1, 2000 ti June 30, 2000.
25. Apie Lietuvos auditorių rūmus//<http://www.lar.lt/new/page.php?9>, prisijungimo laikas: 2006-10-28.
26. Apie LR Valstybės kontrolę//http://www.vkontrolė.lt/apie_institucijos_paskirtis.shtml; prisijungimo laikas: 2006-10-27.
27. Apie Valstybinę darbo inspekciją//<http://www.vdi.lt/index.php?-233663077>; prisijungimo laikas: 2006-05-08.
28. Apie Valstybinę darbo inspekciją//<http://www.vdi.lt/index.php?-843645767>; prisijungimo laikas: 2006-05-08.
29. Apie Valstybinę darbo inspekciją//<http://www.vdi.lt/index.php?131011399>; prisijungimo laikas: 2006-05-08.
30. Apie Valstybinę darbo inspekciją//<http://www.vdi.lt/index.php?-362879513>; prisijungimo laikas: 2006-05-08.
31. Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse ir organizacijose 2001 metais, <http://www.vdi.lt/index.php?-215387505>, paskutinį kartą peržiūrėta 2006-10-17;
32. Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse ir organizacijose 2002 metais, <http://www.vdi.lt/index.php?-215387505>, paskutinį kartą peržiūrėta 2006-10-17;
33. Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse ir organizacijose 2003 metais, <http://www.vdi.lt/index.php?-215387505>, paskutinį kartą peržiūrėta 2006-10-17;
34. Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse ir organizacijose 2004 metais, <http://www.vdi.lt/index.php?-215387505>, paskutinį kartą peržiūrėta 2006-10-17;
35. Ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse ir organizacijose 2005 metais, <http://www.vdi.lt/index.php?-215387505>, paskutinį kartą peržiūrėta 2006-10-17;

36. Girgždytė V. Naujos personalo valdymo galimybės//<http://www.vz.lt/Newspaper/RA99.nsf/printPage?OpenForm&id=C12567CC0037EE>; prisijungimo laikas: 2006-03-23.
37. Valdymo auditas//http://www.elm.lt/lt/vadybos_konsultacijos/valdymo_auditas.php; prisijungimo laikas: 2006-03-27.
38. HR Audit. La Piana Associates, Inc. 2002//www.lapiana.org/consulting; prisijungimo laikas: 2006-04-09.
39. Human resources action plan//<http://www.laurdan.com/HRActionPlan.htm>; prisijungimo laikas: 2006-02-27.
40. Lindow E. P, Race D. J. Beyond traditional audit techniques//<http://www/aicpa.org/pubs/jofa/jul2002/lindow.htm>; prisijungimo laikas: 2006-04-20.
41. The Audit process (by phase), <http://www.auditenet.org/process.htm> , žiūrėta 2006.04.07
42. The human resources audit//http://www.icejobs.com/hrrole_humanresourcesaudit1.htm; prisijungimo laikas: 2006-01-27.

SANTRAUKA

Darbe „Personalo administravimo auditas“ yra nagrinėjama personalo dokumentacijos administravimo problema: Lietuvos įmonėse bei įstaigose aptinkami neatitikimai su darbo teisę reglamentuojančiais teisės aktais, personalo administravimo įmonėse bei įstaigose ypatumai, veiksniai, palengvinantys arba sunkinantys personalo darbus.

Darbo tikslui pasiekti buvo nagrinėjama teorinė literatūra apie personalo valdymą, administravimą bei auditą. Išnagrinėjus teorinę medžiagą bei teisės aktų keliamus reikalavimus darbo santykiams, yra sudaryta personalo dokumentuose naudojamų duomenų lentelė bei visų personalo skyriuje apskaitomų personalo duomenų schema. Taip pat atlikta lyginamoji personalo administravimo ypatumų analizė viešajame bei privačiame sektoriuose, išnagrinėti darbo teisės aktų keliami reikalavimai. Nemažai dėmesio skirta dažniausiai pasitaikančių pažeidimų Lietuvos įmonėse bei įstaigose nagrinėjimui. Atlikus anketinę apklausą nustatyti labiausiai personalo administravimo darbams trukdantys veiksniai, labiausiai personalo darbus palengvinantys veiksniai, elektroninės priemonės, kurias dažniausiai naudoja įmonių darbuotojai personalo darbams atlikti ir kt. Anketinių duomenų analizė atlikta įvairiais pjūviais. Sudaryta didžiausią riziką personalo administravimui keliančių veiksnių matrica.

Pasiūlymai pateikti tiek viešojo sektoriaus, tiek privataus sektoriaus įmonėms bei įstaigoms.

Darbo prieduose yra pateikiamas ne tik apibrėžimų sąrašas, kai kurių duomenų suvestinės, tačiau ir rekomendacijos bei klausimynai personalo auditui atlikti.

Darbą praktiškai gali pritaikyti kiekvieną įmonė ar įstaiga, ypač tos, kuriose nėra nė vieno personalo specialisto arba personalo duomenų bankas ir politika dar tik pradėdama formuotis, kadangi šiame darbe galima rasti bendrąsias gaires, kokie dokumentai turėtų būti administruojami personalo skyriuje, į kokius darbuotojų asmens duomenis reikia atkreipti dėmesį, koks yra ryšys tarp personalo dokumentų ir darbuotojų asmens duomenų arba duomenų, kurie yra susiję su darbuotojo darbu. Pateikiami pasiūlymai bei išvados galėtų būti praktiškai naudingos didinant personalo dokumentų administravimo efektyvumą. Tačiau pirmiausia kiekviena įmonė ar įstaiga turėtų išnagrinėti, kaip yra tvarkomi personalo dokumentai, kokie dokumentai yra, o kokių dar trūksta, kokie tiksliai yra keliami reikalavimai darbo santykiams atsižvelgiant į įmonės ar įstaigos veiklos specifiką. Todėl prieš formuojant personalo duomenų banką, prieš pradėdant kurti įvairias tvarkas ar politikas, reikėtų atlikti personalo dokumentacijos auditą ir pirmiausia pašalinti didžiausią riziką keliančius veiksnius.

SUMMARY

Study “The audit of human resources administration” analyzes the question of staff documentation administration: inadequacies are detected in Lithuanian enterprises and establishments that are relative to law acts regulating labour law. Peculiarities and factors that ease or aggravate the labour of staff are also detected.

Gaining the goals of study the nonfiction about staff management, administration, and audit was examined. After nonfiction and the requirements of law acts concerning labour intercourse examination a table and the chart of data that is used in staff documents is made. Furthermore comparative analysis of administration peculiarities is accomplished in public and private sectors. The requirements of labour law acts are explored. Much attention is focused on exploring the frequent breaches in enterprises and establishments of Lithuania.

Questionnaire revealed:

- Factors mostly disturbing administrative work,
- Factors mostly easing staff work,
- Electronic devices mostly used by enterprises workers for staff needs,
- Etc.

The analysis of questionnaire is throughout. The matrix of factors mostly creating the risk to staff administration is made.

Propositions to enterprises and establishments both from public and from private sectors are given.

Study additions contains not only the list of definitions or some data summaries but also guidelines and questionnaires how to perform a staff audit.

Study may be practically adjusted in every enterprise or establishment having no staff specialist or database and the policy is just developing. Adjustment is possible forasmuch study contains common guidelines about staff documentation, workers personal features, about relation between staff documents, workers personal documents or documents that are related to certain work. Given propositions and conclusions are practically useful in the process of increasing the effectiveness of staff documentation administration. However first of all every enterprise or establishment should explore how staff documents are administered, which documents are available and which are not, what exact requirements are met concerning labour intercourse taking into account the specific of activity prevailing in the enterprise or establishment. Therefore before forming staff database and starting to create various orders and policies these main steps should be taken:

- Audit of staff documentation,
- Elimination of factors causing the biggest risk.

PRIEDAI

1 priedas. Apibrėžimai ir sąvokos.	71
2 priedas. Darbe panaudotų lentelių, schemų ir paveikslų sąrašas.	72
3 priedas. Tyrimo anketa.	74
4 priedas. Valstybinės darbo inspekcijos 2001 – 2005 m. patikrintų įmonių ir nustatytų pažeidimų duomenų suvestinė.	76
5 priedas. VDI nustatytų pažeidimų skaičius ir juos lemiantys veiksniai.	77
6 priedas. Audito klausimynų pavyzdžiai.	78
7 priedas. Geriausių audito praktikos pavyzdžių metodologinės gairės.	83
8 priedas. Amerikos audito kompanijų rekomenduojamas personalo skyriaus audito veiksmų planas (plačiau).	84

1 priedas. Apibrėžimai ir sąvokos.

Administravimas – tai prognozavimas, planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė.

Personalo vadyba - vadybos kryptis, kurios valdymo objektas yra personalas.

Valstybinė darbo inspekcija - juridinio asmens teises turinti valstybinė kontrolės įstaiga, veikianti prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

Veiklos auditas – veiklos, programos, institucijos valdymo ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo vertinimas.

2 priedas. Darbe panaudotų lentelių, schemų ir paveikslų sąrašas.

Lentelių sąrašas:

- 1 lentelė.** Personalo administravimui reikalingi darbuotojo duomenys
- 2 lentelė.** Darbo teisės aktų bei valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų lyginamoji analizė.
- 3 lentelė.** VDI Lietuvoje nustatytų pažeidimų skaičiaus pokytis lyginat su praėjusiais metais 2001 – 2005 m. laikotarpiu, %
- 4 lentelė.** Personalo darbuotojų skaičius įmonėse pagal sektorius ir pagal įmonės darbuotojų skaičių.
- 5 lentelė.** Lietuvos įmonėse bei įstaigose atliekamų personalo funkcijų pasiskirstymas tarp personalo darbuotojų, kitų įmonės darbuotojų ir specialių personalo paslaugų teikėjų.
- 6 lentelė.** Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų, naudojančių įvairias elektronines priemones personalo administravimo funkcijoms atlikti, skaičius.
- 7 lentelė.** Lietuvos privataus sektoriaus įmonių, naudojančių įvairias elektronines priemones personalo administravimo funkcijoms atlikti, skaičius.
- 8 lentelė.** Priemonės, kurios palengvina arba nepalengvina personalo administravimo darbus viešojo sektoriaus įstaigose.
- 9 lentelė.** Priemonės, kurios palengvina arba nepalengvina personalo administravimo darbus privataus sektoriaus įmonėse.
- 10 lentelė.** Personalo administravimo darbams trukdantys veiksniai viešojo sektoriaus įstaigose.
- 11 lentelė.** Personalo administravimo darbams trukdantys veiksniai privataus sektoriaus įmonėse.
- 12 lentelė.** Reikalavimų teisiniams personalo dokumentacijos reikalavimams vertinimas viešojo sektoriaus įstaigose.
- 13 lentelė.** Reikalavimų teisiniams personalo dokumentacijos reikalavimams vertinimas privataus sektoriaus įmonėse.
- 14 lentelė.** Informacijos šaltiniai, kuriais naudojasi viešojo sektoriaus įstaigos, ieškodamos įvairios informacijos personalo administravimo klausimais.
- 15 lentelė.** Informacijos šaltiniai, kuriais naudojasi privataus sektoriaus įmonės, ieškodamos įvairios informacijos personalo administravimo klausimais.
- 16 lentelė.** Kaip viešojo sektoriaus įstaigos vertina valstybinių institucijų pateikiamos informacijos aiškumą, prieinamumą ir pateikimą.
- 17 lentelė.** Kaip privataus sektoriaus įmonės vertina valstybinių institucijų pateikiamos informacijos aiškumą, prieinamumą ir pateikimą.
- 18 lentelė.** Galimi rizikos veiksniai personalo veiklos srityse.

19 lentelė. Personalo administravimo darbus Lietuvos įmonėse bei įstaigose trukdantys veiksniai.

Schemų sąrašas:

1 schema. Personalo skyriuje kaupiami duomenys apie darbuotojus.

Paveikslų sąrašas:

1 pav. VDI Lietuvoje patikrintų įmonių skaičius per metus 2001 – 2005 m. laikotarpiu

2 pav. 2001 – 2005 m. VDI Lietuvoje patikrintų įmonių sudėtis pagal darbuotojų skaičių 2001 – 2005 m.

3 pav. VDI Lietuvoje patikrintose įmonėse nustatytų pažeidimų struktūros kitimas 2001 – 2005 m.

4 pav. VDI Lietuvoje patikrintose įmonėse nustatytų darbo įstatymų pažeidimų struktūra 2001 – 2005 m.

5 pav. Įmonių ir įstaigų skaičius procentais viešajame bei privačiame sektoriuose pagal personalo darbuotojų skaičių.

6 pav. Dažniausiai Lietuvos įmonėse bei įstaigose pasitaikančių ir turinčių neigiamą poveikį personalo administravimo darbams, rizikos veiksnių matrica.

3 priedas. Tyrimo anketa.

ANKETA

1. Kuriam sektoriui priklauso įmonė?

Viešasis sektorius	Privatus sektorius
--------------------	--------------------

2. Kiek yra įmonėje darbuotojų?

Iki 10	
10 - 49	
50 iki 249	
250 iki 499	
Daugiau kaip 500	

3. Ar yra įmonėje personalo skyrius? Jei taip, kiek jame darbuotojų?

	Personalo skyriaus darbuotojų skaičius
Personalo skyrius yra	
Personalo skyriaus nėra	

4. Kokias personalo funkcijas atlieka įmonės darbuotojai, o kokioms tenka samdyti kompaniją iš šalies?

	Atlieka įmonės darbuotojai		Samdoma įmonė iš šalies (paslaugos perkamos)
	Atlieka personalo skyriaus darbuotojai	Atlieka kiti įmonės darbuotojai	
Darbuotojų paieška ir atranka			
Darbuotojų įdarbinimas			
Personalo įsakymų ruošimas			
Įvadinis darbų saugos ir sveikatos bei priešgaisrinės saugos instruktavimas			
Darbų saugos dokumentacijos tvarkymas			
Darbuotojų adaptacija (įvedimas į kolektyvą)			
Darbuotojų mokymas (kvalifikacijos kėlimas)			
Darbuotojų asmens bylų tvarkymas			
Personalo archyvo tvarkymas			
Darbuotojų vertinimas			
Personalo dokumentacijos kontrolė			

5. Kurie personalo administravimo procesai yra automatizuoti (pažymėti „+“ ties tinkamu variantu)? Įvertinkite, kiek vidutiniškai procentų savo darbo laiko per mėnesį sugaištate įvairiems procesams?

Procesai / naudojama programa	Pildoma ranka	Exell	Word	Access	Specializuota personalo apskaitos programa (pavadinimas)	Sugaištamas laikas per mėnesį, procentais
Darbo sutarties ir kt. dokumentų sudarymas darbinant darbuotoją						
Įvairių įsakymų spausdinimas pagal suvestus duomenis						
Darbo grafikų sudarymas						
Darbo laiko apskaitos žiniaraščių pildymas						
Darbo sutarties pakeitimų forminimas						
Medicininį pažymų galiojimo terminų sekimas ir naujų pažymų paruošimas						
Įvairių pranešimų, ataskaitų valstybinėms institucijoms paruošimas ir pateikimas						
Darbo sutarties nutraukimo įforminimas						
Įsakymų registracijos žurnalo pildymas						
Duomenų bazės formavimas, ataskaitų rengimas						
Kitos (įrašyti)						

6. Kas labiausiai palengvina personalo administravimo darbus Jūsų įmonėje (ties tinkamu variantu pažymėti „+“)?

	Nėra	Yra, tačiau nepalengvina	Kartais palengvina	Palengvina	Labai palengvina
Įmonėje paruošti vieningi dokumentų šablonai					
Įmonėje paruoštos ir visiems darbuotojams žinomos tvarkos, instrukcijos, taisyklės bei griežtas jų laikymasis					
Įvairaus pobūdžio konsultacija personalo administravimo klausimais (teisininkas, speciali spauda, internetinės svetainės ir kt.)					
Atliekamas personalo administravimo išorinis auditas					
Atliekama personalo administravimo dokumentacijos vidinė kontrolė					
Įmonės skiriamos lėšos personalo administravimui tobulinti					

Įvairūs personalo skyriaus darbuotojams organizuojami seminarai, kvalifikacijos kėlimo kursai					
Personalo administravimui naudojamos įvairios sistemos					

7. Kas labiausiai trukdo atlikti personalo administravimo darbus Jūsų įmonėje?

	Labai trukdo	Trukdo	Trukdo tik kartais	Netrukdo	Visiškai netrukdo
Sudėtinga teisinė bazė					
Personalo dokumentaciją tvarkančių darbuotojų kvalifikacija					
Didelė darbuotojų kaita					
Įmonės vadovybės požiūris į personalo skyrių					
Nepakankamos finansinės lėšos					

8. Įvertinkite personalo dokumentacijai valstybinių institucijų keliamus reikalavimus.

Reikalavimai	Per griežti	Labai griežti	Griežti	Negriežti	Visiškai negriežti
Darbo grafikų sudarymas ir skelbimas					
Darbo laiko apskaita					
Darbo sutarties sudarymas					
Darbo ir poilsio laiko organizavimas					
Personalo skyriaus žurnalų pildymas (darbo sutarčių registravimo, darbuotojų pažymėjimo registravimo, įsakymų registravimo ir kt.)					
Įvairių pranešimų, ataskaitų pateikimas valstybinėms institucijoms					
Įvairių darbo sutarties pakeitimų įforminimas					
Darbuotojų supažindinimas su įvairiais dokumentais					
Darbų saugos dokumentacija					

9. Ar dažnai tenka kreiptis konsultacijos ar ieškoti informacijos personalo administravimo klausimais į valstybines institucijas ar kitas kompetentingas įmones ar asmenis?

	Niekada	Tenka, tačiau labai retai	Kartais tenka	Tenka	Dažnai tenka
Valstybinės institucijos (Valstybinė darbo inspekcija, SoDra, Valstybinė mokesčių inspekcija ar kt.)					
Privačios konsultacinės įmonės ar teisininkai					
Įmonėje dirbantis teisininkas					
Prenumeruojami/perkami specializuoti leidiniai					
Internetinės svetainės					
Rašytinės užklausoje į valstybines institucijas					

10. Įvertinkite valstybinių institucijų suteikiamų konsultacijų ir įvairių teisės aktų interpretavimo kokybę.

	Labai blogai	Blogai	Vidutiniškai	Gerai	Labai gerai
Informacijos prieinamumas ir aiškumas					
Grižtamojo ryšio į įvairius užklausimus suteikimas					

4 priedas. Valstybinės darbo inspekcijos 2001 – 2005 m. patikrintų įmonių ir nustatytų pažeidimų duomenų suvestinė.

	2001 m.²	2002 m.³	2003 m.⁴	2004 m.⁵	2005 m.⁶
VDI patikrintų įmonių skaičius	14502	14606	16271	14563	14715
Patikrintų įmonių sudėtis pagal darbuotojų skaičių:	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.
iki 10 darb.	6567	6279	8574,8	7310,6	7828,4
10 - 49	4733	4931	5157,9	4864,0	4723,5
50 - 249	2404	2656	2131,5	1951,4	1824,7
250 - 499	484	424	211,5	247,6	206,0
>500	314	316	195,3	189,3	132,4
Viso patikrintose įmonėse nustatyta pažeidimų:	67600	74800	74700	82268	85178
Darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktų pažeidimai	44824	50279	48900	52800	52400
Darbo įstatymų pažeidimai	22760	24521	25800	29468	32778
Darbo įstatymų pažeidimų struktūra:	2001 m.	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.
Darbo apmokėjimo	3605	3258	3508,8	4018	4289,0
Darbo laiko apskaitos	2706	3400	3601,0	4927	5582,0
Darbo ir poilsio organizavimo	4500	5900	5676,0	7146	8501,0
Darbo sutarties sudarymo	6871	9445	8875,2	8614	8866,0
Kiti darbo įstatymų pažeidimai	5078	2518	4139,0	4763	5540,0

² Šaltinis: VDI ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose 2001 metais.

³ Šaltinis: VDI ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose 2002 metais.

⁴ Šaltinis: VDI ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose 2003 metais.

⁵ Šaltinis: VDI ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose 2004 metais.

⁶ Šaltinis: VDI ataskaita apie darbuotojų saugos ir sveikatos būklę bei darbo įstatymų vykdymą Lietuvos Respublikos įmonėse, įstaigose ir organizacijose 2005 metais.

5 priedas. VDI nustatytų pažeidimų skaičius ir juos lemiantys veiksniai.

Metai	Nustatytų pažeidimų skaičius (Y), tūkst.	Patikrinta įmonių (X₁), tūkst.	Patikrintose įmonėse dirba darbuotojų (X₂), tūkst.	Išnagrinėti skundai ir pareiškimai (X₃)	Konsultuota asmenų iš viso (X₄), tūkst.	Per metus išnagrinėta teisės aktų projektų (X₅)
2001 m.	67,600	14,502	743,74	3726	203,51	307
2002 m.	74,800	14,606	714,17	3822	204,5	309
2003 m.	74,700	16,271	543	3320	180	100
2004 m.	82,268	14,563	593	4520	168	476
2005 m.	85,178	14,715	510	4813	171	598
Suma	384,546	74,657	3103,909	20201,000	927,010	1790,000
Vidurkis	76,909	14,931	620,782	4040,200	185,402	358,000
Dispersija	48,270	0,567	10733,509	373112,200	308,016	35772,500
VidStNuokr	6,948	0,753	103,603	610,829	17,550	189,136
r		-0,097	-0,776	0,821	-0,839	0,716
t		-0,17	-2,13	2,49	-2,67	1,78
t krit. (0,05;3)		3,18245				

6 priedas. Audito klausimynų pavyzdžiai.⁷

Personalo audito klausimai audituojant personalo apskaitos bei informacines sistemas

I dalis. Personalo organizavimas/administravimas:

- Kaip organizacijos personalo skyrius yra organizuojamas?
- Kokie yra darbo standartai ir vidinė kontrolė?
- Kaip personalo skyriaus darbuotojai administruoja personalo duomenis, kad jie visuomet būtų patys naujausi?
- Kokios technologijos bei priemonės yra naudojamos komunikuojant su darbuotojais ir paskiriant departamentams tam tikrus įgaliojimus/teises?

II dalis. Informacijos valdymas:

- Kur ir su kokiais kitais bylomis yra laikomos personalo bylos?
- Kokie dokumentai yra laikomi personalo bylose?
- Kaip organizacijoje vyksta sekanti dokumentacija:
 - Darbuotojų samdymas: kandidatavimas, interviu, rekomendacijų tikrinimas;
 - Apmokėjimas už darbą ir papildomi priedai;
 - Viršvalandžių apskaita;
 - Komandiruotės;
 - Mokymai;
 - Drausminimas;
 - Darbo istorijos kaupimas;
 - Darbo paskyrimai;
 - Išsiskiriančios darbuotojų savybės, apdovanojimai;
 - Kontaktiniai duomenys ištikus ekstremalioms nelaimėms, situacijoms;
 - Darbo atlikimo vertinimas ir darbo atlikimo valdymas;
 - Darbuotojo atleidimas iš darbo.
- Kaip ilgai yra saugomos bylos ir kur jos yra laikomos po to, kai darbuotojai palieka įmonę?
- Ar vyksta vadybininkų ir darbuotojų mokymai personalo klausimais, ar supažindinami su personalo tvarkomis ir procedūromis, ar visa tai jiems yra prieinama?
- Kokie užklausimai yra pateikiami jūsų organizacijai? Kas pildo ar ruošia visus užklausimus?
- Kas sudaro darbuotojų, algalapių, medicininių paslaugų, pareigų bylose?

⁷ Šaltinis: Good interview questions// http://www.icejobs.com/hrrole_humanresourcesaudit1.htm; pirsijungimo laikas: 2006-01-19.

- Kokios yra įvairios vidinės kontrolės priemonės informacijos tikslumui užtikrinti ir informacijos prieinamumui kontroliuoti?
- Koks yra įrašų pašalinimo/ištyrimo procesas?
- Kaip yra pildomi darbuotojų darbo laiko apskaitos žiniaraščiai?
- Kaip yra perduodami įvairūs pranešimai?
- Kaip yra užtikrinama savalaikis ir tikslių informacijos ataskaitų pateikimas aukščiausiai valdžiai?

III dalis. Kompiuterizuotos personalo apskaitos ir informacinės sistemos. Reikalavimai sistemoms, sistemų savybės ir galimybės:

- Ar yra naudojama specializuota personalo apskaitos programa? Jei taip, kokia?
- Kokie yra skirtingi moduliai naudojamajoje programoje?
- Ar personalo apskaitos programa yra paremta tuo pačiu pagrindu kaip ir visos organizacijos verslo valdymo sistema?
- Ar programa yra integruota su kokia nors kita organizacijos programa?
- Ar yra sudaryta darbuotojų ir vadybininkų apmokymo programa, kaip prieiti ir naudotis personalo apskaitos programa per kitas organizacijos sistemas? Jei taip, apibūdinkite ją.
- Ar personalo apskaitos programa yra visapusė, pakankamai plati?
- Ar yra kažkokios apdairios informacijos apie darbuotojus ir jų darbą, kuri yra fiksuojama:
 - Asmeniniai duomenys;
 - Atrankos informacija;
 - Mokymų ir kvalifikacijos kėlimo informacija;
 - Darbo apmokėjimo informacija;
 - Apdovanojimų, paaukštinimų pareigose duomenys;
 - Priedų planų duomenys;
 - Sveikatos, saugumo, nelaimingų atsitikimų informacija.
- Kaip informacija yra paverčiama į galimus panaudoti duomenis?
- Kaip yra apsaugomi duomenys?
- Ar yra kontroliuojamas asmenų, galinčių keisti ir atnaujinti informaciją, skaičius siekiant užtikrinti duomenų tikslumą?
- Koks kietasis diskas yra naudojamas programai?
- Su kokiais tinklais yra programa pilnai suderinta?

- Koks yra maksimalus įrašų apie darbuotojus skaičius, kuri programa gali efektyviai apdoroti?
- Ar programos visi užrašai yra parašyti suprantama verslo kalba, ar programavimo terminais?
- Kiek maždaug laiko užtrunka sugeneruoti ataskaitą apie 500 darbuotojų, įtraukiant sekančius laukus? Amžius, metinė alga, darbo stažas?

Personalo audito klausimai personalo apskaitos ir informacinės sistemos auditui:

- Kiek yra užvardintų, apibrėžtų laukų standartizuotoje sistemoje?
- Kiek yra užvardintų, apibrėžtų laukų visuose programos moduluose?
- Kiek yra individualiai vartotojui pritaikytų laukų sistemoje?
- Ar gali vartotojas, kuris neišmano itin daug technikoje, lengvai sukurti naujus laukelius, įskaitant ir vartotojui pritaikytus laukus?
- Ar yra būtini specialūs apmokymai, kad galima būtų sukurti norimus laukelius? Jei taip, kaip vykdomi apmokymai?
- Ar vartotojas lengvai gali:
 - atrinkti vardus;
 - parinkti aktyvių langų matmenis;
 - parinkti ataskaitų matmenis;
 - daryti įvairias ataskaitas įtraukiant norimus laukus ir keičiant laukų matmenis;
 - matyti koregavimus ir patvirtinti korekcijas;
 - parinkti stulpelių pavadinimus ataskaitoms;
 - numeruoti laukelius;
 - laisvai pasirinkti charakteristikas laukeliams;
 - matyti laukelių formatą;
 - nustatyti laukelių vertes, kad būtų kontroliuojamas įrašų įvedimas;
 - nereikalingus laukelius padaryti neaktyviais;
 - aktyvuoti reikiamus laukelius, kuriuo iki šiol nebuvo naudojami;
 - surišti laukelius su norimom lentelėm.

Lentelės:

- Kiek lentelių yra sistemoje?
- Ar gali vartotojas, kuris neišmano itin daug technikoje, lengvai sukurti ar įkelti į sistemą lenteles?
- Ar yra reikalingi specialūs apmokymai norint įdėti į sistemą lenteles, ir jei taip, tai kaip yra organizuojami apmokymai?

- Ar gali vartotojas, kuris neišmano itin daug technikoje modifikuoti lenteles?
- Ar vartotojas lengvai gali keisti lentelių charakteristikas?
- Ar vartotojas lengvai gali pridėti reikiamus laukelius į norimas lenteles?
- Ar galima prieiti prie lentelių informacijos paspaudus vieną mygtuką ir peržiūrėjus jų turinį greitai išmetamame lange nepertraukiant duomenų įvedimo operacijos?
- Ar galima atnaujinti lentelių informaciją įvedant naujus duomenis?

Ataskaitų galimybės:

- Kiek standartinių ataskaitų gali padaryti programa?
- Ar lengvai vartotojas gali modifikuoti standartinės ataskaitas?
- Ar gali vartotojas pakeisti duomenų rūšiavimą ar nustatyti naujus kriterijus duomenų filtrams sukūrus standartinę ataskaitą?
- Kiek rūšiavimo ir sekos lygių gali būti apibrėžta ataskaitoje?
- Kiek ilgai užtruktų vartotojui į standartinę ataskaitą įterpti du papildomus laukelius ir ištrinti vieną nereikalingą?
- Ar yra išmetamas pilnas ataskaitų kūrimo parašymas tam, kad vartotojas lengvai galėtų sukurti naujas ataskaitas?
- Ar ataskaitų kūrimo aprašymas sudaro vartotojui galimybę nurodyti ir išsirinkti reikiamus laukelius ataskaitai?
- Kiek laukų galima įtraukti į vieną ataskaitą?
- Ar sistema sudaro galimybę kurti matricos stiliaus ataskaitas, vartotojui parenkant statistinius duomenis kiekvienoje matricos celėje?

Apsauga:

- Ar gali būti sukurti unikali apsauga kiekvienam vartotojui?
- Ar galima kiekvienam vartotojui uždrausti priėjimą prie:
 - specifinių įrašų ar įrašų grupių;
 - specifinių informacijos laukų;
 - specifinių komandų;
 - specifinių langų ir meniu;
 - galimybės atnaujinti lenteles.
 - Ar sistema išmeta pranešimus apie klaidas įvedant neteisingus duomenis?
 - Ar vartotojas lengvai gali pasinaudoti pagalbos žinutėmis?

Kiti parametrai:

- Ar sistema kaupia įrašų istoriją apie pakeitimus arba naujus duomenis?

- Kiek istorijos įrašų gali sukaupti sistema kiekvienam laukeliui?
- Ar yra „importo“ ir „eksporto“ įrankiai, leidžiantys apsikeisti duomenimis tarp skirtingų programos modulių ar skirtingų programų?
- Ar programa leidžia duomenis ar dokumentus perkelti į Word dokumentą?
- Ar programa pati sujungia reikiamus duomenis į specialias dokumentų formas/šablonus ar reikia duomenis iškelti į kitą programą?
- Kiek laiko reikia mokytis naudotis programa norint efektyviai ja dirbti?
- Ar gali vartotojas lengvai keisti ekrano ar meniu vaizdinį pateikimą, išdėstymą?
- Kiek reikia mokytis norint sukurti naują ekrano ar meniu vaizdinį pateikimą?
- Ar visos sistemos savybės ir galimybės yra pilnai dokumentuotos?
- Ar dokumentai yra sunumeruoti tam tikra tvarka, ar turi specialius indeksus?

Kaštai:

- Kokia yra sistemos kaina?
- Kokia yra papildomų priedų kaina?
- Kokie yra papildomi kaštai norint patenkinti papildomus poreikius?
- Ar yra metinis programos palaikymo mokestis?
- Koks yra mokestis apmokymams ir programos įdiegimui?
- Koks periodinis metinis palaikymas ir kitos išlaidos po pirmųjų programos įdiegimo metų?

7 priedas. Geriausių audito praktikos pavyzdžių metodologinės gairės.

Geriausi audito praktikos pavyzdžiai rekomenduoja šias metodologines gaires [40]:

1. **Nepertraukiamai tikrinti verslo aplinkos veiksmus ir svarbiausius, esminius veiklos rodiklius.** Rekomenduojama tai daryti lankant valdymo komiteto susirinkimus, peržvelgiant svarbias valdymo ataskaitas, išryškinant svarbiausius kompanijos veiklos skyrius ir inicijuojant susitikimus su svarbiausių skyrių vadovais. Jeigu verslo dalinys ar kompanijos skyrius neturi žymesnių problemų, auditas, tarkim einamiesiems ar ateinantiems metams tame dalinyje ar skyriuje nėra planuojamas. Tačiau bet koku atveju yra palaikomi ryšiai su to dalinio ar skyriaus specialistais. Tokiu būdu galima pastebėti, kad daliniui ar skyriui galbūt yra reikalingas naujas verslo planas, kuris, tikėtina, padėtų padidinti veiklos efektyvumą. Tokiu atveju pradėdama planuoti dalinio ar skyriaus veiklos auditas.

2. **Veiksmus derinti su kitomis rizikos valdymo funkcijomis.** Vertinant kontrolės kokybę, informacijos apsaugą, turto apžvalgos ir kreditų administravimo procesus, reikėtų atsižvelgti, kiek tai įmanoma, ir į kitų departamentų darbą, peržiūrint jų veiklos mastą bei veiklos rezultatus audito metu. Patariama ne tik naudoti auditorių sumodeliuotus testus, bet ir peržiūrėti dalinio kokybės kontrolės programas ir įvertinti rezultatus. Patartina paderinti audito grafiką su departamente tuo metu vykstančiais kontrolės patikrinimais. Taip galima pasinaudoti kontrolės atrastais trūkumais siekiant išryškinti, kokie departamento politikos nukrypimai sukėlė nepageidaujamus veiklos rezultatus, bei pateikti pasiūlymus procesų gerinimui.

3. **Vystyti audito planą, suteikiant prioritetą atsirandančiai rizikai.** Vietoj to, audito grafiką sudaryti atsižvelgiant į standartinį vieno, dvejų ar trejų metų ciklą, patariama auditą planuoti remiantis verslo aplinkos rizikos faktoriais. Tokiais faktoriais galėtų būti blogas anksčiau atlikto audito įvertinimas arba, tarkim, reikšmingas personalo pasikeitimas. Tai leidžia sutelkti dėmesį ties didžiausiomis kompanijos rizikos grupėmis ir skirti atitinkamus išteklius naujoms ir besikeičiančioms sritims.

4. **Įsitraukti į technologinius projektus.** Prieš įdiegiant naują programinę įrangą, patartina ją iš anksto išbandyti, identifikuoti pritaikomumą kitoms sistemoms, kurios yra naudojamos kompanijoje ir gali paveikti naujos sistemos operacinius procesus, galimas duomenų saugumo problemas, vartotojų priėjimo prie naujos sistemos kontrolę ir kt.

Minėtos rekomendacijos daugiau yra skirtos vidaus audito tarnyboms, tačiau jas galima nesunkiai pritaikyti ir atliekant išorės auditą. Be abejo, kalbant konkrečiai apie personalo administravimo auditą, ne į visas rekomendacijas tikslinga atsižvelgti, tačiau tolesnėse darbo dalyse sumodeliuosiu konkrečias personalo administravimo audito metodologines gaires.

8 priedas. Amerikos audito kompanijų rekomenduojamas personalo skyriaus audito veiksmų planas (plačiau).

I. Paruošiamieji darbai:

1. Apibrėžti audito tikslą ir objektą. Kodėl yra reikalingas personalo skyriaus auditas:

- identifikuoti personalo skyriaus stiprybes ir silpnybes;
- užtikrinti įstatymų ir politikos laikymąsi;
- iškilus diskriminacijos ar su darbo santykiais susijusiai teisminei bylai;
- siekiant apsidrausti nuo darbo santykių neigiamos praktikos;
- atliekamas auditas yra kaip vienas iš būdų krizių valdymui;
- surinkti duomenis ir įvertinti vystymąsi, siekiant pasinaudoti geriausia praktika;
- išmatuoti ir įvertinti personalo skyriaus valdymo išlaidas.

4. Apibrėžti audito apimtį. Kokios problemos ir sritys bus audituojamos?

- visos iškylančios problemos ir sritys, kurios vienaip ar kitaip įtakoja personalo skyriaus valdymą ir organizacijos žmogiškąjį kapitalą;

- specifinės personalo skyriaus valdymo ir užimtumo problemos;
- su įstatymų ir politikos laikymusi susijusios problemos;
- problemos, nurodytos įmonės teisininko ar įgalioto asmens;
- kitos sritys ir problemos.

5. Apibrėžti organizaciniu komponentus, kurie bus audituojami. Kas bus audituojama organizacijoje?

- organizacija kaip vieningas įdarbinimo vienetas;
- filialai ir padaliniai;
- individualios gamyklos, parduotuvės ir ofisai;
- departamentai, produktų linijos, pelno ir išlaidų centrai;
- kita.

5. Apibrėžti, kas valdys auditą. Kas bus audito komandos dalis? Kas bus audito komandos lyderis? Į komandos sudėtį galima įtraukti:

- personalo valdymo departamentą;
- įmonės kontrolės tarnybos ar audito departamentą;
- įmonės valdybos tarybą ir/arba įdarbinti įgaliotą asmenį;
- įmonės rizikos valdymo grupę;
- personalo skyriaus konsultantą;
- kitus.

5. Apsibrėžti audito instrumentus, kurie bus naudojami:

- darbo įstatymų auditas;
- tiesinės įmonės ar konsultantų patikrinimų protokolai;
- vidaus auditas;
- kita.

7. Apibrėžti išlaidas ir resursus, reikalingus auditui atlikti. Atsižvelgti į:

- išlaidas, susijusias su darbo įstatymų auditu arba vystant vidaus audito priemones;
- personalo algas ir išlaidas, susijusias audito valdymu, surinktos informacijos analizavimu ir įgyvendinant kitus korekcinis veiksmus;
- bet kokią teisininko ir personalo skyriaus konsultaciją, reikalingą audito valdymui, surinktos informacijos analizei atlikti, įgyvendinti korekcinis veiksmus;
- visas išlaidas, skirtas technologiniam aprūpinimui, kuris yra reikalingas auditui valdyti, surinktai informacijai analizuoti, norint įgyvendinti korekcinis veiksmus;
- kanceliarines ir kitas išlaidas, skirtas audito valdymui, surinktos informacijos analizavimui, korekcinis veiksmų įgyvendinimui;
- pridėtines ir kitas išlaidas bei resursus, reikalingu auditui valdyti, surinktai informacijai analizuoti, korekcinis veiksmams įgyvendinti.

8. Apibrėžti audito komandos valdymą. Atsižvelgti į:

- kaip dažnai komandos nariai organizuos susitikimus;
- ar komanda rengs preliminaris ataskaitas;
- kaip audito duomenys ir informacija bus renkama ir saugoma;
- kas turės priėjimą prie audito duomenų ir informacijos;
- kam bus pateiktos preliminaris ir galutinės ataskaitos;
- ar audito komandos nustatytos išvados bus perduodamos įmonės darbuotojams;
- kas bus audito komandos delegatas (atstovas);
- kas bus atsakingas už korekcinis priemonių įgyvendinimą;
- kitus valdymo klausimus.

II. Audito procesas (bendri komentarai):

1. Visuomet reikia tarti, kad nustatytos personalo audito išvados ar įvertinimas:

- bus atskleistos;
- pagaliau taps kaip bendrosios žinios tarp įmonės darbuotojų (daugelyje organizacijų slapta informaciją labai sunku nuslėpti);
- padidins darbuotojų lūkesčius, kurie bus adresuojami identifikuotoms problemoms;
- turės neigiamą įtaką santykiams tarp darbuotojų, jeigu audito nustatytos išvados nebus paviešintos.

III. Kai tik auditas yra užbaigtas:

1. Paruošti rašytinę ataskaitą apie nustatytas audito išvadas. Pabrėžiama, jog, jei auditas buvo atliktas valdybos nurodymu, reikėtų suderinti su valdyba, kuri informacija turėtų būti įtraukta į ataskaitą ir kai tokia informaciją turėtų būti pateikiama.

2. Įvertinti audito rezultatus.

3. Įtraukti vykdomąsias santraukas.

4. Identifikuoti ir suteikti prioritetus sprendimams, kurie buvo pasiūlyti problemų sprendimui. Jeigu įmanoma, surūšiuoti sprendimus, pagal santykį tarp pasiūlytų sprendimų suteikiamos naudos ir reikalingų šiems sprendimams įgyvendinti išlaidų.

5. Įvertinti ir aptarti įtaką organizacijai, finansiniams ištekliams, santykiams tarp darbuotojų atlikus auditą ir tuo atveju, jei auditas nebūtų atliktas.

IV. Nereikėtų pamiršti, kad auditas nėra tikslus mokslas. Čia nėra tikslių dėsnių ir paskaičiavimų, kuriais naudojantis tiksliai ir greitai galima pasiekti norimo rezultato.

Pateiktas audito planas nėra išsamus ir smuklus, tai tik bendrosios rekomendacijos. Pirmose darbo dalyse buvo nagrinėta audito sąvoka, aptarti veiklos audito metodologiniai nurodymai, kuriais galima pasinaudoti atliekant bet kokį auditą. Kiekvienam auditui gali būti sudaromas konkretus planas, priklausomai nuo audito objekto, apimties, tikslų, apsirinktų informacijos rinkimo, apdorojimo būdų, ir kt.

