

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS**

**RAMŪNĖ TALIŪTĖ**

**LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBĖS KONTROLĖS VEIKLOS  
AUDITORIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas**

**doc. dr. Rūta Dačiulytė**

**VILNIUS**

**2015**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS INSTITUTAS**

**LIETUVOS RESPUBLIKOS VALSTYBĖS KONTROLĖS VEIKLOS**  
**AUDITORIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMAS**

**Veiklos audito studijų programos magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 621N20020**

**Vadovas**

\_\_\_\_\_ **doc. Dr. Rūta Dačiulytė**

**2015 03 25**

**Recenzentas**

\_\_\_\_\_  
**2015**

**Atliko**

\_\_\_\_\_ **stud. R. Taliūtė**

**2015 03 25**

**VILNIUS**

**2015**

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	7
ĮVADAS.....	8
1. KOMPETENCIJOS SAMPRATA IR VEIKLOS AUDITORIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMO YPATUMAI.....	10
1.1 Veiklos audito vieta audito sistemoje ir viešajame sektoriuje .....	10
1.2 Veiklos auditorių kompetencijų apžvalga .....	13
1.2.1 Kompetencijos samprata ir vartoseną Lietuvos ir užsienio tyrėjų požiūriu .....	13
1.2.2 Kompetencijų grupavimo aspektai.....	15
1.2.3 Kompetencijų vaidmuo audito veikloje .....	19
1.2.4 Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijos.....	21
1.3 Kompetencijų tobulinimo ypatumai .....	28
1.3.1 Kompetencijų tobulinimo reikšmė organizaciniu ir individualiu lygmeniu .....	28
1.3.2 Kompetencijų tobulinimo procesas ir būdai.....	29
1.3.3 Valstybės kontrolės pareigūnų kompetencijų tobulinimas.....	33
2. TYRIMO METODOLOGIJA .....	36
3. VALSTYBĖS KONTROLĖS VEIKLOS AUDITORIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ .....	43
3.1 Svarbiausių veiklos auditorių kompetencijų identifikavimas .....	43
3.2 Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo poreikio nustatymas.....	48
3.3 Kompetencijų tobulinimui tinkamiausių metodų identifikavimas .....	51
3.4 Kompetencijų tobulinimo proceso vertinimas .....	57
3.5 Tyrimo rezultatus apibendrinančios išvados .....	62
IŠVADOS.....	63
PASIŪLYMAI .....	65
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	66
SANTRAUKA .....	72
SUMMARY .....	73
PRIEDAI.....	74

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Veiklos audito vieta audito sistemoje.....	10
<i>2 pav.</i> Viešojo sektoriaus audito raidos etapai .....	11
<i>3 pav.</i> Lietuvos audito sistema viešajame sektoriuje .....	12
<i>4 pav.</i> Kompetencijos struktūra.....	17
<i>5 pav.</i> Audito kokybės sąranka ir svarbiausios įtakos audito kokybei.....	20
<i>6 pav.</i> Veiklos audito subjektai .....	22
<i>7 pav.</i> Individo, profesinės ir organizacijos etikos sąveika.....	25
<i>8 pav.</i> Teorinis tyrimo modelis .....	36
<i>9 pav.</i> Lygiagrečiai vykstančių procedūrų tyrimo metodų derinimo strategija.....	37
<i>10 pav.</i> Apklauskos atlikimo būdai .....	38
<i>11 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal užimama pareigybę .....	41
<i>12 pav.</i> Tyrime dalyvavusių veiklos auditorių pasiskirstymas pagal amžiaus grupes .....	41
<i>13 pav.</i> Tyrime dalyvavusių veiklos auditorių pasiskirstymas pagal darbo stažą .....	42
<i>14 pav.</i> Veiklos auditorių pasiskirstymas skirtingose darbo stažo grupėse .....	44
<i>15 pav.</i> Veiklos auditorių pasiskirstymas pagal asmeninį kompetentingumo įsivertinimą .....	49
<i>16 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas vertinant teiginį „valstybės kontrolės auditorių atestavimas padėtų užtikrinti auditoriams reikiamų kompetencijų įgijimą“ .....	50
<i>17 pav.</i> Dažnai naudojamų mokymo būdų veiksmingumo vertinimo skirstinys pagal respondentų pareigybes .....	52
<i>18 pav.</i> Kartais naudojamų mokymo būdų veiksmingumo vertinimo skirstinys pagal respondentų pareigybes .....	53
<i>19 pav.</i> Respondentų nuomonės apie informacijos/patirties dalijimąsi tarp kolegų skirstinys pagal pareigas.....	53
<i>20 pav.</i> Veiklos auditorių nuomonės apie teiginio, jog auditoriaus darbą galima išmokti tik per praktinę veiklą skirstinys pagal darbo stažo grupes .....	54
<i>21 pav.</i> Kartais naudojamų mokymo būdų veiksmingumo vertinimo skirstinys pagal respondentų pareigybes.....	55
<i>22 pav.</i> Respondentų nuomonės apie skiriamo dėmesio veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui skirstinys pagal pareigybes.....	57
<i>23 pav.</i> Valstybės kontrolėje veiklos auditorių mokymo poreikiui nustatyti naudojamų būdų skirstinys pagal respondentų pareigas .....	58

24 pav. Respondentų nuomonės apie teiginio, jog veiklos auditoriai turi galimybę gauti mokymus, kurių pageidauja skirstinys pagal pareigybių grupes .....	59
25 pav. Respondentų nuomonės apie mokymų turinio, tikslo ir veiklos auditorių lūkesčių aptarimą iki mokymų pradžios skirstinys pagal pareigybes .....	61

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Bendrųjų kompetencijų grupavimas skirtinguose šaltiniuose .....	16
<i>2 lentelė.</i> Veiklos audito studijų programos aprašas .....	24
<i>3 lentelė.</i> Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingos kompetencijos, teorinė analizė.....	28
<i>4 lentelė.</i> Bendrųjų ir profesinių kompetencijų reikalavimai .....	30
<i>5 lentelė.</i> Kompetencijų tobulinimo/ugdymo būdai .....	32
<i>6 lentelė.</i> 2011 – 2015 metų valstybinio audito strategijos strateginio tikslo aprašymas .....	35
<i>7 lentelė.</i> Tyrime naudoti metodai ir jų pasirinkimo priežastys .....	37
<i>8 lentelė.</i> Empirinio tyrimo modelis.....	38
<i>9 lentelė.</i> Respondentų vertinimas apie bendrųjų kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe .....	45
<i>10 lentelė.</i> Respondentų vertinimas apie vadybinių ir lyderystės kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe .....	45
<i>11 lentelė.</i> Respondentų vertinimas apie specifinių kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe....	46
<i>12 lentelė.</i> Respondentų vertinimas apie profesinių kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe ...	47
<i>13 lentelė.</i> Valstybės kontrolės veiklos auditoriams svarbiausios kompetencijos .....	48
<i>14 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas kompetencijų tobulinimo prižasčių pasirinkime .....	49

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Kompetencijos sąvokos aiškinimas skirtinguose šaltiniuose .....	75
2 priedas. Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingos kompetencijos, teorinė analizė.....	76
3 priedas. Anketa Valstybės kontrolės veiklos auditoriams.....	83
4 priedas. Anketa Valstybės kontrolės veiklos auditorių vadovams .....	89
5 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimai .....	94
6 priedas. Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų modelis .....	95
7 priedas. Valstybės kontrolės veiklos auditoriams svarbių kompetencijų vertinimo pasiskirstymas pagal auditorių ir jų vadovų vertinimą .....	97
8 priedas. Analizės su SPSS duomenys .....	99
9 priedas. Interviu turinio analizė identifikuojant valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo procesą .....	101

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekviena organizacija vykdydama savo veiklą nori pasiekti kuo geresnių veiklos rezultatų. Tai pasiekti padeda kokybiškai atliktas veiklos auditas, kurio metu įvertinama kiek ekonomiškai, efektyviai ir rezultatyviai įmonė, atlikdama jai priskirtas užduotis, naudoja savo materialinius, darbo ir finansinius išteklius. Tą pažymi ir J. Mackevičius ir D. Daujotaitė (2011, p. 460) savo straipsnyje teigdami jog „veiklos auditas skatina audituojamą subjektą daugiau dėmesio skirti veiklos ekonomiškumui, efektyvumui, rezultatyvumui, o teikiamos rekomendacijos padeda tobulinti veiklą, taupyti lėšas, mažinti išlaidas, gerinti paslaugų kokybę, stiprinti valdymo, administracinius, organizacinius procesus, siekti nustatytų tikslų“. Privačiame sektoriuje organizacijos suinteresuotos viso to siekti, o viešajame sektoriuje ekonomiškai, efektyvi ir rezultatyvi veikla yra siekiamybė, tačiau dar daugelyje sričių tam skiriamas per mažas dėmesys.

Valstybės kontrolė atlikdama viešojo sektoriaus institucijų veiklos auditą siekia įvertinti, ar audituojamas subjektas savo veiklą vykdo vadovaudamasis taupumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principais, taip pat parodyti veiklos tobulinimo galimybes, bei informuoti visuomenę, mokesčių mokėtojus apie tai, kaip naudojami valstybės ištekliai. Tačiau tam, kad auditas būtų naudingas jis turi būti atliktas kokybiškai. Vienas iš audito kokybės užtikrinimo veiksnių yra žmogiškieji ištekliai, todėl atliekamo audito kokybė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo auditą vykdančio auditoriaus kompetencijos. „Auditorius, taikydamas kokius nors pasirinktus vertinimo kriterijus, susiduria su ganėtinai sudėtinga situacija, kai dėl nepakankamos auditoriaus kompetencijos gali būti padarytos neteisingos išvados dėl tikrinamos organizacijos veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo“. (D. Daujotaitė et al., 2012, p. 14)

Siekiant audito kokybės užtikrinimo kas yra labai svarbu ir auditą atliekančiai ir audituojamai organizacijai ir asmeninių auditoriaus ambicijų būti savo srities profesionalu išryškėja kompetencijų tobulinimo būtinybė. „Kompetencijų tobulinimas iš esmės yra asmens gebėjimams keliamų reikalavimų atnaujinimas ir pasenusių profesijos standarto kompetencijų pakeitimas naujomis“. (K. Pukelis, 2009, p. 21) Kiekvienas savo srities specialistas norėdamas savo darbą atlikti kuo geriau nuolat tobulėjančių technologijų ir besikeičiančių sąlygų apsuptyje privalo tobulintis įvairiose srityse, susijusiose su jo veikla ir tai turi būti atliekama nuolatos.

**Temos ištirtumas Lietuvoje ir užsienyje.** Lietuvoje veiklos audito temas plačiausiai nagrinėjo J. Mckevičius, D. Daujotaitė, S. Puškorius ir kt, užsienio autoriai nagrinėję šią temą tai G. W. Stevens, Ch. Pollitt, N. Vazirani ir kt. Kompetencijų tema tiek Lietuvoje tiek ir užsienyje nagrinėta plačiai, tačiau konkrečiai apie veiklos auditoriams reikalingas kompetencijas mokslinėje literatūroje rašoma nedaug. Moksliniuose literatūros šaltiniuose apie veiklos auditorių kompetencijas užsiminama



fragmentiškai, nėra analizuotos konkrečios jiems būtinos kompetencijos, jų įgijimas, reikalingumas, tobulinimas, nėra atlikta ir išsamių tyrimų. Apie veiklos auditorių kompetencijas užsimenama aukščiau minėtų autorių darbuose.

**Tyrimo objektas.** Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijos.

**Problema.** Veiklos auditorius dirbdamas nuolatos besikeičiančioje aplinkoje ir norėdamas kokybiškai vykdyti savo veiklą turi prie jos prisitaikyti. Be pradinių kompetencijų, kurias įgyja studijų metu nuolatos reikia tobulintis ir įgyti naujų. Todėl pagrindinis probleminis klausimas kyla kokias Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijas reikia tobulinti ir kokios yra jų tobulinimo galimybės?

**Tyrimo tikslas.** Išsiaiškinti Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingas kompetencijas ir jų tobulinimo galimybes.

**Tikslui pasiekti suformuluoti darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti kompetencijos sampratą ir veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo teorinius aspektus.
2. Išskirti veiklos auditoriui būtinas kompetencijas.
3. Išsiaiškinti veiklos auditorių požiūrį į kompetencijų tobulinimą ir jo poreikį.
4. Nustatyti veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo būdus ir galimybes.

**Tyrimo metodai.** Siekiant pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais naudota mišrių metodų strategija. Nagrinėjant teorinius veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo aspektus naudoti teoriniai metodai – Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, informacijos palyginimas ir apibendrinimas. Atliekant tyrimą naudoti empiriniai metodai – anketinė apklausa, interviu, turinio analizė, statistinių ir kokybinių duomenų analizė, lyginamoji analizė.

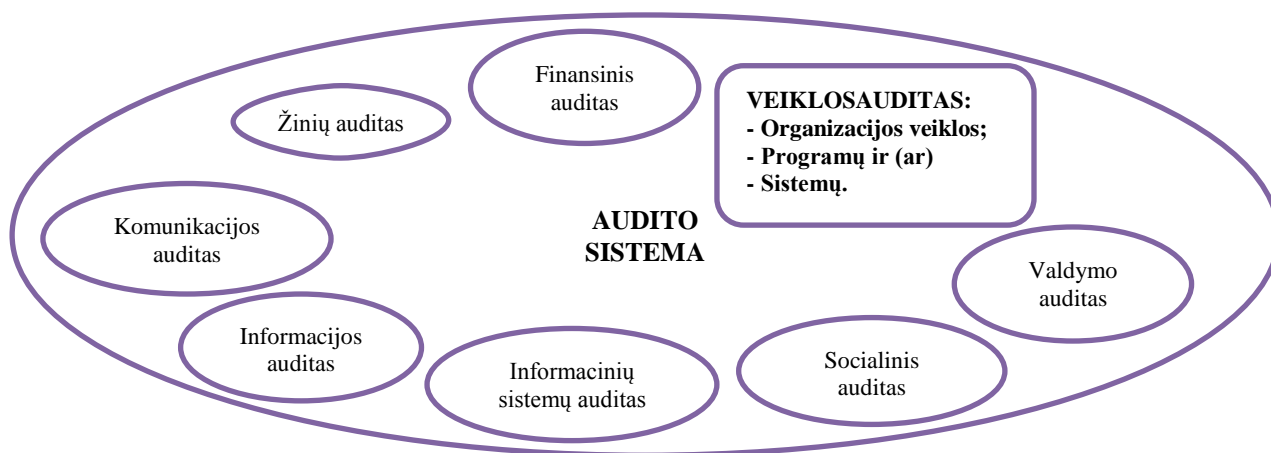
**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai ir 8 poskyriai, išvados ir pasiūlymai. Pirmame darbo skyriuje aptarta kompetencijos samprata ir veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo ypatumai, antrajame aptarta tyrimo metodologija, trečiajame skyriuje pateikiami Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo tyrimo rezultatai. Darbe pateikti 25 paveikslai, 14 lentelių, 9 priedai ir 63 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis 73 puslapiai.

# 1. KOMPETENCIJOS SAMPRATA IR VEIKLOS AUDITORIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMO YPATUMAI

## 1.1 Veiklos audito vieta audito sistemoje ir viešajame sektoriuje

Auditas nuo savo atsiradimo pradžios daug pasikeitė ir vis dar keičiasi. Patys pirmieji auditai buvo orientuoti į finansinių ataskaitų tikrinimą, tačiau nuo finansinio audito atsiradimo laikų pasikeitė ne tik pats finansinis auditas, tačiau atsirado ir kitų audito rūšių, kurios visos kartu sudaro audito sistemą.

Lietuvoje audito rūšis pagal tam tikrus požymius daugiausiai nagrinėja J. Mackevičius (2011, 2013), D. Daujotaitė (2011, 2012, 2014), S. Puškorius (2004). Analizuojant jų straipsnius galima teigti, kad auditas klasifikuojamas pagal daug skirtingų požymių, tokių kaip apimtis ir atlikėjai, privalomumas, atlikimo laikas ir kt., tačiau nagrinėjant veiklos audito vietą audito sistemoje aktualu atkreipti dėmesį į audito klasifikaciją pagal funkcinį požymį (1 pav.). Schemoje pateikiami D. Daujotaitės ir J. Mackevičiaus (2011, p. 31) manymu pagrindinės audito rūšys, tačiau sąrašas yra ne baigtinis, kadangi atsiranda vis naujų audito rūšių, kuriomis šis sąrašas laikas nuo laiko gali būti papildytas. Veiklos auditas išskiriamas kaip atskira audito rūšis, kuri dar gali būti skaidoma į atskirų veiklos sričių auditą.



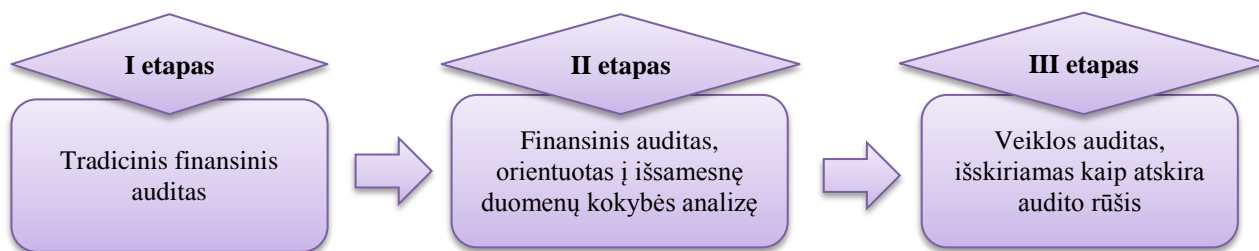
1 pav. Veiklos audito vieta audito sistemoje, cit. pagal D. Daujotaitės ir J. Mackevičiaus, 2011, p. 31

Kaip ir kiekviena audito rūšis taip ir veiklos auditas turi savo ypatumus, kurie išryškėja analizuojant veiklos audito raidą ir dabartines jo panaudojimo sritis. Veiklos auditas yra viena iš naujesnių audito rūšių, kaip teigia S. Puškorius (2004, p. 6) tai „kontrolės forma, aprėpianti viešojo sektoriaus institucijų, jo atskirų sistemų ir visos valstybės veiklą“, todėl toks auditas yra pagrindinis ir labai svarbus informacijos šaltinis visuomenei apie viešojo sektoriaus veiklą ir jo būklę. (cit. pgl. Daujotaitė D., et al., 2012, p. 21 -22)

Autorių kolektyvo knygoje „Veiklos audito teorija ir praktika“ (Daujotaitė D., et al., 2012, p. 22) teigiama, jog „pirmųjų veiklos audito užuomazgų, kurias galima sieti su šiuolaikiniu veiklos auditu, aptinkama tik XX a. pabaigoje. Veiklos audito teorinės studijos plačiau paplito maždaug apie 1960 uosius metus, o praktikos pradžia laikytina 7 dešimtmečio pabaiga“. Į Lietuvą veiklos auditas „atkeliavo“ dar vėliau, formalia jo pradžia laikoma 2002 m. kovo 1 d., kai įsigaliojus Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymo naujai redakcijai valstybės kontrolė tapo aukščiausiąją valstybinio audito institucija Lietuvoje, atliekanti finansinį ir veiklos auditus pagal tarptautinius audito standartus. (Daujotaitė D., 2014, Lietuvos respublikos Valstybės kontrolės veiklos ataskaita, 2002) 2002 metais įsigaliojus Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymui veiklos auditas tapo vienu iš įrankių padedančiu tikrinti ir vertinti viešojo sektoriaus veiklą.

Veiklos auditas daugelyje literatūros šaltinių apibrėžiamas skirtingai, tačiau esminės veiklos audito sampratos dalys t. y. ekonomiškumas, efektyvumas, rezultatyvumas (veiksmingumas) vyrauja juose visuose. D. Daujotaitė ir J. Mackevičius (2011, p. 30) atlikę audito sampratų analizę teigia, jog „veiklos auditą šiandienos samprata galima apibrėžti kaip specifinę kontrolės funkciją, skirta organizacijų veiklos, programų ir (ar) sistemų funkcionalumui vertinti ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo (kai kuriuose cituojamuose šaltiniuose vadinamo veiksmingumu) požiūriais, siekiant išryškinti tiriamos veiklos problemas bei inicijuoti veiklos ir valdymo pažangai“. Papildant šią sampratą Valstybės kontrolės įstatyme pateikiama samprata jog „veiklos auditas – tai audituojamo subjekto viešojo ir vidaus administravimo veiklos įvertinimas ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu“ galima teigti, jog veiklos auditas viešajame sektoriuje tai specifinė kontrolės funkcija skirta viešojo ir vidaus administravimo veiklos įvertinimui ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriais, siekiant išryškinti tiriamos veiklos problemas (teikiant išvadas) bei inicijuoti veiklos ir valdymo pažangai (teikiant rekomendacijas).

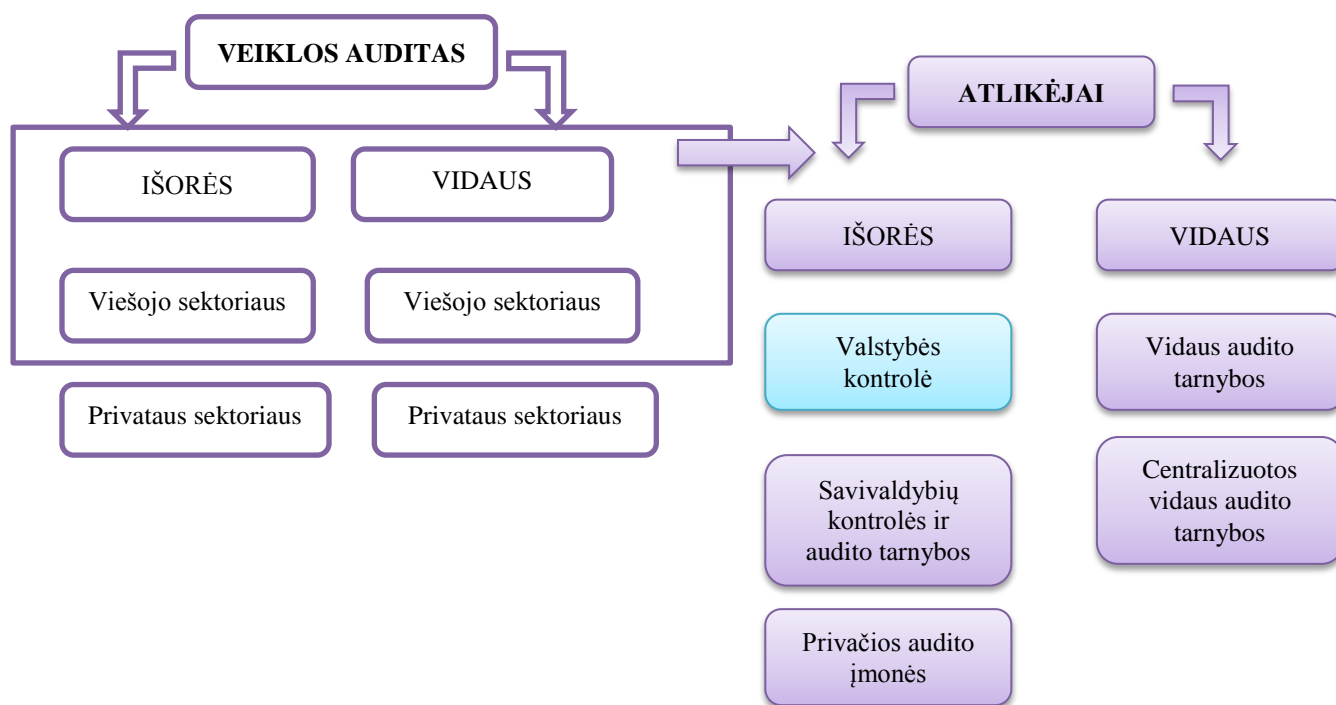
D. Daujotaitės (2014, p. 226) teigimu viešojo sektoriaus veiklos audito atsiradimas – „tai atsakas į ekonomikos veiksnius ir naujus valdymo bei administravimo modelius (naujoji viešoji vadyba, naujasis viešasis valdymas ir kt.), skatinančius tobulinti organizacijų valdymą, didinti vadovų ir įvairių valdžios lygių atsakomybę ir atskaitingumą“. Ji straipsnyje „viešojo sektoriaus veiklos audito samprata šiuolaikinių teorijų kontekste“ apibendrinusi nagrinėtą literatūrą teigia, jog galima išskirti tris viešojo sektoriaus audito raidos etapus (2 pav.).



2 pav. Viešojo sektoriaus audito raidos etapai, cit. pagal D. Daujotaitė, 2014, p. 219

Nors veiklos audito ištakos yra iš finansinio audito, tačiau teigiama jog „jo įtaka organizacijos finansinei būklei, veiklos rezultatams, konkurencingumui ir veiklos tęstinumui yra didesnė nei finansinio audito“. (Mackevičius J. Daujotaitė D., 2011, p. 30) Todėl veiklos auditas tiek viešajame tiek privačiame sektoriuje užima labai svarbią vietą, tačiau skiriasi priežastys kodėl ir kam jis yra naudojamas. Privačiame sektoriuje įmonės yra suinteresuotos tobulinti savo veiklą, nes vienas iš tikslų, kurio jos siekia yra pelnas, veiklos auditas vertindamas įmonės veiklą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo atžvilgiu padeda gerinti veiklą, o kartu ir siekti pelno. Kaip teigiama valstybės kontrolės internetiniame puslapyje šis dėsnis valstybiniame sektoriuje negalioja, todėl veiklos auditas yra priemonė, padedanti atskleisti, ar valstybinės įstaigos ir organizacijos gerai organizuoja ir vykdo savo veiklą ir atlieka joms patikėtas užduotis. Ši informacija svarbi ir naudinga visiems suinteresuotiems (pvz. mokesčių mokėtojams) ekonomiškai, efektyvia ir rezultatyvia viešojo sektoriaus veikla.

J. Mackevičius ir D. Daujotaitė (2011, p. 32) savo straipsnyje nurodo dvi reikšmingas veiklos audito ypatybes, „kurios iš esmės keičia supratimą apie jį, jo reikšmę, tikslus, atlikimo metodiką, t.y. veiklos auditas yra atliekamas išorės ir vidaus ir viešajame ir verslo sektoriuje“. Viešajame sektoriuje vykdomas išorės arba vidaus veiklos auditas skiriasi audito atlikėjais (3 pav.).



3 pav. Lietuvos audito sistema viešajame sektoriuje (Sudaryta darbo autorės)

Kadangi veiklos auditoriaus kompetencijos skirtingai reglamentuojamos priklausomai nuo sektoriaus ir ji atliekančios institucijos, siekiant šio darbo tikslo nagrinėjama tik viešojo sektoriaus išorės veiklos audito kryptys ir valstybės kontrolės auditorių kompetencijos.

D. Daujotaitė (2011, p. 1349) išskyrė septynis pagrindinius viešojo sektoriaus išorės veiklos auditą pagrindžiančius bendruosius principus, tai:

1. *Veiklos audito objektas yra viešojo sektoriaus įstaigų veikla, jų vykdomos programos ir (ar) sistemos.*
2. *Veiklos auditas yra tik viena iš priemonių, vertinant organizacijos, programos ir (ar) sistemos veiklą. Jo tikslas teikti **profesionalias** rekomendacijas dėl audituojamo subjekto veiklos informacijos ir kontrolės sistemų adekvatumo ir patikimumo, atitikties teisės aktų ir reglamentų reikalavimams, išteklių ekonomiškumo, veiklos procesų efektyvumo, rezultatų ir poveikio rezultatyvumo.*
3. *Programų vadovai ir kiti vieši pareigūnai yra atsakingi už rezultatyvų ir efektyvų jiems patikėtų viešųjų išteklių valdymą ir privalo atsiskaityti visuomenei už programos ar organizacijos veiklos įgyvendinimą.*
4. **Nepriklausomas** įstaigų veiklos vertinimas mažina informacinę riziką ir didina visuomenės pasitikėjimą šia informacija.
5. Auditorių **profesinė kvalifikacija** įgalina atlikti **nepriklausomus** veiklos auditus. Atlikdami auditą jie turi vadovautis **profesinės praktikos standartais** ir padėti atskleisti audituojamo subjekto veiklos ekonomiškumo ir efektyvumo spragas, **rekomenduoti**, kaip jas šalinti, taip pat padėti didinti veiklos rezultatyvumą.
6. Už tinkamą organizacijos veiklos ir kontrolės sistemų sukūrimą ir įgyvendinimą yra atsakinga organizacijos vadovybė.
7. Auditoriaus **atsakomybė** – užtikrinti, kad auditas būtų suplanuotas ir vykdomas vadovaujantis patvirtintais **profesinės praktikos standartais** bei pažangia praktika ir **surinkti pakankamus ir tinkamus audito įrodymus**, reikalingus parengti **patikimai veiklos audito ataskaitai**, atskleidžiančiai esamas problemas ir tobulintinas sritis.

Beveik kiekviename iš šių principų minima vienaip ar kitaip su veiklos auditoriaus kompetencija susijusi veikla, tai tik parodo kokia svarbi kompetencijų tema veiklos audite.

## **1.2 Veiklos auditorių kompetencijų apžvalga**

### **1.2.1 Kompetencijos samprata ir vartoseną Lietuvos ir užsienio tyrėjų požiūriu**

Sąvoka kompetencija dažnai vartojama suteikiant jai skirtingas prasmes ir kartais ji suprantama per daug siaurai arba per daug plačiai. Taip pat dažnai sąvokos kompetencija ir kvalifikacija yra suprantamos kaip sinonimai. „Viešajame administravime kvalifikacijos ir

kompetencijos sąvokų vartojimas yra neišvengiamas tiek praktiniame, tiek teoriniame kontekste, kai kalbama apie viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių profesinės veiklos apraiškas“. (Lobanova L., Chlivickas E., 2009, p. 64) Kaip teigiama D. Kaupaitytės (2010, p. 5) magistro baigiamajame darbe „terminai visais laikais buvo ir tebėra labai svarbus mokslo, technikos ir kitų specialiųjų žmogaus veiklos sričių kalbos komponentai. Jie padeda aiškiai, tiksliai formuluoti teiginius ir garantuoja, kad kiekvienas susipažinęs su atitinkama terminija žmogus teisingai juos supras“. Todėl norint tinkamai išnagrinėti auditoriui reikalingas kompetencijas ir jų tobulinimo galimybes, visų pirma reikia apsibrėžti, kaip sąvoka kompetencija yra suprantama. T. Sudnicko ir A. Kratavičūtės – Ališauskienės (2011, p. 523) teigimu nesusipratimų kyla ir verčiant sąvoka iš anglų kalbos, kur vieni autoriai teigia kad “competency” (dgs. — competencies) ir “competence” (dgs.—competences) turi tą pačią reikšmę, kiti, kad skirtingą, todėl šiame magistro baigiamajame darbe pateikiama sąvoka ir originalo kalba.

Žodis kompetencija kilęs iš lotynų kalbos žodžio *competentia*, kas reiškia priklausomybė pagal teisę. Dabar kompetencija turi kur kas platesnę reikšmę. S. Keinys (2012) kompetencijos sampratą pateikia dviem reikšmėm: „Kompetencija - 1. klausimų ar reiškinų sritis, kurią kas gerai išmano, 2. darbuotojo ar įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis“. Tačiau, kad įgytum tam tikrą kompetenciją ar pakanka būti tik gerai susipažinusi su ta sritimi ar visgi turi ją gerai išmanyti? Platesnė samprata pateikiama D. Lankelytės ir V. Šilingienės (2004) konferencinėje medžiagoje, kur minima jog „kompetencija galima apibrėžti kaip tęstinę atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu kaip „kažką“ atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „kažką“ atlikti labai gerai“.

G. W. Stevens (2013, p. 92) straipsnyje kompetencija (*competency*) suprantama kaip žinių, įgūdžių ir savybių derinys, kuris veda prie tinkamo darbo atlikimo, o projekto „Tuning“ leidinyje (2011, p. 127) skirtame Europos švietimo struktūrų suderinimui naudojamas kompetencijos apibrėžimas papildomas tarpasmeninio bendravimo ir etinių vertybių dedamosiomis. Ch. Pollitt (2007) vertybes ir kompetencijas išskiria kaip atskiras viena nuo kitos nepriklausančias dalis, tačiau kitų autorių darbuose vertybės minimos kaip kompetencijos sudedamoji dalis. Visus šiuos apibrėžimus puikiai apjungia Lietuvos respublikos švietimo įstatyme (2 str.) naudojamas apibrėžimas: „kompetencija - mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma“.

1973 metais išleistame straipsnyje „Testing for competence rather than for intelligence“ profesorius David C. McClelland, teigia jog kompetencijas geriausiai apibūdinti kaip aisbergą su žiniomis ir įgūdžiais, kurie sudaro matomą aisbergo dalį ir savęs suvokimu, motyvais ir asmeninės savybės, kurie sudaro didesnę po vandenų esančią, nematomą aisbergo dalį. (cit. pgl. Vazirani N., 2010, p. 121) Dalis kompetencijų yra lengviau įgyjamos ir pastebimos, kai tuo tarpu kita dalis sunkiai išskiriamos ir jų įgijimui reikalingas ilgesnis laiko tarpas.

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencijos sampratos skirtinguose literatūros šaltiniuose apibrėžiamos skirtingai, tą pažymi ir F. Delamare Le Deist ir J. Winterton (2005 p.29) teigdami, jog yra didelė painiava ir kyla daug diskusijų kalbant apie sąvoką "kompetencija" (competence) ir yra neįmanoma identifikuoti vieno apibrėžimo, kadangi šis terminas naudojamas labai skirtingai. Tą patį pažymi T. Sudnickas, A. Kratavičiūtė-Ališauskienė (2011, p. 523) savo straipsnyje minėdami, kad nėra visuotinai susitarta vieno apibrėžimo terminui "kompetencija". Tačiau galima teigti jog yra bendros apibrėžimuose naudojamos dedamosios, kurios nusako kompetencijos sampratos esmę, tą teigia ir G. W. Stevens (2013, p. 92) išnagrinėjęs daugelio autorių išsakytas mintis apie kompetencijos (competency) sampratą, lieka prie Schippmann ir kt (2000) išsakytos nuomonės, kad kompetencija praktikoje yra suprantama skirtingai priklausimai nuo to su kuo yra kalbama, tačiau esminės jos sudėtinės dalys nesikeičia.

Apibendrinus jau minėtus ir pirmame priede pateikiamus kompetencijos apibrėžimus, galima išskirti jog pagrindinės dedamosios sudarančios kompetencijos sampratą yra asmens įgytos žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir vertybių visuma.

## **1.2.2 Kompetencijų grupavimo aspektai**

Kompetencijos samprata yra labai plati, todėl skirtingose mokslo srityse, kurios nagrinėja kompetencijos sudėtį aukščiau minėtos kompetencijos sampratos dedamosios yra grupuojamos ir išskiriamos skirtingos kompetencijų rūšys.

David C. McClelland aisbergo modelyje kompetencijas suskirstė į dvi dalis: į matomas esančias virš vandens ir paslėptas esančias po vandeniu. (cit. pgl. Vazirani N., 2010, p. 121) Tačiau pagrindinės ir daugelyje literatūros šaltinių (Sudnickas T., Kratavičiūtė-Ališauskienė A., 2011, Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V., 2008, Valickas A., Pilkauskaitė-Valickienė R., 2012, Staliūnienė J. D., 2009) minimos dvi kompetencijų rūšys tai bendrosios, kitaip dar vadinamas „minkštosiomis“, „perkeliamomis“ kompetencijomis ir dalykinės (profesinės) kitaip dar vadinamomis „kietosiomis“ kompetencijomis. Šalia profesinių kompetencijų minimos specialiosios kompetencijos, kur pagrindinis grupavimo kriterijus yra žinių, gebėjimų, įgūdžių ir vertybių susijusių su profesine sritimi gilumas ir platumas. Profesinės kompetencijos suprantamos, kaip žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir vertybės reikalingos bendrai profesinėje srityje, o specialiosios kompetencijos tai kompetencijos reikalingos konkrečioje darbinėje srityje (Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo, Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V., 2008, p. 87).

David C. McClelland teigimu, žinios ir įgūdžiai šiandieniniame gyvenime sparčiai keičiasi todėl asmens efektyvumui atliekant tam tikrą darbą didesnę įtaką daro ilgalaikės/bendrosios

kompetencijos, kurios jo aisbergo modelyje yra giliai po vandeniu. (cit. pgl. Vazirani N., 2010, p. 122) A. Valickas ir R. Pilkauskaitė-Valickienė (2012, p. 218) bendrąsias kompetencijas apibrėžia kaip „žinios, gebėjimai, įgūdžiai, nuostatos, pritaikomi ne kurioje nors vienoje, o daugelyje sričių ar profesijų, perkeltami iš vienos veiklos į kitą“. Daugelyje nagrinėtų mokslinių darbų atsispindi ta pati nuomonė, jog bendrųjų kompetencijų skiriamasis bruožas yra tas, kad jas greitai galima perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą. (Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo, projektas „Tuning“, Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V., 2008, Valickas A., Pilkauskaitė-Valickienė R., 2012, Staliūnienė J. D., 2009)

Be dviejų pagrindinių grupių (bendrosios, profesinės), į kurias yra skirstomos kompetencijos, kai kuriuose šaltiniuose bendrosios kompetencijos grupuojamos dar smulkiau (1 lentelė), toks grupavimas atsiranda dėl specialiai konkrečiai sričiai išskiriamų grupių, kurios yra svarbios atliekant konkrečią veiklą.

1 lentelė. Bendrųjų kompetencijų grupavimas skirtinguose šaltiniuose

Instrumentinės kompetencijos	Kompetencijos, kuriomis naudojamės kaip įrankiais, jos leidžia mums valdyti aplinką, informaciją, techniką, kalbas, manipuliuoti idėjomis ir mintimis.	Valickas A., Pilkauskaitė-Valickienė R., 2012, p. 218.
Tarpasmeninės kompetencijos	Kompetencijos, naudojamos įvairiose situacijose, kur tenka bendrauti ar dirbti su žmonėmis.	
Sisteminės kompetencijos	Žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, susiję su sistemomis (asmeninėmis, tarpasmeninėmis, socialinėmis, organizacinėmis, techninėmis), tai gebėjimas suvokti sistemas kaip visumas, susidedančias iš atskirų tarpusavyje sąveikaujančių dalių, gebėjimas planuoti ir įgyvendinti sistemų pokyčius, gebėjimas kurti naujas sistemas.	
Socialinė kompetencija	Socialinė kompetencija gali būti nusakoma mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis. Tai individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje.	Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V., 2008, p. 87.
Konceptualioji kompetencija	Konceptualioji kompetencija apima sistemini mastymą, gebėjimą modeliuoti situacijas pasitelkiant įvairias žinias ir patirti, aišku vykstančiu procesu suvokimą.	Projektas „Tuning“, 2011, p. 10-11.
Instrumentinės kompetencijos	Kognityviniai gebėjimai, metodologiniai gebėjimai, technologiniai įgūdžiai ir lingvistiniai gebėjimai;	
Tarpasmeninės kompetencijos	Individualūs gebėjimai, kaip, pavyzdžiui, socialiniai įgūdžiai (socialinis bendravimas ir bendradarbiavimas).	
Sisteminės kompetencijos	Su sistemomis susiję gebėjimai ir įgūdžiai (supratimo, žinių ir suvokimo derinimas, šių kompetencijų lavinimui būtinos prieš tai įgytos instrumentinės ir tarpasmeninės kompetencijos).	

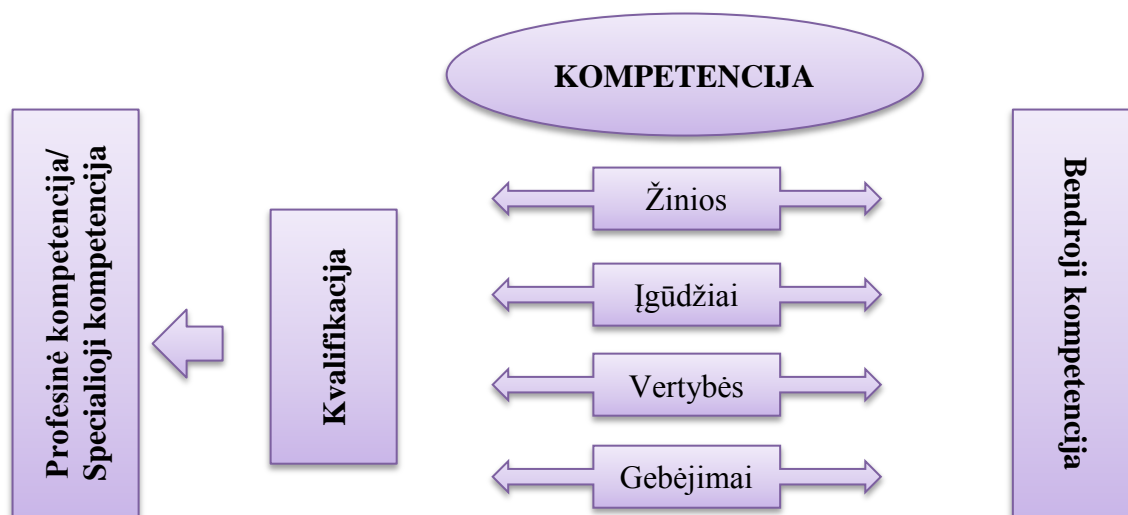
Sudaryta darbo autorės.

Išnagrinėjus šiuos apibrėžimus galima teigti, jog esminis profesinių/dalykinių ir bendrųjų kompetencijų skirtumas yra jų pritaikomumas darbinėje veikloje. Teigiama, jog „tradiciškai mokslo sistema skirta dalykinėms kompetencijoms formuoti, o bendrosioms kompetencijoms skiriamas mažesnis dėmesys“. (Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V., 2008, p.87) Dalykinės kompetencijos yra labai svarbios, bet kurios srities specialistui, tam kad jis tinkamai atliktų savo darbą, tačiau ar pakanka jas tik įgyti ar reikia nuolatos tobulinti, siekiant jas atnaujinti? Straipsnyje „Quality through education in auditing“ (Chersan I. C., Berheci M., 2011, p. 195) teigiama, kad visuotinai



pripažįstama, kad tinkamas profesinės kompetencijos lygis gali būti pasiektas ir išlaikytas tik griežtais teoriniais mokymais ir stipria praktine patirtimi nepamirštant nuolatos jos plėtoti.

Šalia kompetencijos sąvokos naudojama kvalifikacijos sąvoka yra suprantama siauriau ir apibrėžiama kaip „žmogaus tinkamumo tam tikrai profesinei veiklai atlikti formalaus pripažinimo laipsnis, kurį lemia turimos žinios, gebėjimai ir vertybinės nuostatos“. (Lobanova L., Chlivickas E., 2009, p. 64) Pukelio K. (2009, p. 13) teigimu „kvalifikacija suteikiama asmeniui, jei jis/ji pasiekia nustatytus akredituotos mokymo/studijų programos mokymosi/studijų rezultatus“. Z. Atkočiūnienės (2010, p. 16) teigimu kompetencijos suvoktis tai kompleksinė visuma, kuri apima daug dedamųjų ir viena iš jų yra kvalifikacija. Vadinasi kvalifikacija asmeniui suteikiama jei jis turi tam tinkamas profesines kompetencijas ir yra viena iš kompetencijos dedamųjų, tai reiškia, kad kompetencijos samprata yra platesnė nei kvalifikacijos, kadangi pastaroji apima tik profesines kompetencijas (4 pav.).



4 pav. Kompetencijos struktūra (sudaryta darbo autorės)

Apibendrinus galima daryti išvadą jog profesinės kompetencijos yra labai svarbios, tačiau šiuolaikiniam, bet kurios srities specialistui jų nepakanka. Profesines kompetencijas papildo bendrosios kompetencijos, kurios lengvai pritaikomos visose veiklose. Savanevičienės A., Stukaitės D., Šilingienės V. teigimu (2008, p. 87) „darbuotojai, o ypač geriausi iš jų, šiais laikais lojalūs savo karjerai, bet ne darbdaviui ar įmonei. Esant tokiai situacijai, mažėja „kietųjų“, t. y. nuo organizacijos veiklos specifikos priklausančių, ir didėja „minkštųjų“ kompetencijų svarba darbuotojui“.

Visos organizacijos skiriasi savo veikla ir siekiamais tikslais, todėl atitinkamai kompetencijos yra grupuojamos remiantis tam tikrais kriterijais, o iš atskirų kompetencijų grupių sudaromi kompetencijų modeliai. Lietuvoje kompetencijų modeliu domisi V. Lepeška (2011), T. Sudnickas ir A. Ališauskaitė (2011). Rekomenduojama apibrėžti ir susidaryti tik konkrečiai organizacijai tinkanti kompetencijos modelį, kur jau minėtos pagrindinės dalys yra detalizuojamos ir pritaikomos konkrečios organizacijos atskiroms pareigybėms arba visai organizacijai bendrai, taip sudarant kompetencijų

grupę, kuri yra būtina tai veiklai atlikti kokybiškai. „Kompetencijų modelių, kuriuos galima apibrėžti kaip rinkinį išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgesio ir asmeninių savybių reikalingų dideliame našumui, kūrimas, įvertinimas ir įdiegimas yra vienas iš svarbiausių klausimų vadyboje, viešajame administravime ir verslo psichologijoje. (Sudnickas T., Kratavičūtė-Ališauskienė A., 2011, p. 522)

Įgyvendinant 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ įgyvendinimo priemonės VP1-4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“ projektą „Valstybės tarnyboje būtinų kompetencijų analizė ir valstybės tarnautojų pareigybių aprašymų katalogas“ buvo sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, kuris kol kas nėra įdiegtas ir taikomas valstybės tarnyboje, kadangi šiuo metu dar nėra įtvirtintas teisės aktuose. (Rekašienė R., 2014, p. 3)

Michael A. Champion (2011, p. 228) apibendrinęs daugelio autorių mintis išskyrė sritis, kuriose kompetencijų modelis gali būti naudingas, nurodydamas jį sąrašas nėra baigtinis. Išskirtos tokios sritys:

- naujų darbuotojų samdymas;
- mokymas ir kompetencijų tobulinimas;
- darbuotojų vertinimas;
- darbuotojų skatinimas;
- karjeros planavimas;
- informacijos apie personalą valdymas;
- darbo užmokesčio sistemos valdymas;
- organizacijos pokyčių valdymas.

Valstybės tarnybos departamento Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus vedėjos Redos Rekašienės (Valstybės tarnybos aktualijos 2014, p. 3) teigimu, „tikimasi, kad valstybės tarnautojų kompetencijų modelis sukurs galimybę kryptingai formuoti personalą taip, kad jis atitiktų pagrindines valstybės tarnybos vertybes, misiją ir pagrindines funkcijas; užtikrins vientisą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, integruojant žmogiškųjų išteklių procesus: atranka, vertinimą, mokymą ir ugdymą, karjeros planavimą; leis kelti nuoseklius reikalavimus, kuriuos turi atitikti visi valstybės tarnautojai, ir kryptingai ugdyti valstybės tarnautojus bei planuoti jų karjerą“. Nurodyti veiksniai apima dalį Michael A. Champion išskirtų sričių, kuriose kompetencijų modeliai gali būti panaudojami. Valstybės tarnybos kompetencijų modelį sudaro trys kompetencijų grupės:

*1. Bendrosios kompetencijos, reikalingos bet kurioje veiklos srityje, todėl privalomos visiems valstybės tarnautojams.*

2. *Vadybinės ir lyderystės kompetencijos, reikalingos vadovaujant įstaigos (padalinio) veiklai, todėl privalomos įstaigų ir padalinių vadovams bei pavaduotojams.*

3. *Specifinės ir profesinės kompetencijos, reikalingos vykdant profesinės veiklos funkcijas. Specifinės ir profesinės kompetencijos nustatomos, atsižvelgiant į bendrąsias ir specialiąsias veiklos sritis.* (Rekašienė R., 2014, p. 4)

Įtvirtinus šio modelio naudojimą teisės aktuose Valstybės kontrolė taip pat turės jį perimti ir pritaikyti savo veikloje. Tikimasi jog ši darbo įžvalgos veiklos auditorių kompetencijų analizėje bus naudingos ir atnaujinant Valstybės kontrolės kompetencijų modelį.

### **1.2.3 Kompetencijų vaidmuo audito veikloje**

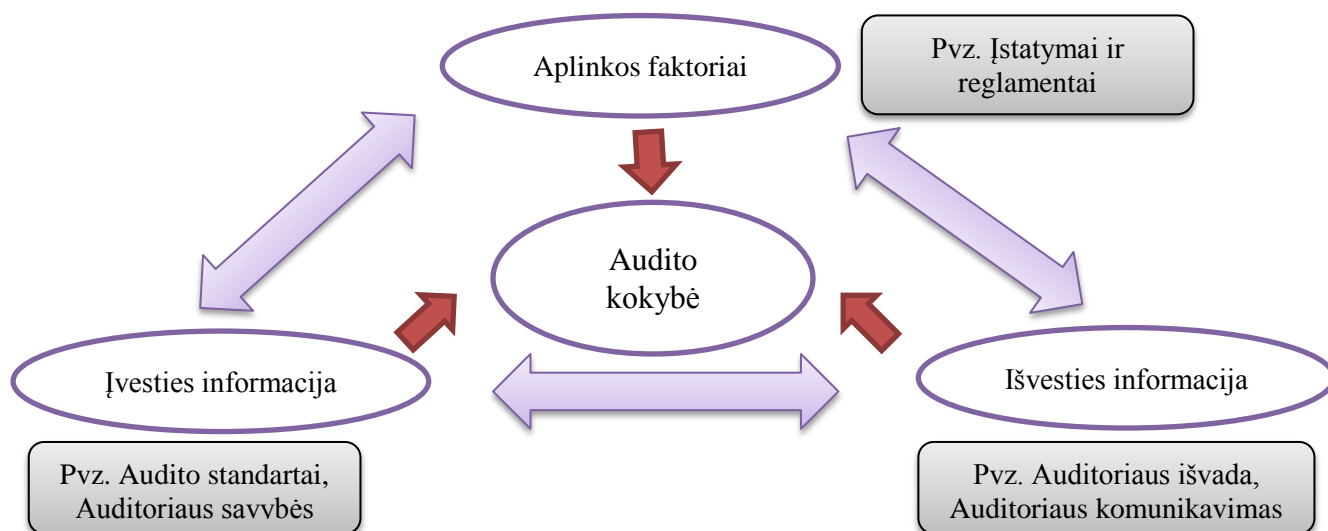
Trijų veiklos audito elementų ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo (veiksmingumo) įvertinimas nulemia audito rezultatą, tinkamas jų įvertinimas padeda tobulinti organizacijos veiklą, taupyti lėšas, mažinti išlaidas, gerinti paslaugų kokybę, stiprinti valdymo, administracinius procesus, siekti nustatytų tikslų, o tai nulemia veiklos auditorių turimos kompetencijos. (Mackevičius J., Daujotaitė D., 2011, p. 469) Kompetencijų, kurias turi turėti žmogiškieji ištekliai, svarba analizuojama daugelyje veiklos sričių. Labai svarbu nustatyti kokia yra kompetencijų reikšmė audite ir kiek jos yra svarbios audito procesui ir jo rezultatui.

Nagrinėtoje literatūroje vienas iš pagrindinių dalykų, kurį nulemia auditoriaus turimos kompetencijos minima yra audito kokybė. Siekiant, įgyvendinti audito tikslus, labai svarbu, kad jis būtų kokybiškas. Mokslinėje audito literatūroje, analizuojant audito kokybę, išskiriamos šios kokybiško audito būtinumo priežastys (Kustienė A., Petraitienė K., 2012, p. 95):

- didėjantys reikalavimai auditorių teikiamoms paslaugoms;
- kokybiškų paslaugų būtinumas, siekiant išlikti paslaugų rinkoje;
- laikantis kokybės požiūrio, galimybė išvengti klaidų bei efektyviai organizuoti audito procesą.

W. Wilborn ir S. Karapetrovic (2000) nuomone, audito sistemos efektyvumas, tai ne kas kita kaip auditoriaus gebėjimu, t. y. žinių ir patirties komplekso naudojimas, norint pasiekti, kad auditas būtų kokybiškas bei būtų pasiekti visi tikslai. (cit pagal Gižienė V., Račelienė L., 2012, p. 1521) Straipsnyje „Quality through education in auditing“ autoriai išsako mintį, kad audito kokybė priklauso nuo auditoriaus kompetencijos, o kokybiškai atliktas auditas, neša naudą ir padeda išlaikyti kokybę organizacijoje, vadinasi auditoriaus kompetencija yra vienas iš tiesioginių veiksnių, nuo kurių priklauso ne tik paties audito kokybė bet ir kokybės užtikrinimas organizacijoje. (Chersan I. C., Berheci M., 2011, p. 197) A. Mansouri ir kt. išanalizavę mokslinius darbus teigia, kad yra tiesioginis ryšys tarp audito nepriklausomumo, audito kokybės ir kompetencijos. (Mansouri A., Pirayesh R.,

Salehi M., 2009, p. 18). A. Kustienė ir K. Petraitiene (2012, p. 97) daro išvada jog kokybiškas auditas yra toks, „kuris buvo atliktas pilnai laikantis profesinės etikos normų reikalavimų ir vadovaujantis audito standartais bei remiantis galiojančiais teisės aktais“. Jų išskirti kokybiško audito veiksniai nurodo tiesioginį kokybiško audito ryšį su auditoriumi, kuris atlieka auditą, vadinasi audito kokybės užtikrinimas yra kompetentingas auditorius (5 pav).



5 pav. Audito kokybės sąranka ir svarbiausios įtakos audito kokybei (cit. Pagal Kustienė A. ir Petraitiene K., 2012, p. 96)

Kitas svarbus veiksnys kurį įtakoja auditoriaus kompetencija yra visuomenės požiūris į viešąjį sektorių. L. Lobanovas ir E. Chlivicko (2009, p. 63) teigimu „kiekvieno asmens, dirbančio viešojo administravimo sistemoje, žinios ir gebėjimas kompetentingai jas pritaikyti lemia ne tik valstybės institucijų įvaizdį visuomenėje, bet ir visuotinės gerovės valstybės bei žinių visuomenės prioritetų įgyvendinimo sėkmę“. Apie visuomenės ir viešųjų institucijų ryšį per veiklos auditą kalba ir D. Daujotaitė (2014 p.220) teigdama jog, „veiklos audito ataskaitos yra svarbi šiuolaikinėje demokratijoje įtvirtintos atskaitomybės dalis - pagrindinė priemonė, kuria informacija apie viešąsias institucijas pasiekia visuomenę“. Kiekvienos srities specialistas tiek viešajame sektoriuje tiek privačiame savo srityje turi jaustis ambasadoriumi, t. y. jaustis atsakingu už veiklą kurią vykdo, tačiau ypač tai aktualu viešojo sektoriaus veiklos auditui, kadangi auditoriai analizuoja viešojo sektoriaus institucijas ir pateikia ataskaitas apie jų veiklą visuomenei, kuriai šios ataskaitos daugeliu atveju yra vienintelis informacijos šaltinis.

Kitas labai svarbus dalykas, kurį nulemia auditoriaus kompetencijos tai audito rizika. Viena iš rizikų tai - neaptikimo rizika, kuri tiesiogiai priklauso nuo auditoriaus kompetencijų. Nekompetentingas auditorius ne tik negali kvalifikuotai valdyti rizikos audito metu, bet ir atlikti audito ir suformuluoti objektyvios auditoriaus išvados vertės klientui kontekste. (Staliūnienė J. D., 2009, p.

102) Taigi, kuo auditorius yra kompetentingesnis, tuo didesnė tikimybė, kad jis teisingai nustatys rizikos lygį ir taip sumažins bendrą audito riziką. Auditorius remdamasis savo patirtimi, turimomis žiniomis sprendžia ar yra pagrindas atlikti auditą, atsižvelgiant į rizikos lygį pasirenkamos audituojamos sritys, todėl tiek šiais tiek kitais atžvilgiais pvz. tokiais kaip audito įrodymų rinkimas, įvertinimo, ar buvo surinkta pakankamai reikšmingų audito įrodymų, nuomonės pateikimas ir kt. auditoriui paliekama daug laisvės, kur jis gali daryti profesinį sprendimą. Profesinio sprendimo samprata yra apibrėžiama 200 TAS „Bendrieji nepriklausomo auditoriaus tikslai ir audito atlikimas pagal tarptautinius audito standartus“, kur teigiama kad, „profesinis sprendimas yra būtina tinkamo audito atlikimo sąlyga. Taip yra todėl, kad interpretuoti atitinkamus etikos reikalavimus bei tarptautinius audito standartus ir priimti viso audito metu reikalingus kompetentingus sprendimus galima tik taikant atitinkamas žinias apie faktus bei aplinkybes ir remiantis patirtimi“. (200 tarptautinis audito standartas). Tai tik dar kartą patvirtina kokia yra svarbi auditoriaus kompetencijų tema.

Taip pat svarbu yra tai, kad kompetencijos gali būti naudojamos kuriant organizacijos kultūrinį ir konkurencinį pranašumą. (Stevens G. W., 2013, p. 94) „Konkurencine kova tarp auditorių - natūralus rinkos ekonomikos veiksnys, lemiamas vaidmuo auditorių konkurencinėje kovoje yra jų profesinė kompetencija“. (Gižienė V., Račelienė L., 2012, p. 1520) Taip pat kaip jau buvo minėta kompetentingi auditoriai viešajame sektoriuje didina visuomenės pasitikėjimą viešojo sektoriaus veikla.

Išanalizavus mokslinius straipsnius galima teigti, kad auditoriaus kompetencijos yra vienas iš pagrindinių veiksnių nulemiančių sėkmingą, kokybiškai atliktą auditą ir teisingos audito ataskaitos pateikimą.

#### **1.2.4 Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijos**

Šiuolaikiniame specializuotame pasaulyje kiekvienam darbui atlikti reikia ypač daug skirtingų žinių, įgūdžių, vertybių ir gebėjimų. A. Valicko ir R. Pilkauskaitės – Valickienės (2012, p. 218) teigimu „jeigu sritys yra nepanašios, vienos srities profesinės kompetencijos beveik nereikalingos ir sunkiai pritaikomos kitoje srityje“, todėl kiekvienos profesijos atstovui reikalingos profesinės kompetencijos yra skirtingos. Valstybės kontrolė atlikdama valstybinį auditą siekia padėti audituojamoms institucijoms gerinti savo veiklos rezultatus bei informuoti visuomenę apie tai kaip naudojami valstybės ištekliai, todėl Valstybės kontrolės veiklos auditoriams kaip ir kitų sričių auditoriams reikalingos kompetencijos turi būti apibrėžtos pagal veiklos sritį kurioje jie dirba.

Pagrindinis įstatymas reglamentuojantis Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės veiklą ir tarnybos Valstybės kontrolėje teisinius santykius yra Valstybės kontrolės įstatymas, kuriame teigiama jog pagrindiniai Valstybės kontrolės uždaviniai (funkcijos) yra:

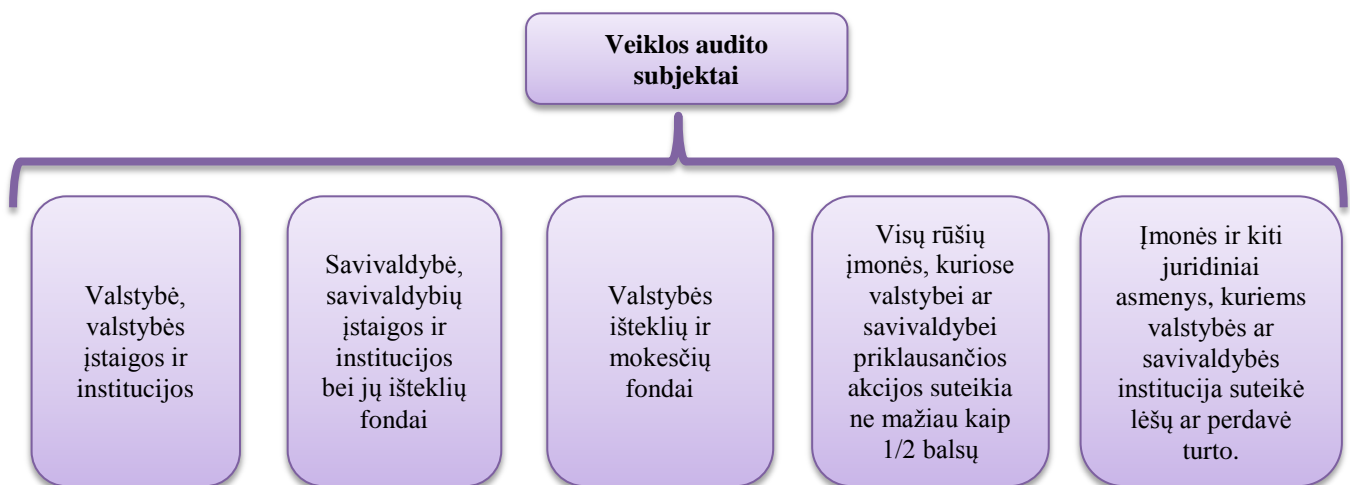
1) *prižiūrėti, ar teisėtai ir efektyviai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas;*

2) *skatinti teigiamą ir veiksmingą valstybinio audito poveikį valstybės finansų valdymo ir kontrolės sistemai bei į rezultatus ir visuomenės poreikius orientuotam viešajam valdymui.* (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas, 4 str.)

Valstybės kontrolė, įgyvendindama savo funkcijas, atlieka finansinį ir veiklos auditus. Veiklos audito metu gali būti vertinama vienos arba kelių institucijų veikla, taip pat atskiros institucijos (-ų) veiklos dalys arba vykdomos programos. Todėl veiklos auditą galima suskirstyti į šiuos pogrupius:

- organizacijos auditas (jo metu vertinama, ar įstaiga taupiai, rezultatyviai ir efektyviai naudoja jai patikėtus valstybės išteklius ir kaip vykdo jai pavestas atlikti funkcijas);
- sistemos auditas (jo metu vertinama kelių tarpusavyje susijusių įstaigų veikla);
- programų auditas (jo metu vertinama, ar programos, finansuojamos valstybės lėšomis, vykdomos taupiai, efektyviai ir rezultatyviai).
- informacinių sistemų (tikslas yra įvertinti institucijos informacinių sistemų efektyvumą ir kontrolę, taikomąją programinę įrangą ir institucijoje kuriamas informacines sistemas). (Valstybės kontrolė, veiklos auditas)

Viena iš valstybės kontrolės funkcijų yra prižiūrėti, ar teisėtai ir efektyviai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas, kas apima valstybės kontrolės įstatyme apibrėžtų subjektų auditą (6 pav.).



6 pav. Veiklos audito subjektai (sudaryta pagal Valstybės kontrolės įstatymas, 14 str.)

Iš 6 pav. pateiktos informacijos galima teigti, jog valstybės kontrolė audituoja didelį institucijų skaičių, veikiančių skirtingose srityse. Kaip jau minėta anksčiau veiklos audito tikslas – įvertinti, ar audituojamas subjektas savo veiklą vykdo vadovaudamasis ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principais, taip pat parodyti veiklos tobulinimo galimybes. „Veiklos auditas skatina audituojamą subjektą daugiau dėmesio skirti veiklos ekonomiškumui, efektyvumui, rezultatyvumui, o teikiamos rekomendacijos padeda tobulinti veiklą, taupyti lėšas, mažinti išlaidas, gerinti paslaugų kokybę, stiprinti valdymo, administracinius, organizacinius procesus, siekti nustatytu tikslu“ (D. Daujotaitė, 2014, p. 220) Tam kad šie tikslai būtų pasiekti ir vertinant tai, kad audituojamų institucijų skaičius ir jų veiklos pobūdžiai skiriasi, auditą turi atlikti kompetentingi auditoriai.

V. Gražulio ir E. Markuckienės (2013, p. 142) teigimu pastaraisiais dešimtmečiais daugelio išsivysčiusių šalių mokslo atstovai ir praktikai rimtai domisi darbuotojų kompetencijų plėtra, taip pat šiuos klausimus periodiškai analizuoja ir Lietuvos specialistai. Tačiau atlikus tiek Lietuvos autorių tiek užsienio autorių mokslinių darbų analizę galima teigti, kad būtent veiklos auditorių kompetencijų tema yra mažai nagrinėta ir šios kompetencijos nėra konkrečiai apibrėžtos nei moksliniuose darbuose nei įstatymuose. Todėl kyla klausimas ką galime laikyti kompetentingu Valstybės kontrolės veiklos auditoriumi? L. Lobanovas ir E. Chlivicko (2009, p. 68) teigimu norint atsakyti į šį klausimą „svarbu nustatyti kriterijus - koks asmuo yra arba ką asmuo atlieka, kurie leistų vertinti asmenį kaip kompetentingą arba nekompetentingą“. Nagrinėjamu atveju šie kriterijai bus jau išgrynintos pagrindinės kompetencijos sampratos dedamosios t. y. žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir vertybės, kurias turi turėti veiklos auditorius.

Vadovaujantis žinių vadybos teorija (Staliūnienė J. D, 2009, p. 100), vidinis ir išorinis auditorius turėtų:

1. įgauti žinias, kad tapti auditoriumi;
2. praktikuoti, įgaunant patirtį;
3. gebėti žinias ir patirtį taikyti.

Remiantis aukščiau išdėstyta veiksmų seka pirmiausia auditorius turi įgauti žinių kaip tapti auditoriumi. Auditoriui akademinį žinių lygį, reikalingas konkrečiai audito užduočiai atlikti, priklauso nuo atliekamo audito rūšies. Teigiama, jog nebūtina, kad „kiekvienas auditorius būtų kompetentingas visose audito institucijos atliekamų auditų srityse“. (Daujotaitė D., et al, 2012, p. 321) Darbuotojų specializavimasis tam tikroje srityje leidžia jiems tapti savo srities profesionalais, tobulinti tik tai veiklai reikalingas kompetencijas.

Viena iš įstaiga, kurioje galima patobulinti jau turimas ir įgyti naujas veiklos auditoriui reikalingas kompetencijas yra aukštojo mokslo institucija. V. Smalskio (2011, p. 275) teigimu „Lietuvos universitetuose yra realizuojamos viešojo administravimo programos, tiesiogiai darančios įtaka viešųjų institucijų darbuotojų profesionalumui ir kompetencijai“. Šiuo metu Lietuvoje programų,

kuriose yra audito dalis yra siūloma, tačiau veiklos audito studijų programą siūlo tik Mykolo Romerio universitetas. Veiklos audito studijų programos apraše nurodyta, jos programos tikslas yra:

*„parengti vadybos magistro kvalifikacinį laipsnį turinčius specialistus, įgijusius mokslinio tiriamojo darbo kompetencijas ir gebančius aukštame profesiniame lygyje identifikuoti audito problemas, planuoti auditorių darbą, įvairiais būdais ir iš įvairių šaltinių rinkti ir mokliškai apdoroti gautus duomenis, formuoti audito įrodymus, mokėti vadovautis veiklos audito standartais, metodikomis, metodologijomis, bendrauti su tikrinama organizacija, vadovautis auditorių etikos kodekso reikalavimais, formuoti išvadas ir rekomendacijas, rašyti audito ataskaitas, vadovauti kolektyvams, priimti sprendimus neapibrėžtomis sąlygomis“.*

Jame taip pat pateikiamos bendrosios ir dalykinės kompetencijos (2 lentelė) įgyjamos studijų metu.

2 lentelė. Veiklos audito studijų programos aprašas

Demonstruoja šiuolaikiškai aktualias veiklos audito planavimo, rengimo, sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo (administravimo) žinias, taikant jas mokslinių tyrimų kontekste.	<b>Bendrosios kompetencijos</b>
Gebėjimas savarankiškai studijuoti, analizuoti ir sisteminti mokslinę literatūrą, gebėjimas kritiškai mąstyti analizuojant probleminius veiklos klausimus.	
Gebėjimas komunikuoti informaciją įvairioms tikslinėms grupėms visuose viešosios bei privačios partnerystės vadybos lygiuose.	
Iniciatyvumo, verslumo ir lyderystės gebėjimai pasinaudojant veiklos audito, vadybos novatoriškais sprendimais, panaudojant informacines technologijas informacijos paieškai, įgūdžiai, naujausių mokslo atradimų bei gerosios praktinės patirties sklaidos įgūdžiai, o taip pat gebėjimas nuolat mokytis, tobulėti.	
Gebėjimas valdyti audito atlikimo riziką, planuoti ir atlikti veiklos audito procedūras, vertinti ir apibendrinti gautus rezultatus.	<b>Dalykinės kompetencijos</b>
Gebėjimas teorines finansų audito priemones taikyti praktikoje atliekant finansinius audito testus.	
Gebėjimas teorines ir praktines valdymo apskaitos, kokybės žinias ir įgūdžius taikyti ruošiant valdymo apskaitos duomenis planavimo, kontrolės, kokybės valdymo sprendimų priėmimo ir kitiems vidiniams organizacijų poreikiams.	
Gebėjimas įsisavinti esminius audito etikos principus ir juos analizuojančias koncepcijas, identifikuoti šių principų taikymo atvejus, vertinti atitinkamų koncepcijų pokyčius profesinės veiklos kontekstuose.	

Sudaryta pagal Mykolo Romerio universiteto veiklos audito studijų programos aprašą.

Kaip jau aptarta anksčiau bendrosios kompetencijos tai žinios, gebėjimai, įgūdžiai, vertybės, pritaikomi ne kurioje nors vienoje, o daugelyje sričių ar profesijų, perkeliama iš vienos veiklos į kitą, tačiau matome, jog 2 lentelėje dvi iš pateiktų bendrųjų kompetencijų yra labiau dalykinės kadangi minima konkreti veiklos sritis – veiklos auditas, tai tik patvirtina A. Savanevičienės ir kt. (2008, p. 87) nuomonę, jog „tradiciškai mokslo sistema skirta dalykinėms kompetencijoms formuoti, o bendrosioms kompetencijoms skiriamas mažesnis dėmesys“, kas yra apmaudu, kadangi bendrosios kompetencijos, kad ir įgyjamos sunkiau, tačiau yra universalios ir gali būti pritaikomos daugelyje veiklos sričių. Galima teigti, jog veiklos auditorius bendrųjų kompetencijų „bagažą“ turi susikaupti pats iš asmeninės,

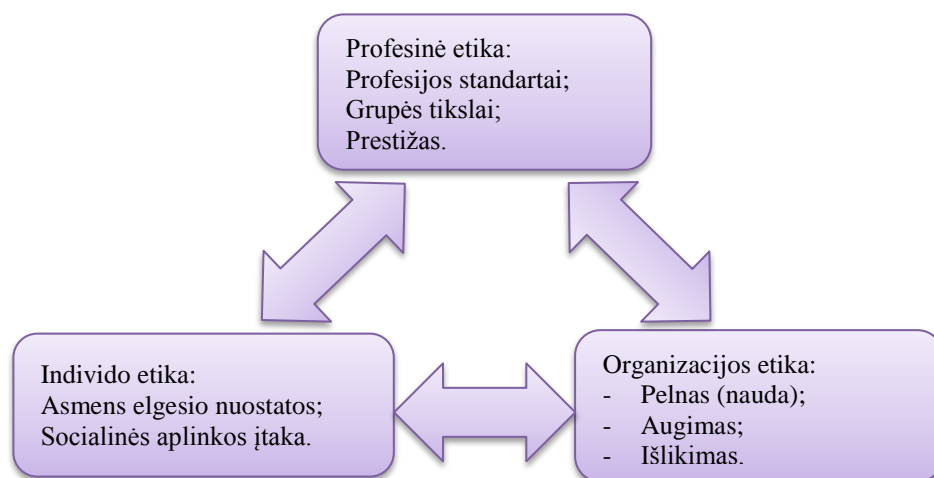


darbo ir kitų patirčių, kas atitinka žinių vadybos teorijos antrąjį žingsnį, kuriame teigiama, jog auditorius turi praktikuotis įgaunant patirtį.

D. Daujotaitės, I. Tarakavičiūtės ir S. Puškoriaus (2012, p.318) teigimu, „veiklos auditas yra viena iš audito rūšių, kuriai reikia kitokių ir platesnių įgūdžių nei klasikiniam auditui, tačiau kartu iš veiklos audito nereikalaujama ir juo neturėtų būti siekiama tuo pat metu atlikti nuodugnią visu su ekonomiškumu, efektyvumu ir rezultatyvumu susijusiu aspektu analizę“, kadangi tai būtų per daug didelis ir ambicingas auditas. Paprastai veiklos auditas nagrinėja tik kai kuriuos atskirus klausimus, kurie susiję su ekonomiškumu, efektyvumu, rezultatyvumu ar jų deriniu, audituojamas sritis pasirenkant atsižvelgus į reikšmingą rizikos lygį. (Mackevičius J, Daujotaitė D, 2011, p. 469) O tai atliekant veiklos auditorius turi gebėti įgytas žinias ir patirtį taikyti praktikoje.

Apibendrinus knygoje „Veiklos audito teorija ir praktika“ išdėstytus reikalavimus veiklos auditoriui galima teigti jog veiklos auditorius visų pirma turi turėti audito žinių, turi išmanyti teisės ir viešųjų organizacijų apskaitos sritis, sugebėti įvertinti audituojamo subjekto atitiktį teisės normoms, apskaitos ir finansinių ataskaitų reikalavimams, turi turėti mokslinio tiriamojo ir vertinamojo darbo žinių bei įgūdžių, informacinių technologijų žinių, turėti vadybos srities žinių ir įgūdžių. Taip pat turi turėti savybes, tokias kaip: analitiniai gebėjimai, kūrybiškumas, imlumas, bendravimo įgūdžiai, sąžiningumas, gebėjimas vertinti, ištvermė, mokėjimas žodžiu ir raštu dėstyti mintis ir būtinai vadovautis etikos kodeksu. (Daujotaitė D., et al., 2012)

A. Kustienės ir K. Petraitienės (2012, p. 97) teigimu auditoriaus etinės vertybės yra vienas iš veiksnių, kuris nulemia audito kokybę. „Ypač tai atsispindi privačiame sektoriuje, kur bendrųjų individo kompetencijų paremtu etikos kodekso nesilaikymu ar laikymusi iš dalies sąlygoja audito įmonių griūtį“. (Staliunienė J. D., 2009, p.104) Todėl auditorius turi vadovautis griežtomis etikos normomis ir jų laikytis, labai svarbu, kad profesinė, asmeninė ir organizacinė etika neprieštarautų viena kitai (7 pav.).



7 pav. Individo, profesinės ir organizacijos etikos sąveika (cit. pagal Kustienė A., Petraitienė K., 2012, p.98)

Auditorius atlikdamas auditą privalo laviruoti tarp asmeninės, profesinės ir organizacinės etikos taip, kad nepažeistų nei vienos iš jų, arba, kad kurios nors neiškeltų aukščiau kitų, nes kitaip nebus galima užtikrinti, kad auditas atliktas pagal visuotinai deklaruojamas moralines nuostatas. (Kustienė A., Petraitenė K., 2012, p. 97).

Tam tikros Valstybės kontrolės veiklos auditoriaus kompetencijos išryškėja ir nagrinėjant įstatymus ir teisės aktus, kuriais remiantis veikia Valstybės kontrolė. Auditas yra viena iš tų veiklos sričių, kurioje reikalingos griežtos taisyklės ir tvarkos, ypač kai kalbama apie viešąjį sektorių. Todėl Lietuvoje valstybinis auditas reglamentuojamas nacionaliniais teisės aktais ir tarptautiniais standartais. 2002 m. kovo 1 d., įsigaliojus Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymo naujajai redakcijai valstybės kontrolė tapo aukščiausiąją valstybinio audito institucija Lietuvoje. (Lietuvos respublikos Valstybės kontrolės veiklos ataskaita, 2002) Jos veiklą visų pirma reglamentuoja Lietuvos Respublikos Konstitucija, kurios 134 straipsnyje apibrėžta jog, „valstybės kontrolė prižiūri, ar teisėtai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas“ (Lietuvos Respublikos konstitucija, 134 str.), Valstybės kontrolės įstatyme apibrėžti Valstybės kontrolės uždaviniai, kuriuos vykdančios ir norint tai padaryti kuo geriau, turi būti užtikrinama institucijoje dirbančių asmenų kompetencija. Valstybės kontrolės pareigūnams taikomi reikalavimai yra apibrėžti Valstybės kontrolės, Valstybės tarnybos įstatyme ir Lietuvos respublikos valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodekse.

Valstybės kontrolės įstatymo 25 straipsnyje „Priėmimo į Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybą reikalavimai“ nurodyti reikalavimai, kuriuos turi atitikti asmuo norėdamas tapti valstybės kontrolės pareigūnu, taip pat nurodyta, kad asmenims, priimamiems į Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybą, taikomi priėmimo į valstybės tarnybą reikalavimai, nustatyti Valstybės tarnybos įstatymu. Į Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybą priimamas asmuo (Valstybės kontrolės įstatymo reikalavimai):

1. turintis aukštąjį universitetinį išsimokslinimą (vertinami pretendentų privalumai ir gebėjimai audito srityje, moralinės ir asmeninės savybės);

2. Esantys nepriekaištingos reputacijos;

Į Valstybės tarnautojo pareigas priimamas asmuo (Valstybės tarnybos įstatymo bendrieji reikalavimai):

*1) turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;*

*2) mokėti valstybinę lietuvių kalbą;*

*3) būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų.*

*4) turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą;*

*5) turėti valstybės tarnautojui privalomų jo veikloje bendrųjų gebėjimų visumą.*

6) atitikti specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. (Valstybės tarnybos įstatymas).

Taigi valstybės tarnybos įstatyme reikalavimuose valstybės tarnautojui minimos bendrosios ir profesinės kompetencijos, tačiau jos nedetalizuojamos, apibrėžiant tik, kad valstybės tarnautojai turi turėti privalomų jo veikloje bendrųjų gebėjimų visumą ir atitikti specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme.

Valstybės kontrolės įstatymo 33 straipsnyje teigiama jog valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinę etiką reglamentuoja valstybės kontrolieriaus patvirtintas Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas, kuriame nurodyti specialieji profesinės etikos principai ir reikalavimai valstybės kontrolės pareigūnui atliekančiam valstybinį auditą:

1. sąžiningumas;

2. nepriklausomumas, objektyvumas ir nešališkumas;

3. konfidencialumas;

4. kompetencija:

4.1 gerai išmanyti ir profesionaliai taikyti įstatymus, Tarptautinius audito standartus, EK metodinius dokumentus ir kitus teisės aktus bei laikytis gerosios valstybinio audito atlikimo praktikos;

4.2 atlikdamas pareigas veikti pagal suteiktus įgaliojimus;

4.3 gerai išmanyti audituojamo subjekto veiklą reglamentuojančius teisės aktus;

4.4 elgtis profesionaliai ir savo darbui taikyti aukštus profesinius standartus, kad savo pareigas atliktų tinkamai ir nešališkai;

4.5 paisyti profesinio atsargumo atliekant ir prižiūrint auditą bei rengiant valstybinio audito ataskaitas ir išvadas;

4.6 nuolat atnaujinti profesines žinias, tobulinti kvalifikaciją ir įgūdžius, reikalingus einamoms pareigoms atlikti. (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas)

Įstatymuose auditoriams taikomi reikalavimai skirstomi į bendruosius ir specialiuosius. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą galima teigti jog šie reikalavimai atitinka bendrąsias ir profesines kompetencijas, kur profesinės kompetencijos apibrėžiamos pareigybių aprašymuose.

Apibendrinus ankstesniuose skyriuose pateiktą informaciją, kitus literatūros šaltinius ir atlikus turinio analizę (2 priedas) išskirtos Valstybės kontrolės veiklos auditoriaus kompetencijos, kurios minimos teoriniuose šaltiniuose (3 lentelė), išryškėja, kad profesinės kompetencijos minimos kur kas dažniau ir jų yra nurodoma daugiau.

3 lentelė. Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingos kompetencijos, teorinė analizė

Bendrosios kompetencijos	Profesinės kompetencijos
Planavimas ir organizavimas	Analitinis ir kritinis mąstymas
Atsakingumas	Audito įrodymų rinkimo įgūdžiai
Analizės ir pagrindimo įgūdžiai	Audito ataskaitų rašymo įgūdžiai
Imlumas naujovėms	Bendrosios su auditu susijusių sričių žinios (Apskaitos, audito, ekonomikos, socialinių mokslų, finansų, vadybos, teisės)
Siekimas tobulėti	Audito proceso ir procedūrų, dokumentavimo žinios
Bendradarbiavimas	Audituojamos srities išmanymas
Informacinių technologijų žinios	Atsakingumas
	Komandinis darbas
	Teisės aktų išmanymas
	Etikos ir elgesio normos
	Įžvalgumas
	Darbo efektyvumas

Sudaryta darbo autorės

## 1.3 Kompetencijų tobulinimo ypatumai

### 1.3.1 Kompetencijų tobulinimo reikšmė organizaciniu ir individualiu lygmeniu

Kompetencijų tobulinimo, kvalifikacijos kėlimo ir kiti su darbuotojų mokymų susiję klausimai plačiai analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų ir tyrimų kontekste. Visuotinai sutariama, jog asmens turimos kompetencijos yra svarbios ne tik jam pačiam, bet ir organizacijai, kurią jis atstovauja, todėl nuolat besikeičiančioje aplinkoje prie kintančių darbo sąlygų turi prisitaikyti visų sričių specialistai tiek viešajame tiek privačiame sektoriuose. Teigiama jog „žmonės negali būti absoliučiai išlavinę arba absoliučiai neįvaldę tam tikros kompetencijos, tačiau jų turimos kompetencijos lygis skiriasi, todėl kompetencijas galima tobulinti praktikuojantis bei lavinantis“. (Projektas „Tuning“, p. 20)

Kompetencijų tobulinimas ir jo reikšmė analizuojamas įvairiais atžvilgiai, tačiau plačiausiai aptariamas organizaciniame ir individualiame lygmenyse. (Nefas S., Valickas A., 2014, Dačiulytė R., 2012) Todėl svarbu aptarti ir kompetencijų tobulinimo reikšmę organizacijai ir pačiam individui. Idealiu atveju tiek organizacija darbuotojui tiek darbuotojas organizacijai gali padėti vystyti kompetencijas kurios atneš abipusę naudą. Taip pat kompetencijų tobulinimo skirtumai išryškėja privačiame ir viešajame sektoriuose. Teigiama jog „verslo organizacijų personalo rengimo ir kvalifikacijos kėlimo sistema bei veiklos praktika, nors yra veikiami politinių įtakų, visada yra modernesnė, palyginti su viešojo sektoriaus veiklos praktika“. (Smalskys V., 2011 p. 273) Taip yra todėl, kad privačios organizacijos turi daugiau laisvės, finansinių ir kitų išteklių, kad galėtų parengti ir vėliau tobulinti personalo kompetencijas, o tuo tarpu viešasis sektorius apribotas teisiniais dokumentais, atrankos procedūromis, mokymo programų viešaisiais pirkimais ir kt.

Kaip jau aptarta kompetencijų tobulinimas yra svarbus ne tik pačiam asmeniui, bet ir organizacijai, kuri siekia kuo efektyviau panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius. Organizaciniu lygmeniu „pati organizacija, atsižvelgdama į savo poreikius, numato ir nustato darbuotojų gebėjimų ir žinių ugdymo uždavinius ir sąlygas, bei sukuria ugdymo planus ir strategiją, kuri atitiktų organizacijos siekius“. (Dačiulytė R., 2012, p. 233) V. Gižienės ir L. Račelienės (2012, p. 1521) teigimu „žmogiškieji ištekliai savo turimų kompetencijų dėka, daro įtaka organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą“, taip pat, jog žmogiškųjų išteklių valdymas gali padėti įmonei įgyti konkurencinį pranašumą ir prisidėti prie organizacijos problemų sprendimo. Tačiau didėjant darbuotojų migracijai tarp organizacijų, tarp skirtingų sričių ir ieškant savęs realizavimo galimybių neužtenka, kad organizacija remtųsi tik į savo poreikius ir siekius. „Teigiama, jog anksčiau darbuotojų kompetencijos ugdymas dažniausiai buvo analizuojamas atsižvelgiant į organizacijos poreikius, tačiau dabar vis didesnis dėmesys skiriamas individo poreikiams, organizacijos yra priverstos vis daugiau investuoti į personalo kompetencijų ugdymą“. (Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V., 2008, p. 87) R. Dačiulytės (2012, p. 215) teigimu, „organizacijos kontekste turi būti užtikrinta, kad darbuotojui būtų sudarytos sąlygos ir suteiktos galimybės tobulėti“. Šiame kontekste išryškėja kompetencijų tobulinimo reikšmė individo lygmeniu. Teigiama, jog „mokslinėje literatūroje išryškėja dvi individo vystymosi kryptys: 1) žmogaus, kaip asmenybės vystymasis; 2) tobulinimas tų žinių ir gebėjimų, kurie tuo metu reikalingi darbo rinkoje. (Dačiulytė R. 2012, p. 215)

Apibendrinus galima teigi, jog siekiant, kad organizacijos veiktų kuo sėkmingiau jose turi būti suderinti organizacijos tikslai darbuotojų kompetencijų tobulinimo klausimu ir individualūs darbuotojų tikslai, kurie dalimi gali būti susiję su kompetencijų, kurios yra naudingos organizacijai tobulinimu, tačiau dalimi ir su tik darbuotojui aktualių kompetencijų vystymu, kitaip tariant efektyvus kompetencijų tobulinimas bus užtikrintas tik jei ir organizacija ir jos darbuotojai supras vieni kitų tikslus, todėl kaip teigia Z. Atkočiūnienė (2010, p.17) organizacijoje „turi būti analizuojama aplinka, vertinamos darbuotojų žinios, peržiūrimi sėkmingi ir nesėkmingi projektai, numatomos mokymosi galimybės, bei patirties sklaida organizacijoje.) Visa tai padėtų tobulinti turimas kompetencijas, nustatyti trūkstamas ir jas tobulinti efektyviausiais kompetencijų tobulinimo būdais.

### **1.3.2 Kompetencijų tobulinimo procesas ir būdai**

Viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo sričių yra mokymas ir tobulinimas, kuri pastaruoju metu yra intensyviai analizuojama, bandoma atrasti veiksmingas naujas technikas, kurios galėtų būti naudojamos naujų kompetencijų įgijimui ir senų atnaujinimui. Privatus sektorius, norėdamas išlaikyti konkurencinį pranašumą yra suinteresuotas kuo greičiau prisitaikyti arba ne prisitaikyti, o koja į koja

žengti su pažanga, tuo tarpu viešasis sektorius dažniausiai tik vejasi pokyčius ir perima patirtį iš privataus. Teigiama, jog „atskiras asmuo savo kompetenciją turėtų suvokti ne kaip fiksuotą kategoriją, išreikštą tam tikru dokumentu, liudijančius apie įsisavintą mokymo programą, o kaip savitą raišką veikloje, pagrįstą profesiniais ir asmeniniais sugebėjimais“. (Lankelytė D., Šilingienė V., 2004)

J. D. Staliunienė (2009, p. 104) remdamasi vidaus ir išorės audito reglamentuose, bei mokslinėje literatūroje vidaus ir išores auditoriams nurodytais tam tikrais kompetencijų reikalavimais, juos sugrupavo į profesiniu ir bendrųjų kompetencijų įgijimo ir išlaikymo reikalavimus (4 lentelė), kadangi tik įgyti kompetencijas nepakanka, jas taip pat reikia ir išlaikyti. D. Daujotaitės (2014, p. 218) teigimu „veiklos audito teorija ir praktika formavosi paraleliai su vadybos mokslo koncepcijomis. Jo funkcijos ir vaidmenys metai iš metų kito, veikiami besikeičiančių visuomenės poreikių, ribotų išteklių, politinės situacijos, mokslo pažangos“. Vadinasi kito ir pats veiklos auditas, todėl veiklos auditoriai nuolatos turėjo ir turi derintis prie besikeičiančios aplinkos, tarptautinių ir nacionalinių audito reikalavimų. Todėl prie minėto suskirstymo reiktų priskirti dar vieną bendrųjų ir profesinių kompetencijų reikalavimą, tai „Profesiniu ir bendrųjų kompetencijų tobulinimo reikalavimą“, kadangi tik įgyti ir išlaikyti įgytas kompetencijas šiuolaikiniam veiklos auditoriui nepakanka, kompetencijos turėtų nuolatos būti tobulinamos.

4 lentelė. Bendrųjų ir profesiniu kompetencijų reikalavimai

<b>Profesinių ir bendrųjų kompetencijų įgijimo reikalavimai</b>	Konkrečių audito, apskaitos, teisės, mokesčių, finansinės analizės ir kitų dalykų žinios
	Nuojauta, erudicija, apdairumas, patirtis, pasitikėjimas, etika, kultūra
<b>Profesinių ir bendrųjų kompetencijų išlaikymo reikalavimai</b>	Nepriklausomybė, sąžiningumas, objektyvumas, konfidencialumas, profesinio elgesio principai
	Žinių, įgūdžių ir patirties, reikalingu paslaugai suteikti, taikymas siekiant kruopščiai atlikti pareigas
	Audito užduoties paskyrimas personalui, turinčiam tam darbui reikiama specialų išsilavinimą ir profesionalumą
<b>Profesinių ir bendrųjų kompetencijų tobulinimo reikalavimai</b>	Žinių, įgūdžių ir patirties, reikalingu paslaugai suteikti tobulinimas ir atnaujinimas

Adaptuota pagal J. D. Staliūnienė, 2009, p.104

Įgyvendinant profesinių ir bendrųjų kompetencijų įgijimo reikalavimą padeda formalios studijos, kurių metu būtų galima įgyti ir ugdyti kompetencijas, kurios bus reikalingos praktinėje veikloje. Tuning projekte skirtame Europos švietimo struktūrų suderinimui nurodoma jog ugdyti kompetencijas – studijų programų tikslas. Kompetencijos formuojasi studijuojant įvairius dalykus ir yra vertinamos įvairiuose studijų etapuose. (Tuning projektas, p. 10) Tačiau K. Pukelio (2009, p. 21) teigimu atvirkščiai „yra svarbu suvokti, kad ne asmens kompetencijos yra ugdomos ar tobulinamos, bet mokymo/si ir profesinio rengimo/si procesuose yra ugdomi bei tobulinami asmens gebėjimai pagal kompetencijas, apibrėžtas profesijos standarte“. Tačiau šiame teiginyje kompetencija apibrėžiama tik kaip gebėjimų visuma, kas prieštarauja 1.1.1 skyriuje išgrynintai kompetencijos sampratai, kur

gebėjimai yra tik viena iš sudėtinių kompetencijos sampratos dalių, todėl pasiliekiama prie nuomonės, kad kompetencija, kaip žinių, įgūdžių, gebėjimų ir vertybių visuma gali būti ugdomos ir tobulinamos.

Bendrujų ir profesinių kompetencijų išlaikymo reikalavimo nepakanka, kadangi nuolat besikeičiančioje aplinkoje, ypatingai audito srityje, kur reikia vertinti atnaujinamus reikalavimus, prisitaikyti prie besikeičiančių įstatymų, susipažinti su skirtingų veiklos sričių organizacijomis reikia nuolatos tobulinti jau turimas kompetencijas taip pat priklausomai nuo aplinkybių įgyti naujas. Todėl yra būtinas ir bendrujų ir profesinių kompetencijų tobulinimas. Autorių teigimu (Valickas A., Pilkauskaitė - Valickienė R., 2012, p. 218) „šiais laikais ugdyti bendrąsias kompetencijas labai svarbu, kadangi, bet kokios profesinės kompetencijos greitai pasensta, jeigu tik kurį laiką yra nenaudojamos ir nuolat neatnaujinamos“, todėl ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas bendrujų kompetencijų ugdymui ir profesinių kompetencijų palaikymui, nepamirštant jog tiek vienas tiek kitas kompetencijas laikui bėgant reikia tobulinti, atnaujinti, įgyti naujų prisitaikant prie aplinkos pokyčių.

„Geriausiai parengtu kandidatu atrinkimas negarantuoja, kad jie bus efektyvus valstybes tarnautojai ar viešojo sektoriaus darbuotojai“. (V. Smalskys, 2011, p. 271) Todėl V. Gižienės ir L. Račelienės (2012, p. 1516, 1517) teigimu labai svarbu, kad „audito funkcijas vykdančiose institucijose dirbtu ypatingai kompetentingi ir reiklus sau bei kitiems individai, kurie siektu nuolat tobulėti, mokytis, bendradarbiauti tarpusavyje, keistis patirtimi ir pastoviai atnaujinti turimas žinias, kad atsižvelgiant į aplinkos veiksmų pokyčius būtų sudarytos sąlygos tobulėjimui ir sėkmingam tiesioginiu pareigu vykdymui“. A. Savanevičienė, D. Stukaitė ir V. Šilingienė (2008, p.87) pabrėžia, jog „verslo sėkmę lemia ne individo kompetencijų gausa, bet tam tikru esminiu (svarbiausių) kompetencijų turėjimas bei jų ugdymas“. „Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas turi būti nuolatinis. Jis prasideda nuo darbuotojo priėmimo ir net anksčiau (iš karto pasirenkant galimą kandidatą mokymo įstaigose) ir baigiasi su jo atleidimu“. (Smalskys V., 2011 p. 271)

Z. Atkočiūnienė (2010, p.19) kompetencijų tobulinimą organizacijoje skiria į tris dalis:

- kompetencijų gilinimą – tai tam tikros srities kompetencijos gilinimas;
- kompetencijų plėtimą – tai vyksta funkcinėje organizacijos veiklos srityje, veiksmi, susiję su ta pačia funkcija, gali būti atliekami ir kitu padaliniu arba bendradarbiaujant kartu su jais;
- kompetencijų jungimą – sujungiant tarporganizacines kompetencijas, kurti kompetencijų tinklus su partneriais, tiekėjais, kad pasiektu abipuses naudos.

Koks būdas, kada ir kaip bus naudojamas pasirenkama atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritį, kompetencijas kurias reikia tobulinti, kokiais būdais ir priemonėmis tai bus daroma. R. Dačiulytės (2011, p 633) teigimu „šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje mokymasis yra nuolatinis procesas, padedantis organizacijoms ir individams sėkmingai veikti pokyčių erdvėje“. Z. Atkočiūnienės (2010, p.17) teigimu „žiniomis grindžiamas požiūris į kompetencija remiasi žinių valdymo veikla organizacijos tikslams pasiekti, ryškinant mokymąsi kaip viena iš esminių kompetencijos tobulinimo

priemonių“. O kad mokymasis ir kompetencijų tobulinimas būtų efektyvus organizacijoje reikalinga žmogiškųjų išteklių ugdymo sistema. R. Korsakienės, L. Lobanovas ir A. Stankevičienės (2011, p. 151) teigimu „kryptingai organizuojama ugdymo sistema padeda veiksmingai veikti kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėms, kartu didėja nauda organizacijai“. Apibendrinus mokslinėje literatūroje ( Dačiulytė R., 2012, Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A., 2011, Smalskys V., 2011) pateiktus ugdymo sistemos etapus galima teigti jog ją sudaro:

- mokymo (-si) poreikių klasifikacija/analizė – vykdomas individualaus darbuotojo kompetencijos vystymo poreikio nustatymas, bendra organizacijos poreikio analizė. S. Nefo ir A. Valicko (2014, p. 100) teigimu, poreikio nustatymas yra pagrindinis dalykas ruošiant mokymų programą;
- mokymo tikslų nustatymas – nustatomi tikslai, kuriuos apibūdina kiekybiniai ir kokybiniai kriterijai, rodantys ko organizacija tikisi iš mokymo;
- mokymo proceso projektavimas – parenkama tokia mokymo programa, kuri geriausiai atitinka užsibrėžtus tikslus, daug dėmesio turėtų būti skiriama mokymo metodų parinkimui. Apibendrinus mokslinėje literatūroje minimus mokymo būdus pateikiamas jų grupavimas atsižvelgiant į mokymosi visą gyvenimą principą (5 lentelė).

5 lentelė. Kompetencijų tobulinimo/ugdymo būdai

<b>Mokymasis visą gyvenimą/visaapimantis mokymasis</b>	Formalus	Studijos aukštojoje mokykloje
		Studijos profesinėje mokykloje
		Paskaitos
	Neformalus	Mokymasis darbo vietoje
		Savarankiškas mokymasis
		Kursai
		Konferencija
		Mokomasis pokalbis
		Atvejų analizė
		Diskusijos
		Darbas grupėse
		Koučingo sesijos
		Paskaita
		Imitaciniai žaidimai
		Stazuotės
		Garso ir vaizdo mokymai
	Seminarai	
	Savaiminis (informalus)/ mokymasis	Knygos
		Straipsniai
		Savianalizė
		Problemų sprendimas
		Projektų įgyvendinimas
		Atliekant mokytojo, kuratoriaus vaidmenį
Savarankiškas/savivaldus mokymasis	Komandiruotės	
	Tikslingas asmens mokymasis naudojant jam priimtinus metodus	

Sudaryta pagal A. Savanevičienė, D. Stukaitė, V. Šilingienė, 2008, R. Dačiulytė 2011, 2012, Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A., 2011.



- mokymo įgyvendinimas – tai darbuotoju vyksta ugdymo procesas, pagal pasirinktus ugdymo metodus.
- mokymo efektyvumo vertinimas – siekiama atsakyti į klausimus, ar mokymas pasiekė iškeltus tikslus ir išsiaiškinti ar gali besimokantys asmenys realioje darbo situacijoje pritaikyti tai, ko išmoko mokymo metu.

Sklandus procesas užtikrintų tiek organizacijai reikalingų kompetencijų, tiek darbuotojui jam pačiam aktualių kompetencijų tobulinimą ir išlaikymą. Svarbu, kad organizacija būtų sudariusi kompetencijų sąrašą (modelį), kuris aktualus visai organizacijai ar atskiroms pareigybėms tam, kad būtų aišku ko reikia siekti, o darbuotojas žinotų ko iš jo tikimasi.

### 1.3.3 Valstybės kontrolės pareigūnų kompetencijų tobulinimas

E. Chlivicko (2011, p.9) teigimu „viena svarbiausių valstybės tarnybos efektyvaus funkcionavimo sąlygų – sukurti ir įgyvendinti tokią žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros strategiją, kuri kartu su patobulinta teisine baze sudarytų prielaidas sukurti šiuolaikinius reikalavimus atitinkančią valstybės tarnautojų ugdymo sistemą“. Tokią ugdymo sistemą, kuri ne tik joje esantiems, bet ir visuomenei atrodytų patikima ir užtikrinanti, kad viešajame sektoriuje dirbą kompetentingi asmenys. Kaip teigia R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014, p. 592) „trūksta vienodos reikalavimų valstybės tarnautojų žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams sistemos, kuria remiantis būtų užtikrinta skaidresnė pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas atranka bei objektyvesnis valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas, taip pat būtų tiksliau identifikuojami mokymo poreikiai, nuosekliau rengiami mokymo planai“. Tuo tikslu sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, tačiau kol kas neįtvirtintas teisės aktuose.

Valstybės kontrolė savo veikloje vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Valstybės kontrolės įstatymu, kitais įstatymais, tarptautinėmis sutartimis, valstybinio audito reikalavimais ir kitais teisės aktais siekia įgyvendinti jai iškeltus uždavinius. Uždaviniai įgyvendinami atliekant auditus, todėl didele dalimi kokybiškam šių uždavinių vykdymui turi joje dirbantys valstybės kontrolės pareigūnai. V. Gižienės ir L. Račelienės (2012 p. 1518) teigimu „norint objektyviai, efektyviai ir veiksmingai atlikti auditus, reikia nuolat kelti auditorių kvalifikacija. Nuolat kintantys mokesčių, apskaitos, audito ir įvairūs kiti įstatymai, reikalauja nuolatinio auditorių mokymosi, žinių atnaujinimo, kad sugebėtų tinkamai įvertinti įmonių bei įstaigų finansinėse ataskaitose pateikiamų duomenų teisingumą.“

Literatūroje susiduriama su teiginiais jog reikiama kompetencijos lygį užtikrinti padėtų valstybinių auditorių atestavimas. Šiuo metu valstybinis auditorius neprivalo būti atestuotas auditorius. V. Gižienės ir L. Račelienės (2012, p. 1520) teigimu „viešųjų juridinių asmenų išorės auditorių

sertifikavimo sistema, turėtų apimti valstybinių auditorių mokymą, nuolatinį kvalifikacijos kėlimą, egzaminavimą, kad būtų jiems suteikti visuotinai pripažįstami kvalifikaciją patvirtinantys sertifikatai“. Kyla klausimas, kaip visuomenei būti tikriems, kad auditą atlieka kompetentingi savo srities žinovai, kai audituojamų institucijų spektras toks platus, o valstybės kontrolės auditoriams nėra reikalavimo išlaikyti atestacijos egzaminų, kitaip nei viešojo sektoriaus vidaus auditoriai ar nepriklausomi auditoriai. Atestavimas pagelbėtų nustatant „ar Valstybės kontrolėje dirbantys auditoriai turi reikiamą žinių kiekį, reikalingą audito funkcijoms atlikti“. (Gižienė V., Račelienė L., 2012, p. 1520) Šiuo metu, kadangi Valstybės kontrolės pareigūnai yra valstybės tarnautojai, jų mokymui ir kvalifikacijos kėlimui yra taikomi Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos ir Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymo reikalavimai. „Aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojai didina piliečių pasitikėjimą valstybe, todėl valstybės tarnautojų mokymas tampa kiekvienos valstybės, kurios prioritetas – viešojo sektoriaus našumas, siekiu“. (Chlivickas E., 2011, p.10)

Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymo nuostatomis „Valstybės kontrolė turi sudaryti sąlygas pareigūnų kvalifikacijai kelti, o pareigūnai privalo nuolat kelti savo kvalifikaciją valstybės kontrolieriaus nustatyta tvarka“. (39 str.) Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodekse taip pat apibrėžta, jog Valstybės kontrolės pareigūnas, atlikdamas valstybinį auditą ir viešojo administravimo funkcijas, turi vadovautis specialiu profesinės etikos principu „kompetencija“ ir privalo „nuolat atnaujinti profesines žinias, tobulinti kvalifikaciją ir įgūdžius, reikalingus einamoms pareigoms atlikti“. (Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas)

Pagrindinis įstatymas kuriame apibrėžiamas valstybės kontrolės pareigūnų mokymas yra Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas, kurio dešimto skyriaus 39 straipsnyje „mokymo ir kvalifikacijos kėlimo procesas“ nurodyta, kad:

- 1. Valstybės kontrolė nustato pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo strategiją bei kvalifikacijos kėlimo prioritetus valstybinio audito srityje.*
- 2. Valstybės kontrolė turi sudaryti sąlygas pareigūnų kvalifikacijai kelti, o pareigūnai privalo nuolat kelti savo kvalifikaciją valstybės kontrolieriaus nustatyta tvarka.*
- 3. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas organizuojamas vadovaujantis metiniais planais, pagal specialias programas, sudarant sutartis su Lietuvos Respublikos bei užsienio valstybių mokymo įstaigomis, taip pat kitais būdais ir formomis.*
- 4. Valstybės kontrolės pareigūnų sisteminio, profesinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo tvarką valstybinio audito srityje nustato valstybės kontrolierius. (Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas, 39 str.)*

Vadovaujantis Valstybės kontrolės įstatymo 39 straipsnio pirmu punktu vienas iš 2011-2015 metų valstybinio audito strategijos tikslų yra tobulinti darbuotojų profesinę kompetenciją skatinant komandinį darbą. Strategijoje detaliai apibrėžiama kokioms sritims turi būti skiriamas dėmesys (6 lentelė).

6 lentelė. 2011 – 2015 metų valstybinio audito strategijos strateginio tikslo aprašymas

<b>Strateginis tikslas: Tobulinsime darbuotojų profesinę kompetenciją skatindami komandinį darbą</b>	
1. Profesinės kompetencijos didinimas	2. Tarptautinio bendradarbiavimo plėtra
1.2 Ypatingą dėmesį skirti darbuotojų profesiniams mokymams ir kvalifikacijos kėlimui.	2.1 Plėsti tarptautinio bendradarbiavimo mastą, Valstybės kontrolės darbuotojams aktyviau dalyvaujant INTOSAI/EUROSAI veikloje.
1.3 Tobulinti personalo valdymo procesą susiejant darbuotojų veiklos vertinimo rezultatus su kvalifikacijos kėlimu, valstybinio auditoriaus atestacija, karjeros ir rotacijos galimybėmis, darbuotojų motyvacijos principais.	2.2 Plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą su kitomis aukščiausiosios audito institucijomis, vykdant bendrus auditus ir projektus, perduodant ir perimant valstybinio audito praktiką.
1.4 Ugdyti efektyvią komunikavimo kultūrą, didinant žinių valdymo efektyvumą ir siekį keistis informacija bei patirtimi.	
1.5 Skatinti nuolatinę naujų darbo metodų, priemonių, įrankių paiešką ir jų pritaikymą Valstybės kontrolės veikloje.	

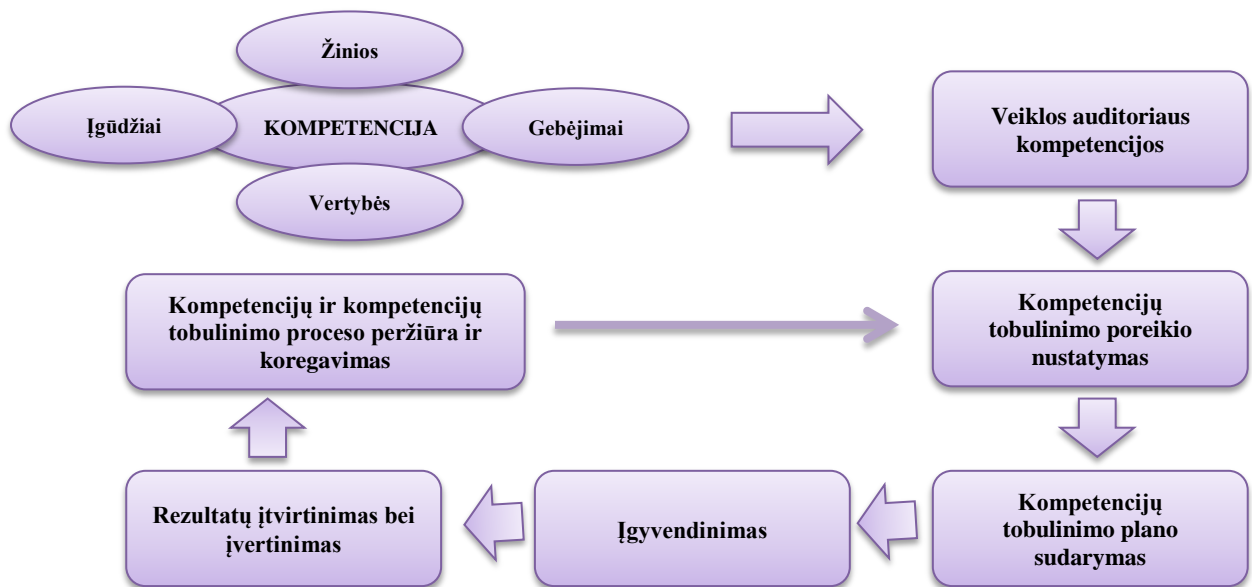
Sudaryta pagal 2011 – 2015 metų valstybinio audito strategiją

Valstybinio audito strategijos dokumente teigiama, jog tik „tobulėjant ir didinant profesinę kompetenciją bus sudaromos prielaidos didinti pasitikėjimą valstybinio audito rezultatais, rodytų pavyzdį kitoms viešojo sektoriaus institucijoms, gerinti vykdomų auditų kokybę“, kas tik patvirtina anksčiau išsakytą ir apibendrintą autorių nuomonę jos auditoriaus kompetencijos yra vienas iš veiksmų sąlygojančių sėkmingą auditą.

Apibendrinus analizuotų Lietuvos ir užsienio autorių mintis, teisės aktų nuostatas galima teigti jog, Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų užtikrinimas ir jų tobulinimas yra būtinas norint užtikrinti kokybiškam Valstybės kontrolei keliamų uždavinių įgyvendinimui. Siekiant išsiaiškinti kokios kompetencijos yra svarbiausios Valstybės kontrolės veiklos auditoriams, kompetencijų tobulinimo poreiki ir jų tobulinimo galimybes atliktas tyrimas.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

Nagrinėjant kompetencijų ir jų tobulinimo temą teorinėje darbo dalyje aptarta kompetencijos samprata, išskirtos pagrindinės kompetencijos sampratos dedamosios, atlikus teorinių šaltinių turinio analizę išskirtos Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingos kompetencijos, aptartas kompetencijų tobulinimo procesas, išskirti kompetencijų tobulinimo metodai. Remiantis išnagrinėtais Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais, parengtas teorinis tyrimo modelis 8 pav.



8 pav. Teorinis tyrimo modelis

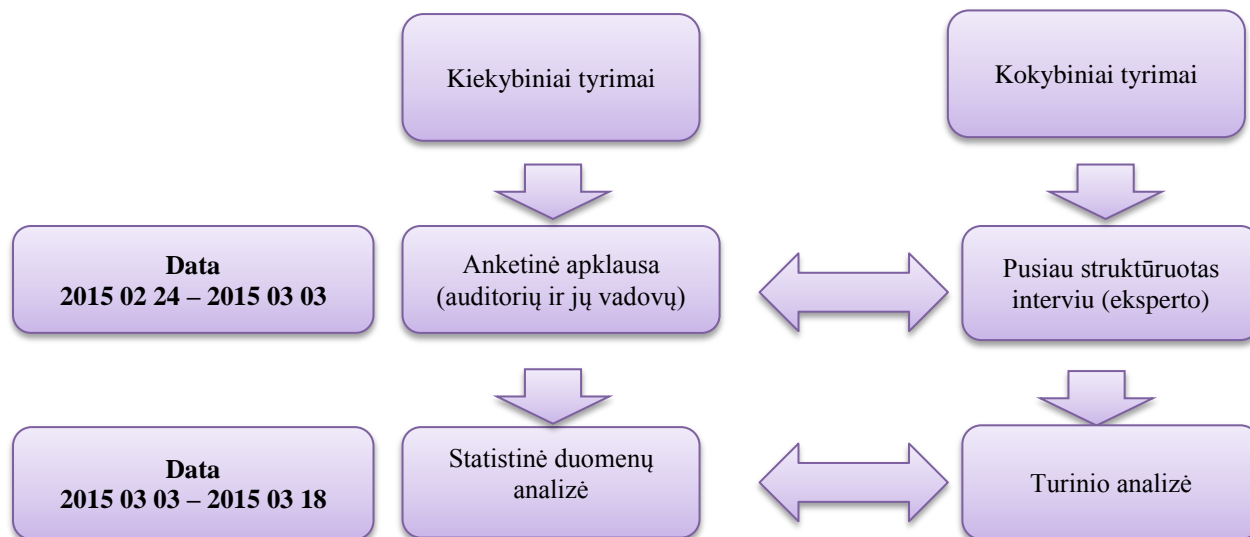
**Tyrimo tikslas.** Išsiaiškinti Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingas kompetencijas, kompetencijų tobulinimo procesą, poreikį ir galimybes.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti svarbiausias Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingas kompetencijas.
2. Nustatyti kompetencijų tobulinimo poreikį ir poreikio nustatymo būdus.
3. Identifikuoti geriausias Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui tinkamus metodus.
4. Išsiaiškinti Valstybės kontrolės veiklos auditorių ir jų vadovų požiūrį į dabartinį kompetencijų tobulinimo procesą.

Tyrimo tikslui pasiekti ir patikimumui užtikrinti buvo pasirinktas mišrių metodų prieigos tyrimo strategija (naudojami ir kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai). Tuo siekiama surinkti kuo įvairesnius duomenis ir pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais siekiant kuo didesnio

tyrimo patikimumo. A. Telešienės (2008, p.75) teigimu „mišrių metodų strategijoje skirtingi metodai derinami taip, kad vienu metodu surinkti ar išanalizuoti duomenys papildytų, praturtintų ar patikrintų kitu metodu surinktus ar išanalizuotus duomenis“. Pasirinkta lygiagrečiai vykstančių procedūrų tyrimo metodų derinimo strategija (9 pav.), kadangi norėta tuo pačiu metu lygiagrečiai atlikti ir kiekybinį ir kokybinį tyrimą, o gautus duomenis analizuoti kartu.



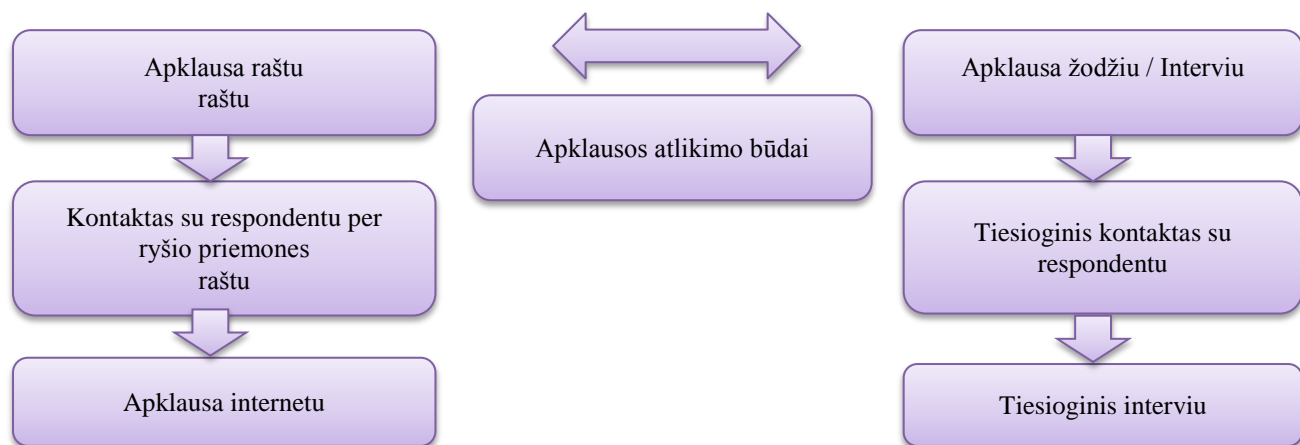
9 pav. Lygiagrečiai vykstančių procedūrų tyrimo metodų derinimo strategija

Siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją reikalingą tyrimo tikslui pasiekti pasirinkti skirtingi kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Naudoti tyrimo metodai ir jų pasirinkimo priežastys pateikiamos 7 lentelėje.

7 lentelė. Tyrime naudoti metodai ir jų pasirinkimo priežastys

Tyrimo tipas	Tyrimo metodai		Metodo pasirinkimo priežastis
Mišrių metodų prieigos tyrimo strategija	Kiekybiniai	Anketinės apklausos	Anonimiškumas, kurio dėka galima tikėtis objektyvios nuomonės pareiškimo, didelis užpildymo procentas, nedidelė tyrėjo įtaka.
		Statistinė duomenų analizė (aprašomoji statistika, koreliacinė analizė, nparametriniai analizės metodai)	Pasirinkta, kad būtų galima daryti kuo tikslesnes tyrimo išvadas.
	Kokybiniai	Pusiau struktūruotas interviu	Siekiant gauti tyrimui reikalingus duomenis, taip pat papildomus duomenis, kurie leistų palyginti, įvertinti kitais metodais gautų duomenų patikimumą.
		Turinio analizė	Siekiant kuo tiksliau gautus duomenis suklasifikuoti, susisteminti ir apibendrinti.

Kiekybiniam ir kokybiniam tyrimui kaip pagrindinis tyrimo metodas pasirinkta apklausa (10 pav). Apklausa tai „duomenų rinkimo metodas, plačiai taikomas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose socialiniuose tyrimuose“ (Gaižauskaitė I., Mikėnė S., 2014, p. 10). Šis metodas padeda atskleisti tiriamųjų vertybes, nuostatas, požiūrį.



10 pav. Apklauso atlikimo būdai (sudaryta darbo autoriaus pagal I. Gaižauskaitė, S. Mikėnė, 2014, p. 58)

Kiekybiniam tyrimui atlikti kaip pagrindinis tyrimo metodas pasirinkta anoniminė anketinė apklausa. Tyrimui atlikti buvo paruoštos dvi anketos. Anketinės apklauso tyrimo instrumentą – anketą skirtą veiklos auditoriams sudaro 22 klausimai (3 priedas), anketą skirtą veiklos auditorių vadovams sudaro 14 klausimų (4 priedas). Kokybiniam tyrimui pasirinktas pusiau struktūrizuoto interviu akis-į-akį metodas. „Interviu – tai tyrėjo pokalbis su tiriamuoju siekiant surinkti tyrimui reikalingos informacijos“. (A. Telešienė, 2008, p.95) Naudoti atviro tipo klausimai siekiant surinkti kuo išsamesnę informaciją. Šiuo tyrimu norėta gauti informacijos apie kompetencijų tobulinimą Valstybės kontrolėje, išsiaiškinti kompetencijų tobulinimo procesą, principus kuriais remiamasi siūlant darbuotojams tobulinimosi būdus, kompetencijų tobulinimo būdų pasirinkimo motyvai (5 priedas). Atsižvelgiant į iškeltus tyrimo uždavinius anketų ir interviu klausimai suskirstyti į penkias grupes, sudarytas empirinio tyrimo modelis (8 lentelė).

8 lentelė. Empirinio tyrimo modelis

Klausimų grupė	Veiklos auditorių anketos klausimų numeriai	Vadovų anketos klausimų numeriai	Interviu klausimų numeriai
Demografiniai klausimai	1, 19, 20, 21, 22	1	
Svarbiausių Veiklos auditorių kompetencijų identifikavimas	2, 3, 4, 7	2, 3, 4, 6	
Kompetencijų tobulinimo poreikio nustatymas	2, 5, 7, 8, 16	2, 5, 6, 7, 12	2
Kompetencijų tobulinimui tinkamiausių metodų identifikavimas.	5, 10, 12, 13, 14	5, 9, 10, 11	3
Kompetencijų tobulinimo proceso vertinimas	5, 6, 8, 9, 10, 11, , 14, 15, 16, 17, 18	5, 7, 8, 11, 12, 13, 14	1, 2, 4

Anketos buvo sudarytos tokiu principu, kad neprireiktų naudoti filtruojančių klausimų. Jose naudoti nestruktūrizuoti atviro tipo klausimai bei struktūrizuoti uždaro tipo klausimai, tai plataus pasirinkimo, kur respondento prašoma pasirinkti vieną ar daugiau atsakymo variantų ir „arba–arba“ tipo klausimai, kur respondentas turi pasirinkti tik vieną galimą atsakymo variantą. Sudarant apklausos anketas, atsakymams formuoti buvo panaudotos kelių tipų skirtingos skalės – rangų, nominali ir intervalų. Nuomonės vertinimui panaudota likerto skalė, kur respondentų buvo prašoma įvertinti kiek jie nesutinka arba sutinka su pateiktais teiginiais. Skirtingos skalės naudojamos siekiant gautus apklausos rezultatus išanalizuoti skirtingais aspektais.

Sudarant sąrašą kompetencijų, kurias respondentai turėjo įvertinti pagal jų svarbą Valstybės kontrolės veiklos auditoriaus darbe, buvo remtasi moksliniuose straipsniuose, knygose bei įstatymuose minimomis kompetencijomis, kurios reikalingos veiklos auditoriui (2 priedas), kompetencijomis, kurias norėjo įvertinti Valstybės kontrolės Teisės ir personalo departamento personalo skyrius, taip pat valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų modelių (6 priedas), kuris yra naudojamas jų institucijoje. Kompetencijų tobulinimo metodų sąrašas taip pat buvo aptartas su Valstybės kontrolės Personalo skyriumi, išskiriant institucijoje naudojamus metodus, kadangi norėta įvertinti kompetencijų tobulinimo metodų veiksmingumą (įvertinti metodo veiksmingumą galima tik tada jei jis yra naudojamas) ir nustatyti Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui tinkamiausius metodus.

Interviu metu gauti duomenis buvo apdoroti naudojant turinio analizės metodą. Išrinkti teiginiai buvo suskirstyti į subkategorijas ir vėliau į stambesnes kategorijas. Šis metodas padėjo išsiaiškinti šiuo metu Valstybės kontrolėje esantį kompetencijų tobulinimo procesą. Tyrimo duomenims apdoroti naudotos kelios kompiuterinės programos. Grafiniam duomenų pateikimui naudota Microsoft Office 2010 programa Microsoft Office Excel, anketinės apklausos duomenims apdoroti ir statistiniams skaičiavimams naudota SPSS (Statistical Package of Social Sciences). Šie įrankiai pasirinkti dėl duomenų apdorojimo patikimumo atliekamai analizei ir daromoms išvadoms.

Kadangi tiriamųjų imtis nėra didelė todėl duomenų analizei naudoti neparametrinės analizės metodai. Dviejų nepriklausomu imčių lyginimui taikytas Mano-Vitnio kriterijus, o daugiau nei dviejų Kruskalio-Volison kriterijus. Remtasi tokiais reikšmingumo nustatymo lygmenimis:

Kai  $p > 0,05$ , teigiama jog skirtumas tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingas;

Kai  $p < 0,05$ , skirtumas yra statistiškai reikšmingas.

Dviejų kintamųjų tarpusavio koreliacijai nustatyti naudoti Spearmano koreliacijos koeficientai, kurie parodo, kad:

Kai  $r = 1$  arba  $-1$  – kintamieji visiškai priklausomi;

kai  $0 < r < 1$  - teigiama koreliaciją, reiškianti, jog vieno kintamojo reikšmei didėjant, kito kintamojo reikšmė turi didėjimo tendenciją;

kai  $r = 0$  – priklausomybės tarp kintamųjų nėra;

kai  $-1 < r < 0$  - neigiamą koreliaciją, reiškia jog vieno kintamojo reikšmei didėjant, kito kintamojo reikšmė turi mažėjimo tendenciją.

Tyrimas buvo atliekamas Lietuvos Respublikos valstybės kontrolėje, anketinės apklausos ir interviu atlikimo data ir laikas buvo iš anksto suderinti su Valstybės kontrolės teisės ir personalo departamento Personalo skyriaus vedėja Danguole Subačiene. Kadangi šiuo tyrimu valstybės kontrolė taip pat norėjo gauti jiems reikalingos informacijos, anketų klausimai iš anksto buvo suderinti su personalo skyriumi, įtraukiant jiems aktualius klausimus arba pakoreguojant jau sudarytus, kad būtų gauti tiek tyrėjui tiek personalo skyriui reikalingi duomenys. Anketų klausimų suderinimas truko nuo 2015 02 16 iki 2015 02 24 tuo metu anketos buvo koreguojamos, testuojamos. Anketa buvo sukurta internetiniame puslapyje <http://www.manoapklausa.lt/> ir puslapių, kuriuose buvo patalpintos anketos, nuorodos buvo persiūtos personalo skyriaus vedėjai, kuri pasirūpino, kad anketa būtų išplatinta tik veiklos auditoriams ir jų vadovams, su prašymu sudalyvauti tyrime. Po trijų dienų respondentams išsiųstas priminimas, su padėka sudalyvavusiems tyrime ir su prašymu tai padaryti likusiems.

Atliekant tyrimą laikytasi mokslinės etikos principų. Tiriamieji tyrime dalyvavo laisvanoriškai, nebuvo pažeistas jų saugumas, privatumas. Buvo užtikrinti etikos principai: geranoriškumas, pagarba asmens orumui, teisingumas ir teisė gauti tikslią informaciją, užtikrintas anketinėse apklausose ir interviu dalyvavusių respondentų anonimiškumas.

Tiriamųjų imčiai sudaryti naudotas tikimybinės atrankos paprastas atsitiktinės atrankos metodas. Šiuo metodu sudarytos imtys laikomos reprezentatyviomis. Generalinė visuma nustatyta remiantis Valstybės kontrolės pateikta informacija apie valstybės kontrolėje dirbančių auditorių, atliekančių veiklos auditą, skaičių. Remiantis Paniotto formule apskaičiuotas tyrimo imties dydis:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

kur,  $n$  – reikiamas respondentų skaičius

$\Delta$  - paklaida

$N$ - tiriamos visumos skaičius.

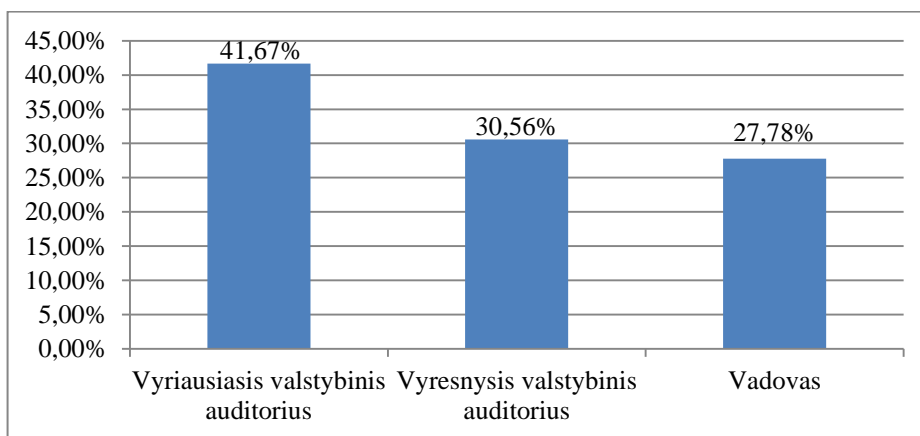
$$n = 1/(0,05^2 + 1/47)$$

$$n = 42$$

Remiantis formule apskaičiuotas tyrimo imties dydis ir nustatyta, kad reikia apklausti 42 veiklos auditorius. Tačiau tyrimo metu anketų grįžtamumas buvo mažas, jo nepadėjo užtikrinti nei tai, kad tyrimo anketa buvo platinama per Valstybės kontrolės personalo skyrių, nei pakartotini prašymai sudalyvauti tyrime. Tačiau vadovams skirtame tyrime sudalyvavo visi respondentai, kuriems buvo išplatinta anketa. Kadangi veiklos auditoriams skirtame tyrime sudalyvavo 26 respondentai, todėl pagal tyrimo dalyvavusių respondentų skaičių perskaičiuota paklaida lygi 0,13.

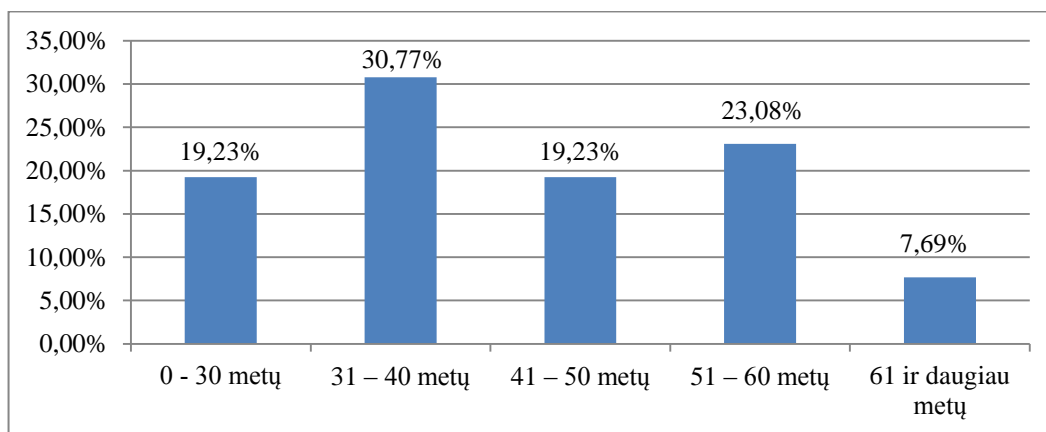


Iš viso apklausoje dalyvavo 36 respondentai, 26 veiklos auditoriai ir 10 veiklos auditoriams vadovaujančių vadovų. Veiklos auditoriai sudaro 72,22 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų, iš jų 41,67 proc. buvo vyriausieji valstybiniai auditoriai ir 30,56 proc. vyresnieji valstybiniai auditoriai, kitų pareigybių valstybiniai auditoriai į anketos klausimus neatsakinėjo. Vadovai sudaro 27,78 proc. tyrime dalyvavusių respondentu (11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimama pareigybę (proc.)

Dominuojanti amžiaus grupė tarp veiklos auditorių yra „31 - 40 metų“ (30,77 proc.), mažiausiai respondentų atstovavo „61 metai ir daugiau“ amžiaus grupei (7,69 proc.), kitose amžiaus grupėse respondentai pasiskirstė beveik vienodai (12 pav.).



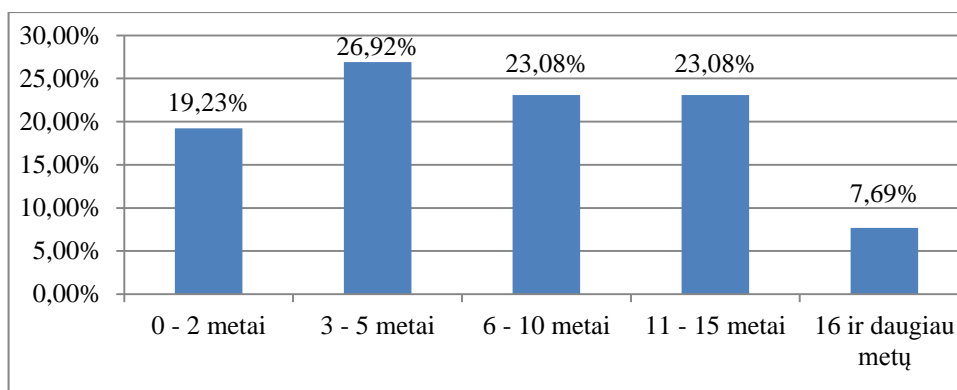
12 pav. Tyrime dalyvavusių veiklos auditorių pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)

Tyrime dalyvaujantys veiklos auditoriai turi įvairių sričių išsilavinimą: teisės, vadybos, ekonomikos, viešojo administravimo, apskaitos, audito, inžinerijos, socialiniai mokslai, biomedicina, fiziniai mokslai, tačiau daugiausia (21,05 proc.) turi ekonomikos srities išsilavinimą. Respondentų pasiskirstymas įvairiose srityse naudingas atliekant veiklos auditą ir iš skirtingose srityse išsilavinimą

turinčių auditorių sudarant darbo grupes, kadangi įvairios žinios gali būti efektyviai panaudotos atliekant veiklos auditą.

Veiklos auditorių buvo prašoma nurodyti kiek metų jie dirba audito srityje (atviro tipo klausimas). Vertinant veiklos auditorių darbo stažą, išdirbtų metų skaičius buvo sugrupuotas į intervalus atsižvelgiant į respondentų vertinimą, kiek metų išdirbęs veiklos auditorius jau galėtų savarankiškai ir kokybiškai atlikti veiklos auditą.

Daugumos respondentų nuomone metai, kuriuos išdirbęs auditorius jau galėtų savarankiškai ir kokybiškai atlikti veiklos auditą pasiskirstė 3 – 5 metų intervale, todėl vertinant darbo stažą išskirtos metų grupės „0 – 2 metai“, „3 – 5 metai“, „6 – 10 metų“, „11 – 15 metų“, „16 ir daugiau metų“. Paaiškėjo, kad visose išdirbto laikotarpio grupėse (išskyrus „16 ir daugiau metų“) respondentai pasiskirstė panašiai (13 pav.). Tris ir daugiau metų audito srityje dirba didžioji dauguma tyrime dalyvavusių veiklos auditorių.



13 pav. Tyrime dalyvavusių veiklos auditorių pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)

Apibendrinus respondentų demografinius duomenis galima teigti jog tyrimo metu gauti duomenys yra pakankamai tikslūs, kadangi skirtingose pareigybių grupėse respondentai pasiskirstė labai panašiai, tyrime dalyvaujantys veiklos auditoriai turi įvairių sričių išsilavinimą, kas lemia jų nuomonių visapusišką pasiskirstymą, taip pat tik 19,23 proc. veiklos auditorių atstovauja amžiaus grupei „0 – 2 metai“, likusieji patenka į amžiaus grupę, kuri tiek tarp auditorių tiek tarp vadovų buvo įvardinta, kaip metai, kuriuos išdirbęs auditorius jau galėtų savarankiškai ir kokybiškai atlikti veiklos auditą, vadinasi savo nuomone tyrime pareiškė 80,77 proc. veiklos auditorių, kurie tikėtina jau yra savarankiški ir išmano veiklos audito atlikimo specifiką.

### **3. VALSTYBĖS KONTROLĖS VEIKLOS AUDITORIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ**

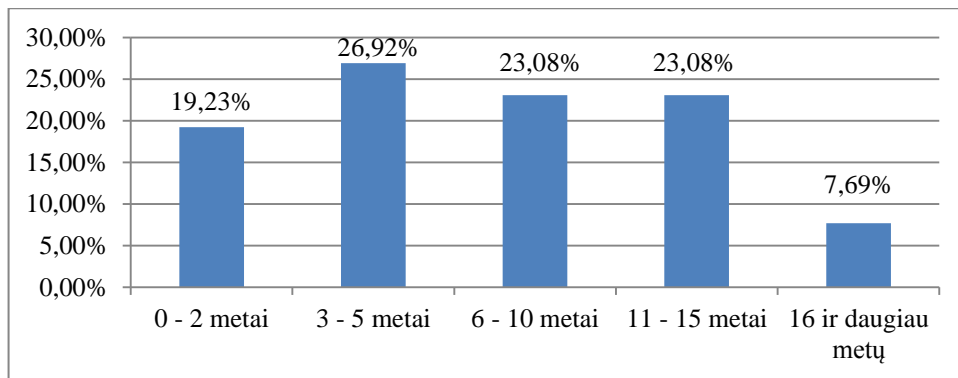
Pradėjus analizuoti tyrimo duomenis pirmiausia norėta išsiaiškinti ar Valstybės kontrolės veiklos auditoriai yra patenkinti savo darbu tikintis, jog respondentų vertinimas bus objektyvesnis jei savo dirbamu darbu jie yra patenkinti, kadangi dirbant darbą kuriuo nesi patenkintas viskas, kas su juo susiję gali atrodyti blogiau. Paaiškėjo, kad 76,92 proc. apklaustų veiklos auditorių yra patenkinti arba labai patenkinti savo darbu ir tik 23,08 proc. yra nei patenkinti nei nepatenkinti savo darbu. Kadangi veiklos auditorių, kurie būtų nepatenkinti arba labai nepatenkinti savo darbu apklausoje nedalyvavo, galima teigti, jog atsakinėdami į anketos klausimus respondantai atsakinėjo pateikdami tikrąją savo nuomonę, o ne blogiau nei yra iš tikrųjų.

#### **3.1 Svarbiausių veiklos auditorių kompetencijų identifikavimas**

Anketinės apklausos metu norėta išsiaiškinti kokios kompetencijos yra reikalingiausios Valstybės kontrolės veiklos auditoriams. Kaip jau aptarta teorinėje dalyje dalis kompetencijų yra bendros ir daugelyje sričių pritaikomos, tačiau yra ir dalis kompetencijų, kurios būdingos tik tam tikrai profesijai ir yra būtinos norint kokybiškai atlikti tą veiklą.

Pradėjus kompetencijų grupių analizę pirmiausia įvertinta ar respondentų atsakymus galima laikyti reikšmingais. Respondentų buvo prašoma nurodyti kiek metų jų nuomone reikia dirbti auditoriumi, kad asmuo jau galėtų pats savarankiškai ir kokybiškai atlikti auditą, kas reikštų, jog jis audito srityje turi pakankamai žinių, įgūdžių, gebėjimų ir gali vertinti kokios kompetencijos jiems yra svarbios. Nustatyta, jog 84,38 proc. visų respondentų teigia, jog tam, kad auditorius savarankiškai ir kokybiškai galėtų atlikti auditą jam reikia dirbti auditoriumi vidutiniškai 3 – 5 metus.

Vertinant veiklos auditorių darbo stažą paaiškėjo, kad didžioji dauguma (80,77 proc.) respondentų audito srityje dirba 3 ir daugiau metų ir tik 19,23 proc. šioje srityje dirba dar tik iki dviejų metų (14 pav.).



14 pav. Veiklos auditorių pasiskirstymas skirtingose darbo stažo grupėse (proc.)

Kadangi 80,77 proc. respondentų patenka į kategoriją darbuotojų, kurie buvo įvertinti kaip galintys savarankiškai ir kokybiškai atlikti auditą t. y. dirba veiklos audito srityje tris ir daugiau metų, jų išreiškta nuomonė apie veiklos auditoriams reikalingas kompetencijas yra reikšminga.

Atliekant tyrimą siekta išsiaiškinti, kurios kompetencijos veiklos auditorių ir jų vadovų nuomonę yra reikalingiausios valstybės kontrolės veiklos auditoriams. Vertintos kompetencijos buvo suskirstytos į keturias grupes (bendrosios, vadybinės ir lyderystės, specifinės ir profesinės) remiantis jau anksčiau minėto valstybės tarnautojų kompetencijos modelio kompetencijų grupavimu, prie kurio, modelio naudojimą įtvirtinus teisės aktuose, įdiegus ir taikant valstybės tarnyboje, turės prisitaikyti ir Valstybės kontrolė (Valstybės tarnybos aktualijos, 2014, p. 7).

Pagal gautus kompetencijų vertinimo rezultatus, paaiškėjo, kad dažniausiai respondentai analizuojamas kompetencijas įvardino kaip „Dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių“ ir „Labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai“, taip pat respondentai nepateikė papildomai jokių kompetencijų, kurių jų manymų būtų trūkę pateiktame sąraše kas reiškia, jog sudarant kompetencijų sąrašą buvo įvardintos veiklos auditoriams aktualios kompetencijos. Respondentų nuomonės apie skirtingas kompetencijų grupes analizuotos atskirai norint kuo tiksliau nustatyti kompetencijas, kurios yra svarbiausios Valstybės kontrolės veiklos auditoriams.

Vertinant bendrąsias kompetencijas kaip labai svarbias kompetencijas, kur reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai respondentai įvardijo „analizės ir pagrindimo įgūdžiai“ (66,67 proc.), „atsakingumas“ (63,89 proc.), „siekimas tobulėti“ (44,44 proc.) ir „darbo laiko valdymas“ (41,67 proc.). Vertinant „Lietuvos ekonominės situacijos ir problemų suvokimas“ ir „klausimosi įgūdžiai“ respondentai labai panašiai įvertino tarp grupių labai svarbios (38,89 proc.) ir dažnai reikalingos, kurioms reikia gerų žinių/įgūdžių (36,11 proc.). Likusios kompetencijos iš pateikto bendrųjų kompetencijų sąrašo buvo įvertintos kaip dažnai reikalingos, kurioms reikia gerų žinių/įgūdžių (9 lentelė).

9 lentelė. Respondentų vertinimas apie bendrųjų kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe (proc.)

1 – Nereikalinga kompetencija 2 – Kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių 3 – Kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių 4 – Dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių 5 – Dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių 6 - Labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai	1	2	3	4	5	6
<b>BENDROSIOS KOMPETENCIJOS</b>						
Analizės ir pagrindimo įgūdžiai	0,00	0,00	0,00	8,33	25,00	66,67
Atsakingumas	0,00	0,00	2,78	5,56	27,78	63,89
Siekimas tobulėti	0,00	0,00	11,11	8,33	36,11	44,44
Darbo laiko valdymas	0,00	0,00	2,78	25,00	30,56	41,67
Lietuvos ekonominės situacijos ir problemų suvokimas	0,00	0,00	0,00	25,00	36,11	38,89
Klausymosi įgūdžiai	0,00	0,00	5,56	19,44	36,11	38,89
Imlumas naujovėms	0,00	0,00	5,56	13,89	52,78	27,78
Kūrybiškumas	0,00	0,00	2,78	8,33	50,00	38,89
Supratimas apie viešojo administravimo sistemą	0,00	2,78	0,00	11,11	50,00	36,11
Pozityvumas	0,00	2,78	2,78	22,22	44,44	27,78
Darbo planavimas ir organizavimas	0,00	0,00	0,00	19,44	41,67	38,89
Supratimas apie valstybės finansų valdymą	0,00	2,78	8,33	25,00	36,11	27,78

Analizuojant nuomonių apie svarbiausias kompetencijas, kurios yra reikalingos veiklos auditoriams pasiskirstymą skirtingose kompetencijų grupėse labiausiai jos išsiskyrė vertinant vadybines ir lyderystės kompetencijas, kur jos vertinamos nuo „nereikalinga kompetencija“ iki „labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai“ (10 lentelė).

10 lentelė. Respondentų vertinimas apie vadybinių ir lyderystės kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe (proc.)

1 - Nereikalinga kompetencija 2 - Kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių 3 - Kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių 4 - Dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių 5 - Dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių 6 - Labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai	1	2	3	4	5	6
<b>VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS</b>						
Veiklos koordinavimas	0,00	2,78	8,33	13,89	50,00	25,00
Pokyčių valdymas	2,78	8,33	5,56	22,22	52,78	8,33
Žinios apie institucijų vadybą ir valdymo struktūrą	0,00	5,56	5,56	25,00	47,22	16,67
Lyderiavimas	0,00	8,33	19,44	19,44	47,22	5,56
Pavaldinių ugdymas ir motyvavimas	5,56	5,56	11,11	22,22	38,89	16,67
Užduočių delegavimas	0,00	5,56	5,56	30,56	30,56	27,78

Kompetencija „pokyčių valdymas“ ir „pavaldinių ugdymas ir motyvavimas“ dalis veiklos auditorių įvertino kaip nereikalingas kompetencijas, taip pat dalis jų visų vadybinių ir lyderystės kompetencijų svarbą įvertino kaip „Kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių“.

Vadovų nuomonė vertinant vadybines ir lyderystės kompetencijas išsiskyrė nei vienas jų šių kompetencijų neįvardijo kaip „nereikalinga kompetencija“ arba „kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių“ priešingai nei veiklos auditoriai (7 priedas).

Statistiškai reikšmingai nuomonės išsiskyrė skirtingose respondentų pareigybių grupėse nurodant „lyderiavimas“ ( $p=0.006$ ) ir „pavaldinių ugdymas ir motyvavimas“ ( $p=0,014$ ) kompetencijų svarbą (8 priedas). Toks nuomonių pasiskirstymas galėjo atsirasti dėl to, jog vadovai šias kompetencijas įvardijo kaip svarbesnes atsižvelgdami į pareigas, kurias užima patys, o ne į tai, kad buvo prašoma įvertinti nurodytų kompetencijų svarbą veiklos auditorius darbe.

Vertinant specifines kompetencijas respondentų nuomonės išsiskyrė ir dali kompetencijų buvo įvertintos kaip „labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai“, kita dalis „dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių“, o kompetencijų „valstybės kontrolės strategijos ir vertybių suvokimas“ ir „sugebėjimas atstovauti instituciją ir padalinį“ skirtumas tarp šių dviejų vertinimų labai nežymus, labiausiai respondentų nuomonės išsiskirstė vertinant „Valstybės kontrolės veiklos ir tikslų suvokimas“, „Valstybės kontrolės strategijos ir vertybių suvokimas“, „viešo kalbėjimo ir prezentacijų rengimo įgūdžiai“ ir „konfliktų (sudėtingų situacijų) valdymo gebėjimai“ kompetencijas. (11 lentelė)

11 lentelė. Respondentų vertinimas apie specifinių kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe (proc.)

	1	2	3	4	5	6
1 - Nereikalinga kompetencija						
2 - Kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių						
3 - Kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių						
4 - Dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių						
5 - Dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių						
6 - Labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai						
<b>SPECIFINĖS KOMPETENCIJOS</b>						
Orientacija į tikslą ir rezultatus	0,00	0,00	0,00	8,33	25,00	66,67
Gebėjimas perteikti informaciją	0,00	0,00	0,00	13,89	36,11	50,00
Valstybės kontrolės veiklos ir tikslų suvokimas	0,00	8,33	5,56	16,67	16,67	52,78
Sprendimų priėmimas	0,00	0,00	2,78	11,11	41,67	44,44
Valstybės kontrolės strategijos ir vertybių suvokimas	0,00	2,78	16,67	16,67	30,56	33,33
Sugebėjimas atstovauti instituciją ir padalinį	0,00	0,00	13,89	27,78	30,56	27,78
Viešo kalbėjimo ir prezentacijų rengimo įgūdžiai	2,78	0,00	11,11	11,11	55,56	19,44
Dalykinis bendravimas	0,00	0,00	0,00	8,33	52,78	38,89
Konfliktų (sudėtingų situacijų) valdymo gebėjimai	0,00	5,56	11,11	16,67	47,22	19,44
Supratimas apie strateginį valdymą	0,00	0,00	11,11	13,89	44,44	30,56
Supratimas apie rizikos valdymą	0,00	0,00	8,33	13,89	41,67	36,11

Vertinant specifinių kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe statistiškai reikšmingai nuomonės išsiskyrė kompetencijos „supratimas apie rizikos valdymą“ vertinime skirtingose pareigybių grupėse ( $p=0.047$ ) (8 priedas).

Profesinių kompetencijų svarbos vertinimo rezultatai išsiskyrė iš kitų grupių kompetencijų vertinimo, kadangi daugiau kaip pusę iš vertinimui pateiktų kompetencijų 50 ir daugiau proc. respondentų įvertino kaip labai svarbias kompetencijas, kurioms reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai. Likusios kompetencijos buvo įvertintos kaip dažnai reikalingos kompetencijos, kurioms reikia gerų žinių/įgūdžių. Iš visų vertintų kompetencijų „audito įrodymų rinkimo įgūdžiai“ ir „audito proceso, procedūrų ir dokumentavimo žinios ir įgūdžiai“ svarba veiklos auditoriaus darbe išryškėjo labiausiai, kadangi jų vertinime respondentu nuomonė buvo vieninga, respondentų vertinimas neišsiskyrė tarp visų vertinimo grupių, bet pasiskyrė jau minėtose dviejose. (12 lentelė).

12 lentelė. Respondentų vertinimas apie profesinių kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe (proc.)

1 - Nereikalinga kompetencija 2 - Kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių 3 - Kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių 4 - Dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių 5 - Dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių 6 - Labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai	1	2	3	4	5	6
<b>PROFESINĖS KOMPETENCIJOS</b>						
Audito ataskaitų rašymo įgūdžiai	0,00	0,00	0,00	2,78	22,22	75,00
Audito įrodymų rinkimo įgūdžiai	0,00	0,00	0,00	0,00	27,78	72,22
Audito proceso, procedūrų ir dokumentavimo žinios ir įgūdžiai	0,00	0,00	0,00	0,00	33,33	66,67
Audito planavimo žinios ir įgūdžiai	0,00	0,00	0,00	5,56	33,33	61,11
Gebėjimas dirbti komandoje	0,00	0,00	0,00	13,89	30,56	55,56
Įžvalgumas	0,00	0,00	5,56	8,33	30,56	55,56
Audituojamos srities išmanymas	0,00	0,00	2,78	8,33	36,11	52,78
Analitinis ir kritinis mąstymas	0,00	0,00	2,78	8,33	38,89	50,00
Audito standartų išmanymas	0,00	0,00	2,78	11,11	36,11	50,00
Darbo efektyvumas (našumas)	0,00	0,00	0,00	11,11	41,67	47,22
Savikontrolė ir savarankiškumas	0,00	0,00	2,78	13,89	41,67	41,67
Apklauso ir interviu įgūdžiai	0,00	0,00	11,11	8,33	55,56	25,00
IT naudojimo įgūdžiai	0,00	0,00	5,56	22,22	55,56	16,67
Apskaitos išmanymas	0,00	2,78	8,33	33,33	47,22	8,33
Etikos ir tarnybinio protokolo laikymasis	0,00	0,00	5,56	16,67	44,44	33,33
Teisinės žinios	0,00	2,78	2,78	36,11	44,44	13,89
Užsienio kalbos žinios	0,00	5,56	22,22	27,78	38,89	5,56

Išskiriant svarbiausias profesines kompetencijas statistiškai reikšmingai skirtingose respondentų pareigybių grupėse nuomonės išsiskyrė kompetencijų „IT naudojimo įgūdžiai“ ( $p=0,022$ ) ir „užsienio kalbos žinios“ ( $p=0,026$ ) vertinime (8 priedas). Dėl tokio vertinimo būtų galima manyti jog skirtingose pareigybėse reikalingas skirtingas IT naudojimo įgūdžių ir užsienio kalbų žinių lygis.

Atsižvelgiant į atskirų kompetencijų grupių vertinimą galima teigti, kad pagal respondentų vertinimą veiklos auditoriams svarbiausios kompetencijos yra profesinės, bendrosios ir specifinės.

Apibendrinant visus vertinimus ir atkreipiant dėmesį į tai, kad respondentų nuomonės vertinant kai kurias kompetencijas išsiskyrė, siekiant nustatyti, kurios kompetencijos veiklos auditoriams yra svarbiausios, buvo atsižvelgta į kompetencijų vertinimus „Kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių“, „Kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių“, „Dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių“, „Dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių“, „Labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai“ ir, kad kompetencija būtų 50 proc. arba daugiau respondentų įvertinta tuo pačiu vertinimu. Atlikus analizę išryškėjo svarbiausios kompetencijos, kurios reikalingos Valstybės kontrolės veiklos auditoriaus darbe (13 lentelė).

13 lentelė. Valstybės kontrolės veiklos auditoriams svarbiausios kompetencijos

<b>BENDROSIOS KOMPETENCIJOS</b>	Labai reikalinga	Analizės ir pagrindimo įgūdžiai, atsakingumas
	Dažnai reikalinga	Imlumas naujovėms, kūrybiškumas, supratimas apie viešojo administravimo sistemą
<b>VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS</b>	Dažnai reikalinga	Veiklos koordinavimas, pokyčių valdymas
<b>SPECIFINĖS KOMPETENCIJOS</b>	Labai reikalinga	Orientacija į tikslą ir rezultatus, gebėjimas perteikti informaciją, valstybės kontrolės veiklos ir tikslų suvokimas
	Dažnai reikalinga	Viešo kalbėjimo ir prezentacijų rengimo įgūdžiai, dalykinis bendravimas
<b>PROFESINĖS KOMPETENCIJOS</b>	Labai reikalinga	Audito ataskaitų rašymo įgūdžiai, audito įrodymų rinkimo įgūdžiai, audito proceso, procedūrų ir dokumentavimo žinios ir įgūdžiai, audito planavimo žinios ir įgūdžiai, gebėjimas dirbti komandoje, išvalgumas, audituojamos srities išmanymas, analitinis ir kritinis mąstymas, audito standartų išmanymas
	Dažnai reikalinga	Apklauskos ir interviu įgūdžiai, IT naudojimo įgūdžiai

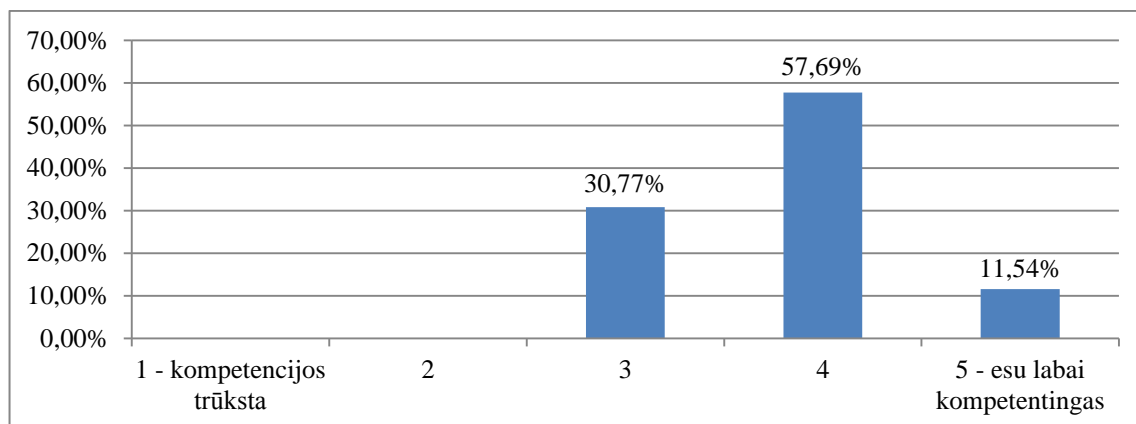
Palyginus tyrimo metu respondentų nurodytas veiklos auditoriui svarbiausias kompetencijas su Valstybės kontrolės kompetencijų modelyje nurodytomis kompetencijomis paaiškėjo, kad dalis kompetencijų, kurias respondentai įvardijo kaip dažnai reikalingas arba labai reikalingas, dabartiniame Valstybės kontrolės kompetencijų modelyje nėra įvardintos (7 priedas).

### 3.2 Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo poreikio nustatymas

Šio tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti ar yra poreikis Valstybės kontrolės auditoriams tobulinti kompetenciją ir kokiais būdais jis nustatomas Valstybės kontrolėje. Siekiant tai nustatyti buvo prašoma veiklos auditorių įsivertinti kiek jie yra kompetentingi savo srities specialistai. Vertinimą prašyta atlikti penkių balų skalėje, kur 1 – kompetencijos trūksta, 5 – esu labai kompetentingas. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, nustatyta, jog dažniausiai pasikartojanti reikšmė, kuria



pasirinko respondentai yra „4“ (57,69 proc.) ir vidutinis vertinimas yra 3,81, vadinasi veiklos auditoriai mano jog jie yra pakankamai kompetentingi savo srities specialistai (15 pav.).



15 pav. Veiklos auditorių pasiskirstymas pagal asmeninį kompetentingumo įsivertinimą (proc.)

Nei vienas veiklos auditorius nenurodė, jog jam trūksta kompetencijos, tuo tarpu 30 proc. vadovu teigia, jog veiklos auditoriams trūksta kompetencijos. Daugiausia iš jų (40 proc.) nurodė, jog tokių veiklos auditorių yra apie 10 proc. Žmogus pats save visuomet yra linkęs vertinti geriau, todėl tikėtina, jog dėl to veiklos auditoriai savo kompetentingumą įvertino geriau nei jų vadovai.

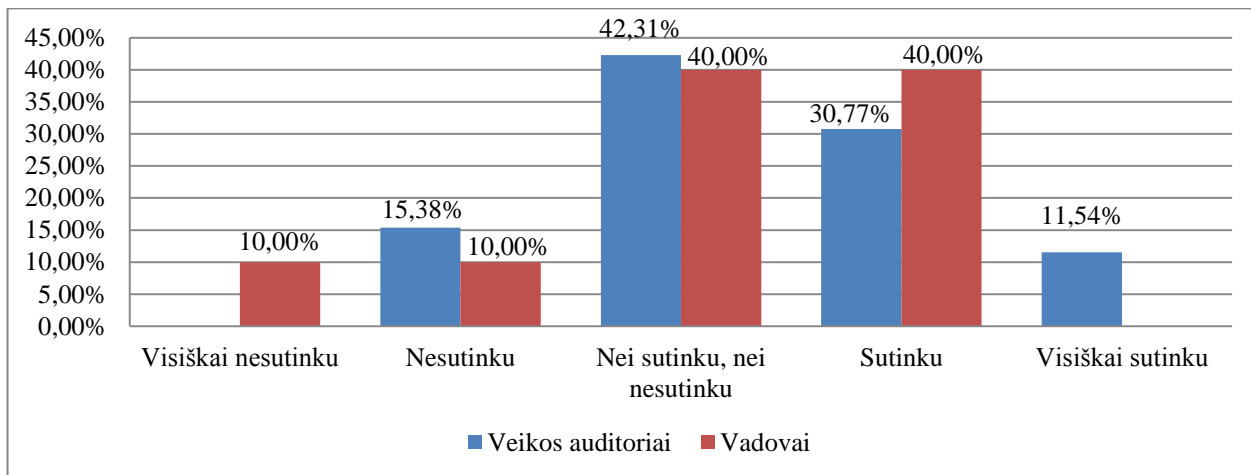
Kitas svarbus veiksnys analizuojant veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo poreikį yra priežastys, kodėl veiklos auditoriai tobulina savo kompetencijas. Poreikis tobulinti kompetencijas atsiranda ne tik tada kai jauti jog jų trūksta, bet ir kai žinai kodėl tai darai ir ko sieki, todėl respondentų buvo prašoma pasirinkti (galimi keli atsakymo variantai) priežastis, dėl kurių jų manymu veiklos auditoriai tobulina savo kompetencijas. Kaip svarbiausios išryškėjo dvi priežastys – „noras tobulėti savo darbo srityje ir profesionalumo siekimas“, kurią pasirinko visi respondentai ir „karjeros galimybės“ kurią, kaip kompetencijų tobulinimo priežastį įvardijo 14 respondentų (14 lentelė).

14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas kompetencijų tobulinimo priežasčių pasirinkime

Priežastis	Respondentų skaičius		
	Auditoriai	Vadovai	Viso
Noras tobulėti savo darbo srityje ir profesionalumo siekimas	26	10	36
Karjeros galimybės	6	8	14
Konkurencingumo darbo rinkoje didinimas	5	2	7
Nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose	3	2	5
Nes to reikalauja vadovas	1	1	2

Teorinėje dalyje išryškėjo, jog nėra valstybinių auditorių atestavimo sistemos ir jie nėra atestuojami kaip vidaus auditoriai arba nepriklausomi auditoriai, todėl norėta išsiaiškinti kokia yra tyrimo dalyvių nuomonė apie valstybinių auditorių atestavimą ir kompetencijų užtikrinimą bei ar yra

tam poreikis. Paaikėjo, jog 41,67 proc. respondentų (42,31 proc. veiklos auditoriai ir 40,00 proc. vadovai) apie tai, kad Valstybės kontrolės auditorių atestavimas padėtų užtikrinti auditoriams reikiamų kompetencijų įgijimą neturi nuomonės ir 41,67 proc. respondentų (42,31 proc. veiklos auditoriai ir 40,009 proc. vadovai) su šiuo teiginiu sutinka arba visiškai sutinka (16 pav.).



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas vertinant teiginį „valstybės kontrolės auditorių atestavimas padėtų užtikrinti auditoriams reikiamų kompetencijų įgijimą“ (proc.)

Interviu metu paaikėjo, kad nuo 2015 metų Valstybės kontrolė pradės organizuoti profesinius mokymus, kuriuos per tris metus baigę auditoriai, gaus valstybinio auditoriaus pažymėjimą, tai nevadinama atestavimu, kadangi viskas vyks organizacijos viduje. Teorinėje dalyje nagrinėta, jog auditorių atestavimas užtikrina auditoriams reikalingų kompetencijų įgijimą, palaikymą ir tobulinimą, tačiau išanalizavus atlikto tyrimo duomenis apie respondentų nuomonę, dėl Valstybės kontrolės auditorių atestavimo galima teigti jog nėra vieningos nuomonės, kad atestavimas padėtų užtikrinti reikiamų kompetencijų įgijimą, todėl kyla klausimas ar ilgo laikotarpio profesiniams mokymams institucijoje bus poreikis ar auditoriais sieks jį gauti ir įvertins suteikiamo pažymėjimo naudą.

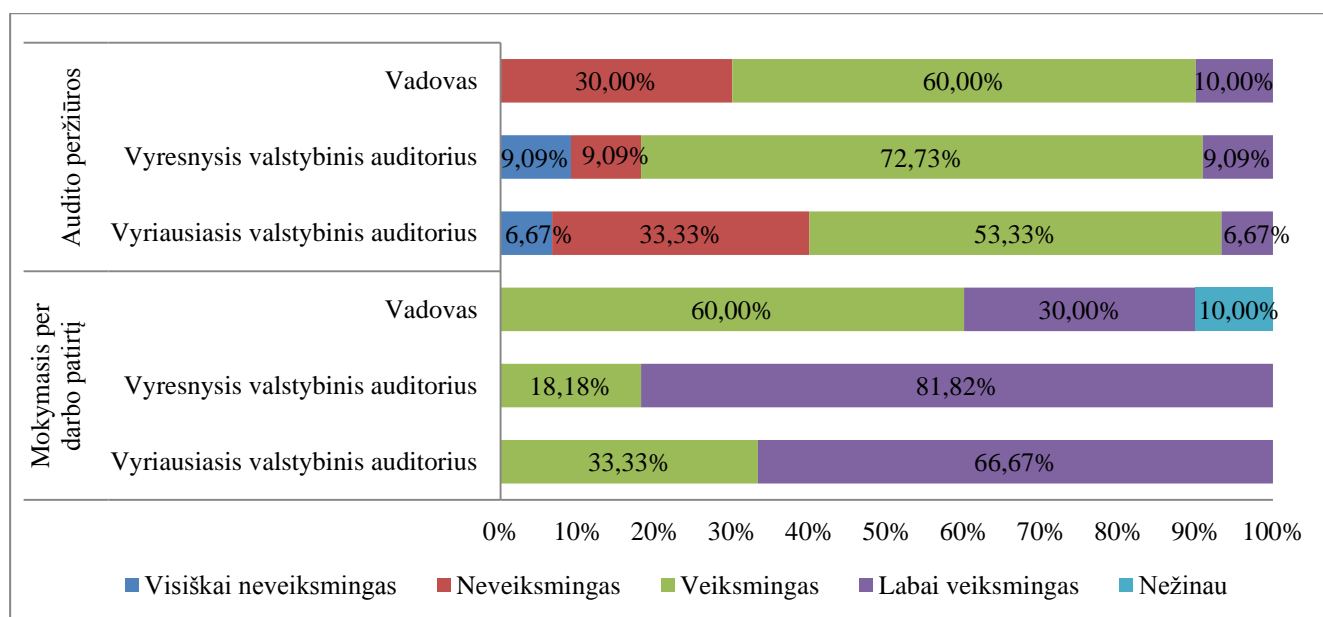
Apibendrinus išanalizuotus tyrimo duomenis paaikėjo, jog vadovų teigimu yra poreikis tobulinti veiklos auditorių kompetenciją, kadangi dalies jų vertinimu yra apie 10 proc. veiklos auditorių, kuriems trūksta kompetencijos. Taip pat atsižvelgiant į respondentų (83,33 proc.) vertinimą, jog tam, kad auditorius savarankiškai ir kokybiškai galėtų atlikti veiklos auditą jam reikia dirbti auditoriumi vidutiniškai 3 – 5 metus, reiktų iki trijų metų institucijoje dirbančių veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui skirti didesnę dėmesį, tam, kad auditorius savarankiškai ir kokybiškai galėtų pradėti dirbti kuo anksčiau.

### 3.3 Kompetencijų tobulinimui tinkamiausių metodų identifikavimas

Atliekant tyrimą buvo siekta išsiaiškinti Valstybės kontrolės veiklos auditoriams tinkamiausius kompetencijų tobulinimo metodus. Tuo tikslu respondentams pateikta lentelė su skirtingais mokymosi būdais ir prašoma juos įvertinti pagal jų veiksmingumą, taip pat kiek dažnai arba ar naudojami šie metodai jų darbe. Siekiant kuo tiksliau išanalizuoti tyrimo duomenis, metodų veiksmingumo vertinimo analizė padalinta į tris dalis:

1. Metodų, kurie daugumos respondentų teigimu yra dažnai naudojami veiklos auditorių darbe veiksmingumo vertinimas;
2. Metodų, kurie daugumos respondentų teigimu yra kartais naudojami veiklos auditorių darbe veiksmingumo vertinimas;
3. Metodų, kurie daugumos respondentų teigimu niekada nenaudojami veiklos auditorių darbe veiksmingumo vertinimas.

67,31 proc. veiklos auditorių vertinusių „mokymasis per darbo patirtį“ ir „audito peržiūros“ kompetencijų tobulinimo būdus teigia, jog jų darbe jie yra naudojami dažnai. Galima teigti, jog šių metodų vertinimas yra tiksliausias, kadangi respondentai su juo susiduria dažnai, todėl gali tinkamai įvertinti jų veiksmingumą. „Mokymasis per darbo patirtį“ visų respondentų vertinamas kaip veiksmingas (36,11 proc.) ir labai veiksmingas (61,11 proc.), 2,78 proc. respondentų nurodė jog nežino. Vertinant „audito peržiūros“ metodą pagal respondentų pareigybes vertinimai veiklos auditorių grupėje pasidalina nuo visiškai neveiksmingas iki labai veiksmingas, vadovų nuo neveiksmingas iki labai veiksmingas (17 pav.).



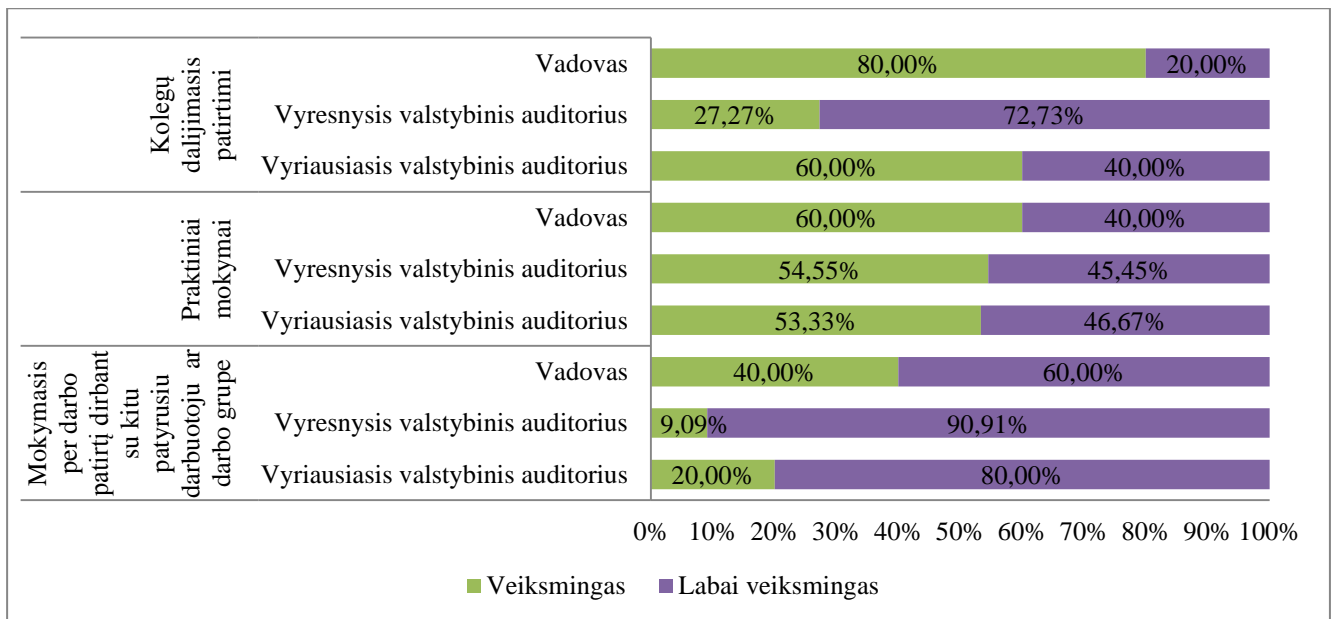
*17 pav. Dažnai naudojamų mokymo būdų veiksmingumo vertinimo skirstinys pagal respondentų pareigybes (proc.)*

Valstybės kontrolė naudodama mokymo metodą „audito peržiūros“ siekia padėti auditoriams tobulėti identifikuojant silpnąsias atlikto audito vietas, todėl reiktų jo trūkumus paanalizuoti papildomai, kadangi 30,56 proc. respondentų teigia, jog šis metodas yra visiškai neveiksmingas (7,69 proc. veiklos auditorių) arba neveiksmingas (23,08 proc. veiklos auditorių ir 30 proc. vadovų).

58,65 proc. veiklos auditorių teigimu kompetencijų tobulinimo būdai kurie jų darbe yra naudojami kartais yra šie:

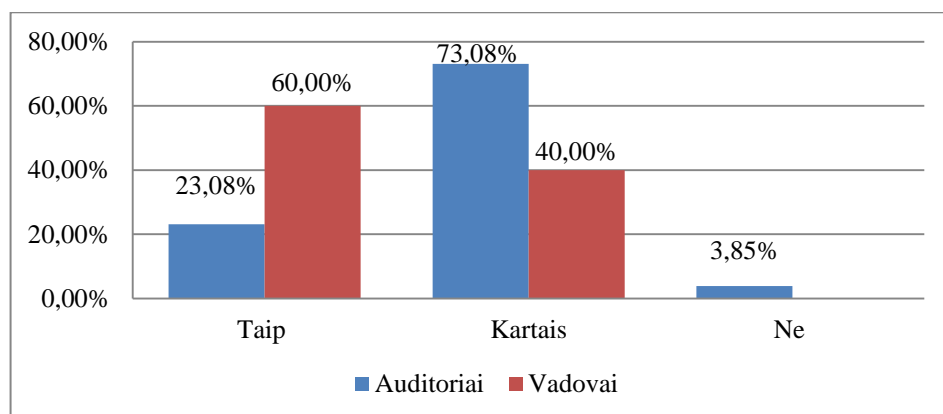
- Mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe (53,85 proc.)
- Teoriniai mokymai (61,54 proc.);
- Praktiniai mokymai (76,92 proc.);
- Savarankiškas mokymasis (53,85 proc.);
- Stažuotės užsienyje (53,85 proc.);
- Kolegų dalijimasis patirtimi (65,38 proc.);
- Individualus mokymas tik pagal Jūsų kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius (50,00 proc.);
- Profesiniai moduliniai mokymai (53,85 proc.).

Respondentų nuomonės sutapo vertinant tokius metodus kaip: „mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe“, „praktiniai mokymai“, „kolegų dalijimasis patirtimi“ – šiuos metodus visi respondentai įvertino kaip veiksmingus arba labai veiksmingus. Analizuojant šių metodų vertinimą pagal atskiras pareigybes išryškėjo, kad kolegų dalijimasis patirtimi kaip labai veiksmingą metodą įvardina 72,73 proc. vyresniųjų valstybinių auditorių, o mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe kaip labai veiksminga įvardijo 90,91 proc. vyresniųjų valstybinių auditorių ir 80 proc. vyriausiųjų valstybinių auditorių (18 pav.)



18 pav. Kartais naudojamų mokymo būdų veiksmingumo vertinimo skirstinys pagal respondentų pareigybes (proc.)

Atsižvelgiant į tai, jog visi respondentai minėtus mokymo būdus vertina kaip veiksmingus arba labai veiksmingus ir tai, kad jų teigimu šie būdai institucijoje yra naudojami tik kartais, reiktų populiarinti šių metodų naudojimą, siekiant kuo efektyviau tobulinti veiklos auditorių kompetencijas. Taip pat nors kolegų dalijimasis patirtimi respondentai įvardijo kaip veiksmingą arba labai veiksmingą mokymosi būdą, tačiau tyrimo duomenimis tik 33,33 proc. iš jų teigia, kad po mokymų veiklos auditoriai dalijasi gauta informacija/patirtimi su kolegomis ir 63,89 proc. kad taip elgiasi tik kartais. Išsiskiria ir vadovų ir veiklos auditorių nuomonės, kadangi vadovai (60,00 proc.) mano, jog veiklos auditoriai dalinasi po mokymų gauta informacija, tačiau tik 23,08 proc. apklaustų veiklos auditorių teigia tą patį (19 pav.).

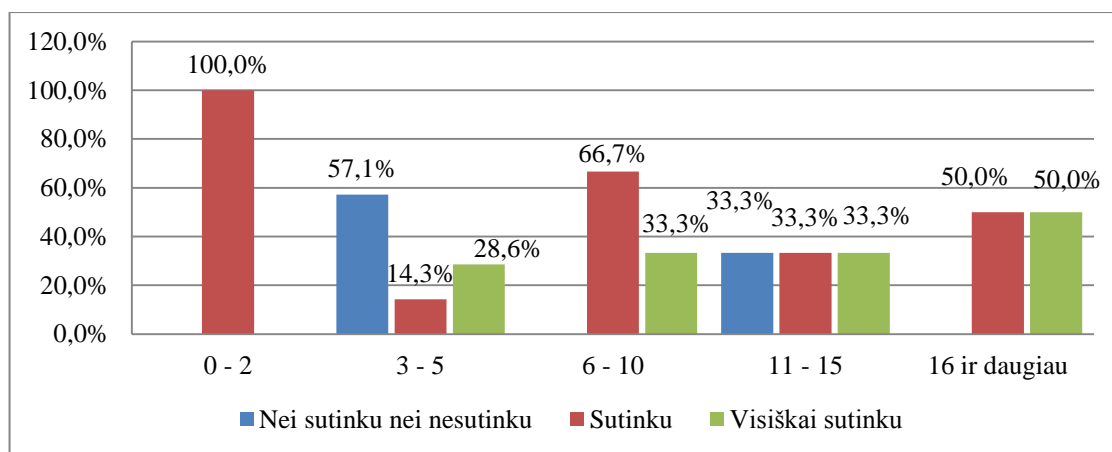


19 pav. Respondentų nuomonės apie informacijos/patirties dalijimąsi tarp kolegų skirstinys pagal pareigas

Siekiant išnaudoti „kolegų dalijimasis patirtimi“ mokymo būdo veiksmingumą, Valstybės kontrolėje reikia skatinti darbuotojus kuo dažniau dalintis mokymų metu gauta informacija ir patirtimi

su kolegomis, kadangi šis būdas įvardijamas kaip veiksmingas arba labai veiksmingas, o kartu ir nereikalaujantis finansinių išteklių.

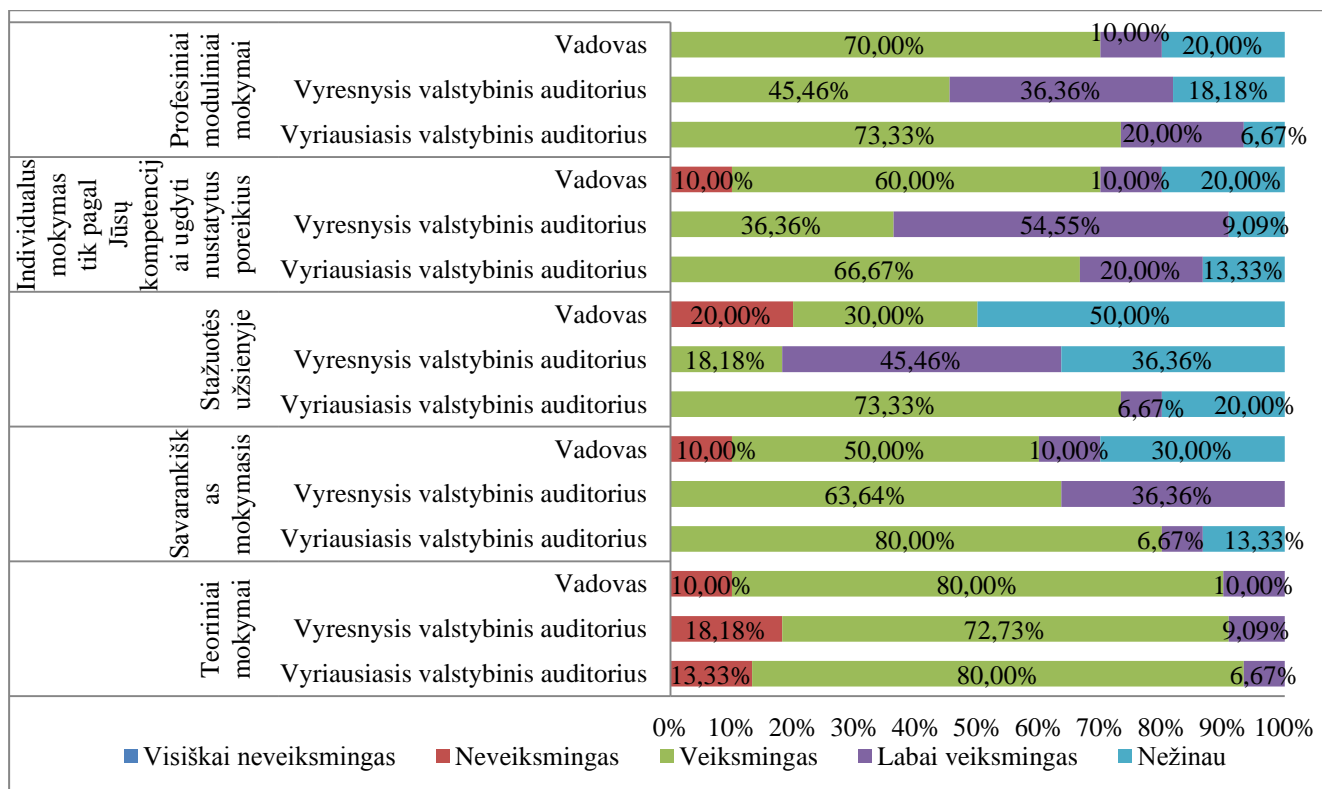
Respondentų buvo prašoma įvertinti kaip jie sutinka su teiginiu, jog auditoriaus darbą galima išmokti tik per praktinę veiklą. Dauguma respondentų (75,00 proc.) su šiuo teiginiu sutinka arba visiškai sutinka. Nagrinėjant šio teiginio vertinimą atskirose pareigybėse respondentų nuomonės pasiskirsto labai panašiai, labai panašus skaičius vadovų, vyresniųjų auditorių ir vyriausiųjų auditorių dėl šio teiginio neturi nuomonės, sutinka arba visiškai sutinka iš visų vertinimų išsiskyrė tik 10,00 proc. vadovų, kurie su šiuo teiginiu nesutinka. Išanalizavus veiklos auditorių pasiskirstymą skirtingose darbo stažo grupėse ir nuomonės apie šio teiginio teisingumą, pastebėta jog tendencijos, jog ilgiau dirbantys žmonės turės aiškesnę nuomonę šiuo klausimu nėra, tik respondentai kurie dirba iki 2 metų vienareikšmiškai teigia jog sutinka su šiuo teiginiu, kitose darbo stažo grupėse respondentų nuomonės išsiskyrė (20 pav.).



20 pav. Veiklos auditorių nuomonės apie teiginio, jog auditoriaus darbą galima išmokti tik per praktinę veiklą skirstinys pagal darbo stažo grupes

Apibendrinus tai jog respondentai mokymosi būdą „praktiniai mokymai“ įvertino kaip veiksmingą arba labai veiksmingą ir 75,00 proc. jų sutinka su tuo jog veiklos auditoriaus darbą galima išmokti tik per praktinę veiklą, šio metodo naudojimas Valstybės kontrolėje yra pagrįstas ir respondentų vertinamas.

Kitų kompetencijų tobulinimo būdų, kurie yra naudojami veiklos auditorių darbe kartais, vertinimai pasiskirstė labai skirtingai (21 pav.).



21 pav. Kartais naudojamų mokymo būdų veiksmingumo vertinimo skirstinys pagal respondentų pareigbes (proc.)

Didžioji dauguma respondentų mokymosi būdus, kurie buvo įvardinti kaip naudojami kartais, vertina kaip veiksmingus ir labai veiksmingus, tačiau yra ir dalis, kuri teigia jog šie kompetencijų tobulinimo būdai yra neveiksmingi arba nežino kaip juos vertinti. Keista, jog tokie mokymosi būdai kaip „profesiniai moduliniai mokymai“, „individualus mokymas tik pagal jūsų kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius“, „savarankiškas mokymasis“ daugumos respondentų buvo įvardinti kaip kartais naudojami taip pat jog dalis respondentų nežino kaip šiuos mokymosi būdus įvertinti, kadangi interviu metu taip pat ir kas metus rengiamose Valstybės kontrolės ataskaitose „profesiniai mokymai“ įvardijami kaip vieni pagrindinių naudojamu institucijoje, o „individualus mokymas tik pagal jūsų kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius“ teigiama, jog yra nustatomi kiekvienais metais po kasmetinių vertinimų.

Papildomai respondentų buvo klausama apie tai ar jie savarankiškai tobulina savo kompetencijas ir kaip jie sutinka su teiginiu, kad „veiklos auditorius turi mokytis savarankiškai, kad įgytų visas darbai reikalingas kompetencijas“. 92,31 proc. veiklos auditorių teigia jog savarankiškai tobulina savo kaip auditorių kompetencijas, įdomu tai jog likusieji, kurie teigia jog savarankiškai netobulina savo kaip auditoriaus kompetencijų, tačiau sutinka arba visiškai sutinka su teiginiu jog veiklos auditorius turi mokytis savarankiškai, kad įgytų visas darbai reikalingas kompetencijas, priklauso darbo stažo grupei kuri dirba jau 3 – 5 metai. Ši darbo stažo grupė, kaip jau minėta anksčiau,

respondentų buvo įvardinta kaip metai, kuriuos išdirbęs auditorius jau gali savarankiškai ir kokybiškai atlikti auditą, gal būt todėl auditoriai priklausantys šiai darbo stažo grupei teigia jog savarankiškai netobulina savo kompetencijų, kadangi dirbdami iki 3 metų dar tik mokosi audito subtilybių, o išdirbę 3 – 5 metus jau jaučiasi pakankamai profesionalūs, tačiau vėliau pastebi jog to nepakanka ir kaip paaiškėjo iš tyrimo duomenų visose vėlesnėse amžiaus grupėse kompetencijas vėlgi tobulina savarankiškai.

73,08 proc. veiklos auditorių teigimu kompetencijų tobulinimo būdas „koučingo sesijos“ jų darbe yra nenaudojamas, tačiau 47,37 proc. veiklos auditorių, kurie teigė jog šis būdas nėra naudojamas jį įvertino kaip veiksmingą arba labai veiksmingą. Remiantis tuo, kad metodas praktikoje nėra naudojamas, teigiamas jo vertinimas nėra pakankamai pagrįstas.

Mokymosi būdų „teoriniai mokymai“ ( $p=0,048$ ) ir „mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe“ ( $p=0,037$ ) veiksmingumo vertinime statistiškai reikšmingai nuomonės išsiskyrė skirtingose veiklos auditorių amžiaus grupėse (8 priedas).

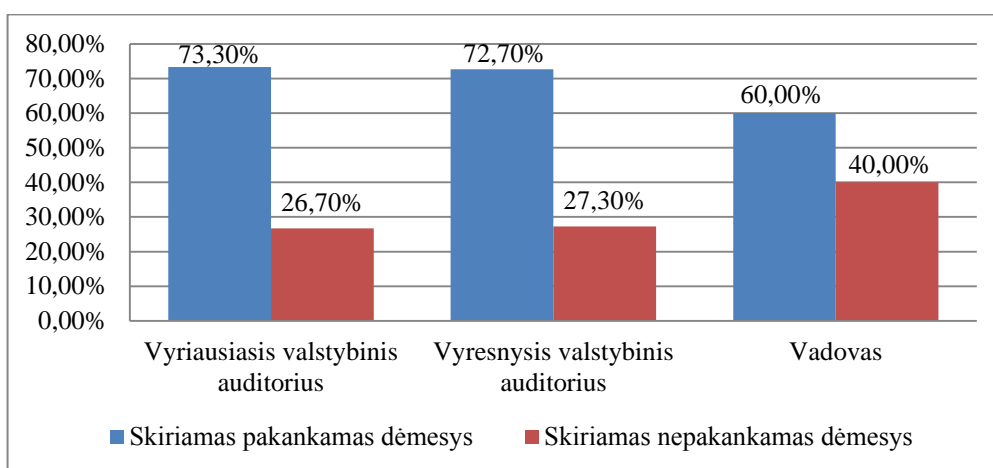
Nustatyta silpna, statistiškai patikima koreliacija tarp respondentų vertinimų vertinant kompetencijų tobulinimo būdų veiksmingumą. Respondentai vertinantys metodą „mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe“ taip pat vertino ir „kolegų dalijimasis patirtimi“ ( $r=0,478$   $p<0.003$ ), taip pat „teoriniai mokymai“ ir „Audito peržiūros“ ( $r=0,475$   $p<0.003$ ), „teoriniai mokymai“ ir „Praktiniai mokymai“ ( $r=0,341$   $p<0.042$ ), „Koučingo sesijos“ ir „stažuotės užsienyje“ ( $r=0,330$   $p<0.05$ ), „individualus mokymas tik pagal Jūsų kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius“ ir „savarankiškas mokymasis“ ( $r=0,376$   $p<0.024$ ). Vidutiniška koreliacija tarp „individualus mokymas tik pagal Jūsų kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius“ ir „profesiniai moduliniai mokymai“ ( $r=0,529$   $p<0.001$ ) (8 priedas).

Apibendrinus nagrinėtus duomenis ir įvertinus, kurie mokymosi metodai daugumos respondentų buvo įvertinti kaip labai veiksmingi arba veiksmingi, galima teigti jog Valstybės kontrolės veiklos auditoriams kompetencijų tobulinimui veiksmingiausias metodas yra mokymasis per savo darbo patirtį arba dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe, kas reiškia jog juos labai įtakoja kolegos kurie yra šalia, užtikrinant darbuotojų kompetenciją jie mokosi vieni iš kitų. Taip pat kaip veiksmingi, tačiau praktikoje naudojami tik kartais metodai: teoriniai mokymai, praktiniai mokymai, savarankiškas mokymasis, individualus mokymas tik pagal konkretaus asmens kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius, profesiniai moduliniai mokymai, kuriuos reiktų naudoti dažniau, kadangi daugiau kaip 50 proc. respondentų teigia, jog jie yra veiksmingi veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui.



### 3.4 Kompetencijų tobulinimo proceso vertinimas

Atliekant tyrimą norėta išsiaiškinti koks yra veiklos auditorių ir jų vadovų požiūris į dabartinį Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo procesą. Respondentų buvo prašoma įvertinti ar Valstybės kontrolėje veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui yra skiriamas pakankamas dėmesys. 69,4 proc. visų respondentų teigia jog skiriamas pakankamas dėmesys. Analizuojant duomenis pagal pareigybes, matome jog nežymiai daugiau vadovų teigia jog institucijoje skiriamas nepakankamas dėmesys veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui (22 pav.).



22 pav. Respondentų nuomonės apie skiriamo dėmesio veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui skirstinys pagal pareigybes

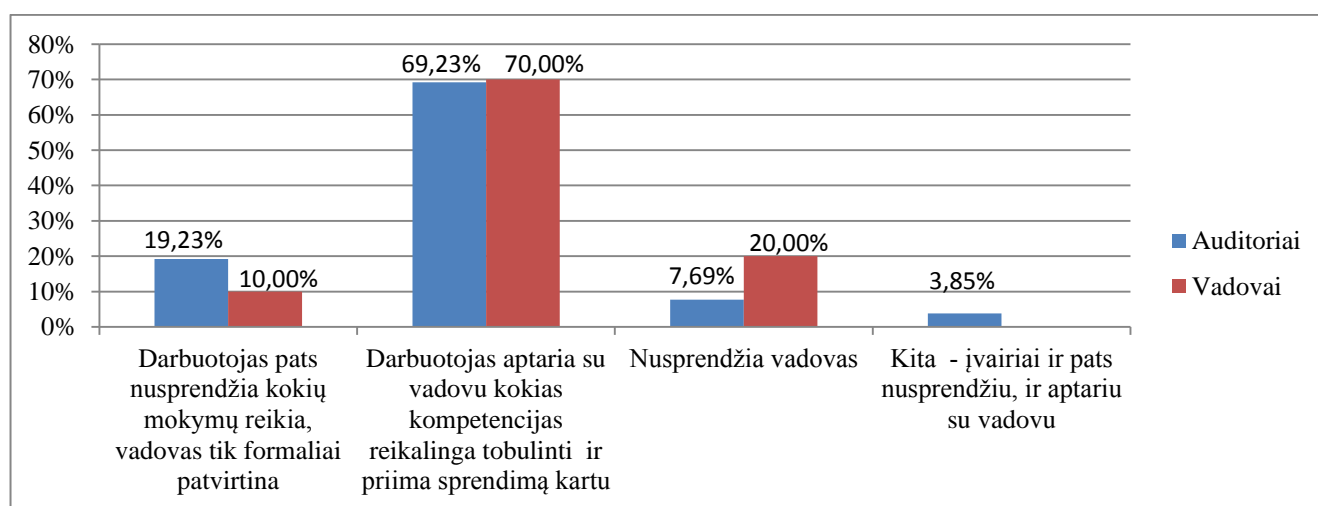
Norint išsiaiškinti galimas priežastis kodėl respondantai teigia jog yra skiriamas nepakankamas dėmesys veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui išanalizuotas kompetencijų tobulinimo procesas. Atlikus pusiau struktūruoto interviu turinio analizę (priedas) identifikuotas dabartinis Valstybės kontrolėje veikiantis veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo procesas, kuris beveik atitinka teorinėje darbo dalyje identifikuotam kompetencijų tobulinimo procesui:

- Poreikio nustatymas;
- Mokymo planas;
- Mokymų organizavimas;
- Vykdytas;
- Mokymų efektyvumo vertinimas;
- Kompetencijų tobulinimo proceso tobulinimas.

Siekiant išsiaiškinti veiklos auditorių ir jų vadovų požiūrį į dabartinį kompetencijų tobulinimo procesą respondentams buvo užduoti įvairių tipų klausimai. Jo vertinimas reikalingas tam, kad veiklos

auditorių kompetencijų tobulinimas vykėtų kuo sklandžiau identifikuojant problemines proceso vietas, kad būtų nustatomos ir tobulinamos reikalingos kompetencijos ir tai daroma veiksmingiausiais būdais.

Poreikio nustatymas. Tyrimo metu norėta išsiaiškinti kada ir kaip yra nustatomas kompetencijų tobulinimo poreikis Valstybės tarnyboje. Remiantis interviu metu gautais duomenimis kompetencijų tobulinimo poreikis yra nustatomas darbuotojų metinio veiklos vertinimo pokalbio metu, kuomet kartu yra įvertinamos ir darbuotojo kompetencijos pagal Valstybės kontrolės naudojamą kompetencijų modelį. Interviu metu teigta, jog kompetencijas įsivertina darbuotojas, tuomet pokalbio metu su vadovu jas aptaria ir kartu nusprendžia galutinį kompetencijų vertinimą. Tačiau atlikto tyrimo duomenimis 27,78 proc. respondentų teigia, jog kompetencijų tobulinimo klausimas yra sprendžiamas darbuotojui pačiam nusprendus kokių mokymų reikia ir vadovui tik formaliai patvirtinus (16,67 proc.) arba nusprendus pačiam vadovui (11,11 proc.) (23 pav.).

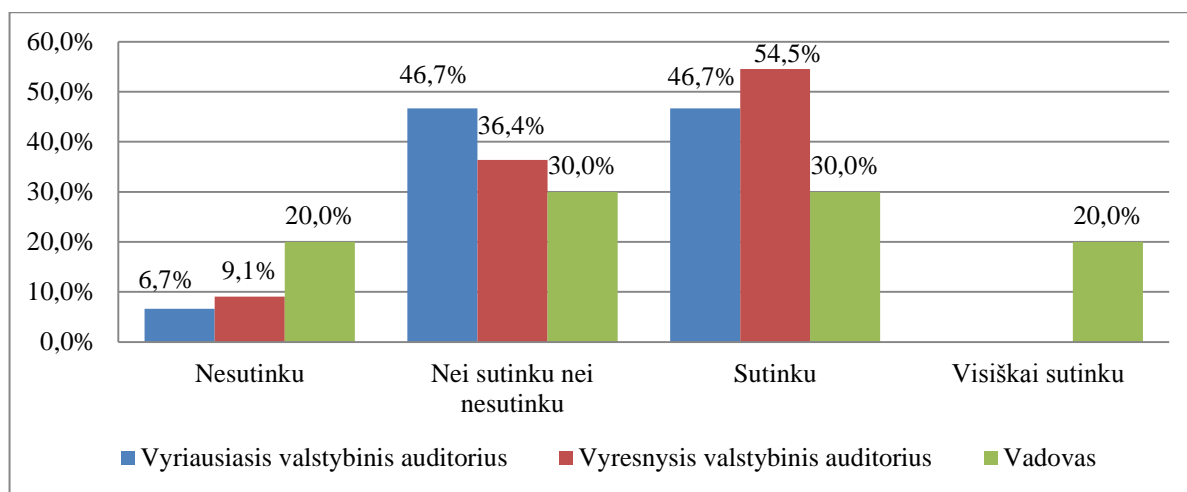


23 pav. Valstybės kontrolėje veiklos auditorių mokymo poreikiui nustatyti naudojamų būdų skirstinys pagal respondentų pareigas (proc.)

Apibendrinant išanalizuotus duomenis galima teigti jog yra svarbu, kad kompetencijų tobulinimo klausimas būtų sprendžiamas darbuotojo kartu su vadovu, kadangi darbuotojai savo kompetenciją vertina geriau nei vadovai, taip pat siekiant, kad tobulintinoms sritims būtų parinkti tinkami mokymai. Interviu metu išsiaiškinta, kad kiekvienais metais prieš kompetencijų vertinimą, personalo skyrius rengia susitikimus su darbuotojais ir vadovais primindami koks yra procesas, akcentuota, kad vadovas yra atsakingas už darbuotojo pasirinktus mokymus, kurie turi būti skirti silpnosioms kompetencijoms tobulinti arba numatyti pagal bendrą Valstybės kontrolės strategiją. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad 27,78 proc. respondentu teigia, jog mokymo poreikis nustatomas ne aptariant su vadovu, Valstybės kontrolės personalo skyrius kiekvieno susitikimo metu, kurie rengiami prieš kasmetinius vertinimus, turėtų akcentuoti vadovams tobulintinų kompetencijų aptarimo su darbuotoju ir sprendimo priėmimo kartu svarbą.

Mokymo planas. Interviu metu kalbant apie mokymų plano sudarymą įvardinti mokymai, kurie įtraukiami į planą – visų pirma tai įvadiniai mokymai naujiems darbuotojams, mokymai, kurie rengiami pagal numatyta Valstybės kontrolės veiklos strategija, rizikos valdymo sistemos identifikuotų silpnų sričių mokymai, profesiniai mokymai ir pagal asmeninį kompetencijų tobulinimo planą identifikuotų silpnu kompetencijų tobulinimo mokymai. Bendrai visus mokymus galima įvardinti kaip privalumus, mokymus skirtus profesinėms kompetencijoms tobulinti (veiklos audito vadovo atnaujinimų mokymai, strategijoje numatyti mokymai) ir neprivalomi (pasirinktiniai mokymai, kuriuose dalyvauti išreiškia norą pats darbuotojas). Taip pat interviu metu paaiškėjo jog vienas iš pagrindinių dalykų nulemiantis ar mokymai bus įtraukti į metų planą yra tai, kiek dalyvių nori juose dalyvauti. Vadinasi siekiant, kad ne tik profesinės kompetencijos būtų tobulinamos bet ir asmeninis tobulėjimo planas būtų įgyvendintas naudojantis institucijos organizuojamais mokymais jis turi būti labai glaudžiai suderintas su bendrą organizacijos tobulintinių sričių planu arba darbuotojai skyriuose, departamentuose apsitartų ir išreikštų bendrą nuomonę, kas ir yra skatinama.

Veiklos auditoriai buvo prašomi įvertinti skalėje nuo 1 kur visiškai nepatenkina iki 5 kur visiškai patenkina, kaip patenkina jų poreikius organizuojami mokymai. 61,54 proc. veiklos auditorių pasirinko vertinimą 3 – nei patenkina nei nepatenkina. Taip pat respondentų buvo prašoma nurodyti kaip jie sutinka su teiginiu „Veiklos auditoriai turi galimybę gauti mokymus, kurių pageidauja“. 50,00 proc. visų respondentų teigia, kad su šiuo teiginiu sutinka (44,4 proc.) arba visiškai sutinka (5,6 proc.). 38,89 proc. su šiuo teiginiu nei sutinka nei nesutinka ir 11,11 proc. respondentų su juo nesutinka. Nuomonės tarp skirtingas pareigas užimančių respondentų pasiskirstė labai panašiai, šiek tiek išsiskiria tik vyresniųjų valstybinių auditorių vertinimas kur didesnė jų dalis (54,5 proc.) sutinka su tuo, kad veiklos auditoriai turi galimybę gauti mokymus kurių pageidauja ir 20,00 proc. vadovų, kurie teigia jog visiškai sutinka su šiuo teiginiu. (24 pav.)



24 pav. Respondentų nuomonės apie teiginio, jog veiklos auditoriai turi galimybę gauti mokymus, kurių pageidauja skirstinys pagal pareigybių grupes

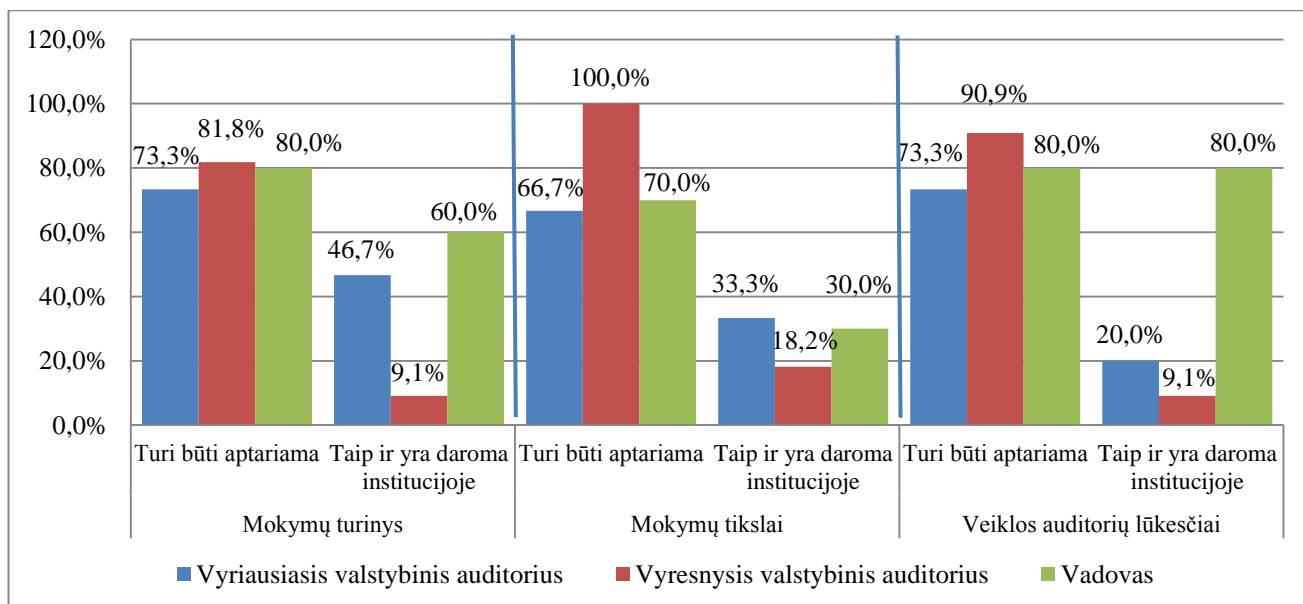
Apibendrinus šiuos duomenis galima manyti, jog mokymų sudaryti mokymų planai sudaromi ne visiškai pagal realiai egzistuojantį poreikį, kadangi tik 34,62 proc. veiklos auditorių teigia jog organizuojami mokymai patenkina jų poreikius ir tik puse veiklos auditorių su teiginiu, kad veiklos auditoriai turi galimybę gauti mokymus, kurių pageidauja sutinka arba visiškai sutinka. Norint išsiaiškinti tokio vertinimo priežastis, reiktų atlikti papildomą tyrimą nustatant kokių mokymų veiklos auditoriams labiausiai trūksta ir kurių jie neturi galimybės gauti.

Mokymų organizavimas. Norint išsiaiškinti ar organizuojant mokymus veiklos auditoriai žino kokių tikslu jie rengiami, koks bus jų turinys, bei ar yra išsiaiškinama kokie veiklos auditorių lukesčiai yra organizuojamiems mokymams buvo pateiktas klausimas ir prašoma įvertinti ar tokia informacija turi būti aptariama iki mokymų pradžios ar ne ir ar tai yra daroma jų institucijoje.

Vertinant respondentų požiūrį į tai ar mokymų turinys turėtų būti aptariamas iki mokymų pradžios paaiškėjo jog, 77,78 proc. respondentų teigia jog jis turėtų būti aptariamas, tačiau tik 38,89 proc. jog tai yra daroma jų institucijoje. Kad mokymų turinys turėtų būti aptariamas iki mokymų pradžios mano didžioji dauguma visų pareigybių respondentų, tačiau statistiškai reikšmingai respondentų nuomonės pagal pareigybes išsiskiria vertinant ar tai yra daroma jų institucijoje ( $p=0.045$ ), kur labiausiai nuomonės išsiskiria tarp vadovų ir vyresniųjų valstybinių auditorių (25 pav.).

77,78 proc. respondentų teigia jog mokymo tikslai turėtų būti aptariami iki mokymų pradžios, tačiau tik 27,78 proc. nurodė jog tai yra daroma jų institucijoje. Vienareikšmiškai (100 proc.), kad tikslai turėtų būti aptariami iki mokymų pradžios teigia vyresnieji valstybiniai auditoriai (25 pav.).

80,56 proc. respondentų norėtų jog jų lukesčiai iš organizuojamų mokymų būtų aptariami iki mokymų pradžios, tačiau, kad taip yra daroma teigia tik 33,33 proc. Statistiškai reikšmingai ( $p=0,001$ ) išsiskyrė respondentų nuomonės pagal pareigybes kurias jie užima vertinant ar tai yra daroma jų institucijoje, kur didžioji dauguma vadovų teigia jog taip yra daroma jų institucijoje, o veiklos auditorių jog ne (25 pav.).



25 pav. Respondentų nuomonės apie mokymų turinio, tikslo ir veiklos auditorių lūkesčių aptarimą iki mokymų pradžios skirstinys pagal pareigybes (proc.)

Apibendrinus galima teigti, jog siekiant, kad po mokymų būtų kuo didesnis teigiamas rezultatas, mokymų turinys, tikslai ir veiklos auditorių lūkesčiai turėtų būti aptariami iki mokymų pradžios. Kadangi daugumos respondentų vertinimu institucijoje tai nėra daroma, personalo skyrius turėtų į tai atkreipti dėmesį ir apgalvoti kokiais būdais tai galėtų būti daroma.

Mokymų vykdymas. Ši sritis nebuvo vertinama, kadangi tyrimo metu buvo surinkta per mažai duomenų, kad būtų galima daryti pagrįstas išvadas.

Mokymų efektyvumo vertinimas ir kompetencijų tobulinimo proceso tobulinimas. Interviu metu išsiaiškinta, kad Valstybės tarnyboje buvo vertinamas tik pačių mokymų efektyvumas, lektoriaus vertinimas prašant jų dalyvių užpildyti mokymų vertinimo anketas iš karto po mokymų arba vėliau, tačiau kiek mokymai buvo naudingi veiklos auditorių darbe, kiek įgytų žinių jie panaudoja savo darbe, ar pasiteisino tam skirtos sąnaudos vertinimas nebuvo atliekamas. Toks vertinimas bus pradėtas nuo šių metų nors dar 2009 lapkričio 30 dieną paskelbtoje Valstybės kontrolės audito ataskaitoje apie valstybės tarnautojų mokymą buvo išreikšta nuomonė, kad „valstybės tarnautojų mokymų naudą (efektyvumą) vertinimo rezultatai padėtų tobulinti mokymo organizavimą, objektyviai vertinti mokymo poreikius planuojant mokymus“. (Valstybinio audito ataskaita: Valstybės tarnautojų mokymas, 2009, p.30). Taip pat išanalizavus interviu duomenis galima teigti, jog Valstybės kontrolėje kompetencijų tobulinimo proceso tobulinimas vyksta nuolatos, pavyzdžiui, nuo šių metų mokymų planai bus sudaromi ne vieneriems metams, o dviem, taip tikintis užtikrinti tęstinumą ir mokymų efektyvumą, tobulinamos vidinės sistemos, kad kai darbuotojas renkasi mokymus asmens tobulėjimo plane, jis iš karto pasirinktų kompetenciją kurią reikia tobulinti ir personalo skyrius šią informaciją iš karto matytų.

### 3.5 Tyrimo rezultatus apibendrinančios išvados

Atlikus Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo tyrimą nustatytos svarbiausios Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingos kompetencijos, aptartas kompetencijų tobulinimo poreikio nustatymo procesas ir įvertintas realus Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo poreikis, identifikuoti geriausiai tinkantys veiklos auditoriams kompetencijų tobulinimo metodai, aptartas kompetencijų tobulinimo procesas ir veiklos auditorių bei jų vadovų požiūris į jį, nustatytos tobulintinos sritys.

Atliekant tyrimą neišvengta ir darbo ribotumų, kuomet trūko informacijos norint tinkamai įvertinti Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo procesą, taip pat sudarant anketą dėl pakankamai ilgo kompetencijų sąrašo atsisakyta kelių klausimų, abejojant, kad respondentai atsakinės jei joje bus daug klausimų.

Tyrimo metodikos tobulinimui atliekant panašaus pobūdžio tyrimą kartu reiktų atlikti kokybinį tyrimą naudojant interviu arba fokus grupės metodą, taip bus galima gauti patikimesnius iš išsamesnius vertinimus, įvertinti ne tik reikalingiausias kompetencijas, bet ir kiekvienai iš jų tinkamiausias tobulinimo metodus, bei tų kompetencijų lygį institucijoje.

Kompetencijos ir jų tobulinimas, valstybės tarnautojų kompetencijos yra dažna tema moksliniuose darbuose, nemažai atlikta ir tyrimų šia tema, tačiau atlikto Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo tyrimo gautų rezultatų palyginti su kitais moksliniais darbais nėra galimybės, kadangi tokio tipo tyrimo apie Valstybės kontrolės veiklos auditorių arba konkrečiai į veiklos auditorių kompetencijų tobulinimą nukreiptų tyrimų nėra atlikta.

## IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje kompetencijos samprata aptarinėjama nuolatos, tačiau iki šių dienų nėra vieningo visuotinai sutarto jos apibūdinimo ar apibrėžimo. Apibendrinus moksliniuose straipsniuose ir kitoje literatūroje minimus kompetencijos apibrėžimus, išskirtos pagrindinės dedamosios sudarančios kompetencijos sampratą, tai asmens įgytos žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir vertybių visuma.
2. Užsienio ir Lietuvos tyrėjų mokslinius straipsnių apžvalga leidžia teigti, kad kalbant apie kompetencijas visų pirma kalbama apie jų įgijimą, vėliau išlaikymą ir jų tobulinimą, todėl veiklos auditoriaus kompetencijų įgijimas, išlaikymas ir nuolatinis tobulinimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių lemiančių sėkmingą audito atlikimą ir audito ataskaitos pateikimą.
3. Atlikus mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų šaltinių analizę galima teigti, jog auditoriui (juo labiau veiklos auditoriui) reikalingos kompetencijos nėra konkrečiai apibrėžtos. Apibendrinus analizuotus šaltinius nustatytos teoriniuose šaltiniuose minimos Valstybės kontrolės veiklos auditoriui reikalingos kompetencijos, tai: planavimas ir organizavimas, atsakingumas, analizės ir pagrindimo įgūdžiai, imlumas naujovėms, siekimas tobulėti, bendradarbiavimas, informacinių technologijų žinios, analitinis ir kritinis mąstymas, audito įrodymų rinkimo įgūdžiai, audito ataskaitų rašymo įgūdžiai, bendrosios su auditu susijusių sričių žinios, audito proceso ir procedūrų, dokumentavimo žinios, audituojamos srities išmanymas, atsakingumas, komandinis darbas, teisės aktų išmanymas, etikos ir elgesio normos, įžvalgumas.
4. Atlikto tyrimo metu atsižvelgus į Valstybės kontrolės veiklos auditorių ir jų vadovų vertinimus, identifikuotos Valstybės kontrolės veiklos auditoriams svarbiausios kompetencijos, tai: bendrosios - analizės ir pagrindimo įgūdžiai, atsakingumas, imlumas naujovėms, kūrybiškumas, supratimas apie viešojo administravimo sistemą; vadybinės ir lyderystės - veiklos koordinavimas, pokyčių valdymas; specifinės - orientacija į tikslą ir rezultatus, gebėjimas perteikti informaciją, valstybės kontrolės veiklos ir tikslų suvokimas, viešo kalbėjimo ir prezentacijų rengimo įgūdžiai, dalykinis bendravimas ir didžiausia dalis profesinių kompetencijų - audito ataskaitų rašymo įgūdžiai, audito įrodymų rinkimo įgūdžiai, audito proceso, procedūrų ir dokumentavimo žinios ir įgūdžiai, audito planavimo žinios ir įgūdžiai, gebėjimas dirbti komandoje, įžvalgumas, audituojamos srities išmanymas, analitinis ir kritinis mąstymas, audito standartų išmanymas, apklausos ir interviu įgūdžiai, IT naudojimo įgūdžiai.
5. Palyginus tyrimo metu išgrynintas Valstybės kontrolės veiklos auditoriui svarbiausias kompetencijas su Valstybės kontrolės kompetencijų modelyje nurodytomis kompetencijomis paaiškėjo, kad dalis kompetencijų dabartiniame Valstybės kontrolės kompetencijų modelyje nėra įvardintos.

6. Veiklos auditorių ir jų vadovų nuomonės vertinant kompetencijų tobulinimo poreikį išsiskyrė. Veiklos auditoriai save vertina kaip kompetentingus savo srities specialistus, o tuo tarpu 30 proc. vadovų teigia, jog yra veiklos auditorių, kuriems kompetencijos trūksta. Tačiau visi tyrime dalyvavę respondentai teigia, jog pagrindinė priežastis, kodėl veiklos auditoriai tobulina savo kompetencijas yra noras tobulėti savo darbo srityje ir profesionalumo siekimas, todėl galima teigti jog Valstybės kontrolės veiklos auditoriai yra suinteresuoti kelti savo kompetencijų lygį, jei jis būtų įvertintas kaip nepakankamas.

7. Apibendrinus nagrinėtus duomenis, galima teigti, jog Valstybės kontrolės veiklos auditoriams kompetencijų tobulinimui veiksmingiausias metodas yra mokymasis per savo darbo patirtį arba dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe, kas reiškia jog jiems didelę įtaką daro kolegos su kuriais jie dirba. Taip pat respondentų teigimu praktikoje tik kartais naudojami metodai: teoriniai mokymai, praktiniai mokymai, savarankiškas mokymasis, individualus mokymas tik pagal konkretaus asmens kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius, profesiniai moduliniai mokymai, kuriuos reiktų naudoti dažniau, kadangi daugiau kaip pusė respondentų teigia, jog jie yra veiksmingi veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui.



## PASIŪLYMAI

1. Tyrimo metu respondentai vertino kompetencijų svarbą ir joms reikalinga žinių lygį, todėl atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus rekomenduojama Valstybės kontrolės personalo skyriui peržiūrėti dabartiniame Valstybės kontrolės kompetencijų modelyje priskirtus reikalaujamus lygius atskiroms veiklos auditorių pareigybėms.
2. Teisės aktuose įtvirtinus ir įdiegus naująjį Valstybės tarnybos kompetencijų modelį prie jo prisitaikyti turės ir Valstybės kontrolė, todėl nagrinėjant, kurios kompetencijos turėtų būti įtrauktos į naująjį modelį rekomenduojama atsižvelgti į šiame darbe identifikuotas veiklos auditoriams svarbiausias kompetencijas.
3. Valstybės kontrolėje dažnai naudojamas mokymo metodas „audito peržiūros“, kuriuo siekiama padėti auditoriams tobulėti identifikuojant silpnąsias atlikto audito vietas ir yra orientuotas į profesinių kompetencijų tobulinimą, dalies respondentų vertinamas kaip neveiksmingas, todėl reiktų su veiklos auditoriais aptarti šio metodo tobulinimo galimybes. Taip pat siekiant išnaudoti „kolegų dalijimasis patirtimi“ mokymo būdo veiksmingumą, Valstybės kontrolėje reikia skatinti darbuotojus kuo dažniau dalintis mokymų metu gauta informacija ir patirtimi su kolegomis, kadangi šis būdas įvardijamas kaip veiksmingas arba labai veiksmingas, o kartu ir nereikalaujantis didelių finansinių išteklių.
4. Išanalizavus tyrimo duomenis galima teigti jog yra svarbu, kad kompetencijų tobulinimo klausimas būtų sprendžiamas darbuotojo kartu su vadovu, kadangi darbuotojai savo kompetenciją vertina geriau nei jų vadovai ir atsižvelgiant į tai, kad 27,78 proc. respondentu teigia, jog mokymo poreikis nustatomas ne aptariant su vadovu, Valstybės kontrolės personalo skyrius turėtų į tai atkreipti dėmesį ir papildomai vadovams pateikti informaciją apie tobulintinų kompetencijų aptarimą su darbuotoju ir sprendimo priėmimo kartu svarbą.
5. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus ir siekiant kuo didesnio mokymų efektyvumo rekomenduojama prieš kiekvienus mokymus su mokymuose dalyvausiančiais dalyviais aptarti mokymų turinį, tikslus ir dalyvių lūkesčius, kuriuos būtų galima perduoti lektoriams ir taip užtikrinti mokymų naudą.

## BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

### Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija : Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25d. referendume, Vilnius: VĮ Registrų centras, 2013, 120 p.
2. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo, 2007 01 31, Nr. ISAK – 54, prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=291726&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291726&p_query=&p_tr2=>), (žiūrėta 2014 09 10).
3. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1991, Nr. 23-593; *Valstybės Žinios*, 2003, Nr. 63-2853.
4. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1995, *Valstybės Žinios*, 2001, Nr. 64-2328.
5. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos valstybės kontrolieriaus 2013 m. birželio 7 d. įsakymu Nr. V-116, prieiga per internetą <<http://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=388>>, (žiūrėta 2014 09 15).
6. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas *Valstybės Žinios*, 1999, Nr. 66-2130; *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. 45-1708.
7. Tarptautinis audito standartas, 200-asis tarptautinis audito standartas: Bendrieji nepriklausomo auditoriaus tikslai ir audito atlikimas pagal tarptautinius audito standartus, 2009 m., prieiga per internetą: <<http://lar.lt/www/new/page.php?326>> (žiūrėta 2014 10 12).
8. Tarptautiniai vidaus audito standartai, Vidaus auditorių institutas, Florida, 2013, 90 p., prieiga per internetą: <<https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Lithuanian.pdf>>, (žiūrėta 2014 09 10).

### Moksliniai šaltiniai:

9. Atkočiūnienė Z. Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas, *Informacijos mokslai*, 2010, Nr. 52., p. 14 – 22. Prieiga per internetą: <<http://www.vu.lt/leidyba/en/journals/Journalism-research/author-guide/item/3198-ziniu-vadybos-itaka-tobulinant-organizacijos-kompetencijas>>, (žiūrėta 2015 01 25).
10. Brits D. W., Veldsman T. H., A global central banker competency model, *SA Journal of Human Resource Management*, 2014, Vol. 12, No. 1, p. 1-14. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.575>>, (žiūrėta 2014 09 14).
11. Champion M. A., et al., Doing competencies well: best practices in competency modeling, *Personnel psychology*, 2011, Nr. 64, p. 225-262. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com>>.

skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=6&sid=bf3be85a-5f70-40d0-a2d7-31f39c614c54%40sessionmgr112&hid=101&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=58139242>, (žiūrėta 2014 10 12).

12. Chersan I. C., Berheci M., Quality through education in auditing, *The Annals of The "Stefan cel Mare" University of Suceava*, 2011, Vol. 11, No. 2(14), p.194-200. Prieiga per internetą: <[http://econpapers.repec.org/article/scmausvfe/v\\_3a11\\_3ay\\_3a2011\\_3ai\\_3a2\(14\)\\_3ap\\_3a194-200.htm](http://econpapers.repec.org/article/scmausvfe/v_3a11_3ay_3a2011_3ai_3a2(14)_3ap_3a194-200.htm)>, (žiūrėta 2014 09 21).

13. Chlivickas E., Žmogiškųjų išteklių potencialas: problemos ir jų sprendimo būdai., *Viešasis administravimas*, 2011, Nr. 1, p. 8 – 18. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=23&sid=c636054d-3a08-46e3-b52e-2d793d3f9ab0%40sessionmgr111&hid=125&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=67658187>>, (žiūrėta 2014 01 12).

14. Dačiulytė R., Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje, kn. Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos, Gražulis V., et al., Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 210-247.

15. Dačiulytė R., Žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse, *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, Nr. 4, p. 633-641. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=115841](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=115841)>, (žiūrėta 2014 10 19).

16. Daujotaitė D., et al., *Veiklos audito teorija ir praktika*, Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2012, 448 p.

17. Daujotaitė D., Finansų valdymo proceso vertinimas veiklos audite, *Socialinių mokslų studijos*, 2011., Nr. 3., p. 1345 – 1358. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6314a7a5-6ae9-4f35-bf214d762ff8229e%40sessionmgr4001&vid=12&hid=4101>>, (žiūrėta 2015 01 25).

18. Daujotaitė D. Viešojo sektoriaus veiklos audito samprata šiuolaikiniu teorijų kontekste, *4 Th international scientific conference: Practice and research in private and public sector, Vilnius, 2014 05 14-15*, prieiga per internetą: <<http://prpps.mruni.eu/wp-content/uploads/2014/06/PRPPS-2014-PROCEEDINGS.pdf>> (žiūrėta 2014 10 19).

19. Delamare Le Deist F., Winterton J., What is competence? *Human resource development international.*, 2005, Vol. 8, No. 1., p. 27-46. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8f9a8aa3-57c2-4856-b183-ff44b534236e%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4114>>, (žiūrėta 2015 01 21).

20. Gaižauskaitė I., Mikėnė S., *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*, Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2014, p. 286.

21. Gatautis R., et al., *Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas*, Vilnius : Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, 2008.
22. Gižienė V., Račeliene L., Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas, *Ekonomika ir vadyba*, 2012, Nr. 17 (4), p. 1516-1527. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4b331038-0615-49a7-bc24-4f8993621e6b%40sessionmgr114&vid=9&hid=115>>, (žiūrėta 2014 01 07).
23. Gražulis V., Markuckienė E., Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013, Nr. 3(31), p. 142-151. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN\\_1648-9098.N\\_3\\_31.PG\\_142-151](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_3_31.PG_142-151)>, (žiūrėta 2014 10 05).
24. Jovaiša L., *Enciklopedinis edukologijos žodynas*, Vilnius : Gimtasis žodis, 2007, 336 p.
25. Kaupaitytė D., Švietimo terminų apibrėžtys ir vartoseną: „Kompetencija“ ir „Kvalifikacija“ (rankraštis), magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, Lietuvių kalbos katedra, Kaunas, 2010, 55 lap.
26. Korsakienė R., et al., *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*, Vilnius : VGTU leidykla „Technika“, 2011, 222 p.
27. Kustienė A., Petraitienė K., Audito kokybės vaidmuo kuriant audito vertę, *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, 2012, Nr. 1(8), p. 95-104. Prieiga per internetą: <<http://www.asu.lt/apskaita/lt/47280>>, (žiūrėta 2014 10 01).
28. Lankelytė D., Šilingienė V., Konsultantų mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, organizavimas, Studentų mokslinė konferencija „Jaunasis mokslininkas“: Kaunas, 2004 04 29, prieiga per internetą: <[http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2004/index.htm](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2004/index.htm)>, (žiūrėta 2014 10 01).
29. Lepska V. Kokios lyderystės reikia Lietuvos viešajame valdyme? Kompetencijų modelis valstybės tarnyboje., *Tarptautinė konferencija Viešasis valdymas Lietuvoje. Europos patirtis – ateities iššūkiai: Vilnius., 2011 05 12-13 d.*, prieiga per internetą: <[http://www.lrv.lt/bylos/LESSED%20projektas/Renginiai/4/7\\_Virginijus\\_Lepeska.pdf](http://www.lrv.lt/bylos/LESSED%20projektas/Renginiai/4/7_Virginijus_Lepeska.pdf)>. (žiūrėta 2015 01 10)
30. Lobanova L., Chlivickas E., Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje, *Viešasis administravimas*, 2009, Nr. 1, p. 63-72. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a64f88e2-2562-43c4-8022-5f724865969f%40sessionmgr115&vid=8&hid=115>>, (žiūrėta 2014 10 12).
31. Mackevičius J, Daujotaitė D., Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas, *Informacijos mokslai*, 2011, Nr. 57, p. 26-38. Prieiga per internetą: <<http://www.vu.lt/leidyba/lt/mokslo-zurnalai/informacijos-mokslai/archyvas/informacijos-mokslai-2011-57/item/3136-veiklos-auditas-veiklos-tikrinimo-ir-vertinimo-instrumentas>>, (žiūrėta 2014 09 30).

32. Mackevičius J, Daujotaitė D., Veiklos audito elementai: analizė ir auditas, *Socialinių mokslų studijos*, 2011, Nr. 3(2), p. 459–472. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=4b331038-0615-49a7-bc24-4f8993621e6b%40sessionmgr114&hid=115&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=sih&AN=65173122>>, (žiūrėta 2014 01 07).
33. Mansouri A., Pirayesh R., Salehi M., Audit competence and audit quality: case in emerging economy, *International Journal of Business and Management*, 2009, Vol. 4, No. 2, p. 17-25. Prieiga per internetą: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/483/433>>, (žiūrėta 2014 09 21).
34. McClelland D. C., Testing for competence rather than for intelligence“, *American psychologist*, 1973, Vol. 28, No. 1, p. 14. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=6&sid=0a8eafe0-7301-40bd-a017-b0bf54aaa16a%40sessionmgr111&hid=116&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=pdh&AN=1973-22126-001>>, (žiūrėta 2014 10 19).
35. Nefas S., Valickas A., Qualification development of the Lithuanian Parliamentarians: Issues and attitudes, *Socialiniai tyrimai.*, 2014., Nr. 1, p. 98-105. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=82a730e6-52af-40b1-a611-0e87992f259c%40sessionmgr4002&vid=6&hid=4114>>, (žiūrėta 2015 01 21).
36. Pollitt CH., Values, standards and competences, *The network of institutes and schools of public administration in central and eastern europe annual conference, Kiev, 2007 05 17*, prieiga per internetą: <[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:vsD8pxjyruoJ:scholar.google.com/+POLLITT+CH.+VALUES,+STANDARDS+AND+COMPETENCIES+2007&hl=lt&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:vsD8pxjyruoJ:scholar.google.com/+POLLITT+CH.+VALUES,+STANDARDS+AND+COMPETENCIES+2007&hl=lt&as_sdt=0,5&as_vis=1)>, (žiūrėta 2014 10 01).
37. Pukelis K., Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas : teorinė dimensija, *Aukštojo mokslo kokybė*, 2009, Nr. 6, p. 12-35. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN\\_1822-1645.N\\_6.PG\\_12-35](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1822-1645.N_6.PG_12-35)>, (žiūrėta 2014 01 05).
38. Puškorius S., *Veiklos auditas: monografija*, Vilnius : Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2004, 352 p.
39. Ramonienė M., et al., *Lingvodidaktikos terminų žodynas*, Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2012, 101 p.
40. Rekašienė R., Sudnickas T., Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje, *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, Nr. 4., p. 590 – 600. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/paskutinis\\_numeris/](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/paskutinis_numeris/)>, (žiūrėta 2015 01 26).

41. Rekašienė R., Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų?, *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2014 spalio, p. 3 - 7. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?909804174>>, (žiūrėta 2015 01 27).
42. Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V., Individo strateginių kompetencijų ugdymas, *Engineering economics*, 2008, Vol. 58, No. 3, p. 81-88. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4b331038-0615-49a7-bc24-4f8993621e6b%40sessionmgr114&vid=14&hid=115>>, (žiūrėta 2014 08 30).
43. Schippmann J. S., at al., The practice of competency modeling, *Personnel psychology*, 2000, Vol. 53, No. 3, p. 703 – 740. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=6&sid=aac0666f-cb96-46f3-a8a0-d4b46b819eb7%40sessionmgr4003&hid=4214&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=3590778>>, (žiūrėta 2014 09 10).
44. Smalskys V., Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose, *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, Nr. 2, p. 271-281. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=105383](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=105383)>, (žiūrėta 2014 10 19).
45. Staliūnienė J. D., Rizikos įžvalgos teorinis tyrimas vidaus ir išorės audito technologijoje, *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Nr.14, p. 100-107. Prieiga per internetą: <<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=6&sid=4b331038-0615-49a7-bc24-4f8993621e6b%40sessionmgr114&hid=115&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=41976461>>, (žiūrėta 2013 09 14).
46. Stevens G. W., A critical review of the science and practice of competency modeling, *Human resource development review*, 2013, Vol. 12, No. 1, p. 86-107. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1177/1534484312456690>>, (žiūrėta 2014 09 10).
47. Sudnickas T., Kratavičūtė-Ališauskienė A., Kompetencijų modelių taikymo analizė: Lietuvos Ministro Pirmininko tarnybos atvejis, *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, Nr. 4, p. 522–533. Prieiga per internetą: <<https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/875>>, (žiūrėta 2014 04 27).
48. Telešienė A., Mišrių metodų prieiga, kn. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas: Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su nvivo ir text analysis suite, Morkevičius V., et al, Kaunas : 2008, prieiga per internetą: <[http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_turinys.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_turinys.html)>, (žiūrėta 2015 01 17).
49. Valickas A., Pilkauskaitė-Valickienė R., Karjeros valdymo psichologija, kn. *Verslo psichologija*, Diržytė A., et al., Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 196-233.
50. Vazirani N., Competencies and competency model – a brief overview of its development and application, *SIES Journal of management*, 2010, Vol. 7, No. 1., p. 121-131. Prieiga per internetą:

<<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a64f88e2-2562-43c4-8022-5f724865969f%40sessionmgr115&vid=5&hid=115>>, (žiūrėta 2014 10 19).

### **Kiti internetiniai šaltiniai:**

51. Internetinis tarptautinių žodžių žodynas, prieiga per internetą <<http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Kompetencija&wid=10222>> (žiūrėta 2014 04 27).
52. Keinys S. (red.) *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*, Vilnius : Lietuvių kalbos institutas, 2012, p. 970. Prieiga per internetą: <<http://dz.lki.lt/search/>>, (žiūrėta 2014 04 27).
53. Macijauskas M., Veiklos auditas, prieiga per internetą: <[http://www.vkontrole.lt/vsa/failai/files/Veiklos\\_auditas.pdf](http://www.vkontrole.lt/vsa/failai/files/Veiklos_auditas.pdf)>, (žiūrėta 2014 09 15).
54. Mykolo Romerio universitetas, Veiklos audito studijų programos aprašas, prieiga per internetą: <[https://stdb.mruni.eu/studiju\\_programos\\_aprasas.php?id=1362&l=lt](https://stdb.mruni.eu/studiju_programos_aprasas.php?id=1362&l=lt)>, (žiūrėta 2014 11 02).
55. Projektas „Tuning“: Europos švietimo struktūrų suderinimas. Universitetų indėlis į Bolonis procesą, prieiga per internetą: <[http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/Lithuanian\\_version.pdf](http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/Lithuanian_version.pdf)>, (žiūrėta 2014 04 27).
56. Valstybės kontrolė, Lietuvos respublikos Valstybės kontrolės veiklos ataskaita 2002 m., prieiga per internetą: <<http://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=9>>, (žiūrėta 2014 10 05).
57. Valstybės kontrolė, Darbas valstybės kontrolėje, prieiga per internetą: <<http://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=79>>, (žiūrėta 2014 11 04).
58. Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita: Valstybės tarnautojų mokymas, 2009 11 30, p. 46, prieiga per internetą: <[https://www.vkontrole.lt/audito\\_ataskaitos.aspx?tipas=2](https://www.vkontrole.lt/audito_ataskaitos.aspx?tipas=2)>, (žiūrėta 2015 01 26).
59. Valstybės kontrolė, Valstybinio audito reikalavimai, prieiga per internetą: <<http://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=32>>, (žiūrėta 2015 02 02).
60. Valstybės kontrolė, Veiklos auditas, prieiga per internetą: <<http://vkontrole.lt/page.aspx?id=8#Veiklos>> (žiūrėta 2014 09 15).
61. Valstybės kontrolė, Veiklos audito įgyvendinimo rekomendacijos: Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi, prieiga per internetą: <[http://www.vkontrole.lt/INTOSAI\\_standartai/TAAIS\\_3000\\_LT.pdf](http://www.vkontrole.lt/INTOSAI_standartai/TAAIS_3000_LT.pdf)> (žiūrėta 2014 09 15).
62. Valstybės kontrolė, 2011-2015 metų Valstybinio audito strategija, prieiga per internetą: <<http://www.vkontrole.lt/page.aspx?id=49>>, (žiūrėta 2014 11 02).
63. Valstybės tarnybos departamentas, Apibendrinta informacija apie naują valstybės tarnautojų atranką nuo 2013-06-01, prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?273512201>>, (žiūrėta 2015 02 02).

# SANTRAUKA

**Taliūtė R.** Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimas, veiklos audito studijų programos baigiamasis magistro darbas. Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2015, 73 p.

Valstybės kontrolė atlikdama viešojo sektoriaus institucijų veiklos auditą siekia įvertinti, ar audituojamas subjektas savo veiklą vykdo vadovaudamasis taupumo, efektyvumo ir rezultatyvumo principais, taip pat parodyti veiklos tobulinimo galimybes, bei informuoti visuomenę, mokesčių mokėtojus apie tai, kaip naudojami valstybės ištekliai. Tačiau tam, kad auditas būtų naudingas jis turi būti atliktas kokybiškai. Vienas iš veiklos audito kokybės užtikrinimo veiksnių yra žmogiškieji ištekliai, todėl atliekamo audito kokybė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo auditą vykdančio auditoriaus kompetencijos, išryškėja kompetencijų tobulinimo būtinybė.

Problema. Kokias Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijas reikia tobulinti ir kokios yra jų tobulinimo galimybės?

Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingas kompetencijas ir jų tobulinimo galimybes.

Tikslui pasiekti suformuluoti darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kompetencijos sampratą ir veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo teorinius aspektus.
2. Išskirti veiklos auditoriui būtinas kompetencijas.
3. Išsiaiškinti veiklos auditorių požiūrį į kompetencijų tobulinimą ir jo poreikį.
4. Nustatyti veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo būdus ir galimybes.

Tyrimo objektas. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijos.

Tyrimo metodai. Nagrinėjant teorinius veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo aspektus naudoti teoriniai metodai – Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, informacijos palyginimas ir apibendrinimas. Atliekant tyrimą naudoti empiriniai metodai – anketinė apklausa, interviu, turinio analizė, statistinių ir kokybinių duomenų analizė, lyginamoji analizė.

Atlikus Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo tyrimą nustatytos svarbiausios Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingos kompetencijos, aptartas kompetencijų tobulinimo poreikio nustatymo procesas, identifikuoti geriausiai tinkantys veiklos auditoriams kompetencijų tobulinimo metodai, aptartas kompetencijų tobulinimo procesas ir veiklos auditorių bei jų vadovų požiūris į jį, nustatytos tobulintinos sritys.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai ir 8 poskyriai, išvados ir pasiūlymai. Darbe yra 25 paveikslai, 14 lentelių, 9 priedai ir 63 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis 73 puslapiai.

Raktiniai žodžiai: veiklos auditas, veiklos auditorių kompetencijos, kompetencijų tobulinimas



## SUMMARY

**Taliūtė R.** Competencies improvement for performance auditors of the National audit office of the Republic of Lithuania, Master thesis of performance audit program, Supervisor doc. dr. Rūta Dačiulytė, Vilnius: Mykolas Romeris university, Faculty of politics and management, institute of management, 2015, p. 73.

The National audit Office of the republic of Lithuania carrying out a performance audit of the public sector institutions aims to assess whether audited subject operates in accordance with the criteria of economy, efficiency and effectiveness. Also aims to show the performance improvement opportunities and inform the public, tax payers about the use of state resources. However, in order that audit would be useful it must be a very good quality. One of the performance audit quality assurance factors is human resources, it means that audit quality and efficiency depends directly on the auditor competences. This highlights the necessity of competency improvement.

**Problem.** Which competencies for performance auditors of the national audit office of the republic of Lithuania should be improved and what are opportunities for their improvement?

**Research purpose:** Investigate what competencies are necessary for performance auditors of the national audit office of the republic of Lithuania and opportunities for those competencies improvement.

**Tasks for research:**

1. To analyze the concept of competency and performance auditors competencies improvement theoretical aspects
2. Distinguish competencies which are necessary for performance auditors.
3. Investigate performance auditors attitude to the improvement of competencies and the need of competencies improvement.
4. Find out the best methods which can be used for competency improvement of performance auditors

**Research object:** Competencies of performance auditors of the national audit office of the republic of Lithuania.

**Research methods:** theoretical methods - Lithuanian and foreign scientific literature analysis, legal documents analysis, comparison of information, generalization. Empirical methods - surveys, interview, content analysis, statistical and qualitative data analysis, comparative analysis.

After research of competencies improvement for performance auditors of the national audit office of the republic of Lithuania was done, the main competencies which are necessary for performance auditors were identified, the process of competencies improvement was discussed and the most effective competencies improvement methods for performance auditors were identified. The results of this master's thesis may be used in the institution.

**Structure:** introduction, 3 chapters, 8 sections, conclusions and suggestions. Also there are 25 pictures, 14 tables, 9 appendixes, 63 literature sources. Volume 73 pages.

**Key words:** performance audit, performance auditors competencies, improvement of competencies.

## **PRIEDAI**

## Kompetencijos sąvokos aiškinimas skirtinguose šaltiniuose

Aiškinimas	Raktiniai žodžiai	Autorius/ Šaltinis
1. kaip klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs ir 2. kaip visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų	Sritis su kuria gerai susipažinęs, visuma nustatytų teisių ir pareigų	Internetinis tarptautinių žodžių žodynas
1. klausimų ar reiškinių sritis, kurią kas gerai išmano, 2. darbuotojo ar įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis	Sritis kurią kas gerai išmano, veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis	Keinys S., 2012
mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma.	Mokėjimas atlikti veiklą, žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybės	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas
asmens gebėjimas, naudojantis turimomis žiniomis, įgūdžiais, savybėmis ir patyrimu atlikti tam tikrą darbą.	Gebėjimas, žinios, įgūdžiai, savybės, patyrimas	Gatautis R., 2008
Vientisas asmens įsisąmonintų žinių, susiformavusių gebėjimų ir nuostatų junginys, leidžiantis jam sėkmingai ir atsakingai veikti konkrečiame socialiniame kontekste.	Žinios, gebėjimai, nuostatos, veikimas	Ramonienė M., 2012
tai dinamiška kognityvinių ir metakognityvinių įgūdžių, žinių ir sampratų, tarpasmeninio bendravimo, intelektinių ir praktinių įgūdžių, tam tikrų asmeninių savybių bei etinių vertybių visuma.	Įgūdžiai, žinios, sampratos, bendravimas, asmeninės savybės, etinės vertybės.	Projektas „Tuning“
1. gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą, 2. įgaliojimų turėjimas ką nors daryti.	Kvalifikacija, žinios, įgūdžiai, įgaliojimų turėjimas	Jovaiša L., 2007
kompetencija - žinių, įgūdžių ir savybių derinį kuris veda prie tinkamo darbo atlikimo.	Žinios, įgūdžiai, savybės	Brits D. W., Veldsman T. H., 2014
Kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.	Gebėjimas, žinios, mokėjimas, įgūdžiai, požiūris, asmeninės savybės, vertybės	Lankelytė D., Šilingienė V., 2004
Kompetencijos sąvoka dažniausiai vartojama, siekiant apibrėžti individo gebėjimų ir žinių visumą, orientuota į efektyvia veikla konkrečioje darbinėje aplinkoje.	Gebėjimas, žinios, veikla	Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V., 2008
Kompetencija – asmens gebėjimas, patvirtintas tam tikru dokumentu, pagrindai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai ir greitai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį (operaciją ar užduotį) nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, apibrėžtoje profesijos standarte. Kompetencijai būdinga ypatybė – pamatuojamumas. Esminių profesinei veiklai kompetencijų visuma, pateikiama sistemoje, sudaro profesijos standartą.	Gebėjimas, profesijos standartas,	Pukelis K., 2009
Kompetencijomis grįsto strateginio valdymo teorijoje kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas nenutrūkstamai naudoti išteklius, siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų.	Gebėjimas	Staliūnienė J. D., 2009
Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V. (2008) pažymi, kad kompetencijos sąvoka dažniausiai vartojama, siekiant apibrėžti individo gebėjimų ir žinių visumą, orientuotą į efektyvią veiklą konkrečioje darbinėje aplinkoje.	Gebėjimas, žinios	Staliūnienė J. D., 2009
Kompetencija gali būti traktuojama kaip patirties ir teorinių žinių derinys.	Patirtis, žinios	Tarptautiniai vidaus audito standartai
David C. McClelland teigia jog kompetencijas geriausiai apibūdinti kaip aisbergą su žiniomis ir įgūdžiais kurios sudaro matomą aisbergo dalį ir savęs suvokimu, motyvais ir asmeninėmis savybėmis, kurie sudaro didesnę po vandenų esančią aisbergo dalį. (35, p. 121)	Žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, savęs suvokimas ir motyvai	Vazirani N., 2010

## Valstybės kontrolės veiklos auditoriams reikalingos kompetencijos, teorinė analizė

Žinios, gebėjimai, įgūdžiai, vertybės	Kompetencija	Šaltinis
Sugebėjimas analizuoti, apibendrinti duomenis	<b>Analitinis ir kritinis mąstymas</b>	Valstybės kontrolės puslapis, Darbas Valstybės kontrolėje
Analitinio proceso metu duomenys renkami, interpretuojami ir analizuojami		Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi, 2004 m.
Analitiniai gebėjimai		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Sugebėti įvertinti audituojamo subjekto atitiktį apskaitos ir finansinių ataskaitų reikalavimams		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Strateginis tyrimas apima auditoriams priskirtų veiklos sričių nuolatinį stebėjimą, duomenų rinkimą, esamų ir galimų veiklos problemų nustatymą ir analizę bei temų valstybinio audito programai pasirinkimą.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Pagrindinio tyrimo metu auditorius turi surinkti pakankamus ir tinkamus audito įrodymus, kuriais remdamasis auditorius galėtų atsakyti į audito klausimus ir kurie pagrindžia auditoriaus išvadas ir rekomendacijas.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Išankstinio tyrimo metu auditorius turi surinkti ir įvertinti informaciją apie nagrinėjamą veiklos sritį, nustatyti nagrinėjamos srities problemas.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Auditorius gali pasirinkti statistinį ir/ar nestatistinį būdą atrankai atlikti, tačiau privalo įvertinti pasirinkto atrankos metodo apribojimus, siekdamas gauti patikimas išvadas apie tiriamą visumą.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Gebėjimas kritiškai mąstyti analizuojant probleminius veiklos klausimus.		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Auditorius turi tinkamai taikyti reikšmingumo sampratą planuodamas ir atlikdamas auditą bei vertindamas audito rezultatus.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Įvairiais būdais ir iš įvairių šaltinių rinkti ir mokliškai apdoroti gautus duomenis	<b>Audito įrodymų rinkimo įgūdžiai</b>	Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Audito įrodymai gaunami taikant tokias audito procedūras: perskaičiavimą (matematinio tikslumo patikrinimą), išorės patvirtinimą (informacijos patvirtinimą ar paneigimą), tikrinimą (dokumentų, turto ir kt.), stebėjimą (procesų, procedūrų ir kt.), paklausimą (klausimų pateikimą ir atsakymų į juos gavimą), pakartotinį atlikimą (procesų, procedūrų ir kt.), analitines procedūras.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.

Reikiamas audito įrodymų kiekis priklauso nuo auditoriaus įvertintos rizikos ir/ ar nuo tokių audito įrodymų kokybės.	<b>Audito įrodymų rinkimo įgūdžiai</b>	Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Formuoti audito įrodymus		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Gebėjimas teorines finansų audito priemones taikyti praktikoje atliekant finansinius audito testus.		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Atliekant veiklos auditą tiriama ir vertinama vidaus kontrolė		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Žinių, įgūdžių ir patirties, reikalingu paslaugai suteikti, taikymas siekiant kruopščiai atlikti pareigas		Jolanta Dalia Staliuniene, 2009 m.
Audito įrodymai yra dokumentuota informacija, kuria auditorius pagrindžia savo pastebėjimus, išvadas ir rekomendacijas		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Valstybės kontrolė, atlikdama veiklos auditą, siekia informuoti visuomenę, mokesčių mokėtojus apie tai, kaip naudojami valstybės ištekliai		<b>Atsakingumas</b>
Vengti viešųjų ir privačių interesų konflikto	Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas	
Sąžiningai, dorai, nepriekaištingai ir atsakingai atlikti pareigas, nustatytas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatyme, Lietuvos Respublikos darbo kodekse ir kituose teisės aktuose	Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas	
Elgtis nesavanaudiškai ir taip, kad būtų naudinga visuomenei ir valstybei	Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas	
Veiklos audito metodų išmanymas ir išsilavinimas	<b>Audito proceso ir procedūrų, dokumentavimo žinios</b>	Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi, 2004 m.
Demonstruoja šiuolaikiškai aktualias veiklos audito planavimo, rengimo, sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo (administravimo) žinias, taikant jas mokslinių tyrimų kontekste.		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Audito žinios		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Mokėti vadovautis veiklos audito standartais, metodikomis, metodologijomis, bendrauti su tikrinama organizacija, vadovautis auditorių etikos kodekso reikalavimais	<b>Audito ataskaitų rašymo įgūdžiai</b>	Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Demonstruoja šiuolaikiškai aktualias veiklos audito planavimo, rengimo, sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo (administravimo) žinias, taikant jas mokslinių tyrimų kontekste.		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Auditorius turi atlikti audito atranką taip, kad suteiktų tinkamą pagrindą išvadoms apie visumą, iš kurios atrinkta imtis.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.

Analitinės procedūros gali būti naudojamos viso audito metu: susipažįstant su audituojamo subjekto veikla, apskaitos sistemomis, nustatant riziką, audito mastą, audito metodą, pasitvirtinant savo padarytas išvadas ar nuomonę ir pan.	<b>Audito ataskaitų rašymo įgūdžiai</b>	Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Auditoriaus atliktas darbas, pastebėjimai bei išvados turi būti įforminami darbo dokumentais.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Išankstinis tyrimas baigiamas parengiant išankstinio tyrimo ataskaitą ir audito planą.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Audito ataskaita turi būti aiški, objektyvi ir glausta.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Formuoti išvadas ir rekomendacijas, rašyti audito ataskaitas		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Laikytis Lietuvos Respublikos valstybinės kalbos įstatymo, raštvedybos, dokumentų rengimo ir įforminimo taisyklių, Valstybės kontrolės vidaus tvarkos taisyklių reikalavimų.		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Aukštasis universitetinis išsilavinimas (pageidautina mokslo specializacija – apskaita ir auditas)	<b>Bendrosios su auditu susijusių sričių žinios (apskaitos, audito, ekonomikos, socialinių mokslų, finansų, vadybos, teisės)</b>	Valstybės kontrolės puslapis, Darbas Valstybės kontrolėje
Pageidautina darbo patirtis ekonomikos, audito, finansų arba panašioje srityje (privalumas – biudžetinių įstaigų apskaitos išmanymas)		Valstybės kontrolės puslapis, Darbas Valstybės kontrolėje
Pvz., veiklos auditorius turi turėti socialinių mokslų išsilavinimą ir išmanyti mokslinio tyrimo bei vertinimo metodus. Esminę reikšmę gali turėti ir įvairių audituojamų funkcinių sričių specialiosios žinios, tačiau atliekant veiklos auditą ar vertinant programas ne visada būtini aukštesnio lygio įgūdžiai apskaitos ir finansų audito srityse.		Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi, 2004 m.
Turėti vadybos srities žinių ir įgūdžių.		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Išmanyti teisės ir viešųjų organizacijų apskaitos sritis		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Konkrečiu audito, apskaitos, teises, mokesčiu, finansines analizes ir kitu dalyku žinios		Jolanta Dalia Staliunienė, 2009 m.
Turintis aukštąjį universitetinį išsimokslinimą (vertinami pretendentų privalumai ir gebėjimai audito srityje, moralinės ir asmeninės savybės)		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas, 25 str.
Turi turėti mokslinio tiriamojo ir vertinamojo darbo žinių bei įgūdžių		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Nuolat kintantys mokesčiu, apskaitos, audito ir įvairūs kiti įstatymai, reikalauja nuolatinio auditorių mokymosi		Vilda Gižienė, Laura Račelienė, 2012 m.
Iniciatyvumo, verslumo ir lyderystės gebėjimai pasinaudojant veiklos audito, vadybos novatoriškais sprendimais, panaudojant informacines technologijas informacijos paieškai, įgūdžiai	<b>Imlumas naujovėms</b>	Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Imlumas		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Audito funkcijos ir vaidmenys metai iš metų kito, veikiami besikeičiančių visuomenės poreikių, ribotų išteklių, politinės situacijos, mokslo pažangos		Daujotaitė D., et al., 2012 m.

Atnaujinamos metodikos	<b>Imlumas naujovėms</b>	Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Puikūs bendravimo įgūdžiai, atsakingumas, sąžiningumas, imlumas naujovėms		Valstybės kontrolės puslapis, Darbas Valstybės kontrolėje
Auditorius gali pasitelkti atitinkamų sričių specialistus (ekspertus), kai auditui atlikti reikalingos kitų sričių nei apskaita ar auditas žinios ir kompetencija.	<b>Komandinis darbas</b>	Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Naujausių mokslo atradimų bei gerosios praktinės patirties sklaidos įgūdžiai, o taip pat gebėjimas nuolat mokytis, tobulėti.	<b>Bendradarbiavimas</b>	Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Mokėjimas žodžiu ir raštu dėstyti mintis		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Komunikacijos procesas prasideda tada, kai auditas pirmą kartą pristatomas audituojamajam subjektui, ir tęsiasi toliau atliekant auditą – vertinant įvairius gautus duomenis, argumentus ir perspektyvas – iki kol parengiama ataskaita.		Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi, 2004 m.
Gebėjimas komunikuoti informaciją įvairioms tikslinėms grupėms visuose viešosios bei privačios partnerystės vadybos lygiuose.		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
		Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi, 2004 m.
Gebėjimas aiškiai ir veiksmingai reikšti mintis žodžiu ir raštu		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Bendravimo įgūdžiai		Valstybės kontrolės puslapis, Darbas Valstybės kontrolėje
Puikūs bendravimo įgūdžiai, atsakingumas, sąžiningumas, imlumas naujovėms		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Veiklos audito procesą sudaro šie etapai: planavimas, pagrindinis tyrimas ir stebėjimas po audito		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Subjekto veiklos ir teisės aktų nuostatų atitikimo vertinimas atliekamas tiek, kiek tai reikalinga veiklos audito tikslams pasiekti ir vykdomai veiklai įvertinti		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Planavimą sudaro strateginis tyrimas ir išankstinis tyrimas.	Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.	
Gebėjimas valdyti audito atlikimo riziką, planuoti ir atlikti veiklos audito procedūras, vertinti ir apibendrinti gautus rezultatus.	Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas	
Gebėjimas teorines ir praktines valdymo apskaitos, kokybės žinias ir įgūdžius taikyti ruošiant valdymo apskaitos duomenis planavimo, kontrolės, kokybės valdymo sprendimų priėmimo ir kitiems vidiniams organizacijų poreikiams.	Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas	
Valstybės kontrolė prižiūri, ar teisėtai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas	<b>Teisės aktų išmanymas</b>	Lietuvos Respublikos Konstitucija, 134 str.
Sugebėti įvertinti audituojamo subjekto atitiktį teisės normoms		Daujotaitė D., 2014 m.

Sąžiningai, dorai, nepriekaištingai ir atsakingai atlikti pareigas, nustatytas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatyme, Lietuvos Respublikos darbo kodekse ir kituose teisės aktuose;	<b>Teisės aktų išmanymas</b>	Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Išmanyti teisės ir viešųjų organizacijų apskaitos sritis		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Gerai išmanyti ir profesionaliai taikyti įstatymus, Tarptautinius audito standartus, EK metodinius dokumentus ir kitus teisės aktus bei laikytis gerosios valstybinio audito atlikimo praktikos		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Gerai išmanyti audituojamo subjekto veiklą reglamentuojančius teisės aktus		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Veiklos audito metu gali būti vertinama vienos arba kelių institucijų veikla, taip pat atskiros institucijos (-ų) veiklos dalys arba vykdomos programos.	<b>Audituojamos srities išmanymas</b>	Valstybės kontrolė, Veiklos sritys
Valstybės organizacijų, programų ir funkcijų išmanymas;		Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi, 2004 m.
Valstybės kontrolė audituoja didelį institucijų skaičių, veikiančių skirtingose srityse		Valstybės kontrolė, Veiklos sritys
Auditorius surinktiems audito įrodymams vertinti pasirenka vertinimo kriterijus, atsižvelgdamas į audito tikslus ir audituojamą objektą, audituojamam subjektui nustatytus tikslus ir kitus kriterijus, kurie, auditoriaus nuomone, gali būti taikomi konkretaus audito atveju. Vertinimo kriterijai aptariami su audituojamu subjektu.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Gebėjimas įsisavinti esminius audito etikos principus ir juos analizuojančias koncepcijas, identifikuoti šių principų taikymo atvejus, vertinti atitinkamų koncepcijų pokyčius profesinės veiklos kontekstuose.		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Sąžiningumas	<b>Etikos ir elgesio normos</b>	Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Nepriklausomumas, objektyvumas ir nešališkumas;		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Konfidencialumas		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Vadovautis etikos kodeksu		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Esantys nepriekaištingos reputacijos		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės įstatymas, 25 str.



Puikūs bendravimo įgūdžiai, atsakingumas, sąžiningumas, imlumas naujovėms	<b>Etikos ir elgesio normos</b>	Valstybės kontrolės puslapis, Darbas Valstybės kontrolėje
Sąžiningumas		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Elgtis profesionaliai ir savo darbui taikyti aukštus profesinius standartus, kad savo pareigas atliktų tinkamai ir nešališkai;		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Nuojauta, erudicija, apdairumas, patirtis, pasitikėjimas, etika, kultūra		Jolanta Dalia Staliuniene, 2009 m.
Nepriklausomybė, sąžiningumas, objektyvumas, konfidencialumas, profesinio elgesio principai		Jolanta Dalia Staliuniene, 2009 m.
Informacinių technologijų žinių	<b>Informacinių technologijų žinios</b>	Daujotaitė D., 2014 m.
Gerai darbo kompiuteriu įgūdžiai		Valstybės kontrolės puslapis, Darbas Valstybės kontrolėje
Iniciatyvumo, verslumo ir lyderystės gebėjimai pasinaudojant veiklos audito, vadybos novatoriškais sprendimais, panaudojant informacines technologijas informacijos paieškai, įgūdžiai		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Noras siekti užsibrėžtų tikslų ir tobulėti	<b>Siekimas tobulėti</b>	Valstybės kontrolės puslapis, Darbas Valstybės kontrolėje
Nuolat atnaujinti profesines žinias, tobulinti kvalifikaciją ir įgūdžius, reikalingus einamoms pareigoms atlikti.		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Naujausių mokslo atradimų bei gerosios praktinės patirties sklaidos įgūdžiai, o taip pat gebėjimas nuolat mokytis, tobulėti.		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Veiklos auditas skatina audituojamą subjektą daugiau dėmesio skirti veiklos ekonomiškumui, efektyvumui, rezultatyvumui, o teikiamos rekomendacijos padeda tobulinti veiklą, taupyti lėšas, mažinti išlaidas, gerinti paslaugų kokybę, stiprinti valdymo, administracinius, organizacinius procesus, siekti nustatyto tikslo	<b>Atsakingumas</b>	D. Daujotaitė, 2014 m.
Po rekomendacijų pateikimo auditorius privalo domėtis audituojamo subjekto veiklos pokyčiais, susijusiais su audito metu nustatytų trūkumų šalinimu, bei stebėti, kaip vykdomos audito ataskaitoje pateiktos rekomendacijos ir šalinami nurodyti veiklos trūkumai.		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Paisyti profesinio atsargumo atliekant ir prižiūrint auditą bei rengiant valstybinio audito ataskaitas ir išvadas;		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas
Valstybės kontrolė, atlikdama veiklos auditą, siekia padėti audituojamoms institucijoms gerinti savo veiklos rezultatus		Valstybės kontrolė, Veiklos sritys
Atlikdamas pareigas veikti pagal suteiktus įgaliojimus		Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės pareigūnų tarnybinės etikos kodeksas

Reikiamas audito įrodymų kiekis priklauso nuo auditoriaus įvertintos rizikos ir/ ar nuo tokių audito įrodymų kokybės.	<b>Įžvalgumas</b>	Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Taip yra todėl, kad interpretuoti atitinkamus etikos reikalavimus bei tarptautinius audito standartus ir priimti viso audito metu reikalingus kompetentingus sprendimus galima tik taikant atitinkamas žinias apie faktus bei aplinkybes ir remiantis patirtimi.		200 tarptautinis audito standartas "Bendrieji nepriklausomo auditoriaus tikslai ir audito atlikimas pagal tarptautinius audito standartus"
Reiklus sau bei kitiems	<b>Darbo efektyvumas</b>	Vilda Gižienė, Laura Račelienė, 2012 m.
Gebėjimas vertinti, išstvermė	<b>Analizės ir pagrindimo įgūdžiai</b>	Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Gebėjimas valdyti audito atlikimo riziką, planuoti ir atlikti veiklos audito procedūras, vertinti ir apibendrinti gautus rezultatus.		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Gebančius aukštame profesiniame lygyje identifikuoti audito problemas		Mykolo Romerio universiteto Veiklos audito studijų programos aprašas
Auditorius surinktiems audito įrodymams vertinti pasirenka vertinimo kriterijus, atsižvelgdamas į audito tikslus ir audituojamą objektą, audituojamam subjektui nustatytus tikslus ir kitus kriterijus, kurie, auditoriaus nuomone, gali būti taikomi konkrečiam audito atveju. Vertinimo kriterijai aptariami su audituojamu subjektu		Valstybinio audito reikalavimai, 2012 m.
Sugebėti įvertinti audituojamo subjekto atitiktį apskaitos ir finansinių ataskaitų reikalavimams		Daujotaitė D., et al., 2012 m.
Didelę reikšmę turi ir asmeninės savybės (analitiniai gebėjimai, kūrybiškumas, imlumas, bendravimo įgūdžiai, sąžiningumas, gebėjimas vertinti, išstvermingumas, mokėjimas žodžiu ir raštu dėstyti mintis ir kt.)		Veiklos audito standartai ir rekomendacijos, pagrįsti INTOSAI audito standartais ir praktine patirtimi, 2004 m.

## Anketa Valstybės kontrolės veiklos auditoriams

## Veiklos auditorių kompetencijų tobulinimas

## 1. Kiek metų dirbate veiklos audito srityje? (Įrašykite)

## 2. Įvertinkite kiek esate kompetingas savo srities specialistas? (Kur 1 – kompetencijos trūksta, 5 – esu labai kompetingas)

1      2      3      4      5

Kompetencijos trūksta      Esu labai kompetingas

## 3. Įvertinkite pateiktų kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe:

	Nereikalinga kompetencija	Kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių	Kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių	Dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių	Dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių	Labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai
Valstybės kontrolės veiklos ir tikslų suvokimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valstybės kontrolės strategijos ir vertybių suvokimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratimas apie valstybės finansų valdymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratimas apie viešojo administravimo sistemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lietuvos ekonominės situacijos ir problemų suvokimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratimas apie strateginį valdymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratimas apie rizikos valdymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo planavimas ir organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo laiko valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientacija į tikslą ir rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo efektyvumas (našumas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analizės ir pagrindimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT naudojimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsienio kalbos žinios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugebėjimas atstovauti instituciją ir padalinį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalykinis bendravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gebėjimas dirbti komandoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viešo kalbėjimo ir prezentacijų rengimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klausymosi įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas perteikti informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktų (sudėtingų situacijų) valdymo gebėjimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apklauso ir interviu įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos koordinavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pavaldinių ugdymas ir motyvavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokyčių valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užduočių delegavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito standartų išmanymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito planavimo žinios ir įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito įrodymų rinkimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito proceso, procedūrų ir dokumentavimo žinios ir įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito ataskaitų rašymo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audituojamos srities išmanymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apskaitos išmanymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisinės žinios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinios apie institucijų vadybą ir valdymo struktūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analitinis ir kritinis mąstymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imlumas naujovėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savikontrolė ir savarankiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekimas tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etikos ir tarnybinio protokolo laikymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įžvalgumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozityvumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Nurodykite, kokios kompetencijos Jūsų manymu nebuvo paminėtos, bet yra reikalingos veiklos auditoriaus darbe ir įvertinkite nuo 1 iki 5, kur:

- 1 - kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių;
- 2 - kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių;
- 3 - dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių;
- 4 - dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių;
- 5 - labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai.

5. Įvertinkite kaip sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbe yra galimybė gauti mokymus, kurių pageidauju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo darbe mes dalijamės žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valstybės kontrolės auditorių atestavimas padėtų užtikrinti auditoriams reikiamų kompetencijų įgijimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano kompetencijos tobulinimo klausimai periodiškai aptariami su vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymų metu gautas teorines žinias pritaikau savo tiesioginiame darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditoriaus darbą galima išmokyti tik per praktinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš turiu mokytis savarankiškai, kad įgyčiau visas darbui reikalingas kompetencijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Įvertinkite, kuris skaičius geriausiai atspindi, kiek esate patenkintas savo darbu? (kur 1- visiškai nepatenkintas, 5 - labai patenkintas):

1    2    3    4    5  
 Visiškai nepatenkintas      Labai patenkintas

7. Kaip manote, kiek metų reikia dirbti auditoriumi, kad auditorius galėtų savarankiškai ir kokybiškai atlikti veiklos auditą?

8. Dėl kokių priežasčių Jūs tobulinate savo kompetencijas? (keli galimi atsakymai)

- nes to reikalauja vadovas
- nes tai apibrėžta pareigybės reikalavimuose
- noras tobulėti savo darbo srityje ir profesionalumo siekimas
- konkurencingumo darbo rinkoje didinimas
- karjeros galimybės
- netobuliniu
- Kita (įrašykite)

**9. Ar Jūsų kompetencijų tobulinimui institucijoje skiriamas pakankamas dėmesys?**

- Skiriamas per didelis dėmesys
- Skiriamas pakankamas dėmesys
- Skiriamas nepakankamas dėmesys

**10. Ar jūs savarankiškai tobulinate savo kaip auditoriaus kompetenciją?**

- Taip
- Ne

**11. Įvertinkite kaip patenkina Jūsų poreikius organizuojami mokymai?**

- 1 2 3 4 5
- Visiškai nepatenkina      Visiškai patenkina

**12. Įvertinkite pateiktus kompetencijos tobulinimo būdus pagal jų veiksmingumą:**

	Visiškai neveiksmingas	Neveiksmingas	Veiksmingas	Labai veiksmingas	Nežinau
Mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis per darbo patirtį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teoriniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktiniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savarankiškas mokymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stžuotės užsienyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolegų dalijimasis patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koučingo sesijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualus mokymas tik pagal Jūsų kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesiniai moduliniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito peržiūros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Pažymėkite kaip dažnai nurodyti kompetencijos tobulinimo būdai naudojami Jūsų darbe:**

	Niekada	Kartais	Dažnai
Mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis per darbo patirtį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teoriniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktiniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savarankiškas mokymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stžuotės užsienyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolegų dalijimasis patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koučingo sesijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualus mokymas tik pagal Jūsų kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Profesiniai moduliniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito peržiūros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Ar po mokymų dalijatės gauta informacija/ patirtimi su kolegomis?**

- Taip  
 Kartais  
 Ne

**15. Nurodykite, kiek akademinį valandų 2014 metais dalyvavote mokymuose? (1 akademinė valanda - 45 min.):**

- 1-10  
 11-30  
 31-40  
 virš 40  
 nežinau

**16. Kokia tvarka nustatomi Jūsų mokymo poreikiai?**

- pats nusprendžiu kokių mokymų reikia, vadovas tik formaliai patvirtina  
 aptariame su vadovu kokias kompetencijas reikalinga tobulinti ir priimam sprendimą kartu kokių mokymų reiktų  
 nusprendžia vadovas  
 mokymo poreikiai nenustatomi  
 nežinau  
 Kita (įrašykite)

**17. Įvertinkite, ar Jūsų nuomone: (keli galimi atsakymai)**

	Turėtų būti aptariama	Neturėtų būti aptariama	Pažymėkite, jei taip ir yra daroma Jūsų institucijoje	Pažymėkite, jei taip nėra daroma Jūsų institucijoje
Mokymo turinys turėtų būti aptariamas iki mokymų pradžios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymo tikslai turėtų būti aptariami iki mokymų pradžios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano lūkesčiai turėtų būti aptariami iki mokymų pradžios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Kaip manote kiek vidutiniškai valandų per metus reikėtų skirti kvalifikacijos tobulinimui, kad:**

	iki 10 val.	11 - 20 val.	21 - 30 val.	31 - 40 val.	41 - 50 val.	51 - 60 val.	60 ir daugiau val.
Būtų palaikomas esamas kompetencijos lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Būtų tobulinamas kompetencijos lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Jūsų amžius:**

- Iki 30 metų
- 31 – 40 metų
- 41 – 50 metų
- 51 – 60 metų
- 60 ir daugiau metų

**20. Kurioje srityje turite išsilavinimą? (keli galimi atsakymai)**

- Teisės
- Vadybos
- Ekonomikos
- Viešojo administravimo
- Apskaitos
- Audito
- Kita (įrašykite)

**21. Kokias pareigas vykdote atlikdamas auditą?**

- dažnai esu skiriamas audito grupės vadovu
- kartais esu skiriamas audito grupės vadovu
- pirmą kartą esu paskirtas audito grupės vadovu
- dažniausiai būnu vienas iš audito grupės narių
- dažniausiai dirbu savarankiškai

**22. Kokią pareigybę užimate?**

- Vyriausiasis valstybinis auditorius
- Vyresnysis valstybinis auditorius
- Valstybinis auditorius
- Vyresnysis specialistas



## Anketa Valstybės kontrolės veiklos auditorių vadovams

**"Veiklos auditorių kompetencijų tobulinimas"**

1. Kiek metų esate vienas iš audito padalinio vadovų? (Įrašykite)

2. Įvertinkite procentais, kiek Jūsų departamente yra:

	0 proc.	apie 10 proc.	apie 20 proc.	apie 30 proc.	apie 40 proc.	apie 50 proc.	apie 60 proc.	apie 70 proc.	apie 80 proc.	apie 90 proc.	100 proc.
Labai kompetentingų veiklos auditorių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidutiškai kompetentingų veiklos auditorių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos auditorių, kuriems kompetencijos trūksta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Įvertinkite pateiktų kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe:

	Nereikalinga kompetencija	Kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių	Kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių	Dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių	Dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių	Labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai
Valstybės kontrolės veiklos ir tikslų suvokimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valstybės kontrolės strategijos ir vertybių suvokimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratimas apie valstybės finansų valdymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratimas apie viešojo administravimo sistemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lietuvos ekonominės situacijos ir problemų suvokimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratimas apie strateginį valdymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supratimas apie rizikos valdymą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo planavimas ir organizavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo laiko valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientacija į tikslą ir rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo efektyvumas (našumas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analizės ir pagrindimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT naudojimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsienio kalbos žinios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugebėjimas atstovauti instituciją ir padalinį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dalykinis bendravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas dirbti komandoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viešo kalbėjimo ir prezentacijų rengimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klausymosi įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas perteikti informaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktų (sudėtingų situacijų) valdymo gebėjimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apklauso ir interviu įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyderiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos koordinavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pavaldinių ugdymas ir motyvavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokyčių valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užduočių delegavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito standartų išmanymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito planavimo žinios ir įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito įrodymų rinkimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito proceso, procedūrų ir dokumentavimo žinios ir įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito ataskaitų rašymo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audituojamos srities išmanymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apskaitos išmanymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisinės žinios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinios apie institucijų vadybą ir valdymo struktūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analitinis ir kritinis mąstymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imlumas naujovėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savikontrolė ir savarankiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekimas tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etikos ir tarnybinio protokolo laikymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įžvalgumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozityvumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Nurodykite, kokios kompetencijos Jūsų manymu nebuvo paminėtos, bet yra reikalingos veiklos auditoriaus darbe ir įvertinkite nuo 1 iki 5, kur:

- 1 - kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių;
- 2 - kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių;
- 3 - dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių;
- 4 - dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių;
- 5 - labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai.

5. Įvertinkite kaip sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Veiklos auditoriai turi galimybę gauti mokymus, kurių pageidauja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo darbe veiklos auditoriai dalijasi žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valstybės kontrolės auditorių atestavimas padėtų užtikrinti auditoriams reikiamų kompetencijų įgijimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos auditorių kompetencijos tobulinimo klausimai periodiškai aptariami su jų vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditoriaus darbą galima išmokti tik per praktinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos auditoriai turi mokytis savarankiškai, kad įgytų visas darbui reikalingas kompetencijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kaip manote, kiek metų reikia dirbti auditoriumi, kad auditorius galėtų savarankiškai ir kokybiškai atlikti veiklos auditą?

7. Kaip manote, dėl kokių priežasčių veiklos auditoriai tobulina savo kompetencijas? (keli galimi atsakymai)

- nes to reikalauja vadovas
- nes tai apibrėžta reikalavimuose
- noras tobulėti darbo srityje ir profesionalumo siekimas
- konkurencingumo darbo rinkoje didinimas
- karjeros galimybės
- Kita (įrašykite)

8. Ar veiklos auditorių kompetencijų tobulinimui institucijoje skiriamas pakankamas dėmesys?

- Skiriamas per didelis dėmesys
- Skiriamas pakankamas dėmesys
- Skiriamas nepakankamas dėmesys

**9. Įvertinkite pateiktus kompetencijos tobulinimo būdus pagal jų veiksmingumą:**

	Visiškai neveiksmingas	Neveiksmingas	Veiksmingas	Labai veiksmingas	Nežinau
Mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savarankiškas mokymasis per darbo patirtį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teoriniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktiniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savarankiškas mokymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stażuotės užsienyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolegų dalijimasis patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koučingo sesijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualus mokymas pagal kiekvienam asmeniškai nustatytus kompetencijų ugdymo poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesiniai moduliniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito peržiūros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Ar taikomi nurodyti metodai Jūsų padalinyje?**

	Taip	Ne
Mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savarankiškas mokymasis per darbo patirtį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teoriniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktiniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savarankiškas mokymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stażuotės užsienyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolegų dalijimasis patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koučingo sesijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualus mokymas tik pagal Jūsų kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesiniai moduliniai mokymai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audito peržiūros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Ar po mokymų veiklos auditoriai dalijasi gauta informacija/ patirtimi su kolegomis?**

- Taip
- Kartais
- Ne

**12. Kokia tvarka nustatomi Jūsų darbuotojų mokymo poreikiai?**

- darbuotojas nusprendžia kokių mokymų reikia, vadovas tik formaliai patvirtina
- darbuotojas aptaria su vadovu kokias kompetencijas reikalinga tobulinti ir sprendimas, kokių mokymų reiktų priimamas kartu
- nusprendžia vadovas
- mokymo poreikiai nenustatomi

- nežinau
- Kita (įrašykite)

**13. Įvertinkite, ar Jūsų nuomone:** (keli galimi atsakymai)

	Turėtų būti aptariama	Neturėtų būti aptariama	Pažymėkite, jei taip ir yra daroma Jūsų institucijoje	Pažymėkite, jei taip nėra daroma Jūsų institucijoje
Mokymo turinys turėtų būti aptariamas iki mokymų pradžios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymo tikslai turėtų būti aptariami iki mokymų pradžios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojo lūkesčiai turėtų būti aptariami iki mokymų pradžios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Kaip manote kiek vidutiniškai valandų per metus reikėtų skirti veiklos auditoriaus kvalifikacijos tobulinimui, kad:**

	iki 10 val.	11 - 20 val.	21 - 30 val.	31 - 40 val.	41 - 50 val.	51 - 60 val.	60 ir daugiau val.
Būtų palaikomas esamas kompetencijos lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Būtų tobulinamas kompetencijos lygis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Pusiau struktūruoto interviu klausimai**

1. Prašau įvardinkite koks yra valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo procesas?
2. Koku būdu nustatomas valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo poreikis?
3. Koku principu pasirenkami kompetencijų tobulinimo metodai, mokymus teikiančios organizacijos/lektoriai?
4. Kaip vertinamas mokymų efektyvumas?

### Valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų modelis

<b>1. DARBO ATLIKIMAS</b>
Planuoja ir organizuoja savo veiklą taip, kad būtų pasiekti nustatyti tikslai
Siekia kokybiškų darbo rezultatų, išlaiko darbo kokybės ir jo atlikimo laiko pusiausvyrą
Prisiima atsakomybę už atliekamas užduotis
Gali koordinuoti kelias veiklas/ projektus/ grupes
Dirba savarankiškai, reikalinga minimali veiklos kontrolė
Darbus atlieka laikydamasis nustatytų darbo procedūrų
Darbus atlieka laikydamasis nustatytų terminų
Tinkamai organizuoja savo darbą ir paskirsto savo darbo laiką
Mintis dėsto taisyklinga lietuvių kalba
Taiko raštvedybos taisykles
Taisyklingai, aiškiai dėsto mintis raštu
Taisyklingai, aiškiai dėsto mintis žodžiu
<b>2. BENDRADARBIAVIMAS</b>
Laiku ir išsamiai perduoda su darbu susijusią informaciją kitiems darbuotojams
Sugeba dirbti komandoje, koordinuoja veiksmus su kolegomis
Geranoriškai teikia pagalbą kolegoms
Dalykiškai konsultuoja, perteikia žinias ir patirtį kitiems
Tiksliai ir argumentuotai suformuluoja savo poziciją
Nuosekliai gina savo nuomonę
Palaiko dalykišką susitikimo atmosferą, geba daryti įtaką ir/ ar valdyti susitikimo eigą
Įsiklauso į pašnekovo poziciją
Nepasiduoda emocijoms
<b>3. PROFESINIAI ĮGŪDŽIAI IR ŽINIOS</b>
VSAFAS išmanymas
INTOSAI audito standartų išmanymas
Tarptautinių audito standartų išmanymas
Valstybinio audito reikalavimų išmanymas
Finansinio audito vadovo išmanymas
Veiklos audito vadovo išmanymas
IS audito vadovo išmanymas
COBIT
Apskaitą reglamentuojančių teisės aktų išmanymas
ES teisės aktų išmanymas
Audituojamą veiklos sritį reglamentuojančių teisės aktų išmanymas
MS Word išmanymas ir taikymas
MS Excel išmanymas ir taikymas
MS Outlook išmanymas ir naudojimas
MS PowerPoint išmanymas ir taikymas
Vipsis išmanymas ir taikymas

<b>4. VEIKLOS AUDITO ATLIKIMO ĮGŪDŽIAI</b>
Sugeba atlikti nuolatinį priskirtos srities stebėjimą
Tinkamai (pagal reikalavimus) pateikia siūlymus valstybinio audito programai
Nustato pagrįstas nagrinėjamos srities problemas
Parengia aiškia, logišką ir suprantamą išankstinio tyrimo ataskaitą ir motyvuotą siūlymą neatlikti audito
Parengia audito planą pagal reikalavimus
Sugeba nustatyti aiškius, pamatuojamus vertinimo kriterijus
Surenka pakankamus, patikimus, tinkamus ir racionalius audito įrodymus
Tinkamai (pagal reikalavimus) įformina (dokumentuoja) savo darbą
Parengia aiškia, logišką, tinkamą (pagal reikalavimus) audito ataskaitą
Suformuluoja aiškias, tikslias, įgyvendinamas rekomendacijas
Tinkamai atlieka rekomendacijų įgyvendinimo stebėseną
<b>5. AUDITO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO ĮGŪDŽIAI</b>
Tinkamai (pagal reikalavimus) atlieka valstybinio audito priežiūrą
Tinkamai (pagal reikalavimus) atlieka vidinę audito peržiūrą
Tinkamai (pagal reikalavimus) atlieka išorinę audito peržiūrą



## Valstybės kontrolės veiklos auditoriams svarbių kompetencijų vertinimo pasiskirstymas pagal auditorių ir jų vadovų vertinimą

	Nereikalinga kompetencija		Kartais reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių		Kartais reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių		Dažnai reikalinga kompetencija, užtenka minimalių žinių/įgūdžių		Dažnai reikalinga kompetencija, reikia gerų žinių/įgūdžių		Labai svarbi kompetencija, reikalingos labai geros žinios/įgūdžiai		Valstybės kontrolės kompetencijų modelio reikalavimai vyriausiajam valstybiniam auditoriui
	Auditoriai	Vadovai	Auditoriai	Vadovai	Auditoriai	Vadovai	Auditoriai	Vadovai	Auditoriai	Vadovai	Auditoriai	Vadovai	
<b>BENDROSIOS KOMPETENCIJOS</b>													
Supratimas apie valstybės finansų valdymą	0,00	0	3,85	0	7,69	10	23,08	30	42,31	20	23,08	40	Modelyje neįvardinta
Supratimas apie viešojo administravimo sistemą	0,00	0	3,85	0	0,00	0	7,69	20	53,85	40	34,62	40	Modelyje neįvardinta
Lietuvos ekonominės situacijos ir problemų suvokimas	0,00	0	0,00	0	0,00	0	26,92	20	38,46	30	34,62	50	Modelyje neįvardinta
Darbo planavimas ir organizavimas	0,00	0	0,00	0	0,00	0	19,23	20	42,31	40	38,46	40	4
Darbo laiko valdymas	0,00	0	0,00	0	3,85	0	23,08	30	26,92	40	46,15	30	3
Atsakingumas	0,00	0	0,00	0	3,85	0	7,69	0	26,92	30	61,54	70	4
Analizės ir pagrindimo įgūdžiai	0,00	0	0,00	0	0,00	0	11,54	0	30,77	10	57,69	90	4
Imlumas naujovėms	0,00	0	0,00	0	7,69	0	19,23	0	42,31	80	30,77	20	Modelyje neįvardinta
Kūrybiškumas	0,00	0	0,00	0	3,85	0	7,69	10	50,00	50	38,46	40	Modelyje neįvardinta
Siekimas tobulėti	0,00	0	0,00	0	15,38	0	11,54	0	30,77	50	42,31	50	Modelyje neįvardinta
Pozityvumas	0,00	0	3,85	0	3,85	0	26,92	10	34,62	70	30,77	20	4
Klausymosi įgūdžiai	0,00	0	0,00	0	3,85	10	11,54	40	42,31	20	42,31	30	4
<b>VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS</b>													
Lyderiavimas	0,00	0	11,54	0	11,54	40	19,23	20	50,00	40	7,69	0	Modelyje neįvardinta
Veiklos koordinavimas	0,00	0	3,85	0	11,54	0	7,69	30	50,00	50	26,92	20	3
Pokyčių valdymas	3,85	0	11,54	0	7,69	0	26,92	10	42,31	80	7,69	10	Modelyje neįvardinta
Užduočių delegavimas	0,00	0	7,69	0	7,69	0	26,92	40	34,62	20	23,08	40	Modelyje neįvardinta
Žinios apie institucijų vadybą ir valdymo struktūrą	0,00	0	7,69	0	7,69	0	19,23	40	50,00	40	15,38	20	Modelyje neįvardinta
Pavaldinių ugdymas ir motyvavimas	7,69	0	7,69	0	11,54	10	23,08	20	38,46	40	11,54	30	Modelyje neįvardinta
<b>SPECIFINĖS KOMPETENCIJOS</b>													
Valstybės kontrolės veiklos ir tikslų suvokimas	0,00	0	3,85	20	3,85	10	19,23	10	15,38	20	57,69	40	Modelyje neįvardinta

## 7 priedo tęsinys

Valstybės kontrolės strategijos ir vertybių suvokimas	0,00	0	3,85	0	11,54	30	19,23	10	23,08	50	42,31	10	Modelyje neįvardinta
Sugebėjimas atstovauti instituciją ir padalinį	0,00	0	0,00	0	19,23	0	30,77	20	23,08	50	26,92	30	Modelyje neįvardinta
Dalykinis bendravimas	0,00	0	0,00	0	0,00	0	11,54	0	46,15	70	42,31	30	3
Supratimas apie strateginį valdymą	0,00	0	0,00	0	15,38	0	19,23	0	38,46	60	26,92	40	Modelyje neįvardinta
Orientacija į tikslą ir rezultatus	0,00	0	0,00	0	0,00	0	11,54	0	26,92	20	61,54	80	4
Sprendimų priėmimas	0,00	0	0,00	0	3,85	0	11,54	10	30,77	70	53,85	20	4
Supratimas apie rizikos valdymą	0,00	0	0,00	0	11,54	0	15,38	10	46,15	30	26,92	60	Modelyje neįvardinta
Viešo kalbėjimo ir prezentacijų rengimo įgūdžiai	0,00	10	0,00	0	11,54	10	11,54	10	57,69	50	19,23	20	3
Gebėjimas perteikti informaciją	0,00	0	0,00	0	0,00	0	7,69	30	34,62	40	57,69	30	3
Konfliktų (sudėtingų situacijų) valdymo gebėjimai	0,00	0	3,85	10	11,54	10	11,54	30	50,00	40	23,08	10	Modelyje neįvardinta
<b>PROFESINĖS KOMPETENCIJOS</b>													
Audito standartų išmanymas	0,00	0	0,00	0	3,85	0	15,38	0	38,46	30	42,31	70	4
Audito planavimo žinios ir įgūdžiai	0,00	0	0,00	0	0,00	0	7,69	0	30,77	40	61,54	60	4
Audito įrodymų rinkimo įgūdžiai	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	30,77	20	69,23	80	4
Audito proceso, procedūrų ir dokumentavimo žinios ir įgūdžiai	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	34,62	30	65,38	70	4
Audito ataskaitų rašymo įgūdžiai	0,00	0	0,00	0	0,00	0	3,85	0	23,08	20	73,08	80	4
Audituojamos srities išmanymas	0,00	0	0,00	0	3,85	0	11,54	0	38,46	30	46,15	70	4
Darbo efektyvumas (našumas)	0,00	0	0,00	0	0,00	0	11,54	10	42,31	40	46,15	50	Modelyje neįvardinta
Savikontrolė ir savarankiškumas	0,00	0	0,00	0	0,00	10	11,54	20	42,31	40	46,15	30	4
Gebėjimas dirbti komandoje	0,00	0	0,00	0	0,00	0	11,54	20	34,62	20	53,85	60	4
Apskaitos išmanymas	0,00	0	3,85	0	11,54	0	26,92	50	46,15	50	11,54	0	2
IT naudojimo įgūdžiai	0,00	0	0,00	0	7,69	0	30,77	0	53,85	60	7,69	40	3
Užsienio kalbos žinios	0,00	0	3,85	10	30,77	0	30,77	20	26,92	70	7,69	0	Modelyje neįvardinta
Teisinės žinios	0,00	0	3,85	0	3,85	0	34,62	40	42,31	50	15,38	10	3
Analitinis ir kritinis mąstymas	0,00	0	0,00	0	3,85	0	7,69	10	38,46	40	50,00	50	4
Etikos ir tarnybinio protokolo laikymasis	0,00	0	0,00	0	3,85	10	19,23	10	42,31	50	34,62	30	Modelyje neįvardinta
Išvalgumas	0,00	0	0,00	0	7,69	0	7,69	10	30,77	30	53,85	60	4
Apklauso ir interviu įgūdžiai	0,00	0	0,00	0	11,54	10	3,85	20	57,69	50	26,92	20	Modelyje neįvardinta

## Analizės su SPSS duomenys

Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų pagal užimama pareigybę vertinant kompetencijų svarbą veiklos auditoriaus darbe:

Kompetencijų grupė	Vadybinės ir lyderystės	Vadybinės ir lyderystės	Specifinės	Profesinės	Profesinės
<b>Kompetencija</b>	Lyderiavimas	Pavaldinių ugdymas ir motyvavimas	Supratimas apie rizikos valdymą	IT naudojimo įgūdžiai	Užsienio kalbos žinios
Chi-Square	10,347	8,489	6,099	7,634	7,290
df	2	2	2	2	2
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>,006</b>	<b>,014</b>	<b>,047</b>	<b>,022</b>	<b>,026</b>

Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 22) Kokią pareigybę užimate?

Statistiškai reikšminga priklausomybė tarp skirtingų kompetencijų tobulinimo būtų pasirinkimų:

Correlations								
			Praktiniai mokymai	Savarankiškas mokymasis	Kolegų dalijimasis patirtimi	Koučingo sesijos	Profesiniai moduliniai mokymai	Audito peržiūros
Spearman's rho	Mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe	Correlation Coefficient			,478**			
		Sig. (2-tailed)			,003			
		N			36			
	Teoriniai mokymai	Correlation Coefficient	,341*					,475**
		Sig. (2-tailed)	,042					,003
		N	36					36
	Stažuotės užsienyje	Correlation Coefficient					,330*	
		Sig. (2-tailed)					,050	
		N					36	
	Individualus mokymas tik pagal Jūsų kompetencijai ugdyti nustatytus poreikius	Correlation Coefficient		,376*				,529**
		Sig. (2-tailed)		,024				,001
		N		36				36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų pagal skirtingas amžiaus grupes vertinant kompetencijų tobulinimo būdų veiksmingumą:

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>		
	Mokymasis per darbo patirtį dirbant su kitu patyrusiu darbuotoju ar darbo grupe	Teoriniai mokymai
Chi-Square	10,227	9,609
df	4	4
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>,037</b>	<b>,048</b>

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 19) Jūsų amžius:

Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų pagal užimama pareigybę vertinant ar mokymo turinys ir respondento lūkesčiai yra aptariamai iki mokymų pradžios jų organizacijoje:

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>		
	Mokymo turinys turėtų būti aptariamai iki mokymų pradžios - Pažymėkite, jei taip ir yra daroma Jūsų institucijoje	Mano lūkesčiai turėtų būti aptariamai iki mokymų pradžios-Pažymėkite, jei taip ir yra daroma Jūsų institucijoje
Chi-Square	6,190	13,523
df	2	2
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>,045</b>	<b>,001</b>

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 22) Kokią pareigybę užimate?

**Interviu turinio analizė identifikuojant valstybės kontrolės veiklos auditorių kompetencijų tobulinimo procesą**

<b>Teiginys</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Kategorija</b>
Prasideda nuo metinio veiklos vertinimo	Veiklos vertinimas	Poreikio nustatymas
Yra tarnybinis veiklos vertinimas ... šalia jo mes dar turime savo kompetencijos vertinimo sistemą, tai tiesiog sujungiam šituos du procesus į vieną	Kompetencijų vertinimas	
Paskui būtinai vyksta vertinamasis pokalbis, kur jie aptaria kodėl turėtų būti kitaip, kuriose vietose jis mano yra daugiau arba mažiau ir tada jau vadovas, na po pokalbio yra paliekamas galutinis įvertinimas	Vertinimo pokalbis	
Kartu su vertinimu vyksta aptarimas kompetencijos kurią reikėtų tobulinti	Kompetencijų vertinimas	
Kokiose srityse reikėtų mokymų	Kompetencijų tobulinimas	
Personalo skyrius apibendrina t.y surenka visų darbuotojų, visų auditorių poreikį	Bendras poreikis	
Susivedam kokios temos jiems yra aktualiausias, svarbiausias	Bendras poreikis	
Gali turėti prioritetų nuo vieno iki penkių	Mokymų prioritetai	Mokymų planas
Dalis ateina iš audito strategijos nes yra keliems metams kuriama audito strategija	Mokymo temos	
Turim rizikos valdymo sistema... gali kažkokie mokymai susiję su tuo ateiti į mokymų planą	Mokymo temos	
Profesiniai mokymai, nuo šių metų turime profesinio mokymo sistemą,	Mokymo temos	
Poreikius kuriuos turi darbuotojai	Mokymo temos	
Jeigu yra maksimumas 5, o ten trečdalis darbuotojų kažkurią savo audito kompetenciją vertina 3 ar dvejetų, tai tada iš tų kompetencijų analizių ateina dar temos į mokymų planą	Mokymo temos	
Su vadovu pasišneku, mes nusprendėm kokie mokymai man būtų reikalingi aš grįžtu susivedu viską į sistemą, tada vadovas man turi patvirtinti tas temas, kad aš ištiktytų susivedžiau tas temas ir tada mes gauname kiekvieno darbuotojo nes jie gali visi viduj susitarti, kad jie visi renkasi vieną tema bet mes nematome	Mokymo temos	
Bet šiaip tai na į planą dažniausiai eina tos temos, kur yra daugiausiai žmonių.	Daugiausia žmonių pasirenka	
Jei buvo pasirinkę mažiau nei 10 žmonių tai ta tema į planą nėjo yra galimybė jiems tuos mokymus turėti bet iš esmės ji pakankamai sumažėja.	Daugiausia žmonių pasirenka	
Buvo pasitenkinimo rodiklis, tai yra kiek darbuotojų po mokymų (mes naudojame 4 balų sistemą), kad virš 4 būtų įvertinta bent didžiąją dalį savo mokymų, kiek mokymų iš viso įvyko, kiek pinigų yra išnaudota, kiek pirmo prioriteto mokymų gavo, na nes kai peržiūri kad kažkuri dalis yra įtraukiama, tai nuo pernai metų buvo 24 tokios temos įtrauktos į sąrašą kurios atėjo iš individualių planų kur darbuotojai norėjo ir buvome nusimatę kiek iš to nes na noras yra įgyvendinti 100 proc plano bet palieki sau kad laiko neužteks ar pirkimai užsitęs ar poreikis pasikeis tai paliekam kažkokią dalį tai buvo pasilikę, kad 90 proc iš suplanuotų mokymų būtų įgyvendinta.	Mokymų plano įgyvendinimas	
Metų mokymo planas, kuris pagal lėšas galimybes yra sudaromas, bandom labiau atsižvelgti į auditorių asmeninius poreikius	Grupių sudarymas	Mokymų organizavimas
Aišku čia laimi tie kurie tarpusavyje pasišneka ir susiderina, t. y. jeigu departamentas išsiskiria, kad jo prioritetas šiais metais yra kažkuri tema ir visi darbuotojai tą temą susižymi, tai jie turi didesnę galimybę ją gauti negu tada kai visi atskirai	Grupių sudarymas	
Mes dažniausiai prašom, kad nebūtų tikrai tuščia paskaita, kad tikrai būtų kažkokie darbas grupelėmis arba kažkoks konkretus pritaikymas tikrai būna mokyklų kai irgi paskutinis pavyzdys	Mokymo metodai	

Laiką deriname su lektoriais su tiekėjais ką jie naudos, kokias priemones, kokius pavyzdžius, kokius metodus, tai iš tikrųjų bandome tą kažkiek kontroliuoti.	Mokymo metodai	Mokymų organizavimas
Mokymus visus perkate viešaisiais pirkimais. Kas dažniausiai nulemia pasirinkimą vieno ar kito tiekėjo? Kaina. Didžioji dauguma kaina.	Viešieji pirkimai	
Mes bandome kiek įmanoma tiksliau surašyti į techninę specifikaciją ... naudoti tokius ir tokius metodus, na aišku nekonkrečiai, bet klausimai atsakymai diskusijos, pasibandytas ten dar kažkas, ir kiek įmanoma labiau bandom smulkinti, kad jau po to na kurie nelabai gali tai padaryti, kad atkristų ir negalėtų, na tiesiog neteiktų paraiškų,	Viešieji pirkimai	
Paskui jau labai aktyviai, nesvarbu kas laimėjo bendraujam su tiekėjais, kad jau gautume tikrai tai ko reikia.	Viešieji pirkimai	
Savarankiškas mokymasis, kuri mes bandome sekti, bet sunkiai gaunasi, tai yra jeigu darbuotojai kažkur mokosi patys tai jie mums to gali net nepasakyti,	Savarankiško mokymosi sekimas	
Mokymosi planą, bet yra parašyta, kad tai savarankiškas mokymasis, nes jie gali pasirinkti, tai tada mes tiesiog žinome, kad mes į tai nesikišame, jįsai savarankiškai mokysis.	Mokymo metodai	
Dažniausiai tai yra viešieji pirkimai	Viešieji pirkimai	Vykdymas
Taip, patalpas turime savo, na labai skirtingai nuo pačių mokymų priklausu, jeigu tai yra grupė 30 žmonių tai tikrai mokymai vyksta pas mus ir mes į pirkimus įsirašome, kad reikalavimas, kad mokymai vyktų mūsų patalpose, jeigu tai yra keliu žmonių mokymai ir kažkokie išoriniai tai jie vyksta nebe pas mus, šiaip tai čia dažniausiai kai perkame mokymus tai grupei ne po	Vieta	
Yra paliekama kad lektoriai pačioj pradžioj mokymų tiesiog na susirinkdami tą poreikį ir klausdami darbuotojų ko jie nori iš šitų mokymų ir perduodami tą mūsų žinutę, ko mes tikimės iš tų mokymų jie susiformuluoja ir susiderina ir su visais lektoriais tas yra daroma.	Tikslai mokymų	
Profesinių mokymų kuriuos minėjau, kad darysime visiems auditoriam tai beveik puse visų temų apsiims mūsų vidiniai lektoriai, nes daugiau nelabai yra kam.	Vidiniai lektoriai	
Nuo šių metų pradėsime, anksčiau neturėjome, vertinti jų efektyvumą mokymų, t. y kas puse metų kažkur nuo mokymų tam tikrų, tikrai ne visų bet tam tikrų ypač audito temomis tiesiog pakalbėsim patį darbuotoją ir jo tiesioginį vadovą ar jie jaučia pokytį ar jaučia naudą kažkokią po tų mokymų kuriuose buvo.	Vertinimas	Mokymų efektyvumo vertinimas
Jie po mokymų jeigu vyksta pas mus tai visada padarome grįžtamojo ryšio anketas tas momentines, kad jie įvertintų lektorių metodus, pačius mokymus, tai tą susirenkame.	Vertinimas	
Po mokymų mes turime supildyti, kad jie buvo, tada jie, kad patys matytų kur mokėsi, jiems ateina prašymas užpildyti grįžtamojo ryšio anketą	Vertinimas	
Dabar kai turėsime efektyvumo vertinimą tai tas bus dar labiau naudojama nes tas momentinis tai labiau nuotaikos nes lektorius, metodai gali pasakyti bet kiek tas buvo tau naudinga vis tiek negali pasakyti tai šitą tikrai naudosime su efektyvumo vertinimu ir su pritaikymu, kad tikrai darant mokymus žiūrėsime kuri informacija liko kurią dali pritaikė ir kurios ne.	Vertinimas	
Bet mokymo efektyvumas tas momentinis yra vertinamas iš karto po mokymų yra vertinamas anketa mes turime pasidarę tai yra kelių klausimų tai yra kaip vertinate lektorių, kaip vertina pačia paskaita, metodus, temos aktualumą, pritaikomumą tiesiog jie įvertina balais nuo 1 iki 5 ir gali parašyti komentarą tai tikrai ne retai supildo negaili vietos komentarams	Vertinimas	
Kaip planuojamės vertinti efektyvumą tai dar iki galo nenusprendėm yra iki galo nepatvirtinta, bet kol kas mintis yra tokia, kad pasidaryti irgi anketa į kurią atsakinėtų vadovas tiesioginis ir pats žmogus, keli klausimai, kas pasikeitė po mokymų ką daro kitaip, kaip konkrečiai pritaikot, kaip jaučiat naudą ar nenaudą ir tada panašių klausimų ir vadovą ar jis jaučia, kad mokymai jo darbuotojui buvo reikalingi kur konkrečiai jis juos taiko, tas žinias išmoktas na tai taip tiesiog apibendrinsim, nežinom dar tiksliai ar tai yra anketa ar geriau kalbėtis su vadovais bet na kadangi žmonių yra labai daug tai kalbėtis gali užtrukti ir būti pakankamai neefektyvu.	Vertinimas	

Bet iš esmės po mokymų grįžusio žmogaus prašom ir yra tvarkoje numatyta, kad turi užpildyti mokymų ataskaitą tai tada ir pasirenka jis ar tai buvo savarankiškas mokymasis ar ne savarankiškas	Vertinimas	Mokymų efektyvumo vertinimas
Tiesiog iki galo dar neapsisprendėm bet tikrai tikėtina kad bus abi dalys ir darbuotojas ir vadovas.	Vertinimas	
Metų pabaigoje vertinam kiek žmonių buvo, kokios temos buvo tiesiog darom analizę, dabar galėsime žiūrėti kiek veiksmingi jie buvo na vėlgi prasideda naujas ratas, vertinimai ir vėl visa ta informacija suplaukia permait metų mokymo plano irgi tada įvertinam kiek kas pasiteisino ir tada yra sudaromas naujas planas.	Analizė	Kompetencijų tobulinimo proceso tobulinimas
Nes anksčiau planuodavome vieneriems metams, šiame norime planuoti dviem su galimybe 2016 metų planą pasikoreguoti 2015 pabaigoj, kad lengviau būtų matyti, tai žiūrėsime, gausis tai truputėli viskas bus kitaip nes iš esmės tu planuojiesi ilgesniam laikotarpiui bet dar per vidurį gali kažką pakeisti.	Analizė	
Tai po to tuos duomenis mes persižiūrime ir analizuojame ir tada jei mes vėl darome panašiom temom mokymus pasikeliamo tai kas buvo pasikeliamo ataskaitas ir peržiūrime kas patiko kas nepatiko.	Analizė	