Organizacinė elgsena

Teminis reikalavimas

Naudotojo vadovas

Topical Requirement



The Institute of Internal Auditors

Išvertė:¶

Institute of Internal Auditors Lithuania

Turinys

Teminių reikalavimų apžvalga 2

Taikomumas, rizika ir profesinis vertinimas 2

Skyriai 5

Aspektai 6

A priedas. Praktinio taikymo pavyzdžiai 19

B priedas. Konkrečių auditų atvejų tyrimai 22

C priedas. Neprivaloma dokumentacijos priemonė 26

D priedas. COSO sistemos atvaizdavimas 29

E priedas. Audito ir užtikrinimo veiklos, susijusios su elgsena 33

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas),.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Teminių reikalavimų apžvalga

Teminiai reikalavimai yra esminė Tarptautinės profesinės praktikos sistemos („Professional Practices Framework®“) sudedamoji dalis kartu su Pasauliniais vidaus audito standartais („Global Internal Audit Standards™“) ir Visuotinėmis gairėmis. Vidaus auditorių institutas reikalauja, kad Teminiai reikalavimai būtų naudojami kartu su Pasauliniais vidaus audito standartais, kurie yra autoritetingas reikalaujamos praktikos pagrindas. Šiame vadove pateikiamos nuorodos į Standartus kaip išsamesnės informacijos šaltinį.

Teminiai reikalavimai apibrėžia, kaip vidaus auditoriai turi vertinti konkrečias rizikos sritis, taip siekiant užtikrinti nuoseklią bei kokybišką vidaus audito praktiką. Vidaus audito įgaliojimai apibrėžia vidaus audito funkcijos teikiamų paslaugų apimtį ir pobūdį, įskaitant Teminių reikalavimų taikymo įvertinimą (6.1 standartas „Vidaus audito įgaliojimai“). Teminiai reikalavimai nustato pagrindinius reikalavimus ir pateikia atitinkamus kriterijus, pagal kuriuos teikiamos užtikrinimo paslaugos, susijusios su Teminio reikalavimo tema (13.4 standartas „Vertinimo kriterijai“). Atitiktis Teminiams reikalavimams yra privaloma teikiant užtikrinimo paslaugas ir rekomenduojama įvertinti teikiant konsultavimo paslaugas. Teminiais reikalavimais nesiekiama apimti visų galimų aspektų, į kuriuos reikėtų atsižvelgti atliekant užtikrinimo užduotis; jais siekiama nustatyti minimalius reikalavimus, kad būtų galima nuosekliai ir patikimai įvertinti temą.

Teminiai reikalavimai aiškiai susieti su VAI (IIA) Trijų linijų modeliu ir Pasauliniais vidaus audito standartais. Valdysenos, rizikos valdymo ir kontrolės procesai yra pagrindinės Teminių reikalavimų, atitinkančių 9.1 standartą „Valdysenos, rizikos valdymo ir kontrolės procesų supratimas“, sudedamosios dalys. Pagal Trijų linijų modelį, valdysena yra susijusi su valdyba ir (arba) valdymo organu, rizikos valdymas – su antrąja linija, o kontrolės arba kontrolės procesai – su pirmąja linija. Nors vadovybė atstovaujama tiek pirmojoje, tiek antrojoje linijose, vidaus audito funkcija vaizduojama trečiojoje linijoje kaip nepriklausomas ir objektyvus užtikrinimo teikėjas, atsiskaitantis valdybai ir (arba) valdymo organui (8 principas „Valdybos vykdoma priežiūra“).

Taikomumas, rizika ir profesinis vertinimas

Teminio reikalavimo privaloma laikytis, kai vidaus audito funkcijos atlieka užtikrinimo užduotis, susijusias su temomis, kurioms taikomas Teminis reikalavimas, arba kai Teminio reikalavimo aspektai nustatomi kitose užtikrinimo užduotyse.

Kaip nurodyta Standartuose, rizikos įvertinimas yra svarbi vidaus audito vadovo planavimo proceso dalis. Nustatant, kokias užtikrinimo užduotis įtraukti į vidaus audito planą, reikia bent kartą per metus įvertinti organizacijos strategijas, tikslus ir rizikas (9.4 standartas „Vidaus audito planas“). Planuodami individualias užtikrinimo užduotis, vidaus auditoriai turi įvertinti su užduotimi susijusias rizikas (13.2 standartas „Užduoties rizikos vertinimas“).

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Kai Teminio reikalavimo tema nustatoma per rizika pagrįsto vidaus audito planavimo procesą ir įtraukiama į audito planą, tuomet Teminiame reikalavime išdėstyti reikalavimai privalo būti naudojami temai įvertinti taikomų užduočių metu. Be to, kai vidaus auditoriai atlieka užduotį (įtrauktą arba neįtrauktą į planą) ir iškyla Teminio reikalavimo elementai, privaloma įvertinti Teminio reikalavimo taikymą atliekant užduotį. Galiausiai, jei prašoma atlikti užduotį, kuri iš pradžių nebuvo įtraukta į planą, bet apima temą, privaloma įvertinti Teminio reikalavimo taikymą.

Taikant Teminį reikalavimą svarbiausias vaidmuo tenka profesiniam vertinimui. Rizikos vertinimai daro įtaką vidaus audito vadovų sprendimams, kokias užduotis įtraukti į vidaus audito planą (9.4 standartas). Be to, vidaus auditoriai, remdamiesi profesiniu sprendimu, nustato, kokie aspektai bus nagrinėjami kiekvienos užduoties metu (13.3 standartas „Užduoties tikslai ir apimtis“, 13.4 standartas „Vertinimo kriterijai“ ir 13.6 standartas „Darbo programa“), taip pat nustato išteklius, reikalingus užduoties tikslams pasiekti (13.5 standartas „Užduoties ištekliai“).

Turi būti išsaugomi įrodymai, kad buvo įvertintas kiekvieno Teminio reikalavimo pritaikomumas, įskaitant pagrindimą, paaiškinantį bet kokių reikalavimų netaikymą. Atitiktis Teminiam reikalavimui turi būti dokumentuojama remiantis auditorių profesiniu vertinimu, kaip aprašyta 14.6 standarte „Užduoties dokumentai“.

Nors Teminis reikalavimas pateikia pagrindinius kontrolės procesus, į kuriuos reikia atsižvelgti, organizacijoms, kurios rizikos temą vertina kaip labai didelę, gali tekti įvertinti papildomus aspektus.

Jei vidaus audito vadovas nustato, kad vidaus audito funkcija neturi reikiamų žinių, kad galėtų atlikti audito užduotį pagal Teminio reikalavimo temą, užduotį galima pavesti atlikti išorės paslaugų teikėjui (3.1 standartas „Kompetencija“, 7.2 standartas „Vyriausiojo audito vadovo kvalifikacija“, 10.2 standartas „Žmogiškųjų išteklių valdymas“). Standartai taikomi bet kuriam asmeniui ar funkcijai, teikiančiai vidaus audito paslaugas, nepriklausomai nuo to, ar organizacija tiesiogiai samdo vidaus auditorius, ar sudaro sutartis su išorės paslaugų teikėjais, ar ir viena, ir kita. Galutinė atsakomybė už atitikties užtikrinimą tenka vidaus audito vadovui. Be to, jei vidaus audito vadovas nustato, kad vidaus audito ištekliai nepakankami, jis privalo informuoti valdybą apie nepakankamų išteklių poveikį ir apie tai, kaip bus sprendžiamas išteklių trūkumo klausimas (8.2 standartas „Ištekliai“).

Vykdymas, dokumentavimas ir ataskaitų teikimas

Taikydami Teminius reikalavimus, vidaus auditoriai taip pat privalo laikytis Standartų ir savo darbą atlikti pagal V sritį: Vidaus audito paslaugų teikimas. V srities standartuose aprašomas užduočių planavimas (13 principas „Veiksmingai planuoti užduotis“), užduočių vykdymas (14 principas „Atlikti užduoties darbą“) ir užduočių rezultatų komunikavimas (15 principas „Pranešti apie užduoties rezultatus ir vykdyti veiksmų planų stebėseną“).

Teminiai reikalavimai yra skirti nuosekliai ir kokybiškai vidaus audito praktikai palaikyti. Jie turi būti taikomi kartu su taikomais vietos įstatymais, kitais teisės aktais, priežiūros institucijų lūkesčiais ir kitomis profesiniu požiūriu pripažintomis sistemomis, kuriose gali būti nustatyti papildomi ar konkretesni reikalavimai. Vidaus auditoriai, remdamiesi šiais reglamentais ir sistemomis, jau gali būti parengę užduočių darbo programas ir testavimo procedūras. Vidaus auditoriai turėtų suderinti savo numatytus organizacinės elgsenos kontrolės testus ir bet kokius

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

patikimus kitų vidaus ir išorės patikinimo teikėjų atliktus testus (9.5 standartas „Koordinavimas ir rėmimasis paslaugų tiekėjų darbu“) su Teminiu reikalavimu, kad užtikrintų tinkamą aprėptį.

Teminio reikalavimo apimtis gali būti dokumentuojama vidaus audito plane arba užduoties darbo programoje, remiantis auditorių profesiniu sprendimu. Viena ar kelios vidaus audito užduotys gali apimti reikalavimus. Be to, ne visi reikalavimai gali būti taikytini. Turi būti išsaugoti įrodymai, kad buvo įvertintas Teminio reikalavimo pritaikomumas, įskaitant bet kokių išimčių pagrindimą.

Kokybės užtikrinimas

Standartuose reikalaujama, kad vidaus audito vadovas parengtų, įgyvendintų ir palaikytų kokybės užtikrinimo ir tobulinimo programą, apimančią visus vidaus audito funkcijos aspektus (8.3 standartas „Kokybė“). Rezultatai privalo būti pateikti valdybai ir vyresniajai vadovybei. Komunikacijoje turi būti pateikiama informacija apie vidaus audito funkcijos atitiktį Standartams ir veiklos tikslų pasiekimą.

Į atitiktį Teminiams reikalavimams turėtų būti atsižvelgiama atliekant priežiūros veiklą užduoties lygmeniu (12.3 standartas „Užduoties vykdymo priežiūra ir tobulinimas“) ir ji bus vertinama atliekant kokybės vertinimus.

Organizacinė elgsena

Kultūros audito pertvarkymas

Perėjimas nuo kultūros audito kaip abstrakčios ir miglotos temos prie struktūrizuoto ir tikslaus organizacijos elgsenos vertinimo yra būtina ir savalaikė vidaus audito profesijos evoliucija. Nors plačiai pripažįstama, kad kultūriniai trūkumai dažnai lemia reikšmingus kontrolės trūkumus, ši sritis vidaus audito praktikoje dar nėra labai išplėtota. „Kultūros“ audito pertvarkymas į „organizacijos elgsenos, neatitinkančios organizacijos tikslų“ auditą suteikia aiškesnį, struktūriškesnį, tikslesnį ir audituotiną pagrindą. Kaip ir bet kokią kitą riziką, organizacijos gali ją valdyti sukurdamos tinkamas kontrolės priemones ir veiksmingai jas įgyvendindamos.

> **Pastaba**
>
> Teminiuose reikalavimuose vartojama bendroji vidaus audito terminologija, kaip apibrėžta Pasauliniuose vidaus audito standartuose. Skaitytojai turėtų remtis Standartų žodyno sąvokomis ir apibrėžimais.

Organizacinės elgsenos teminis reikalavimas grindžiamas šia filosofija ir nustato minimalius privalomuosius elgsenos vertinimo reikalavimus, kai rizikos vertinimo metu nustatoma, kad ši sritis patenka į peržiūros apimtį. Šie reikalavimai yra visiškai suderinami su tradiciniu rizika pagrįstu audito metodu ir gali būti taikomi visoms audito funkcijoms, jas minimaliai pritaikant. Šiame naudotojo vadove pateikiama praktinių pavyzdžių, kaip šis metodas gali būti įtrauktas į standartines audito užduotis, taip pat rekomendacijų, kaip peržiūrėti bendrą organizacinės elgsenos sistemą ar atskiras jos sudedamąsias dalis. Kadangi ši tema daro didelę įtaką organizacijos tikslams, ją reikia aktyviai apsvarstyti ir priimti.

Norint suprasti ir taikyti Teminį reikalavimą, būtina pateikti šių pagrindinių terminų apibrėžtis. Atsižvelgiant į tai, kad ši tema dar nesubrendusi, organizacijos šias sąvokas vartoja nenuosekliai. Pateiktos apibrėžtys turėtų padėti naudotojams suderinti savo organizacijų terminologiją su Teminiame reikalavime ir šiame naudotojo vadove pateikta terminologija.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

- **elgsenos skatinimo priemonės** – bet kokios priemonės, kurios gali būti taikomos siekiant motyvuoti elgseną, įskaitant pinigines skatinimo priemones (pvz., atlyginimo didinimas, premijos ar akcijų opcionai), taip pat nepiniginės skatinimo priemonės (pvz., pagyrimai, pageidaujami paskyrimai ar papildomos poilsio dienos).
- **elgesio modeliai** – elgesio modeliai, kai elgesys kartojasi arba pasireiškia dažniau. Modeliai identifikuojami plačiau – kaip „įprastai atliekami veiksmai“, o ne kaip pavieniai atvejai.
- **elgsenos rizika** – rizika, kad elgsena neatitinka organizacijos tikslų.
- **elgsenos rizikos rodikliai** – valdymui skirta, veiksmus inicijuoti leidžianti informacija apie elgseną.
- **valdyba** – aukščiausias organizacijos valdymo organas.
- **elgesys** – elgsena, atitinkanti teisės aktų reikalavimus ir lūkesčius.
- **kultūra** – darbuotojų pasirinkimai, kuriuos jie priima atlikdami savo darbą ir dirbdami su kitais, taip pat tai, kas lemia tokį organizacinį elgesį. Veiksniai apima formalius mechanizmus, pavyzdžiui, skatinimo priemones ir tikslus, ir neformalius mechanizmus, pavyzdžiui, bendras vertybes ir įsitikinimus.
- **organizacinė elgsena** – stebimi darbuotojų pasirinkimai, kuriuos jie daro atlikdami savo darbą ir kaip jie dirba su kitais. Tokia elgsena turi įtakos veiklos rezultatams ir organizacijos tikslų įgyvendinimui. Paprastai tariant, organizacinė elgsena yra „tai, kaip mes elgiamės“, ir ji laikoma kultūros porūšiu.
- **veiklos rezultatų vertinimai** – darbuotojo ar grupės darbo vertinimas pagal nustatytus kriterijus.
- **suinteresuotoji šalis** – šalis, tiesiogiai ar netiesiogiai suinteresuota organizacijos veikla ir jos rezultatais. Suinteresuotosios šalys gali būti valdyba, vadovybė, darbuotojai, klientai, pardavėjai, akcininkai, reguliavimo agentūros, finansų institucijos, išorės auditoriai, visuomenė ir kt.
- **vertybės** – principai, kuriais vadovaujamasi, kaip žmonės turėtų elgtis.

Skyriai

Organizacinės elgsenos teminio reikalavimo privalomieji reikalavimai ir neprivalomieji šio naudotojo vadovo aspektai suskirstyti į tris skyrius:

- **Valdysena** – nustatyti organizacinės elgsenos pagrindiniai tikslai ir strategijos, susieti su organizacijos tikslais, politika ir procedūromis.
- **Rizikos valdymas** – su organizacijos elgsena susijusios rizikos nustatymo, analizės, valdymo ir stebėsenos procesai, įskaitant skubaus incidentų eskalavimo procesą.
- **Kontrolė** – vadovybės nustatyti, periodiškai vertinami kontrolės procesai, skirti su organizacijos elgsena susijusiai rizikai sumažinti.

Be Teminio reikalavimo ir šio naudotojo vadovo, vidaus auditoriai gali naudotis papildomomis profesinėmis gairėmis dėl organizacinės elgsenos, pavyzdžiui, Tarptautinės profesinės praktikos sistemos (TPPS) (angl. Internal Professional Practices Framework (IPPF) Visuotinėmis gairėmis ir kitais konkretaus sektoriaus šaltiniais.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Aspektai

Vidaus auditoriai, vertindami Organizacinės elgsenos teminio reikalavimo reikalavimus, gali remtis toliau nurodytais argumentais. Toliau kiekvienos aplinkybės raidinis užrašas yra susietas su atitinkamu reikalavimu teminiame reikalavime. Šios pastabos yra pavyzdinės, bet neprivalomos. Nustatydami, ką įtraukti į savo vertinimus, vidaus auditoriai turėtų remtis profesiniu sprendimu.

Pripažįstama, kad viešojo sektoriaus vidaus audito užduočių apribojimai dėl teisės aktų, vyriausybės struktūros ar politinės aplinkos yra potencialios kliūtys, trukdančios spręsti tam tikrus šio darbo aspektus. Viešojo sektoriaus vidaus auditoriai turėtų dokumentuoti tokius apimties apribojimus kaip savo rizikų vertinimo proceso dalį ir, taikydami profesinį vertinimą, apibrėžti bei komunikuoti prie konkrečios situacijos pritaikytą peržiūros apimtį.

Valdysenos aspektai

Siekdami įvertinti, kaip valdysenos procesai gali būti taikomi organizacijos elgsenai, vidaus auditoriai gali peržiūrėti:

A. Struktūrizuoti vaidmenys ir pareigos, užtikrinantys, kad valdyba galėtų stebėti organizacijos elgsenos aspektus ir daryti jiems įtaką. Įrodymai gali būti tokie:
   - Valdysenos komitetas:
     - Įsteigia ir išlaiko specialią valdybą arba pakomitetį (-čius), skirtą (-us) organizacinei elgsenai, turintį (-čius) aiškius įgaliojimus, susiejančius organizacinės elgsenos priežiūrą su strateginiu įgyvendinimu.
     - Atliekamos reguliarios elgsenos rizikos rodiklių, suderintų su ilgalaikiais organizacijos tikslais, peržiūros. Elgsenos rizikos rodikliai – tai rodikliai, skirti nustatyti, ar reikia imtis veiksmų, siekiant užtikrinti, kad elgsena atitiktų organizacijos tikslus, vertybes ir organizacijos paskirtį.
     - Į vadovų veiklos vertinimą ir atlygį įtraukti elgsenos tikslus.
   - Valdybos atskaitomybės sistemos:
     - Teikiamos įžvalgos apie elgsenos rizikos rodiklius, naudojant struktūrizuotas suvestines (pvz., darbuotojų įsitraukimas, incidentų tendencijos, klientų pasitenkinimas, vertybėmis pagrįstas pripažinimas).
     - Integruoti su kultūra susijusius rodiklius į strategines veiklos ataskaitas valdybos lygmeniu.
   - Suinteresuotųjų šalių grįžtamojo ryšio mechanizmai, pavyzdžiui, apklausos, leidžia:
     - Valdybai gauti tiesioginę informaciją iš darbuotojų, klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių apie elgsenos atitikimą organizacijos vertybėms ir strategijai.
     - Grįžtamasis ryšys, naudojamas formuoti strateginę kryptį ir elgsenos intervencijas.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

B. Organizacinės elgsenos valdymo veiksmingumas užtikrinamas aiškiai apibrėžta atskaitomybe visoje organizacijoje. Valdyba yra atsakinga už tai, kad organizacija skatintų ir palaikytų elgseną, suderintą su organizacijos tikslais, įskaitant aiškių elgsenos lūkesčių nustatymą, elgsenos rizikos ataskaitų teikimo priežiūrą ir vadovybės sprendimų kvestionavimą nustačius neatitikimus. Įrodymai gali būti tokie:

- Valdyba:
  - Tvirtina organizacijos elgsenos rizikos apetitą ir pagrindinius kultūrinius tikslus.
  - Reikalaujama reguliariai teikti ataskaitas apie elgsenos rizikos rodiklius (pavyzdžiui, tendencijas, incidentų modelius, pranešimų apie pažeidimus temas).
  - Užtikrina vadovybės atskaitomybę už organizacijos kultūros rezultatus, pasitelkiant tokius mechanizmus kaip skatinimo sistemos ir vadovybės formuojamas tonas.
  - Susitinka su antrosios ir trečiosios linijos funkcijomis, siekiant aptarti elgsenos rizikos eskalavimą, priežiūros spragas ir korekcinių veiksmų pakankamumą.
- Verslo padaliniai ir vidurinės grandies vadovai į kasdienę veiklą įtraukia elgsenos lūkesčius, užtikrindami, kad sprendimai, komunikacija ir komandos bendradarbiavimas atspindėtų organizacijos deklaruojamas vertybes. Tai gali apimti atsakomybę už:
  - Pageidaujamos elgsenos rodymą ir psichologiškai saugios aplinkos palaikymą.
  - Taikomos kontrolės priemonės, kuriomis daroma įtaka elgsenai (pvz., per darbuotojų atranką, atlygio sistemas, komunikaciją ir vadovavimo praktiką).
  - Proaktyviai nustatoma ir eskaluojama elgsenos rizika, kai ji iškyla operacinėje aplinkoje.
  - Mažinama elgsenos rizika, kylanti dėl pasireiškiančios nesuderinamos elgsenos komandose, ir taikomos kontrolės priemonės (formalios ir neformalios).
- Rizikos, atitikties, žmogiškųjų išteklių ir susijusios priežiūros funkcijos kuria ir prižiūri organizacijos elgsenos rizikos sistemą, įskaitant:
  - Apibrėžti vaidmenys ir atsakomybė už elgsenos priežiūrą.
  - Eskalavimo būdai ir duomenų analizės procesai.
  - Informacinės lentelės, teminės analizės ir periodiniai vertinimai, skirti į ateitį orientuotai įžvalgai apie elgsenos sąlygas visoje organizacijoje.
  - Gebėjimas kvestionuoti praktiką, kai skatinimo priemonės, komunikacija ar vadovų elgsena neatitinka nustatytų tikslų.
  - Konsultacijos dėl visų reikšmingų su darbuotojais susijusių kontrolės priemonių, valdysenos sistemų ar strateginių pertvarkos iniciatyvų, galinčių turėti įtakos kultūrai, pakeitimų.
  - Incidentų ataskaitose, audito išvadose ir kituose užtikrinimo mechanizmuose pateiktų naujų tendencijų, rodančių su elgsena susijusias problemas, peržiūra.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

c. Valdysenos procesas, užtikrinantis elgsenos priežiūrą, reguliarią stebėseną, vertinimą ir elgsenos modelių atitiktį organizacijos tikslams. Procesas gali apimti:

- Naudojamos suvestinės, skirtos pateikti pagrindinius duomenų rodiklius iš tokių šaltinių, kaip darbuotojų pasitenkinimo ir sąžiningumo apklausų rezultatai, darbuotojų kaitos ir nedarbingumo rodikliai, pranešimų apie pažeidimus kanalų turinys, incidentų duomenys, veiklos ir inovacijų rodikliai. Veiksmingos organizacinės elgsenos informacinės lentelės požymiai:
  - Nustatytos ribinės vertės elgsenos gerinimo galimybėms nustatyti.
  - Elgsenos duomenų (pvz., pranešimų apie pažeidimus duomenys) atskyrimas nuo veiksnių duomenų (pvz., vaidmenų ir atsakomybės aiškumo) ir rezultatų duomenų (pvz., klientų skundų).
  - Kiekybinius duomenis, pavyzdžiui, apklausų duomenis, derinti su kokybiniais duomenimis, pavyzdžiui, tikslinių grupių ir pranešimų apie pažeidimus kanalų duomenimis.
- Valdyba supranta, kaip būtų galima spręsti dabartinius organizacinės elgsenos aspektus, kad būtų padidintas organizacijos veiksmingumas ir našumas. Šie aspektai apima tai, kaip:
  - Priimami sprendimai, taip pat ieškoma įvairių požiūrių ir iššūkių.
  - Darbuotojai bendrauja vieni su kitais, įskaitant susirūpinimą keliančių klausimų ir lūkesčių išsakymą.
  - Darbuotojai bendradarbiauja, taip pat ir komandose bei spręsdami konfliktus.
  - Darbuotojai į nesėkmes reaguoja, pavyzdžiui, mokydamiesi iš klaidų, kaltindami arba neigdami.
  - Vidurinės ir aukščiausios grandies vadovų elgsena daro įtaką kitoms elgsenos kategorijoms (pavyzdžiui, kaip vadovai reaguoja į klaidas ir kaip skatina diskusijas sprendimų priėmimo procese).
  - Strategija ir verslo modelis formuoja sprendimų priėmimą, elgesio kodeksus, skatinimo ir (arba) atgrąsimo priemones ir veiklos valdymo sistemą.
- Valdyba, reikalaujanti nuolatinio mokymosi sistemos, pagal kurią nustatomos tobulėjimo galimybės ir aktyviai bei išmatuojamai sprendžiamos šios problemos:
  - Įrodymais pagrįstų įžvalgų, paremtų realiu darbuotojų elgesiu, naudojimas.
  - Dėmesys sutelkiamas į tai, kas žinoma, kad vyksta organizacijoje, o ne į tai, kas planuojama ar norima.
  - Kokybinių ir kiekybinių duomenų, dažniausiai gautų apklausų, pranešimų apie pažeidimus kanalų, konfidencialių pokalbių ir tikslinių grupių būdu, derinio vertinimas.
  - Įžvalgų taikymas siekiant nustatyti veiksmus, kurie sustiprins ir padės spręsti tam tikrus organizacinės elgsenos aspektus.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

- Sudaromas veiksmų planas, kuriuo derinamos tikslinės intervencijos svarbiausiose srityse (pavyzdžiui, komunikacijos strategijos, mokymų, lyderystės ugdymo ir diskusijų komandos lygmeniu).

D. Nustatytos politikos ir procedūros, susijusios su elgsenos rizikos valdymu, yra periodiškai peržiūrimos, veiksmingai komunikuojamos ir integruojamos į veiklą bei sprendimų priėmimą. Politika ir procedūros apima etikos, žmogiškųjų išteklių, atitikties, rizikos, veiklos ir sprendimų priėmimo teisių sritis, kad būtų užtikrinta:

- Elgsenos lūkesčiai yra nustatyti atitinkamose politikose (pavyzdžiui, elgesio kodekse ir (arba) etikos, žmogiškųjų išteklių, skatinimo priemonių ir įgaliojimų delegavimo politikoje). Tokioje politikoje turėtų būti apibrėžtas priimtinas ir nepriimtinas elgesys, pateikiant praktinius pavyzdžius, suderintus su organizacijos rizikos apetitu.
- Rizikos valdymo funkcijos priskiria elgsenos lūkesčius pagrindiniams veiklos procesams, tokiems kaip darbuotojų atranka, veiklos rezultatų vertinimas, įtraukimas ir klientų valdymas, ir užtikrina, kad jie atsispindėtų kasdieniuose sprendimuose. Atliekant užtikrinimo peržiūras turėtų būti vertinama, kaip šie lūkesčiai daro įtaką faktiniam elgesiui, ir apie tai teikiamos ataskaitos valdybai.
- Valdyba siekia gauti ir gauna užtikrinimą, kad organizacijos politika yra prieinama ir aiškiai pateikiama įvairiais kanalais (pvz., intranetu, per mokymus, susitikimus su darbuotojais). Atvejų analizės ir sprendimų medžiai padeda perteikti elgsenos lūkesčius. Informacinėse lentelėse galima stebėti supratimo ir naudojimo rodiklius.
- Visos elgsenos politikos ir procedūros reguliariai peržiūrimos ir atnaujinamos atsižvelgiant į incidentus, apklausų rezultatus ar teisės aktų pakeitimus. Antrosios linijos funkcija turėtų tvarkyti išmoktų pamokų registrą, kad būtų galima nustatyti atsirandančias spragas tarp elgsenos ir organizacijos tikslų.
- Valdyba reguliariai gauna naujausią informaciją apie politikos aprėptį, aiškumą ir veiksmingumą. Antrosios linijos funkcija turėtų analizuoti pažeidimus, politikų poveikį ir jų suderinamumą su pageidaujama elgsena. Politikos veiksmingumas turėtų būti peržiūrimas pasitelkiant kokybinį grįžtamąjį ryšį ir elgsenos rizikos rodiklius.

Rizikos valdymo aspektai

Siekdami įvertinti, kaip rizikos valdymo procesai taikomi organizacijos elgsenai, vidaus auditoriai gali patikrinti, ar:

A. Elgsenos rizikos valdymo procesas yra aiškiai apibrėžtas ir apima elgsenos ypatybes, kurios yra labai svarbios siekiant organizacijos tikslų. Rizikos valdymo ypatumai gali būti šie:

- Vaidmenys ir pareigos yra suderintos su organizacijos rizikos valdymu ir valdysenos sistemomis, o atskaitomybių linijos sudaro sąlygas užtikrinti nepriklausomumą ir daryti įtaką.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

- Įgaliojimai kvestionuoti sprendimus ir eskaluoti su elgsena susijusias rizikos problemas, nebijant atsakomųjų veiksmų ar problemos svarbos sumenkinimo.
- Užtikrinamas nepriklausomumas nuo vidurinės grandies vadovų, tiesioginė prieiga prie vyresniosios grandies vadovų ir valdybos.
- Galimybė naudotis įvairių šaltinių duomenimis apie elgsenos riziką, kurie yra aktualūs, savalaikiai ir trianguliuojami iš įvairių šaltinių. Šie duomenys apima tiek struktūrizuotus (pvz., apklausų rezultatus, politikos pažeidimus), tiek nestruktūrizuotus duomenis (pvz., pranešimus apie pažeidimus, tikslinių grupių įžvalgas). Duomenų šaltiniai – žmogiškieji ištekliai (pvz., nubyrėjimo, išlaikymo ir apklausų duomenys), pranešimai apie pažeidimus, klientų skundai ir audito išvados.
- Duomenų analizės naudojimas siekiant nustatyti tendencijas, anomalijas ir kylančią riziką.
- Informacinių lentelių ir rizikos rodiklių naudojimas vadovybei ir valdybai teikiamoms ataskaitoms informuoti.
- Elgsenos rizikos rodiklių, susietų su organizacijos tikslais, naudojimas.
- Atliekamos arba pavedamos atlikti elgsenos pažeidimų ir kultūrinių neatitikimų pagrindinių priežasčių analizės.
- Susipažinimas su formaliais ir neformaliais elgseną lemiančiais veiksniais (pvz., skatinimo priemonės, psichologinis saugumas ir vadovybės tonas).
- Vyresniųjų vadovų patikimumas ir pasitikėjimas operatyvinėmis komandomis, kartu su galimybe daryti įtaką sprendimų priėmimui realiuoju laiku.
- Aktyvus dalyvavimas kuriant ir peržiūrint kontrolės priemones, susijusias su žmogiškųjų išteklių valdymu (pvz., skatinimo priemonės, įdarbinimas ir mokymai).
- Konsultacinis vaidmuo strateginių pokyčių programose ir pertvarkos iniciatyvose.
- Bendradarbiaujama su verslo vadovais siekiant formuoti kultūrą pasitelkiant įtaką, o ne tik užtikrinant reikalavimų vykdymą.
- Nuolatinis duomenų rinkimas ir analizė, kuri gali apimti:
  - Darbuotojų įsitraukimo ir gerovės apklausas.
  - Pripažinimo ir atlygio už vertybėmis grindžiamą elgesį duomenis.
  - Pranešimus ir skundus apie pažeidimus.
  - Klientų grįžtamasis ryšys, išryškinantis pasitenkinimą ir nepasitenkinimą.
  - Veiklos vertinimą, atspindintį bendradarbiavimą, sąžiningumą ir naujoves.
- Duomenų analizės naudojimas siekiant nustatyti pažeidžiamumą ir aptikti tendencijas.
- Nustatytas aiškus procesas, skirtas operatyviam rizikų ir elgsenos, neatitinkančių organizacijos tikslų, eskalavimui.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

- Prižiūrėti, kaip nustatomi ir vykdomi valdymo veiksmų planai, skirti rizikai šalinti ir reikiamai elgsenai įtvirtinti.

B. Savalaikiai organizacinės elgsenos stebėsenos procesai apima rezultatų pateikimą suinteresuotosioms šalims. Rizikos rodiklių pavyzdžiai elgsenos, veiksnių ir rezultatų kategorijose bei trūkumai, apie kuriuos reikia pranešti:

- Sprendimų priėmimas: Veiksmingo iššūkio trūkumas arba nepakankamas skirtingų požiūrių įtraukimas.
- Bendravimas: Nepakankamas dėmesys asmenų nurodytoms problemoms.
- Bendradarbiavimas: Fragmentuota darbo aplinka, kurioje darbuotojai susitelkia tik į savo darbą.
- Reagavimas į trūkumus: Kaltinti ir bausti už netyčines klaidas.
- Formalūs veiksniai: Neaiškus vaidmuo ir atsakomybė arba prieštaringi tikslai.
- Neoficialūs veiksniai: Žemas psichologinis saugumas arba neveiksmingas bendradarbiavimas tarp trijų linijų.
- Veiklos duomenys: Pernelyg daug klientų skundų, inovacijų sąstingis arba skaitmeninimas.
- Žmogiškųjų išteklių duomenys: Aukštas darbuotojų nubyrėjimo ir pravaikštų lygis bei mažas pasitenkinimas apklausų rezultatais.
- Rizikos ir teisiniai duomenys: Didelis tyrimų, politikos pažeidimų arba įspėjimų ir situacijų, kurių pavyko išvengti, skaičius.

C. Procesai, užtikrinantys, kad nukrypimai tarp tikėtinos ir faktinės elgsenos būtų nustatomi ir apie juos pranešama asmenims, turintiems įgaliojimus bei galimybes imtis veiksmų. Vidaus auditoriai gali tai peržiūrėti:

- Veiksminga komunikacija yra savalaikė, pagrįsta įrodymais ir paremta pagrindinių veiksnių ir priežasčių analize.
- Komunikacijos pastangų projektavimas ir veikimo efektyvumas padeda išvengti paviršutiniškų pataisymų, žalos reputacijai ar pakartotinių nesėkmių.
- Informacija renkama ir apibendrinama iš įvairių šaltinių, įskaitant darbuotojų grįžtamąjį ryšį, pranešimus apie pažeidimus, audito išvadas ir incidentų peržiūras.
- Struktūrizuotos analizės metodais, pavyzdžiui, teminėmis peržiūromis, elgsenos mokslų modeliais ir pagrindinių priežasčių analizės sistemomis, galima nustatyti ne tik paviršinius simptomus, bet ir pagrindinius nesuderinamumo veiksnius (pavyzdžiui, neaiškias skatinimo priemones, žemą psichologinio saugumo lygį arba neefektyvų vadovybės toną).
- Trūkumai pateikiami ne tik kaip atitikties pažeidimai ar pavieniai incidentai, bet ir kaip įvykiai, kurių pagrindinės priežastys susijusios su elgsena ir atspindi kultūrines, sistemines ir (arba) vadovavimo problemas.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

- Pranešimuose pabrėžiama, kas ir kodėl įvyko, o išvados grindžiamos kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis.
- Organizacija atskiria elgsenos modelius, elgsenos veiksnių nulemtus pažeidžiamumus, ir organizacijos rezultatus (pvz., poveikį veiklos rezultatams, suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą), taip sudarydama sąlygas spręsti su elgsena ir jos veiksniais susijusius klausimus. Išvados perduodamos tinkamai auditorijai ir tinkamu detalumu:
  - Vidurinės grandies vadovai, užtikrinantys neatidėliotiną procesų koregavimą.
  - Vyresnioji vadovybė, atsakinga už išteklių paskirstymą, pranešimus ir toną.
  - Valdyba arba atitinkami komitetai dėl priežiūros ir strateginio poveikio.
- Vaizdinės ir aprašomosios priemonės, pavyzdžiui, informacinės lentelės, šilumos žemėlapiai ar atvejų santraukos, paaiškina išvadas ir pagrindžia rekomendacijas ir (arba) veiksmų planus.
- Poveikis rizikos poveikiui ir kontrolės aplinkos atsparumui įtraukiamas į procesų peržiūras.
- Pranešimas apie spragas yra susietas su taisomaisiais veiksmais ir stebima, ar jie įgyvendinti.
- Intervencijų rezultatai vertinami ir jais dalijamasi, taip užbaigiant mokymosi ciklą.
- Bendravimas vyksta be netinkamos įtakos ir laikantis nustatytų eskalavimo protokolų, taip išsaugant vertinimų nepriklausomumą ir patikimumą.

D. Atotrūkiai tarp tikėtino ir faktinio elgesio šalinami struktūruotai ir įtraukiant suinteresuotuosius subjektus, siekiant užtikrinti, kad taisomieji veiksmai būtų grindžiami jų įžvalgomis, stebimi iki visiško įgyvendinimo ir vertinamas jų veiksmingumas. Vidaus auditoriai gali peržiūrėti, ar:

- Sprendimo procese prasmingai dalyvauja arčiausiai problemos esantys suinteresuotieji subjektai, pavyzdžiui, veiklos vadovai, žmogiškųjų išteklių specialistai, verslo partneriai, darbuotojų atstovai, atitikties patarėjai ir asmenys ar komandos, kuriuos ši problema paveikė. Jų indėlis užtikrina, kad veiksmai būtų:
  - Pagrįsti kontekstu: Jautriai reaguoti į veiklos realijas ir neformalias normas, kurios galėjo lemti atotrūkį.
  - Patikima ir priimtina: Labiau tikėtina, kad veiksmai bus palaikomi ir įtvirtinami, jei juos formuos tiesiogiai su jais susiję asmenys.
  - Konstruktyvus iššūkis: Sudarant sąlygas atvirai įvertinti prie problemos prisidėjusį vadovų elgesį, kontrolės priemonių kūrimo trūkumus ar grupės dinamiką.
- Suinteresuotųjų šalių indėlis gaunamas, apibendrinamas ir įtraukiamas į veiksmų planus. Grįžtamojo ryšio mechanizmai gali būti pokalbiai, tikslinės grupės, apklausų analizė ir kiti metodai.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

- Sprendimo veiksmai yra dokumentuoti, nustatyta atsakomybė, terminai ir sėkmės kriterijai:
  - Veiksmai yra proporcingi problemos rimtumui.
  - Esant poreikiui, veiksmai nukreipti į formaliuosius veiksnius (pavyzdžiui, politikas, skatinimo priemones) ir neformaliuosius veiksnius (pavyzdžiui, psichologinį saugumą, komandos dinamiką).
  - Kai procese dalyvauja kelios funkcijos (pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių funkcija atsakinga už mokymus, rizikos valdymo funkcija atsakinga už kontrolės priemones), koordinuojamas ir aiškiai apibrėžiamas tarpfunkcinis įgyvendinimas ir atsakomybė.
- Pažanga stebima iki galo, taip užtikrinant, kad įsipareigojimai būtų įvykdyti ir išlaikyti. Tai apima:
  - Elgsenos problemų ir korekcinių veiksmų registro tvarkymas arba lygiaverčio stebėsenos mechanizmo taikymas.
  - Reguliariai su veiksmų vykdytojais tikrinti veiksmų įgyvendinimo eigą.Apie vėlavimus, dalinį įgyvendinimą ar pasipriešinimą pranešama atitinkamiems valdysenos organams.
- Vertinama, kiek veiksmingai sprendimo priemonė pašalina trūkumą ir sumažina elgsenos riziką. Tai gali apimti:
  - Pakartotinius elgsenos rizikos rodiklių įvertinimus po įgyvendinimo.
  - Suinteresuotųjų šalių atsiliepimų apie pastebėtus pokyčius rinkimas.
  - Elgsenos pokyčių tikrinimas taikant stebėjimo, apklausos ar audito metodus.
  - Veiksmų koregavimą arba pastiprinimą, kai rezultatai išlieka silpni arba dviprasmiški.

Kontrolės proceso aspektai

Siekdami įvertinti, kaip kontrolės procesai taikomi siekiant sumažinti riziką, kad organizacijos elgsena neatitiks organizacijos tikslų, vidaus auditoriai gali peržiūrėti:

A. Elgsenos rizikos peržiūras, kuriomis siekiama suprasti riziką, kylančią dėl esamos organizacinės elgsenos (t. y. galimas nenumatytas pasekmes, atsirandančias dėl taikomų veikimo būdų). Tokių peržiūrų pavyzdžiai – projektų įvertinimas juos užbaigus, pagrindinių priežasčių analizė ir išsamių praktinių operacijų peržiūros.

B. Struktūruotus grįžtamojo ryšio procesus, leidžiančius suprasti, kokiais būdais vadovybė komunikuoja elgsenos lūkesčius (pvz., per susitikimus su darbuotojais, el. laiškus ir individualius susitikimus su tiesioginiais vadovais), ir įvertinti vadovybės tono poveikį organizacijos elgsenai. Tai galima padaryti įvertinant procesus, kuriais fiksuojamas ir analizuojamas darbuotojų suvokimas ir supratimas apie valdybos ir vyresniosios vadovybės pranešimus. Vidaus auditoriai gali padėti organizacijoms nuolat tobulinti komunikacijos strategijas ir užtikrinti, kad vadovybės formuojamas tonas būtų

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

veiksmingai perteikiamas visais organizacijos lygmenimis, peržiūrėdami tokias pagrindines kontrolės priemones kaip:

- Reguliarios apklausos, interviu ir tikslinių grupių diskusijos su darbuotojais, kurių metu klausiama apie vadovybės komunikacijos aiškumą, nuoseklumą ir poveikį bei gaunami kiekybiniai ir kokybiniai duomenys apie tai, kaip pranešimai priimami ir suprantami įvairiuose organizacijos lygmenyse.
- Atviri anoniminio grįžtamojo ryšio kanalai, leidžiantys darbuotojams dalytis nuoširdžia nuomone nebijant represijų. Šiuos kanalus turėtų palengvinti skaitmeninės platformos, leidžiančios realiuoju laiku teikti atsiliepimus ir pasiūlymus. Iš šių kanalų gauti duomenys turėtų būti analizuojami siekiant įvertinti, ar vadovybės formuojamas tonas yra tinkamai suprantamas visų lygių darbuotojų.
- Vyresniosios vadovybės susitikimų grįžtamasis ryšys, renkamas apklausų, interviu, tikslinių grupių, protokolų ir anoniminių kanalų pagalba, siekiant užtikrinti, kad vyresnioji vadovybė žinotų apie neveiksmingą bendravimą, nesusipratimus ar tobulintinas sritis. Vyresnioji vadovybė parodo, kad darbuotojų indėlis yra vertinamas, aktyviai reaguodama į atsiliepimus ir imdamasi veiksmų. Jei taip neatsitinka, darbuotojai gali būti mažiau linkę teikti grįžtamąjį ryšį, nes jaučia, kad padėtis nepasikeis.
- Grįžtamasis ryšys apie vyresniosios vadovybės veiklos rezultatus įtraukiamas į jų veiklos vertinimus, siekiant nuolat stebėti, kaip įgyvendinami vadovybės nurodymai. Taip sustiprinama vadovybės pranešimų svarba ir užtikrinama, kad jie atsispindėtų kasdienėje veikloje.

c. Siekiant anksti nustatyti ir sumažinti riziką bei sukurti psichologiškai saugią aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi patogiai pranešdami apie problemas, nebijodami atsakomųjų veiksmų, skatinamas eskalavimas organizacijoje. Vidaus auditoriai gali peržiūrėti pagrindines kontrolės priemones, padedančias sustiprinti veiksmingą rizikos valdymą, pvz:

- Lengvai naudojami grįžtamojo ryšio mechanizmai, įskaitant tiesioginio ir anoniminio pranešimo galimybes, vidaus ir išorės pranešimų apie sukčiavimą ar pažeidimus linijas, apklausas, pasiūlymų dėžutes ir skaitmenines platformas, sudarančias galimybes konfidencialiai pranešti ir užfiksuoti problemas, apie kurias asmenys gali nesiryžti pranešti atvirai.
- Gerai apibrėžti ir lengvai suprantami pranešimų apie problemas teikimo procesai, keli tiesioginiai ir anoniminiai vidaus ir išorės kanalai bei pastangos skatinti darbuotojų sąmoningumą. Ataskaitų teikimo kanalų charakteristikos turėtų būti tokios:
    - Konfidencialumo užtikrinimas, apsaugant apie problemas pranešančių asmenų tapatybę.
    - Griežta atsakomųjų veiksmų netoleravimo politika, kuri yra aiškiai komunikuojama ir kurios nuosekliai laikomasi, siekiant apsaugoti apie problemas pranešančius asmenis.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

- Grįžtamasis ryšys su asmenimis, kurie nepraneša apie problemas anonimiškai, neatsižvelgiant į priežastis ar rezultatus.
- Reguliarios visai organizacijai teikiamos anksčiau praneštų problemų ir jų sprendimo rezultatų santraukos, parodančios, kad apie problemas yra pranešama ir imamasi atitinkamų veiksmų, taip pat užtikrinančios veiksmų, kurių imtasi atsižvelgiant į gautą grįžtamąjį ryšį, skaidrumą.

- Nuolatinis vadovybės bendravimas, kuriame pabrėžiama atviro bendravimo ir pranešimų apie problemas svarba, taip pat parodoma, kaip vadovybė pati demonstruoja tokią elgseną.
- Reguliariai rengiami mokymai, kuriuose pabrėžiama psichologinio saugumo svarba, asmenys skatinami pranešti apie problemas ir pateikiamos rekomendacijos, kaip tinkamai eskaluoti problemas. Siekiant ilgainiui sustiprinti pageidaujamą elgseną, mokymai turėtų būti periodiškai kartojami.
- Neformalus atlygis, pavyzdžiui, žodinė ar rašytinė padėka ir viešas pripažinimas, asmenims, kurie praneša apie problemas.
- Reguliariai peržiūrimas problemų eskalavimo procesas, siekiant užtikrinti jo veiksmingumą ir efektyvumą, įskaitant darbuotojų grįžtamąjį ryšį, siekiant nustatyti ir nedelsiant pašalinti kliūtis, trukdančias pranešti.
- Informavimas apie veiksmus, kurių imtasi atsižvelgiant į gautą grįžtamąjį ryšį.

D. Skatinimo ir atgrasymo programos yra suderintos su organizacijos siekiama elgsena ir organizacijos tikslais, o informacija apie jas yra komunikuojama. Vidaus auditoriai gali peržiūrėti kontrolės priemones, pvz:

- Skatinimo priemonės – tiek piniginės (pavyzdžiui, premijos, paaukštinimai), tiek nepiniginės (pavyzdžiui, pripažinimas, tobulėjimo galimybės) – yra suderintos su organizacijos tikslais ir susietos su pageidaujamos elgsenos demonstravimu.
- Subalansuotos veiklos vertinimo kriterijai apima ne tik tradicinius pasiekimų rodiklius (pvz., finansinius tikslus), bet ir tai, kaip siekiama tikslų (pvz., bendradarbiavimas, sąžiningumas, orientacija į klientą).
- Skatinimo kriterijai ir atgrasomųjų priemonių ribos yra aiškiai apibrėžti, nuosekliai taikomi ir reguliariai peržiūrimi vadovybės arba žmogiškųjų išteklių skyriaus, kad būtų išvengta šališkumo ir nenumatytų rezultatų.
- Tarpfunkcinės grupės patvirtina sprendimų dėl skatinimų nuoseklumą ir teisingumą visuose verslo padaliniuose.
- Už netinkamą elgesį ir kultūrinius pažeidimus taikomos aiškios, proporcingos atgrasymo priemonės (pavyzdžiui, premijų mažinimas ir paaukštinimo draudimas), o veiksmai paaiškinami ir dokumentuojami, kad būtų užtikrintas skaidrumas.
- Nepiniginio pripažinimo programose atkreipiamas dėmesys į darbuotojus, kurie demonstruoja kultūrines vertybes, pavyzdžiui, etišką sprendimų priėmimą ir psichologinį saugumą.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

- Skatinimo programų poveikis nuolat vertinamas pagal darbuotojų grįžtamąjį ryšį ir elgsenos rodiklius, kad būtų galima patobulinti arba subalansuoti atlygio mechanizmus. Skatinimo priemonių programos turėtų būti vertinamos ir koreguojamos siekiant užtikrinti:
  - Tikslai nėra nei per siauri, nei per platūs.
  - Tikslai yra pasiekiami.
  - Trumpalaikiai tikslai nekenkia ilgalaikiams rezultatams.
  - Nustatytas priimtinas rizikos prisiėmimo lygis.
  - Siekiant užtikrinti etišką elgesį ir kartu įgyvendinti tikslus, taikomos apsaugos priemonės (pavyzdžiui, vadovai yra etiško elgesio pavyzdžiai, sukčiavimo kaina yra daug didesnė už naudą, vykdoma griežta priežiūra).
  - Tikslai pritaikomi prie individualių gebėjimų ir aplinkybių, kartu išlaikant teisingumą.
  - Komandos tikslai neprieštarauja individualiems tikslams.
  - Įvertinama vidinė motyvacija, o vadovybė pripažįsta, kad kai kurie tikslai gali sumažinti vidinę motyvaciją.
  - Atsižvelgiama į galutinius organizacijos tikslus ir įvertinama, ar tikslo tipas (pvz., veiklos ar mokymosi) yra tinkamas.
- Organizacija integruoja teigiamą pastiprinimą ir korekcinius veiksmus, kad ugdytų proaktyvią organizacijos elgseną, atitinkančią organizacijos tikslus ir teisės aktų reikalavimus. Pagrindinės kontrolės priemonės turėtų apimti:
  - Reguliariai vertinti komunikacijos ir mokymo programų veiksmingumą, siekiant užtikrinti, kad darbuotojai suprastų pranešimų apie problemas svarbą ir jų nesilaikymo pasekmes bei jaustųsi skatinami pranešti apie problemas.
  - Stebėsenos ir ataskaitų teikimo sistemose stebima atitiktis ir nustatomos galimos nepakankamo ataskaitų teikimo problemos.
  - Drausminės priemonės taikomos nuosekliai ir teisingai, jos nėra nei pernelyg griežtos, kad neskatintų pranešti, nei pernelyg švelnios, kad nesudarytų pakankamo atgrasomojo poveikio nuo neetiško elgesio.
  - Grįžtamojo ryšio mechanizmai, leidžiantys darbuotojams anonimiškai pranešti apie problemas, reguliariai peržiūrimi siekiant užtikrinti, kad jie būtų veiksmingi ir skatintų sąžiningai pranešti.

E. Organizacijos problemų valdymo procesas nustato elgseną, kuri neatitinka organizacijos tikslų, ir, prireikus ją eskaluoja, kad būtų parengtas vadovybės veiksmų planas, skirtas nepalankių pasekmių rizikai sumažinti. Vidaus auditoriai gali peržiūrėti pagrindines veiksmingas elgsenos keitimo kontrolės priemones, pvz:

- Įrodymais pagrįsti metodai: Veiksmų planas apima įrodymais pagrįstus elgsenos keitimo metodus, grindžiamus elgsenos mokslu, elgsenos modeliais ir pokyčių

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

valdymo principais. Jei taikomas požiūris nėra aiškiai pagrįstas konkrečiu elgsenos keitimo modeliu, jis turėtų apimti intervencinių strategijų derinį, skirtą:

- Komunikacija: Nuosekliai didinti darbuotojų ir vadovybės informuotumą apie būtinybę keisti elgseną, priimti ir palaikyti pertvarką.
- Darbuotojų mokymas ir ugdymas: Investuojama į mokymo programas, pritaikytas skirtingoms pareigoms, darbuotojams suteikiami reikiami įgūdžiai ir ugdoma pageidaujama elgsena pasitelkiant seminarus, e. mokymosi priemones ir nuolatinio profesinio tobulėjimo galimybes. Tai apima mokymąsi ir gebėjimą veiksmingai įgyvendinti naujus įgūdžius ir elgesį, reikalingus organizacijos pageidaujamiems pokyčiams pasiekti.
- Valdymo tobulinimas: Visų lygių vadovai svarsto, kaip kasdienėse situacijose sudaryti sąlygas elgsenos pokyčiams ir juos demonstruoti savo pavyzdžiu. Tai gali apimti vadovybės elgsenos koregavimą, siekiant padėti darbuotojams jaustis užtikrinčiau taikant naujus elgsenos modelius, tiesioginį darbuotojų skatinimą juos taikyti, taip pat mokymosi skatinimą ir mokymų, skirtų vis dar reikalingiems įgūdžiams bei elgsenai ugdyti, inicijavimą. Lyderystės programos ir vadovų mokymai gali tobulinti įgūdžius ir didinti pasitikėjimą savimi.

- Nuolatinis pastiprinimas kasdienėse situacijose: Asmenims reikia paramos, padrąsinimo ir reguliarių priminimų, kad jie išsiugdytų naują elgesį ir įtrauktų jį į savo kasdienę darbo tvarką.
- Suderintas pastiprinimas: Intervencijų planas turėtų būti suderintas su vadovybės pranešimais, procesais, sistemomis, darbuotojų mokymais ir neformaliais grįžtamojo ryšio mechanizmais, kad būtų įtvirtintas pageidaujamas pokytis. Šis suderinimas mažina neapibrėžtumą ir painiavą, bei užtikrina, kad darbuotojai supranta, kokie elgsenos pokyčiai yra tinkami, kaip juos įgyvendinti ir kokia jų svarba.
- Elgseną lemiančių veiksnių nustatymas: Siekiant tvaraus elgsenos pokyčio, būtina spręsti pagrindinius elgsenos veiksnius (žr. Rizikos valdymas, C), o ne apsiriboti tik pačia elgsena.
- Matavimas: Intervencijų pažangos ir veiksmingumo vertinimas padeda nustatyti, ar jos daro pageidaujamą poveikį ir ar reikia jas koreguoti. Reguliariai atnaujinama informacija yra teigiamas pastiprinimas ir suinteresuotosioms šalims suteikiama informacija apie pažangą. Veiksmingas vertinimo metodas apima kokybinius ir kiekybinius metodus, pavyzdžiui, apklausas ir pokalbiai, ir leidžia visapusiškai suprasti pažangą.

F. Elgsenai formuoti skirtos mokymo programos yra aiškiai susietos su apibrėžtais elgsenos lūkesčiais arba rizikos apetito pareiškimais. Mokymo temų pavyzdžiai: etika, atitiktis, vadovavimas, įtraukimas, rizikos suvokimas ir sprendimų priėmimas. Vidaus auditoriai gali vertinti, ar mokymo programa:

- Atspindi pageidaujamą elgesį ir požiūrį ir apima aiškius, dokumentais patvirtintus mokymosi tikslus.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

- Remiasi elgsenos duomenimis arba mokymusi iš incidentų (pavyzdžiui, audito išvadomis, pagrindinių priežasčių analize ir grįžtamojo ryšio mechanizmais).
- Skirta visoms atitinkamoms pareigų grupėms, su specialiais moduliais vyresniajai vadovybei, tiesioginiams vadovams ir darbuotojams.
- Privaloma, kai tai svarbu (pavyzdžiui, didelės rizikos procesai, reglamentuojamos pareigos ir kontrolės vaidmenys).
- Reguliariai atnaujinama, o turinys peržiūrimas bent kartą per metus, kad būtų užtikrintas aktualumas ir veiksmingumas.
- Skirta:
  - Įtraukti realias situacijas ar atvejų analizes, kad elgsenos lūkesčiai būtų aiškiai suprantami.
  - Naudoti metodus, kurie sudomina besimokančiuosius (pavyzdžiui, pasakojimas ir refleksyvus klausinėjimas).
  - Aktyviai įtraukti vyresniąją vadovybę, kad ji formuotų toną ir paskatintų darbuotojus priimti elgsenos pokyčius.
- Įtraukiamos poveikio ir užtikrinimo kontrolės priemones, kurios:
  - Stebi, kaip baigiami privalomieji mokymai, ir teikia informaciją apie išimtis.
  - Vertina poveikį elgsenai ir išlaikymą matuoja neformaliomis apklausomis, paprastais testais arba stebėjimu pagrįstais vertinimais.
  - Renka dalyvių nuomones ir vertina mokymų veiksmingumą naudojant struktūruotus grįžtamojo ryšio procesus.
  - Užtikrina, kad mokymų turinys būtų suderintas su rizikos valdymo sistemomis ir kontrolės reikalavimais bei apimtų formalius peržiūros ir pasirašymo procesus.

G. Darbuotojų atrankos ir įdarbinimo procesai atitinka organizacijos elgsenos lūkesčius ir apima elgsenos kompetencijas. Vidaus auditoriai gali peržiūrėti kontrolės funkcijas, pvz:

- Priemonės, kuriomis galima įvertinti kandidatų atitikimą organizacijos vertybėms, įskaitant struktūruoto pokalbio vadovus ir scenarijais pagrįstus klausimus.
- Elgsenos pokalbiai ir kolegų grįžtamasis ryšys naudojami tokioms savybėms kaip empatija, etinis sprendimų priėmimas ir atskaitomybė įvertinti.
- Įdarbinimo skelbimai ir darbdavio prekės ženklo kūrimas atspindi organizacijos kultūrinius siekius, kad pritrauktų kultūriškai suderintus kandidatus.
- Grįžtamojo ryšio mechanizmai leidžia įvertinti neseniai įdarbintų darbuotojų integraciją į organizacijos kultūrą, kad būtų galima anksti pašalinti neatitikimus.
- Dokumentai (pvz., vertinimo sistemos ir pokalbių įrašai) rodo, kad taikomi nuoseklūs sprendimų priėmimo į darbą kriterijai.
- Žmogiškieji ištekliai ir vyresnioji vadovybė analizuoja, ar nėra rizikos, pavyzdžiui, palankumo rodymo, šališkumo ar elgsenos standartų nesilaikymo.
- Įdarbinimo ir paaukštinimo politika reguliariai peržiūrima, kad atitiktų organizacijos vertybes ir būtų veiksminga praktikoje.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

A priedas. Praktinio taikymo pavyzdžiai

Toliau pateikti pavyzdžiai aprašo situacijas, kuriose taikomas Organizacinės elgsenos teminis reikalavimas.

1 pavyzdys: Atskira organizacijos elgsenos sistemos peržiūra

Vidaus audito funkcija inicijavo atskirą organizacijos bendrosios sistemos peržiūrą, siekdama įvertinti jos struktūrą ir veiklos efektyvumą valdant elgsenos riziką. Užduoties apimtis apėmė valdysenos struktūras, rizikos valdymo veiklą ir elgsenos kontrolės priemones, kuriomis grindžiamas suderinamumas visoje organizacijoje.

Vidaus auditoriai vertino, ar aiškiai nustatytos atsakomybės už elgsenos priežiūrą ir ar nekelia interesų konfliktų. Komanda peržiūrėjo valdybos įgaliojimus veiklos nuostatuose ir patikrino, ar valdyba reguliariai gaudavo ataskaitas apie elgsenos rizikos rodiklius, pavyzdžiui, apklausų rezultatus ir pranešimų apie pažeidimus tendencijas. Atliekant peržiūrą buvo vertinama, ar su organizacijos kultūra susijusi politika, pavyzdžiui, pranešimų apie pažeidimus ir etiško elgesio politika, yra nuolat atnaujinama ir įgyvendinama.

Vidaus auditoriai taip pat vertino rizikos valdymo elementus, pradedant nuo antrosios linijos elgsenos rizikos valdymo sistemos, daugiausia dėmesio skirdami tam, ar joje nustatyti pagrindiniai elgsenos riziką lemiantys veiksniai (pvz., mažas psichologinis saugumas arba netinkamai suderinti veiklos tikslai). Vertinant buvo pabrėžta, kaip organizacija stebėjo ir sprendė tikėtinos ir faktinės elgsenos skirtumus, įskaitant tai, ar sistemingai buvo pranešama apie elgsenos nukrypimus ir ar jie buvo sprendžiami.

Kontrolės aplinka buvo vertinama siekiant nustatyti, ar formalūs procesai palaiko elgsenos lūkesčių įgyvendinimą. Vidaus auditoriai įvertino, ar priėmimo į darbą procedūrose taikomas vertybėmis grindžiamas vertinimas, ar įdarbinimo turinys yra suderintas su organizacijos kultūros normomis ir kokiu mastu skatinimo priemonės (piniginės ir nepiniginės) buvo peržiūrėtos siekiant nustatyti galimas nenumatytas pasekmes. Taip pat buvo tikrinamos mokymo programos, pranešimų apie pažeidimus kanalai, vadovybės pranešimai ir duomenų analizė, naudojama elgsenos problemoms nustatyti.

Ši užduotis leido visapusiškai įvertinti, kaip elgsenos rizika valdoma organizacijos lygmeniu, ir sudarė pagrindą rekomenduoti patobulinti organizacijos elgsenos infrastruktūrą.

2 pavyzdys: Teminė skatinimo praktikos peržiūra

Šios audito užduoties metu daugiausia dėmesio skirta įvertinti, kaip organizacijos skatinimo sistemos daro įtaką elgsenai ir ar jos atitinka organizacijos tikslus, vertybes ir reguliavimo lūkesčius. Vidaus audito funkcija pasirinko šią temą dėl didėjančio susirūpinimo netinkamo elgesio rizika ir atsirandančių įrodymų apie spaudimu pagrįstą elgseną verslo padaliniuose.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Peržiūra pradėta įvertinant skatinimo struktūrų kūrimo ir tvirtinimo valdysenos tvarką. Audito funkcija vertino, ar už valdysenos sprendimų įgyvendinimą atsakingi subjektai, pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių funkcija ar atlygio komitetai, vykdė formalią skatinimo priemonių kūrimo priežiūrą ir ar jų veiklą nepriklausomai peržiūrėjo rizikos valdymo, atitikties ar vidaus audito funkcijos.

Taikant rizikų valdymo požiūrį buvo siekiama įvertinti, ar skatinimo sistemos kūrimo procese buvo atsižvelgta į elgsenos pasekmes. Auditoriai vertino, ar organizacija yra išbandžiusi scenarijus arba analizavusi elgsenos riziką, susijusią su jos atlygio ir skatinimo sistemomis. Taip pat buvo vertinama, ar pagrindiniai elgsenos rodikliai, pavyzdžiui, bendradarbiavimo rodikliai, buvo stebimi ir naudojami rezultatams vertinti.

Kontrolės priemonių testavimas apėmė įvairius mechanizmus, skirtus su atlygiu ir skatinimo sistemomis susijusiai elgsenai formuoti. Tarp jų buvo subalansuota veiklos rezultatų vertinimo sistema, apimanti veiklos kriterijus, pagal kuriuos vertinami pasiekimai ir jų įgyvendinimo būdai, „malus“ (nuobauda arba atlyginimo sumažinimas) ir (arba) grąžinimo nuostatos, taip pat 360 laipsnių grįžtamojo ryšio procesai. Auditoriai taip pat išanalizavo tiesioginiams vadovams organizuojamus mokymus, kaip teikti grįžtamąjį ryšį apie elgseną, ir nefinansinio skatinimo programas, kuriomis buvo skatinamas vertybėmis grindžiamas elgesys.

Visos užduoties metu vidaus auditoriai siekė nustatyti, ar skatinimo praktika gali netyčia skatinti pernelyg rizikuoti, ieškoti trumpesnių kelių ar vengti pranešti apie problemas Pateiktos rekomendacijos didinti skaidrumą, nuosekliau įtvirtinti vertybėmis grindžiamus tikslus ir stiprinti nepriklausomą antrosios linijos veiklos peržiūrą, vykdomą skatinimo sistemų rengimo procese.

3 pavyzdys: Integravimas į tradicinį auditą – kibernetinės rizikos valdymas

Šiame pavyzdyje vidaus audito funkcija integravo elgsenos rizikos aspektus į tradicinę vidaus audito užduotį įvertinti kibernetinės rizikos valdymą. Pripažindami, kad daugelis kibernetinių saugumo incidentų kyla ne tik dėl techninių problemų, bet ir dėl žmonių elgsenos, auditoriai per visą užduotį vertino elgsenos aspektus.

Užduotis pradėta vertinant, kokiu mastu elgsenos rizika yra įtraukta į kibernetinio atsparumo valdyseną Auditoriai peržiūrėjo valdybos ir vyresniosios vadovybės vykdomą kibernetinio saugumo strategijos priežiūrą, siekdami nustatyti, ar šios valdymo grandys stebi ir aptaria elgsenos suderinamumą su organizacijos tikslais, pavyzdžiui, saugios veiklos praktikos laikymąsi arba vadovų demonstruojamą saugaus elgesio pavyzdį.

Kalbant apie rizikos valdymą, komanda vertino, ar organizacijos kibernetinės rizikos vertinimuose atsižvelgiama į žmogiškuosius veiksnius. Be kita ko, buvo vertinama, ar elgsenos duomenys (pavyzdžiui, nesėkmingų sukčiavimo testų dažnumas, prieigos prie sistemos pažeidimai arba žemas mokymų baigimo rodiklis) buvo naudojami rizikai stebėti ir eskaluoti. Atliekant užduotį taip pat buvo tiriama, ar buvo nustatytos pagrindinės ankstesnių saugumo incidentų priežastys, siekiant nustatyti galimus elgseną lemiančius veiksnius, pavyzdžiui, neaiškią atskaitomybę ar vadovybės formuojamą toną.

Kontrolės testavimas, kurio metu daugiausia dėmesio skiriama elgsenos dizainui ir saugiam veikimui. Auditoriai vertino, ar į privilegijuotos prieigos vaidmenis turinčių asmenų įdarbinimo procesus buvo įtrauktas elgsenos vertinimas. Buvo vertinamos skatinimo sistemos, siekiant

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

išsiaiškinti, ar jos skatina saugų elgesį internete, ar priešingai – netyčia sudaro prielaidas rizikingam elgesiui, teikiant jam pirmenybę prieš saugumą. Kibernetinio saugumo mokymai taip pat buvo vertinami siekiant nustatyti, ar jie buvo įtraukiantys, reguliariai atnaujinami ir ar į juos buvo įtrauktos simuliacijos, kuriomis buvo tikrinama elgsenos reakcija į sukčiavimą ir socialinę inžineriją.

Galiausiai užduoties metu buvo vertinama, kaip vadovybė bendraudama stiprina saugią elgseną ir ar darbuotojai jaučiasi pakankamai saugiai pranešdami apie nesaugią elgseną kibernetinio saugumo srityje. Organizacinė kultūra, skatinanti darbuotojus pasisakyti, buvo laikoma itin svarbia atsparumo priemone.

Į šį kibernetinį auditą įtraukus elgsenos aspektus, gauta gilesnių įžvalgų ir naudingų rekomendacijų, todėl sustiprėjo organizacijos gebėjimas valdyti riziką vienoje iš svarbiausių sričių.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

B priedas. Konkrečių auditų atvejų tyrimai

1 atvejo analizė: Būsto departamentas (viešasis sektorius)

Šiame atvejo tyrime pateikti pavyzdžiai rodo, kaip vyriausybinės agentūros vidaus audito funkcija taikytų Organizacinės elgsenos teminį reikalavimą, siekdama įvertinti, kaip agentūra įgyvendina savo tikslą – teikti sąžiningas ir lygiavertes būsto paslaugas visuomenei. Vidaus auditoriai turėtų pripažinti, kad valstybės pareigūnų prioritetai, politiniai klausimai, biudžeto asignavimai ir kai kurie politiniai sprendimai nepatenka į jų veiklos apimtį. Tačiau į vidaus audito apimtį patenka tai, kaip vyresnieji pareigūnai ir vadovai šias politikas aiškina ir taiko, taip pat departamento vidaus kultūra.

VALDYSENA

A. Vaidmenys ir atsakomybė – departamente nustatyta aiški organizacinė struktūra, kurioje atsakomybė už politikos formavimą (vyresnieji pareigūnai) atskirta nuo atsakomybės už būsto suteikimą. Vienas iš vidaus audito funkcijos šios užduoties tikslų yra nustatyti, ar išvengiama sisteminių interesų konfliktų, pavyzdžiui, ar atsakomybė už politikos laikymąsi yra atskirta nuo rangovų priežiūros?

B. Atskaitomybė – organizacijos vadovas ir vyresnioji vadovybė yra atsakingi už organizacijos tikslus, susijusius su kultūriniais rezultatais, tokiais kaip teisingas būsto paskirstymas ir darbuotojų gerovė. Vidaus audito funkcija vertina, ar atskaitomybė yra aiškiai apibrėžta ir prisiimama.

C. Priežiūra ir stebėsena – „Kultūros komitetas“, kuriam pirmininkauja vyresnysis vadovas, kas ketvirtį peržiūri darbuotojų apklausas, pranešimų apie pažeidimus duomenis ir suinteresuotųjų šalių skundus. Auditoriai įvertina, ar šie procesai leidžia anksti nustatyti organizacijos tikslų neatitinkančios elgsenos požymius.

D. Politika ir procedūros – yra parengtas ir periodiškai (pvz., ne rečiau kaip kartą per pusmetį) peržiūrimas tinkamai patvirtintas elgesio kodeksas, būsto skyrimo gairės ir interesų konfliktų registrai. Vidaus audito funkcija vertina, ar atnaujinimai atspindi iš būsto skandalų ir viešųjų audito ataskaitų gautas pamokas.

RIZIKOS VALDYMAS

A. Elgsenos rizikos sistema – departamentas nustato kultūrines rizikas, kurios gali turėti įtakos viešųjų paslaugų programų įgyvendinimui, pavyzdžiui, pirmenybė skirstant būstą, perteklinę biurokratiją arba darbuotojų nenorą kvestionuoti valstybės pareigūnų nurodymus. Vidaus audito funkcija užtikrina, kad šios rizikos būtų oficialiai įtrauktos į rizikų registrą, apsvarstytos vadovybės ir prireikus imtasi veiksmų.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

B. Rodikliai ir analizė – prietaisų skydeliuose stebimi elgsenos duomenys, pavyzdžiui, darbuotojų kaita, skundai, neoficialių nuomininkų ir visuomenės skundų skaičius, reagavimas į viešus dokumentus ar informacijos laisvės prašymus. Auditoriai įvertina, ar rodikliai ir analizė yra patikimi ir aptariami agentūroje.

C. Nuokrypių valdymas – kai nustatomi skirtumai ar nukrypimai (pvz., pranešimų apie pažeidimus atvejai, atskleidžiantys nukrypimą nuo sąžiningumo principų), apie juos pranešama vyresniajai vadovybei. Auditoriai tikrina, ar atlikus nuokrypių analizę imamasi taisomųjų veiksmų.

D. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų įgyvendinimą – nustačius kultūrines problemas (pvz., pirmosios grandies darbuotojų grubumą ar paskirstymo šališkumą) konsultuojamasi su kompetentingomis institucijomis, būsto asociacijomis, profesinėmis sąjungomis ir piliečių grupėmis. Auditoriai patikrina, ar konsultacijų metu gautas grįžtamasis ryšys yra įtraukiamas į sprendimų planus.

KONTROLĖ

A. Elgsenos rizikos peržiūros – retrospektyvinės peržiūros atliekamos po būsto projekto nesėkmių (pavyzdžiui, vėluojant socialinio būsto statybai). Auditoriai vertina, ar analizuojamos su elgsena susijusios pagrindinės priežastys (pvz., nepakankamas bendradarbiavimas, kaltinimų kultūra).

B. Tono formavimas – vyresnioji vadovybė per susitikimus su darbuotojais ir intraneto vaizdo įrašus perteikia lūkesčius dėl sąžiningumo, nešališkumo ir paslaugų kokybės. Vidaus auditoriai vertina, ar darbuotojai yra susipažinę su šiais lūkesčiais ir ar jie įgyvendinami praktikoje.

C. Eskalavimo mechanizmai – departamentas turi pranešimų apie pažeidimus liniją pranešėjams, kuria gali naudotis visuomenė, ir skundų nagrinėjimo procedūrą nuomininkams, darbuotojams ir kitiems visuomenės nariams. Auditoriai tikrina, ar pranešimai teikiami laiku, ar jie yra konfidencialūs ir ar nėra keršto atvejų.

D. Skatinimo priemonės – veiklos vertinimuose pabrėžiamas darbuotojų bendradarbiavimas, įsitraukimas į suinteresuotųjų šalių poreikius ir sąžiningumas bendraujant su nuomininkais. Auditoriai įvertina, ar paaukštinimai ir apdovanojimai skatina tokią elgseną.

E. Elgsenos stebėsena – tiesioginiai vadovai metinių veiklos vertinimų metu vertina darbuotojus pagal elgsenos standartus (sąžiningumas, empatija pažeidžiamiems nuomininkams). Auditoriai nustato, ar rezultatai yra nuoseklūs ir ar šalinami netinkamo elgesio pavyzdžiai.

F. Mokymai – privalomos programos, kurios apima nesąmoningą šališkumą, konfliktų sprendimą ir etišką sprendimų priėmimą skirstant būstą. Auditoriai tikrina, ar mokymų baigimo rodikliai yra aukšti, ir vertina apklausų po mokymų rezultatus.

G. Ištaisymo procesai – nustačius kultūrinius pažeidimus (pvz., manipuliavimą būsto laukiančiųjų sąrašais), atliekama pagrindinių priežasčių analizė ir stebima, kaip vykdomi veiksmų planai. Auditoriai tikrina, ar taisomosios priemonės yra veiksmingos ir tvarios.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Pagrindinė įžvalga

Nors valstybės pareigūnų nurodymai ir aukšto lygio politikos formavimas nepatenka į vidaus audito funkcijos apimtį ir kontrolę, departamento valdysenos, rizikos ir kontrolės sistemos, susijusios su elgsena, yra audituojamos. Taikant visus 15 Organizacinės elgsenos teminio reikalavimo reikalavimus užtikrinama, kad vidaus auditoriai galėtų įvertinti, ar organizacinė elgsena turi įtakos tam, kaip teikiamos būsto paslaugos, pavyzdžiui, ar jos teikiamos sąžiningai, skaidriai ir laikantis vertybių, nepaisant politinio konteksto.

2 atvejo analizė: Nedidelė statybos bendrovė (nedidelė vidaus audito funkcija)

Fiktyvios 50 darbuotojų turinčios statybų bendrovės vidaus audito funkcija susiduria su abejonėmis, kad Organizacinės elgsenos teminis reikalavimas yra skirtas didelėms ir sudėtingoms organizacijoms. Tačiau galioja tie patys principai – pagal mastelį. Net ir neturėdama valdybos pakomitečio ar sudėtingų prietaisų skydelių, įmonė vis tiek gali įrodyti, kad atitinka visus 15 teminio reikalavimo reikalavimų.

VALDYSENA

A. Vaidmenys ir atsakomybė – Įmonės vyresnysis vadovas oficialiai perduoda atsakomybę už žmogiškuosius išteklius biuro vadovui, o projektų priežiūrą – statybvietės vadovams. Vidaus auditoriai įvertina, ar aiškiai apibrėžtos funkcijos ir ar išvengta konfliktų (pavyzdžiui, abiejų funkcijų – rangovų išlaidų tvirtinimo ir priežiūros).
B. Atskaitomybė – kiekvienas vadovas kas ketvirtį pasirašo pareiškimus, kuriais patvirtina atsakomybę už komandos elgseną, įskaitant saugos taisyklių laikymąsi ir elgesį su subrangovais. Auditoriai įvertina, ar šie teiginiai yra pagrįsti ir stebimi.
C. Priežiūra ir stebėsena – vadovybė kas mėnesį susitinka apžvelgti darbuotojų kaitos, klientų skundų ir projektų saugos ataskaitų. Auditoriai tikrina, ar keliami ir stebimi su kultūra susiję klausimai.
D. Politika ir procedūros – auditoriai tikrina, ar rašytinis elgesio kodeksas, saugos procedūros ir patyčių prevencijos gairės yra kasmet peržiūrimos ir pateikiamos susipažinti darbuotojams.

RIZIKOS VALDYMAS

A. Elgsenos rizikos sistema – bendrovė nustato tokią riziką kaip skubėjimas arba vengimas laikytis visų reikalaujamų saugos procedūrų, kad būtų laikomasi terminų, favoritizmas skirstant viršvalandžius ir priekabiavimas statybvietėse. Auditoriai tikrina, ar ši rizika įtraukta į rizikos registrą.
B. Rodikliai ir analizė – vietoj informacinių lentelių įmonė naudoja paprastas skaičiuokles neatvykimo į darbą, skundų ir saugos incidentų stebėsenai. Auditoriai įvertina, ar juose išryškėja sritys, kurias reikėtų peržiūrėti.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

C. Nukrypimų valdymas – jei darbuotojų apklausos atskleidžia skirtumą tarp "tikėtinos pagarbos" ir "faktinės patirties", vadovai kitame susirinkime turi pateikti taisomuosius veiksmus. Auditoriai nustato, ar veiksmai įgyvendinti ir užbaigti.

D. Suinteresuotųjų šalių indėlis sprendžiant problemas – iškilus kultūrinėms problemoms, kompetentingų institucijų, darbuotojų atstovų, o kartais ir pagrindinių klientų prašoma pateikti pastabas. Auditoriai nustato, ar atsakymas atspindi gautą grįžtamąjį ryšį.

KONTROLĖ

A. Elgsenos rizikos peržiūra – po kiekvieno projekto nesėkmės atvejo (pvz., išlaidų viršijimo dėl prasto bendradarbiavimo) vyresnysis vadovas surengia „išmoktų pamokų“ sesiją. Auditoriai tikrina, ar užfiksuotos kultūrinės priežastys (kaltė, prastas bendravimas) ir ar įdiegtos kontrolės priemonės, kad veiksmai būtų ištaisyti ateityje.

B. Vadovybės formuojamas tonas – vyresnioji vadovybė kas ketvirtį rengia darbuotojų susitikimus, kad įtvirtintų sąžiningumo, kokybės ir pagarbos vertybes. Vidaus auditoriai renka darbuotojų grįžtamąjį ryšį, siekdami įvertinti, ar vadovybės tonas turi atgarsį.

C. Eskalavimo mechanizmai – nesant oficialios karštosios linijos, užrakinta pasiūlymų dėžutė ir tiesioginė prieiga prie vyresniojo vadovo yra pranešimų kanalai. Auditoriai tikrina, ar darbuotojai jomis naudojasi ir ar yra atsakomųjų veiksmų politika.

D. Skatinimo priemonės – premijos yra nedidelės, tačiau priklauso nuo komandinio darbo ir klientų grįžtamojo ryšio, o ne tik nuo projekto terminų laikymosi. Auditoriai tikrina, ar atlygio paskirstymas yra nuoseklus ir pagrįstas.

E. Elgsenos stebėsena – vadovai veiklos vertinimo pokalbių metu teikia neformalų grįžtamąjį ryšį apie darbuotojų elgesį. Auditoriai įvertina, ar grįžtamasis ryšys komandose taikomas nuosekliai.

F. Mokymai – kasmet rengiami trumpi seminarai apie pagarbų elgesį darbe ir saugą darbo vietoje. Auditoriai tikrina lankomumą ir veiksmingumą atlikdami pokalbius vietoje.

G. Pataisos procesai – jei įvyksta patyčios ar netinkamas elgesys, vyresnysis vadovas (arba, jei reikia, aukštesnė institucija) atlieka tyrimą, dokumentuoja atvejį ir užtikrina rezultatus. Auditoriai tikrina, ar sankcijos arba taisomieji veiksmai taikomi laiku ir proporcingai.

Pagrindinė įžvalga

Net ir neturėdama antrosios linijos ar valdybos pakomitečio, maža įmonė gali taikyti visus 15 Organizacinės elgsenos teminio reikalavimo reikalavimų, taikydama supaprastintus mechanizmus – paprastus registrus, tiesioginę vyresniojo vadovo priežiūrą, neformalias peržiūras ir proporcingus mokymus. Tai įrodo, kad teminis reikalavimas yra praktiškas ir aktualus visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo jų dydžio.

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

C priedas. Papildoma atitikties dokumentavimo forma

Tikimasi, kad vidaus auditoriai vadovausis profesiniu sprendimu, nustatydami reikalavimų taikymą, pagrįstą rizikos vertinimu, ir tinkamai dokumentuos tam tikrų reikalavimų išimtis. Teminis reikalavimas gali būti dokumentuojamas vidaus audito plane arba užduoties darbo dokumentuose, remiantis auditoriaus profesiniu sprendimu. Viena ar kelios vidaus audito užduotys gali apimti reikalavimus. Be to, ne visi reikalavimai gali būti taikomi. Toliau pateiktoje spausdinamoje formoje pateikiama viena iš galimybių dokumentuoti atitiktį Organizacinės elgsenos teminiam reikalavimui, tačiau jos naudojimas nėra privalomas.

Organizacinės elgsenos valdysena

Reikalavimas	Įvykdytas apimtis arba pašalinimo pagrindimas	Dokumentacijos nuoroda
A. Valdyba vykdo priežiūrą, o vyresnioji vadovybė nustato vaidmenis ir atsakomybes, kad būtų išvengta nepageidaujamų pasekmių, galinčių kilti dėl organizacijos tikslų neatitinkančios elgsenos. Nenumatytos pasekmės – interesų konfliktai arba neaiškūs sprendimų priėmimo procesai.		
B. Valdyba vykdo priežiūrą, o vyresnioji vadovybė nustato ir palaiko individualią ir grupinę atsakomybę už elgsenos lūkesčių laikymąsi, užtikrindama, kad pareigos ir atsakomybės būtų aiškiai priskirti, suprantami ir nuosekliai derinami su organizacijos tikslais.		
C. Yra įdiegti valdysenos procesai, kuriais užtikrinama reguliari elgsenos stebėsena, vertinimas ir elgsenos atitikties organizacijos tikslams peržiūra, taip pat veiksmai, kurių imamasi esant neatitikimams.		

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Reikalavimas	Įvykdytas apimtis arba pašalinimo pagrindimas	Dokumentacijos nuoroda
D. Elgsenos rizikos valdymą reglamentuojančios politikos ir procedūros yra nustatytos ir periodiškai peržiūrimos, siekiant užtikrinti jų aktualumą ir tikslumą. Ši politika ir procedūros yra veiksmingai perteikiamos darbuotojams ir integruojamos į organizacijos veiklą bei sprendimų priėmimo procesus.		

Organizacinė elgsena Rizikos valdymas

Reikalavimas	Įvykdytas apimtis arba pašalinimo pagrindimas	Dokumentacijos nuoroda
A. Organizacija yra nustačiusi tinkamą elgsenos rizikos valdymo metodą, apimantį elgsenos ypatybes, kurios yra esminės siekiant organizacijos tikslų.		
B. Organizacinės elgsenos stebėsena yra tinkama ir savalaikė, o apie rezultatus pranešama suinteresuotosioms šalims.		
C. Suinteresuotosioms šalims veiksmingai ir nuosekliai pranešama apie elgsenos lūkesčių ir faktinės elgsenos spragas, taip pat apie susijusių pagrindinių priežasčių analizę.		
D. Suinteresuotųjų šalių indėliu sprendžiami elgsenos lūkesčių ir dabartinės praktikos trūkumai. Sprendimai stebimi iki galo ir veiksmingai vertinami siekiant užtikrinti, kad būtų imtasi pakankamų veiksmų.		

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Organizacinės elgsenos kontrolė

Reikalavimas	Įvykdytas apimtis arba pašalinimo pagrindimas	Dokumentacijos nuoroda
A. Organizacija sukūrė metodą, skirtą nustatyti ir mažinti pasikartojančius elgsenos modelius, kurie gali kelti riziką organizacijos tikslų pasiekimui. Pavyzdžiui, veiklos rezultatų vertinimas ir operacinės rizikos peržiūros, skirtos elgsenai įvertinti.		
B. Organizacija aiškiai ir nuosekliai nustato elgsenos lūkesčius ir perteikia juos patikimais ir prieinamais komunikacijos kanalais. Taikomas struktūruotas grįžtamojo ryšio mechanizmas, leidžiantis įvertinti, darbuotojų supratimą ir palaikymą, ir, esant poreikiui, atlikti pakeitimus.		
C. Nustatomi procesai, skatinantys pranešti apie organizacijos tikslų neatitinkančią elgseną. Procesai apima apsaugos ir sprendimo protokolus.		
D. Skatinimo priemonių programos, įskaitant atlygį ir nepiniginį atlygį, yra įdiegtos, apie jas pranešama ir jos yra suderintos su organizacijos tikslais ir teisės aktų reikalavimais. Taip pat numatytos atgrasančios priemonės ir pasekmės už netinkamą organizacinę elgseną.		
E. Yra įdiegtas problemų valdymo procesas, įskaitant elgsenos modelių, neatitinkančių organizacijos tikslų, nustatymą ir koregavimą, o prireikus – problemų eskalavimą.		
F. Periodiškai ir veiksmingai vykdomos mokymo ir informuotumo didinimo programos, skirtos užtikrinti organizacinės elgsenos ir organizacijos tikslų suderinamumą.		
G. Talentų pritraukimo, atrankos ir įdarbinimo, naujų darbuotojų integravimo procesai atitinka organizacijos elgsenos lūkesčius ir apima elgsenos kompetencijas.		

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

D priedas. COSO sistemos atvaizdavimas

Toliau pateiktoje diagramoje Organizacinės elgsenos teminio reikalavimo valdysenos, rizikos valdymo ir kontrolės procesų reikalavimai susieti su *COSO Vidaus kontrolės integruota sistema* (2013) ir *COSO Įmonių rizikos valdymo sistema* (2017). Šikryžminėnuoroda leidžia vidaus auditoriams suderintiCOSOtestavimą su Organizacinės elgsenos teminio reikalavimo aprėptimi.

Valdysenos reikalavimai

Reikalavimas	COSO Vidaus kontrolė (2013) Nuoroda	COSO ERM (2017) Nuoroda
A. Valdyba vykdo priežiūrą, o vyresnioji vadovybė nustato vaidmenis ir atsakomybes, kad būtų išvengta nenumatytų pasekmių, galinčių kilti dėl organizacijos tikslų neatitinkančios elgsenos. Nenumatytos pasekmės – interesų konfliktai arba neaiškūs sprendimų priėmimo procesai.	Kontrolės aplinka – 2 principas (valdybos nepriklausomumas ir eskalavimo kanalų priežiūra), 3 principas (struktūra, įgaliojimai ir atsakomybė).	Valdysena & Kultūra – 1 principas (vykdo valdybos rizikos priežiūrą), 2 principas (nustato veiklos struktūras).
B. Valdyba vykdo priežiūrą, o vyresnioji vadovybė nustato ir palaiko individualią ir grupinę atsakomybę už elgsenos lūkesčių laikymąsi, užtikrindama, kad vaidmenys ir pareigos būtų priskirti suprantami ir nuosekliai suderinami su organizacijos tikslais.	Kontrolės aplinka – 1 principas (sąžiningumas ir etinės vertybės), 5 principas (atskaitomybė ir veiklos priemonės).	Valdysena & Kultūra – 4-5 principai (demonstruoja įsipareigojimą laikytis pagrindinių vertybių; pritraukia, ugdo ir išlaiko gabius asmenis).
C. Yra įdiegti valdysenos procesai, kuriais užtikrinama reguliari stebėsena, vertinimas ir elgsenos atitikties organizacijos tikslams peržiūra, taip pat veiksmai, kurių imamasi nustačius neatitikimus.	Stebėsena – 16 principas (nuolatinis/atskiras vertinimas), 17 principas (įvertina trūkumus ir praneša apie juos); informacija & Komunikacija – 13 principas (naudojasi atitinkama informacija), 14 principas (informuoja viduje), 15 principas (esant poreikiui, informuoja išorę).	Valdysena & Kultūra – 1 principas (vykdo valdybos rizikos priežiūrą); Veikla – 10-14 principai (nustato riziką, įvertina jos rimtumą, nustato rizikos prioritetus, įgyvendina atsakomuosius veiksmus); Informacija, komunikacija & Ataskaitų teikimas – 18-20 principai (ataskaitų teikimas apie mokymus ir informuotumą).

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Reikalavimas	COSO Vidaus kontrolė (2013) Nuoroda	COSO ERM (2017) Nuoroda
D. Elgsenos rizikos valdymą reglamentuojančios politikos ir procedūros yra nustatytos ir periodiškai peržiūrimos, siekiant užtikrinti jų aktualumą ir tikslumą. Šios politikos ir procedūros yra veiksmingai komunikuojamos ir integruotos į organizacijos veiklą bei sprendimų priėmimo procesus.	Kontrolės veikla – 10 principas (pasirenka ir plėtoja kontrolės veiklą), 12 principas (įgyvendina politiką ir procedūras).	Peržiūra & Peržiūra – 15-17 principai (įvertina pokyčius; peržiūri veiklos rezultatus; siekia tobulėjimo).

Rizikos valdymo reikalavimai

Reikalavimas	COSO Vidaus kontrolė (2013) Nuoroda	COSO ERM (2017) Nuoroda
A. Organizacija yra nustačiusi tinkamą elgsenos rizikos valdymo metodą, apimantį elgsenos ypatybes, kurios yra esminės organizacijos tikslams pasiekti.	Rizikos vertinimas – 6 principas (nustato tinkamus tikslus), 7 principas (nustato ir analizuoja riziką), 8 principas (vertina sukčiavimo riziką), 9 principas (nustato ir analizuoja reikšmingus pokyčius).	Valdysena & Kultūra – 3–5 principai (demonstruoja įsipareigojimą pagrindinėms vertybėms; pritraukia, ugdo ir išlaiko kompetentingus asmenis); Strategija &Tikslųnustatymas – 6–9 principai (apibrėžia norą rizikuoti, įvertina alternatyvias strategijas, atsižvelgia į riziką nustatant tikslus).
B. Organizacinės elgsenos stebėsena yra tinkama ir savalaikė, o apie rezultatus pranešama suinteresuotosioms šalims.	Informacija & Komunikacija – 13 principas (naudoja atitinkamą informaciją), 14 principas (informuoja viduje); Stebėsena – 16 principas (nuolatinis/atskiras vertinimas), 17 principas (vertina trūkumus ir apie juos informuoja).	Veikla – 10–14 principai (identifikuoja riziką, įvertina rimtumą, nustato rizikos prioritetus, įgyvendina reagavimo į riziką priemones); informavimas, komunikacija & Ataskaitų teikimas – 18–20 principai (mokymas ir (arba) ataskaitų teikimas).
C. Suinteresuotosioms šalims veiksmingai ir nuosekliai pranešama apie neatitikimus tarp elgsenos lūkesčių ir faktinės elgsenos, kartu su susijusių pagrindinių priežasčių analize.	Informacija & Komunikacija – 14 principas (komunikuoja viduje), 15 principas (esant poreikiui, komunikuoja išorėje).	Informavimas, komunikacija & Ataskaitų teikimas – 19–20 principai (perduoda informaciją apie riziką; teikia ataskaitas apie riziką, kultūrą ir veiklos rezultatus).

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Reikalavimas	COSO Vidaus kontrolė (2013) Nuoroda	COSO ERM (2017) Nuoroda
D. Suinteresuotųjų šalių indėliu sprendžiami elgsenos lūkesčių ir dabartinės praktikos trūkumai. Sprendimai stebimi iki galo ir veiksmingai vertinami siekiant užtikrinti, kad būtų imtasi pakankamų veiksmų.	Kontrolės veikla – 10 principas (pasirenka ir plėtoja kontrolės veiklą), 12 principas (įgyvendina politiką ir procedūras); Stebėsena – 16 principas (nuolatiniai ir (arba) atskiri vertinimai), 17 principas (įvertina trūkumus ir apie juos praneša).	Peržiūra & Peržiūra – 15–17 principai (įvertina pokyčius; peržiūri veiklos rezultatus; siekia tobulėjimo).

Kontrolės reikalavimai

Reikalavimas	COSO Vidaus kontrolė (2013) Nuoroda	Dokumentacijos nuoroda
A. Organizacija sukūrė metodą, skirtą nustatyti ir mažinti organizacijoje pasireiškiančius elgsenos modelius, kurie gali kelti riziką organizacijos tikslų pasiekimui. Pavyzdžiui, veiklos rezultatų peržiūros ir operacinės rizikos peržiūros, skirtos elgsenai įvertinti.	Rizikos vertinimas – 7 principas (nustato ir analizuoja riziką), 8 principas (vertina sukčiavimo riziką), 9 principas (nustato ir analizuoja reikšmingus pokyčius); stebėsena – 16 principas (nuolatiniai ir (arba) atskiri vertinimai), 17 principas (įvertina trūkumus ir apie juos praneša).	Veiklos rezultatai – 10–14 principai (nustato riziką, įvertina rimtumą, nustato rizikos prioritetus, įgyvendina atsaką į riziką); Peržiūra & Peržiūra – 15–17 principai (įvertina pokyčius; peržiūri veiklos rezultatus; siekia tobulėjimo).
B. Organizacija aiškiai ir nuosekliai komunikuoja elgsenos lūkesčius, naudodama patikimus ir lengvai prieinamus komunikacijos kanalus. Taikomas struktūruotas grįžtamojo ryšio mechanizmas, leidžiantis įvertinti, darbuotojų supratimą ir palaikymą, ir, esant poreikiui, atlikti pakeitimus.	Kontrolės aplinka – 1 principas (sąžiningumas ir etinės vertybės), 5 principas (atskaitomybė ir veiklos priemonės); informacija & Komunikacija – 13 principas (naudojasi atitinkama informacija), 14 principas (bendrauja viduje), 15 principas (bendrauja išorėje, esant poreikiui).	Valdysena & Kultūra – 1 principas (vykdo valdybos rizikos priežiūrą), 4 principas (demonstruoja įsipareigojimą laikytis pagrindinių vertybių), 5 principas (pritraukia, ugdo ir išlaiko pajėgius asmenis); informacija, komunikacija & Ataskaitų teikimas – 18–20 principai (ataskaitų teikimas apie mokymus ir informuotumą).

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Reikalavimas	COSO Vidaus kontrolė (2013) Nuoroda	Dokumentacijos nuoroda
C. Yra nustatyti procesai, skatinantys pranešti apie organizacijos tikslų neatitinkančią elgseną. Procesai apima apsaugos ir sprendimo protokolus.	Informacija & Komunikacija – 14 principas (vidiniai komunikacijos kanalai); Kontrolės aplinka – 2 principas (valdybos nepriklausomumas ir eskalavimo kanalų priežiūra).	Valdysena & Kultūra – 1 principas (vykdo valdybos rizikos priežiūrą), 4 principas (demonstruoja įsipareigojimą laikytis pagrindinių vertybių), 5 principas (pritraukia, ugdo ir išlaiko kompetentingus asmenis); informacija, komunikacija ir ataskaitų teikimas – 19–20 principai (perduoda informaciją apie riziką; teikia ataskaitas apie riziką, kultūrą ir veiklos rezultatus).
D. Skatinimo priemonių programos, įskaitant atlygį ir nepiniginį atlygį, yra įdiegtos, apie jas informuojama ir jos yra suderintos su organizacijos tikslais ir teisės aktų reikalavimais. Taip pat numatytos atgrasomosios priemonės ir pasekmės netinkamos organizacinės elgsenos atvejais.	Kontrolės aplinka – 1 principas (vientisumas ir etinės vertybės, vientisumas ir etinės vertybės), 5 principas (atskaitomybė ir veiklos priemonės).	Valdysena & Kultūra – 4 principas (demonstruoja įsipareigojimą pagrindinėms vertybėms), 5 principas (pritraukia, ugdo ir išlaiko kompetentingus asmenis); Veikla – 10–14 principai (nustato riziką, įvertina jos rimtumą, nustato rizikos prioritetus, įgyvendina atsakomuosius veiksmus).
E. Yra įdiegtas problemų valdymo procesas, įskaitant elgsenos modelių, neatitinkančių organizacijos tikslų, nustatymą ir koregavimą, o prireikus – problemų eskalavimą.	Stebėsena – 16 principas (nuolatinis ar atskiras vertinimas), 17 principas (įvertina trūkumus ir praneša apie juos); informacija ir komunikacija – 13 principas (naudoja atitinkamą informaciją).	Peržiūra & Peržiūra – 15–17 principai (įvertina pokyčius; peržiūri veiklos rezultatus; siekia tobulėjimo); Veikla – 10–14 principai (nustato riziką, įvertina rimtumą, nustato rizikos prioritetus, įgyvendina atsaką į riziką).
F. Periodiškai ir veiksmingai vykdomos mokymo ir informuotumo didinimo programos, skirtos užtikrinti organizacinės elgsenos ir organizacijos tikslų suderinamumą.	Kontrolės aplinka – 4 principas (įsipareigojimas siekti kompetencijos); informacija & Komunikacija – 13 principas (naudojant atitinkamą informaciją).	Valdysena & Kultūra – 5 principas (pritraukia, ugdo ir išlaiko pajėgius asmenis); informacija, komunikacija & Ataskaitų teikimas – 18–20 principai (mokymas / informuotumo ataskaitos).
G. Talentų pritraukimo, atrankos ir naujų darbuotojų įdarbinimo procesai atitinka organizacijos elgsenos lūkesčius ir apima elgsenos kompetencijas.	Kontrolės aplinka – 1 principas (sąžiningumas ir etinės vertybės), 4 principas (įsipareigojimas siekti kompetencijos).	Valdysena & Kultūra – 5 principas (pritraukia, ugdo ir išlaiko gabius asmenis).

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

E priedas. Audito ir užtikrinimo veiklos, susijusios su elgsena

Vidaus auditoriai gali pastebėti, kad jų jau atliekamas darbas padės jiems taikyti Organizacinės elgsenos teminį reikalavimą. Šioje lentelėje išvardyti keli tiksliniai auditai ir bendri audito elementai, kurie gali būti siejami su reikalavimais ir gali būti naudojami atitikčiai nurodyti, jei taikoma. Šie pavyzdžiai neturėtų būti laikomi privalomais auditais; jie pateikiami siekiant parodyti, kaip įprastai atliekama audito veikla gali apimti teminius reikalavimus.

Audito ir užtikrinimo veiklos, galinčios būti tiesiogiai ir (arba) netiesiogiai susijusios su elgsena, pavyzdžiai:

Sritis	Tiksliniai auditai	Bendrieji audito testavimo elementai
VALDYSENA	• Rizikos kultūra • Organizacijos valdysena • Valdybos ir (arba) vadovybės efektyvumo peržiūra • Reguliavimo atsakas • Skatinamoji kompensacija • Veiklos rezultatų matavimai • Organizacijos strategija ir planavimas • Pertvarkos planavimas • Susijungimai ir įsigijimai	• Organizacijos politika ir procedūros • Subjekto lygmens/vadovybės peržiūros kontrolės priemonės • Visos organizacijos reguliavimo klausimų taisymas (pvz., verslo tobulinimo planas) • Įgaliojimų delegavimas
Rizikos valdymas	• Teisės ir atitikties užtikrinimo funkcija • Rizikos valdymo sistema • Etikos ir atitikties programa • Aplinkosauga, socialinė atsakomybė ir valdysena • Sukčiavimų peržiūra ir (arba) pranešimų apie pažeidimus linija	• Rizikos ir kontrolės registrų priežiūra • Vadovybės savęs vertinimas • Reagavimas į kontrolės trūkumus ir audito ir (arba) kitas išvadas
KONTROLĖ	• Žmogiškieji ištekliai (įskaitant įdarbinimą ir išlaikymą) • Pardavimo procesai (pvz., pardavimo etika ir atitiktis) • Viešieji pirkimai (pvz., pardavėjų nepriklausomybė, pramogos) • Sektorius / įstaiga (pvz., valdymas ir peržiūra) • Sukčiavimo ir (arba) pranešimų apie pažeidimus linija	• Pareigų atskyrimas • Valdymo peržiūra ir stebėsenos kontrolė • Individuali sukčiavimo rizika • Kompetencijos įgūdžiai ir rizikos suvokimas • Procesų ir kontrolės priemonių taisymas

©„The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas), 2025 m.
Visos teisės saugomos. Tik individualiam naudojimui.

Apie Vidaus auditorių institutą

Vidaus auditorių institutas (VAI) yra tarptautinė profesinė asociacija, vienijanti daugiau nei 265 000 narių visame pasaulyje ir suteikusi daugiau nei 200 000 sertifikuotų vidaus auditorių (CIA®) sertifikatų visame pasaulyje. Įkurtas 1941 m., IIA visame pasaulyje pripažįstamas kaip vidaus audito profesijos lyderis standartų, sertifikavimo, švietimo, mokslinių tyrimų ir techninių rekomendacijų srityje. Daugiau informacijos rasite svetainėje theiia.org.

Atsakomybės apribojimas

VAI (IIA) šį dokumentą skelbia informaciniais ir švietimo tikslais. Šioje medžiagoje nesiekiama pateikti galutinių atsakymų konkrečiomis individualiomis aplinkybėmis, todėl ja galima naudotis tik kaip vadovu. VAI (IIA) rekomenduoja kreiptis į nepriklausomus ekspertus dėl konsultacijų, tiesiogiai susijusių su konkrečia situacija. VAI (IIA) neprisiima jokios atsakomybės už asmenis, kurie remiasi tik šia medžiaga.

Autorinės teisės

© 2025 „The Institute of Internal Auditors, Inc.“ (Vidaus auditorių institutas). Visos teisės saugomos. Dėl leidimo dauginti kreipkitės į copyright@theiia.org.

2025 m. gruodžio mėn.

The Institute of Internal Auditors

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