

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Grāmatvedības un audita katedra

**IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMA UN TĀS
PILNVEIDOŠANA SIA „BITE LATVIJA”**

Internal control system and its improvement of ltd. “BITE
Latvija”

MAGISTRA DARBS

Grāmatvedības un audita profesionālā maģistra studiju programma

Autors: **Simona Ozoliņa**

Studenta apliecības Nr. so10008

Darba vadītājs: asoc. profesore Dr. ekon. Inta Millere

RĪGA 2016

ANOTĀCIJA

Latvijā iekšējā kontrole ir aktuāls jautājums, jo ar efektīvu iekšējās kontroles palīdzību var uzlabot sabiedrības darbību, sasniegt organizācijas mērķus, laicīgi konstatēt un novērst organizācijas riskus, kā arī novērst uzņēmumu krāpšanās apjomus.

Maģistra darba mērķis ir, pamatojoties uz SIA "BITE Latvija" iekšējās kontroles sistēmas izpēti un analīzes rezultātiem, izstrādāt priekšlikumus tās pilnveidošanai.

Mērķa sasniegšanai tika pētīti iekšējās kontroles sistēmas teorētiskie jautājumi, raksturots uzņēmums "BITE Latvija" un analizēta uzņēmuma iekšējās kontroles sistēma. Veiktā izpēte rāda, ka iekšējās kontroles sistēma ir kvalitatīva, bet tiek atklātas nepilnības, kuru novēršanai autore sniedz priekšlikumus.

Atslēgvārdi: iekšējā kontrole, riski, iekšējās kontroles sistēma, kontroles vide, kontroles pasākumi

ANNOTATION

Internal control is a topical issue in Latvia, because efficient operation of an internal control system can help in improving the operation of the company, reaching the objectives of the organisation, promptly detecting and preventing organisational risks, as well as preventing the scope of corporate fraud.

The objective of the Master's thesis is to develop the proposals for the upgrading of the internal control system of "BITE Latvija" Ltd based on the results of research and analysis of the internal control system of "BITE Latvija" Ltd.

Theoretical aspects of internal control were researched, the company BITE Latvija was characterised and its internal control system was analysed in order to reach the objective. The research that was carried out indicates that the quality of the internal control system is high, however certain drawbacks have been detected and proposals for the elimination thereof have been provided by the author.

Key words: internal control, risks, internal control system, control environment, control measures

SATURS

Apzīmējumu saraksts.....	5
Ievads.....	6
1. SIA „BITE Latvija” raksturojums un attīstība.....	9
2. Iekšējās kontroles sistēmas raksturojums un būtība	19
2.1. Iekšējās kontroles jēdziens	19
2.2. Iekšējās kontroles sistēmas mērķi, uzdevumi un īstenošana	21
2.3. Iekšējās kontroles sistēmas elementi	28
2.4. Grāmatvedības cikla iekšējās kontroles prasības.....	41
3. SIA „BITE Latvija” iekšējās kontroles raksturojums un analīze	48
3.1. Iekšējās kontroles sistēmas elementi SIA “BITE Latvija”	48
3.2. SIA “BITE Latvija” IKS grāmatvedības ciklā.....	65
Secinājumi	81
Priekšlikumi.....	85
Izmantotā literatūra un avoti.....	87
1.pielikums.....	90
Intervijas jautājumi uzņēmuma darbiniekiem par IKS SIA “BITE Latvija”	90
2.pielikums.....	92
SIA “BITE Latvija” organizatoriskā struktūra 2016. gada martā.....	92
3.pielikums.....	92
SIA “BITE Latvija” galvenās grāmatvedes amata apraksts	93
4.pielikums.....	95
SIA “BITE Latvija” pārdošanas speciālista vakances sludinājums	95
5.pielikums.....	96
Grāmatvedības cikla iekšējās kontroles sistēmas aptaujas anketa.....	96

APZĪMĒJUMU SARAKSTS

ASV – Amerikas Savienotās Valstis

COSO – D. Trīdveja komisijas sponsorējošo organizāciju komiteja

IK – iekšējā kontrole

IKS – iekšējās kontroles sistēma

IIN – iedzīvotāju ienākumu nodoklis

INTOSAI - Starptautiskā Augstāko revīzijas iestāžu organizācija (The International Organisation of Supreme Audit Institutions)

IT – informāciju tehnoloģijas

MB - Megabaits

PR – iepirkuma pieprasījums

PWC - Pricewaterhousecooper

SIA - sabiedrība ar ierobežotu atbildību

VID – Valsts ieņēmumu dienests

VSAOI - Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas

3G – trešās paaudzes mobilā sakara tīkls

4G - ceturtais paaudzes mobilā interneta tīkls

IEVADS

Darba tēma ir iekšējās kontroles sistēma un tās pilnveidošana SIA "BITE Latvija". Iekšējās kontroles sistēma ir uzņēmuma vadības realizēts process, kurš sekmē uzņēmuma efektīvu darbību, palīdzot sasniegt uzņēmuma mērķus un samazinot krāpšanās apjomus. Ar tās palīdzību uzņēmums var laicīgi konstatēt un novērst riskus. Katrs uzņēmums vēlas, lai tas darbotos efektīvi, bet ne vienmēr sabiedrību pilnībā var kontrolēt uzņēmuma vadītājs. Lielākās sabiedrībās vadība nevar izsekot līdzīgi visiem sabiedrības darbības procesiem. Šādos gadījumos ir nepieciešama kvalitatīva iekšējās kontroles sistēma, kuru ir izveidojis uzņēmuma vadītājs un, kuras procesus pilda visi uzņēmuma darbinieki. Šobrīd Latvijā iekšējā kontrole ir aktuāls jautājums. Daudziem uzņēmumiem nav izstrādāta kvalitatīva iekšējās kontroles sistēma. Tas ir iemesls, kādēļ uzņēmumos palielinās krāpšanās apjomi un palielinās riski.

Uzņēmumam vai iestādei sasniedzot arvien lielāku izmēru (darbinieku skaitu, vairākas filiāles), tās vadībai kļūst arvien grūtāk, pat neiespējami, piedalīties un uzraudzīt visus notiekošos procesus, lai kontrolētu uzņēmuma mērķu sasniegšanu un optimālu resursu izmantošanu.

Temata izvēle un aktualitāte ir pamatojama ar to, ka SIA "BITE Latvija" ir liela sabiedrība un uzņēmumā strādā liels darbinieku skaits, kuram ir tendence katru gadu palielināties. Jo lielāks darbinieku skaits strādā sabiedrībā, jo lielāka iespēja, ka tiks pārkāptas kontroles procedūras. Lielais darbinieku skaits ir iemesls, kāpēc SIA "BITE Latvija" nodaļu vadītājiem ir grūti pārraudzīt un kontrolēt visus uzņēmuma procesus. Autorei praksē ir bijuši gadījumi, kad uzņēmuma darbinieki pieļauj būtiskas kļūdas savas nezināšanas dēļ, kā arī darbinieki ir veikuši krāpnieciskas darbības un radījuši uzņēmumam papildus zaudējumus. Ja uzņēmumā būtu izstrādāta efektīva iekšējās kontroles sistēma, šādus iespējamus riskus uzņēmuma vadītāji varētu novērst, un palielinātos iespēja sasniegt uzņēmuma mērķus.

Darba autore, strādājot SIA "BITE Latvija" grāmatvedības nodaļā, ir atklājusi vairākus procesus, kuros var uzlabot iekšējās kontroles sistēmu. Tādēļ, lai izpētītu detalizētāk šī uzņēmuma iekšējās kontroles procedūras un to atbilstību uzņēmuma mērķu sasniegšanai, darba autore, iepazīstoties ar uzņēmuma SIA „BITE Latvija” nepublicētajiem datiem, pētīs, kāda iekšējās kontroles sistēmas situācija ir uzņēmumā SIA „BITE Latvija”, kādas nepilnības ir uzņēmuma iekšējās kontroles pārvaldības sistēmā un sniegs priekšlikumus problēmu risināšanā.

Darba hipotēze - Iekšējās kontroles sistēma SIA "BITE Latvija" kopumā un iekšējā kontroles sistēma uzņēmuma grāmatvedības ciklā ir izstrādāta atbilstoši prasībām, bet tai ir trūkumi, kurus ir nepieciešams uzlabot.

Maģistra darba mērķis ir, pamatojoties uz SIA "BITE Latvija" iekšējās kontroles sistēmas izpēti un analīzes rezultātiem, izstrādāt priekšlikumus tās pilnveidošanai.

Veicamie uzdevumi, lai sasniegtu darba mērķi:

- raksturot SIA „BITE Latvija”;
- iekšējās kontroles sistēmas jēdziena, mērķu, uzdevumu un īstenošanas noteikšana, izpētot un salīdzinot dažādu autoru darbus;
- speciālajā literatūrā izpētīt iekšējās kontroles sistēmas elementus;
- novērtēt SIA „BITE Latvija” iekšējās kontroles sistēmu;
- veikt darbinieku anketēšanu, lai noskaidrotu SIA „BITE Latvija” darbinieku uzskatus par iekšējās kontroles sistēmu;
- sniegt priekšlikumus SIA „BITE Latvija” iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai.

Autore maģistra darba struktūru veidojusi, balstoties uz izvirzītajiem darba uzdevumiem. Darbs sastāv no trim nodaļām. Pirmajā nodaļā autore pēta SIA „BITE Latvija” uzņēmumu, lai radītu priekšstatu par uzņēmuma darbības specifiku un mērķiem un izprastu, kādas ir SIA "BITE Latvija" nepieciešamās iekšējās kontroles procedūras. Darba otrajā nodaļā tiek pētīta iekšējās kontroles sistēma, lai, izmantojot teorētiskās zināšanas, trešajā nodaļā varētu analizēt SIA „BITE Latvija” iekšējās kontroles sistēmas atbilstību noteiktajām prasībām. Trešajā nodaļā tiek izpētīta un izanalizēta SIA „BITE Latvija” iekšējās kontroles sistēma, lai noteiktu šīs konkrētās sabiedrības iekšējās kontroles sistēmas problēmas un izstrādātu secinājumus un sniegtu priekšlikumus par sabiedrības iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanu. Otrajā un trešajā darba daļā autore pēta un novērtē visus iekšējās kontroles sistēmas elementus, bet īpašu uzmanību velta grāmatvedības cikla IKS izpētei, jo autore uzskata, ka tas ir būtisks cikls uzņēmumā, kurš kontrolē un uzskaita pārējo ciklu darbību, kā arī darba autores ikdienas darbs ir saistīts ar šo ciklu. Autore vēlējas izpētīt grāmatvedības procesus, lai varētu izprast cikla vājās vietas un izstrādāt priekšlikumus, lai tos iesniegtu galvenajai grāmatvedei un iespējams ieviestu autores izstrādātos uzlabojumus SIA "BITE Latvija" grāmatvedības procesos.

Maģistra darba izstrādē izmantotās pētniecības metodes ir salīdzinošā analīzes metode, lai salīdzinātu uzņēmuma rādītāju attīstību gadu laikā; ekonomiskās analīzes metode – izpētot uzņēmuma materiālus un literatūras avotus, lai uzlabotu iekšējās kontroles sistēmu uzņēmumā; empīriskās metodes, lai ar aptaujas palīdzību noskaidrotu darbinieku uzskatus par

kontroles sistēmu uzņēmumā, kā arī grafiskā metode, lai varētu attēlot iekšējās kontroles sistēmas tendences pētāmajā laika posmā.

Raksturojot uzņēmuma “BITE Latvija” darbību, pētījuma periods ir no 2010. gada līdz 2016. gadam, lai autore, iespējami precīzāk, varētu izvērtēt uzņēmuma „BITE Latvija” attīstības tendences. Autore pirmajā nodaļā nevarēja iegūt finanšu datus par 2015. gadu, jo uzņēmums gada pārskatu iesniedz septiņus mēnešus pēc pārskata gada beigām. Analizējot iekšējās kontroles sistēmu uzņēmumā, pētījuma periods ir no 2015. gada līdz 2016. gada maijam, lai izteiktie priekšlikumi būtu objektīvi un aktuāli.

Maģistra darbā veiktā analīze un pētījums pamatojas uz LR likumdošanas prasībām, autoru darbiem latviešu un angļu valodā, internetā pieejamiem resursiem, publikācijām periodiskajos izdevumos, kā arī SIA BITE Latvija, nepublicētajiem datiem. Visi faktiskie materiāli ir ņemti no uzņēmuma SIA „BITE Latvija” gada pārskatiem, bet visa informācija par SIA “BITE Latvija” ir no uzņēmuma nepublicētajiem materiāliem un darbā uz tiem atsevišķas atsauces nav norādītas.

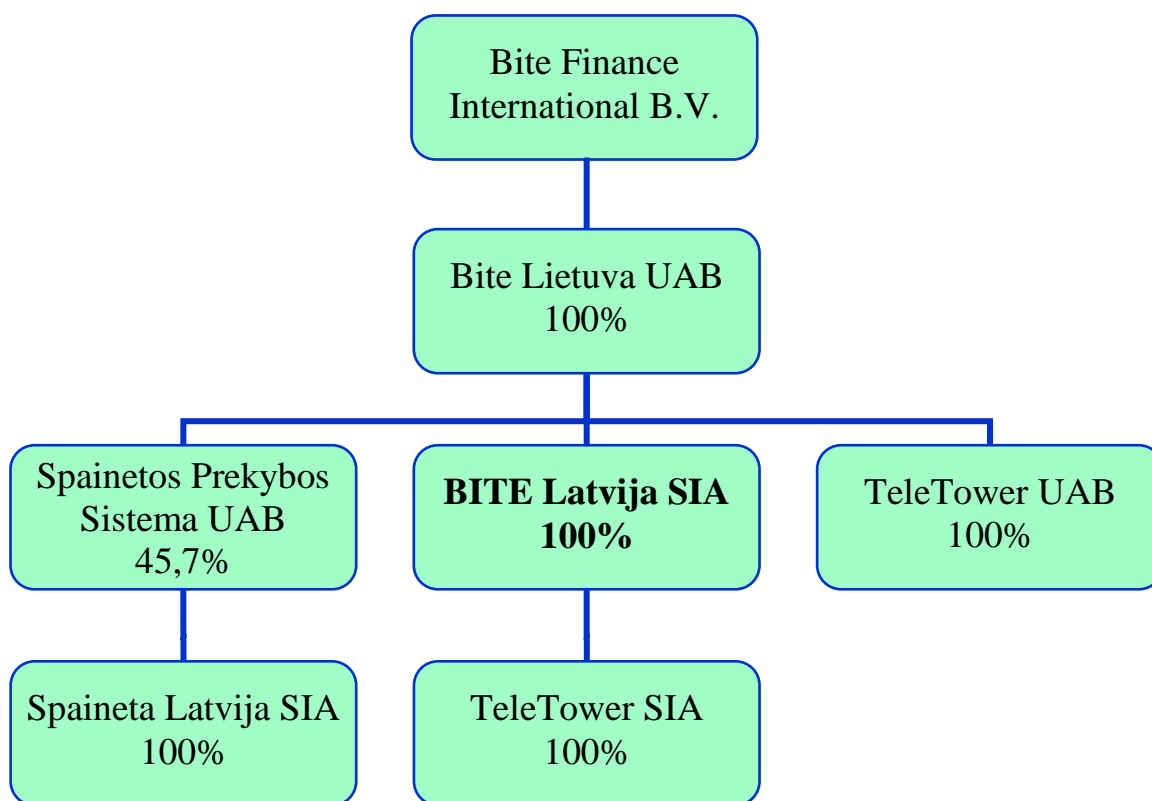
1. SIA „BITE LATVIJA” RAKSTUROJUMS UN ATTĪSTĪBA

SIA „BITE Latvija” ir trešais lielākais telekomunikāciju uzņēmums Latvijas Republikā. Sabiedrības galvenā uzņēmējdarbības joma ir telekomunikāciju pakalpojumu, tostarp balss – pēcapmaksas un priekšapmaksas pakalpojumi – Bites karte, savienošanas un satura pakalpojumu sniegšana atbilstoši Bite zīmolam, kā arī mobila interneta pakalpojumi, piemēram, balss pakalpojumi, SMS, mobilo internetu un datu pārraide, kā arī piedāvā klientiem iegādāties telefonus. Savus pakalpojumus Bite piedāvā gan privātajam, gan biznesa klientu segmentam.

Uzņēmums „BITE Latvija” dibināts 2005. gada 5. maijā Rīgā. Sabiedrība reģistrēta Latvijas Republikas Komercreģistrā ar vienoto reģistrācijas numuru 40003742426. Sabiedrības valdē ietilpst Frederick William Hrenchuk (Valdes loceklis), Kaspars Buls (Valdes loceklis) un Anna Fadejeva (Valdes locekle). 2015. gada 31. decembrī pilnībā apmaksātais Sabiedrības daļu kapitāls sastādīja EUR 99 085 286, un to veidoja 99 085 286 kapitāla daļas ar katras daļas nominālvērtību EUR 1 apmērā. Sabiedrības mātes sabiedrība ir Bite Lietuva UAB, kam pieder 100% no Sabiedrības pamatkapitāla. 100% no Bite Lietuva UAB daļām uz 2015. gada 31. decembri pieder Bite Finance International B.V. Bite Finance International B.V. pieder arī 100% no TeleTower UAB pamatkapitāla. SIA “BITE Latvija” meitas uzņēmums ir SIA “TeleTower”. Tās galvenie darbības veidi ir mobilo sakaru torņu un mastu (bez telekomunikāciju iekārtām) uzturēšana, attīstīšana un pārvaldīšana. Sākotnēji SIA “Teletower” bija SIA “BITE Latvijas” daļa, tad tā tika atdalīta no uzņēmuma. Tas izskaidrojams ar to, ka uzņēmuma vadība vēlējās, lai sabiedrības pamatlīdzekļi tiktu atdalīti no saimnieciskās darbības. Bite Lietuva UAB pieder 45,7% daļas Spainetos Prekybos Sistema UAB. Spainetos Prekybos Sistema UAB pieder 100% SIA “Spaineta Latvija”. Tā ir mazumtirdzniecības un klientu apkalpošanas salonu ķēde, kas piedāvā SIA “BITE Latvija” pakalpojumus, viedtālruņus un dažādus aksesuārus gan privātpersonām, gan uzņēmumiem. 2016. gada aprīlī SIA “BITE Latvija” ģenerāldirektors Freds Hrenčuks paziņoja, ka uzņēmuma mātes sabiedrība iegādāsies Spainetos Prekybos Sistema UAB un tai piederēs 100% no sabiedrības daļām. SIA “Spaineta Latvija” pārņemšanas procesu paredzēts pabeigt, tiklīdz tiks saņemts apstiprinājums no Konkurences padomes.¹

Lai uzskatāmāk attēlotu Bites Grupas struktūru, darba autore izveidoja 1.1. attēlu. Struktūra ir izveidota, kad Bite Lietuva UAB vēl nav iegādājusies Spainetos Prekybos Sistema UAB.

¹ SIA “BITE Latvija” 2014. gada pārskats



1.1.att. Bite Grupas struktūra uz 2016. gada 16. februāri*

* sagatavojusi darba autore

Uzņēmuma misija ir „Sniegt klientiem pašu labāko. Katru dienu.” Šo misiju SIA „BITE Latvija” izpilda, ievērojot četras svarīgākās vērtības – es atklāju jaunas iespējas, es esmu radošs, es priecājos par saviem sasniegumiem, un es uzņemos vadību. Uzņēmuma darbinieki izvirza sev noteiktas pamatvērtības, kuras pielieto arī praksē: vienotība – strādā kā komanda ar kopēju mērķi, uzvara – tic veiksmei un zina, ka var, atklātība – nav, ko slēpt, atvērti jaunām iespējām un gatavi izaicinājumam, cieņa – ieklausās savos klientos un cits citā un lepnums – lepojas, ka ir daļa no Bites komandas.

Sabiedrība joprojām tic, ka veidojot godīgas un atklātas partnerattiecības ar klientiem, meklējot jaunus risinājumus, kas atbilstu klientu vēlmēm un izvirzot cilvēcīgumu, kā sabiedrības darbības pamatvērtību, spēs gūt gan panākumus, gan arī mainīt ierasto praksi telekomunikāciju nozarē. Sabiedrība turpina attīstīt savu tīklu, pārdomāti paplašinot 3G, gan 4G interneta pārklājumu, kā rezultātā klientiem būs iespējams saņemt kvalitatīvākus pakalpojumus plašākā valsts teritorijā. Sabiedrība prognozē, ka SIA “BITE Latvija” efektīvi turpinās palielināt savu klientu bāzi, piedāvājot kvalitatīvu telekomunikāciju pakalpojumu klāstu, saglabājot uzsvaru uz klientu apmierinātību un augstvērtīga servisa nodrošināšanu. Sabiedrības stratēģija ir vērsta uz nozīmīgu pārmaiņu radīšanu tirgū: par ieguldīto naudu sniedzot klientiem vairāk labuma un jaunu pieredzi, nododot kontroli klientu pašu rokās un esot vienkāršai un pārredzamai. Aizvien lielu uzsvaru liekot uz klientu apkalpošanas kvalitāti,

personāla izaugsmi, uzņēmuma vērtībām un pakalpojumiem, kas veidoti, balstoties uz klientu vajadzībām.

Darba autore uzskata, ka klientu skaita pieaugums katru gadu ir saistīts tieši ar to, ka sabiedrība izvirza klientus uzņēmuma interešu augšgalā. SIA "BITE Latvija" rūpējas, lai klientiem būtu viegli izprotami tarifu plāni, būtu kvalitatīvi sakari, kā arī, lai klienti nepārmaksātu par pakalpojumiem un netiktu mobilo operatoru vidū izmantoti negodīgi piedāvājumi - kad vienam klientam piedāvā izdevīgāku pakalpojumu vai precī, bet citam nē. Lai iepriecinātu savus klientus, uzņēmuma darbinieki viņiem sūta apsveikumu dzimšana dienā, svētkos, atvainošanās ziņas gadījumos, kad ir bijuši traucējumi ar tīkla pārklājumu, kā arī daudzos citos gadījumos. Šo iemeslu dēļ, klienti ir apmierināti ar savu operatoru un zvana SIA "BITE Latvija" darbiniekiem, lai pateiktos par cilvēcīgo attieksmi. Katram gadījumam Bites darbinieki atrod savu risinājumu, piemēram, ja klients zvana darbiniekiem, lai pateiktu, ka ir radušās problēmas un nevar apmaksāt rēķinu, darbinieki vienmēr ir atsaucīgi un, izvērtējot katru situāciju, ļauj arī klientam apmaksu veikt vēlāk.

Uzņēmums savu darbību uzsāka 2005. gada septembrī, piedāvājot klientiem pirmo produktu - priekšapmaksas sarunu karti TOXIC un novembrī par klientiem kļūst arī privātie pieslēguma klienti. Gada beigās darbu uzsāk pirmie desmit saloni. Pirmajā gadā Bites klientu skaits ir 50 000. 2006. gadā par Bites klientiem kļūst arī biznesa klienti un jūnijā klientu skaits sasniedz jau 100 000 klientu. 2007. gada 9. februārī investīciju fonds „Emerging Europe Convergence Fund II LP”, kļuva par vienīgo Bites grupas īpašnieku. 2008. gada martā SIA „BITE Latvija” pirmo reizi piedāvā viedtālruni BlackBerry Latvijas tirgū. Tas nodrošina bezvadu piekļuvi e-pastam un citām programmām. Gada beigās sabiedrība nodrošina 3G tīkla mobilā interneta priekšrocības lielākajās Latvijas pilsētās.

2009. gada septembrī Bite ir pirmais operators Latvijā, kas piedāvā tarifu plānu bez ikmēneša maksas un zvanīt visā Bites tīklā par brīvu. 2010. gadā Bite uzsāk vērienīgāko tīkla modernizācijas projektu Baltijas valstīs, parakstot līgumu ar pasaules vadošo mobilo tehnoloģiju nodrošinātāju Huawei. Pateicoties sadarbībai, tika izveidots tehnoloģiski attīstītākais mobilo sakaru tīkls ar gatavību 4G sakaru nodrošināšanai visā valsts teritorijā. „Datorikas institūta Divi“ apkopotā informācija liecina, ka 2010. gadā 58% Latvijas iedzīvotāji, mainot mobilo sakaru operatoru saglabājot savu esošo numuru, priekšroku deva tieši Bitei. Vislielākā aktivitāte, mainot operatoru, bijusi priekšapmaksas karšu lietotāju vidū – sasniedzot 62%, savukārt, pastāvīgo pieslēgumu segmentā Bites sakarus izvēlēties 51% mobilo sakaru lietotāju. 2010. gadā rūpīgi tika strādāts pie klientu ērtībām un drošības telekomunikāciju pakalpojumu izmantošanā. Līdz ar ekonomiskās situācijas pasliktināšanos valstī, pastiprināti sāka parādīties gadījumi, kad ļaunprātīgi tika izmantoti un apkrāpti

patērētāji, tostarp mobilo sakaru lietotāji. Sabiedrība, reaģējot uz šādu tendenci, bija Latvijā pirmais operators, kas ieviesa paaugstinātas maksas pakalpojumu kontroles sistēmu. 2010. gadā par Bites saukli kļuva – „Bite. Citāda kompānija.”

Kopumā 2012. gadā uzņēmuma pakalpojumus izvēlējušies vairāk nekā 93 tūkstoši mobilo sakaru lietotāju. Saskaņā ar neatkarīgu ikgadējo pētījumu, kuru veic “EPSI Baltic”, 2012. gadā Bites privātie klienti ir visapmierinātākie sasniedzot 78,4 no iespējamajiem 100 punktiem, ieņemot līdera pozīciju. Arī biznesa segmentā Bites klienti ir bijuši visapmierinātākie, sasniedzot 75,8 punktus, kas ir par 4,3 punktiem virs nozares vidējā rādītāja 2012. gadā.

2013.gadā Bite strādāja, lai attīstītu esošos produktus un uzlabotu klientu pieredzi mobilā interneta lietošanā. Bite bija pirmais operators Latvijā, kas piedāvāja neierobežotu vienību tarifu plānu arī priekšpmaksas klientiem. Salīdzinājumā ar 2012.gadu, vidējais datu patēriņa apjoms Bites klientu vidū palielinājās par 145%, kas liecina par aktīvu datu lietotāju pieaugumu. 2013.gada septembrī Bite pabeidza tīkla uzlabošanas darbus, nodrošinot 90% Latvijas teritorijas ar 3G pārklājumu.

2014.gadā SIA “BITE Latvija” turpināja strauju attīstību. Bite turpināja iesākto, rūpējoties par klientu vajadzībām, piedāvājot teicamu servisu, izdevīgus tarifu plānus un godīgu, draudzīgu attieksmi. Sekojot Latvijas un pasaules tendencēm, 2014.gadā Bite iekļāva savu bezmaksas aplikāciju piedāvājumā vienu no populārākajām mūzikas straumēšanas aplikācijām – Deezer. Mobilo sakaru operatora klientu skaits 2014.gada 3.ceturksnī pieauga par 16%, kopumā sasniedzot 500 665 klientu. 2014.gada nogalē Bite paziņoja par saviem tālākajiem attīstības plāniem tīkla tehnoloģiju jomā – 2015.gada sākumā ieviest 4G un 4G+ tīkla tehnoloģiju, kas nodrošinās klientiem augstākās kvalitātes mobilo internetu.

No 2015.gada sākuma līdz 2015. gada oktobrim tika uzceltas vairāk kā 200 bāzes stacijas, un kopš maija klientiem Rīgā un Pierīgā bija pieejams jaunais Bites ceturtās paaudzes mobilā interneta tīkls. Kopš 2015. gada vasaras 4G mobilā interneta tīkla pārklājums tika attīstīts dažādās pilsētās – Bauskā, Cēsīs, Daugavpilī, Jelgavā, Jēkabpilī, Jūrmalā, Kuldīgā, Liepājā, Salacgrīvā, Valmierā, Ventspilī un citās pilsētās. Ātrā un kvalitatīvā Bites 4G tīkla ieviešana 2015.gadā ir veicinājusi klientu mobilo datu lietojumu palielināšanos par 1.6 reizēm. Kopumā Bite tīkla attīstībā Latvijā ir investējusi 96,5 miljonus EUR. Bites tīkls veidots operatīvi, savlaicīgi domājot par ilgtermiņa attīstību nākotnē un iespējamiem mobilā tīkla uzlabojumiem, piemēram, lai izveidotu 4G tīklu, uzņēmumam nebija jāveic milzīgas investīcijas, jo bija tikai jāpilnveido esošais 3G tīkls. 2015. gadā veiktais SIA “TNS Latvia” pētījums parāda, ka mobilo operatoru vidū SIA “BITE Latvija” apkalpošanu klientu centros novērtē visaugstāk – ar 8,5 ballēm 10 baļļu skalā. Noslēdzot 2015.gada trešo finanšu

ceturksni, Bites klientu skaits sasniedza 528 000 klientu, kas ir 10,56 reizes vairāk, kā 2005. gadā.

Pēc autores domām viens no svarīgākajiem sasniegumiem 2015. gadā ir 4G mobilā interneta tīkla pārklājuma uzlabošana un attīstīšana lielākajās un mazākās Latvijas pilsētās. Svarīgi ir tas, ka uzņēmuma klientu skaits aizvien turpina augt un pieaug arī klientu apmierinātība ar uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem un produktiem.

Par svarīgu notikumu autore uzskata, ka 2015. gada 24.decembrī, Mid Europa Partners ("Mid Europa") kopā ar Providence Equity Partners ("Providence") – starptautisku privāto investīciju uzņēmumu, paziņoja, ka ir uzsākuši vienošanās procesu, saskaņā ar kuru Providence pārņem Bité Finance International BV ("BITE" vai "BITE Grupa") no "Mid Europa". Darījums tika pabeigts 2016.gada pirmajā ceturksnī. Autore uzskata, ka ar pārņemšanas procesu, uzņēmumā tiks veiktas dažādas izmaiņas gan darbinieku, gan produktu un pakalpojumu sastāvā, lai meklētu veiksmīgākus veidus, kā sasniegt uzņēmuma mērķus un palielinātu klientu skaitu un peļņu.

Autore par lielāko SIA "BITE Latvija" sasniegumu līdz šim uzskata 2016. gada janvārī saņemto uzņēmuma Ookla apbalvojumu par ātrāko 4G mobilo internetu Latvijā. Mērījumi tika veikti aplikācijā Speedtest.net., kura ir populārākā vietne, kur ikviens var izmērīt gan mobilā, gan fiksētā interneta ātrumu. Aplikācijas veidotāji – ASV uzņēmums Ookla – regulāri apkopo veiktos mērījumus, nosakot ātrākos pakalpojumu sniedzējus dažādās valstīs. Speedtest.net piešķirtais apbalvojums ir ne tikai objektīvs, bet arī parāda cilvēku pieredzi – tas ir apliecinājums, ka, apkopojot ikviena Latvijas mobilā operatora klienta veiktos mērījumus, Bites 4G internets ir ātrākais. Vērtējot Latvijas mobilo operatoru nodrošināto 4G internetu, tika analizēti dati, kas iegūti no mērījumiem 2015.gada otrajā un trešajā ceturksnī. Apkopotā informācija ļauj apgalvot, ka Bite nodrošina ātrāko 4G mobilā interneta lejupielādes ātrumu Latvijā - vidējais lejupielādes ātrums ir 45,6Mb/s un augšupielādes – 23,69Mb/s.¹

Autore Ookla apbalvojumu uzskata par lielāko uzņēmuma sasniegumu, jo mūsdienās internets telefonā ir neatņemama dzīves sastāvdaļa lielai daļai iedzīvotāju. Galvenokārt, internetu telefonā mūsdienās izmanto jaunieši, bērni, uzņēmumu vadītāji un biznesmeņi, darbinieki, kuru darbs ir saistīts ar internetu un datoru, kā arī liela daļa pieaugušo. Interneta pieprasījums norāda uz to, ka ir svarīgi, ka SIA "BITE Latvija" ir saņēmusi šādu apbalvojumu. Tas var palielināt uzņēmuma klientu skaitu un pieprasījumu pēc šī pakalpojuma, jo cilvēki, kuriem ir svarīgi, cik ātri un efektīvi darbojas mobilais internets,

¹ Bitei ir ātrākais 4G mobilais tīkls Latvijā. Pieejams: http://www.bite.lv/medijiem/Bitei_atrakais4G, resurss skatīts 02.05.2016

izmantos tā telekomunikācijas operatora pakalpojumus, kuriem mobilais internets ir kvalitatīvāks.

Kā vēl vienu SIA “BITE Latvija” sasniegumu autore norāda 2016.gada februārī personāldaļas menedžeres Endijas Kaševskas iegūto 2015. gada TOP darba devēja apbalvojumu. Labākā darba devēja TOP 15 par 2015. gadu attēlots 1.1.tabulā.

1.1.tabula

Labāko darba devēju TOP 2015. gadā Latvijā*

Vieta 2014	Vieta 2015	Uzņēmuma nosaukums	Darbības joma
1.	1.	Latvenergo, AS	Enerģētika
2.	2.	Latvijas mobilais telefons, SIA	Telekomunikācijas pakalpojumi
3.	3.	Latttelecom, SIA	Telekomunikācijas pakalpojumi
4.	4.	Swedbank, AS	Banku darbība
5.	5.	Latvijas valsts meži, AS	Mežsaimniecība
6.	6.	Statoil Fuel & Retail Latvia, SIA	Degvielas mazumtirdzniecība
7.	7.	Draugiem, SIA	Interneta portālu darbība
8.	8.	Air Baltic Corporation, AS	Pasažieru aviopārvadājumi
12.	9.	Olainfarm, AS	Farmaceutisko preparātu ražošana
10.	10.	SEB banka, AS	Banku darbība
9.	11.	Latvijas dzelzceļš, VAS	Dzelzceļa transports
14.	12.	Latvijas gāze, AS	Enerģētika
23.	13.	BITE Latvija, SIA	Telekomunikācijas pakalpojumi
11.	14.	Latvijas Banka	Banku darbība
29.	15.	Cēsu alus, AS	Dzērienu ražošana

* sagatavojuši autore, izmantojot ¹ avotu

Pēc 1.1.tabulā apkopotajiem datiem var redzēt, ka SIA “BITE Latvija” ir 13. vietā no visiem Latvijas uzņēmumiem, kuros aptaujātie respondenti labprāt vēlētos strādāt un, kurus uzskata par sev piemērotiem un atbilstošiem. SIA “BITE Latvija” ieguva 13. vietu, kas ir par 10 vietām augstāk, kā 2014. gadā. Telekomunikācijas un pakalpojumu sektorā SIA “BITE Latvija” iegūst trešo vietu paliekot aiz SIA “Latvijas mobilais telefons” un AS Latvenergo. SIA “BITE Latvija” ģenerāldirektors un personāldaļas menedžere, uzskata, ka tas ir liels sasniegums, gada laikā pakāpties par 10 pozīcijām labāko darba devēju TOPĀ.

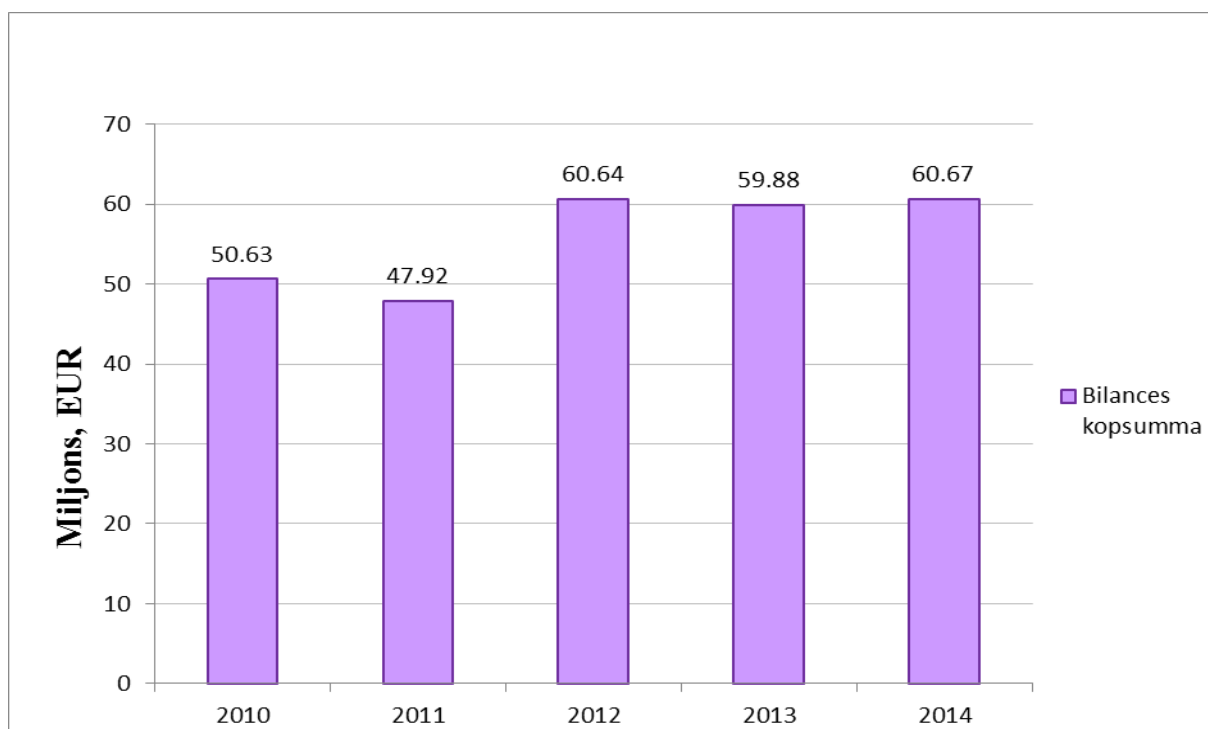
¹ TOP darba devēji 2015. Pieejams: <http://www.cv.lv/content/index.php?id=1374&gr=1>, resurss skatīts 15.03.2016

SIA “BITE Latvija” ir liela sabiedrība, jo tā bilances datumā - 2014. gada 31. decembrī - pārsniedz divus no trim LR “Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums” 5.panta ceturtajā daļā minētajām kritēriju robežvērtībām:

- Bilances kopsumma — 20 000 000 eiro;
- Neto apgrozījums — 40 000 000 eiro;
- Vidējais darbinieku skaits pārskata gadā — 250.¹

Tā kā SIA “BITE Latvija” ir liela sabiedrība, tad uzņēmums gada pārskatu iesniedz VID ne vēlāk kā septiņus mēnešus pēc pārskata gada beigām, jo sabiedrības darbības apjoms pārsniedz neto apgrozījuma un bilances kopsummas kritērijus.

SIA “BITE Latvija” bilances kopsumma 2010. gadā ir 50 634 908 EUR, 2011. gadā ir 47 923 555 EUR, 2012. gadā - 60 644 510 EUR, 2013. gadā - 59 883 325 EUR un 2014. gadā sasniedza 60 674 616 EUR. Attēlā 1.2. var aplūkot SIA “BITE Latvija” bilances kopsummu no 2010. līdz 2014. gadam.



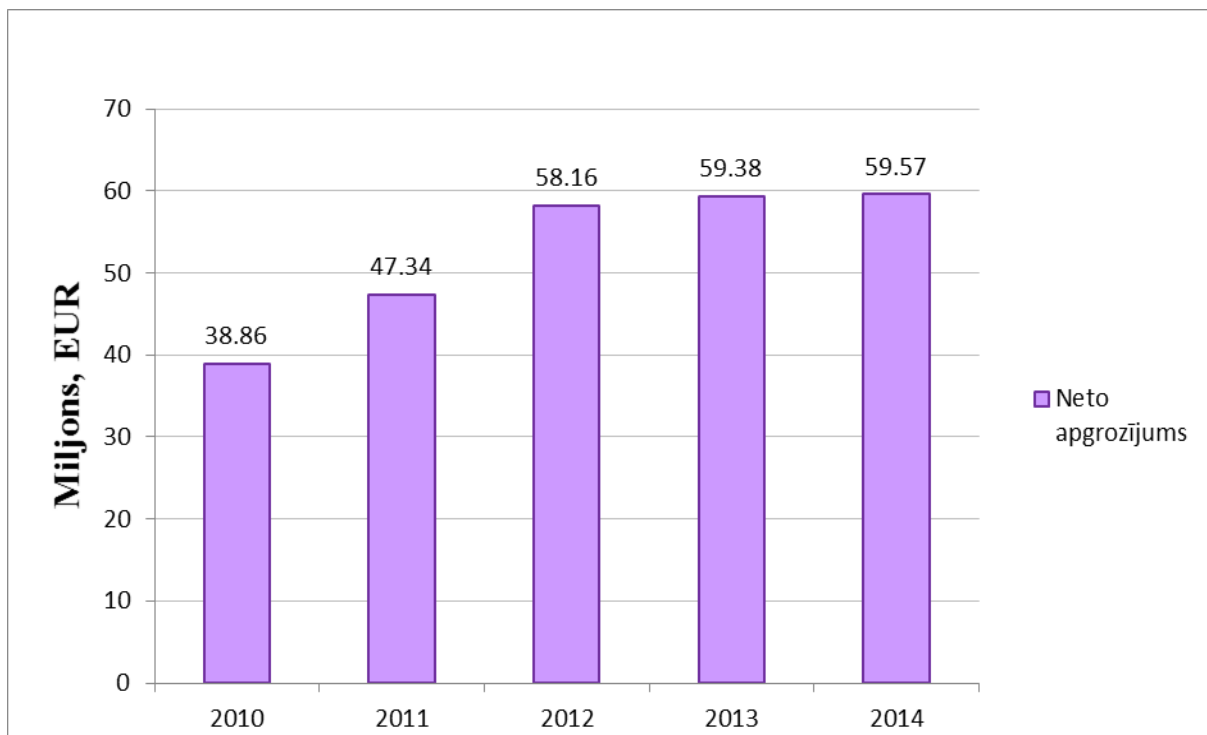
1.2.att. SIA “BITE Latvija” bilances kopsumma no 2010. līdz 2014. gadam, milj.EUR*

* sagatavojusi autore, izmantojot uzņēmuma gada pārskatus²

¹ LR “Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums” 5.pants, pieejams: <http://likumi.lv/ta/id/277779-gada-parskatu-un-konsolideto-gada-parskatu-likums>, skatīts 01.04.2016

² SIA “BITE Latvija” Gada pārskati 2011. - 2014. gadam

SIA "BITE Latvija" neto apgrozījums katru gadu palielinās. 2010. gadā ir 38 858 074 EUR, 2011. gadā ir 47 341 952 EUR, 2012. gadā - 58 163 397 EUR, 2013. gadā - 59 376 393 EUR un 2014. gadā sasniedza 59 571 419 EUR. Attēlā 1.3. var aplūkot SIA "BITE Latvija" neto apgrozījuma pieaugumu no 2010. līdz 2014. gadam.

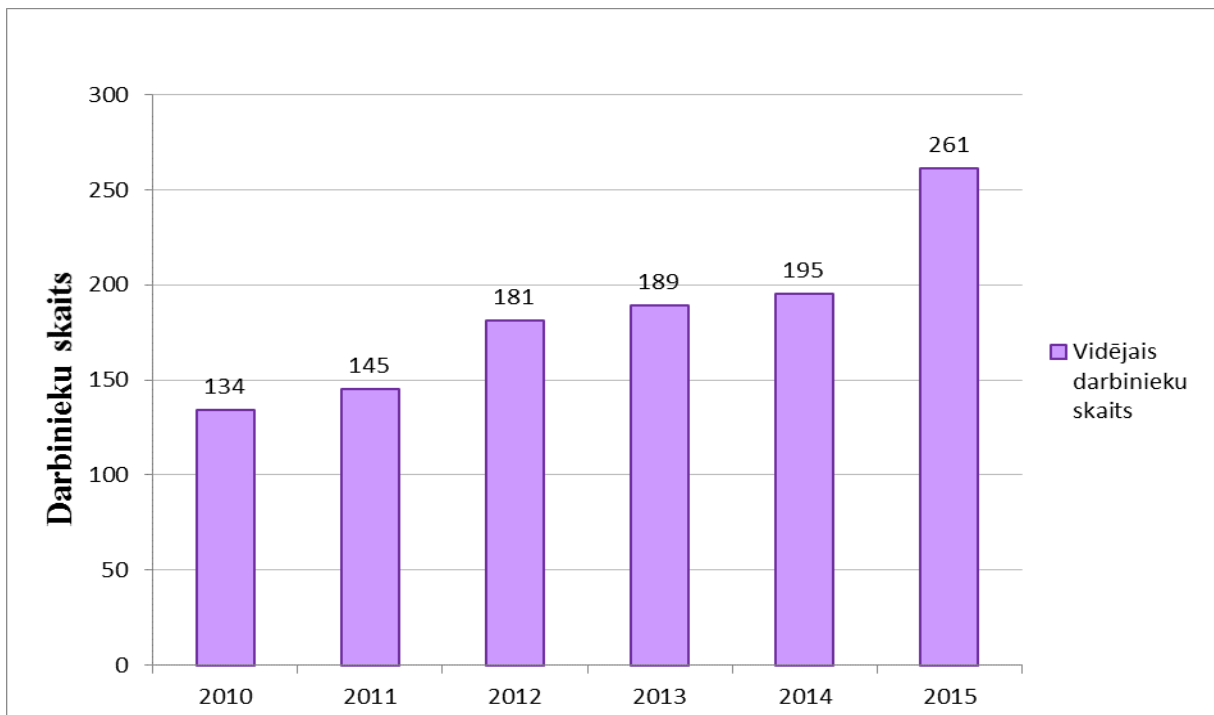


1.3.att. SIA "BITE Latvija" neto apgrozījums no 2010. līdz 2014. gadam, milj.EUR*

* sagatavojsi autore, izmantojot uzņēmuma gada pārskatus¹

Tāpat kā neto apgrozījums katru gadu palielinās, arī SIA "BITE Latvija" darbinieku skaits pieaug. Tas ir izskaidrojams ar to, ka katru gadu SIA "BITE Latvija" klientu skaits pieaug un ir nepieciešams lielāks skaits darbinieku, lai viņus apkalpotu, kā arī SIA "BITE Latvija" katru gadu sniedz jaunus pakalpojuma veidus un produktus. Attēlā 1.4. var aplūkot SIA "BITE Latvija" darbinieku skaita pieaugumu no 2010. līdz 2015. gadam.

¹ SIA "BITE Latvija" Gada pārskati 2011. - 2014. gadam



1.4.att. SIA “BITE Latvija” darbinieku skaits no 2010. līdz 2015. gadam*

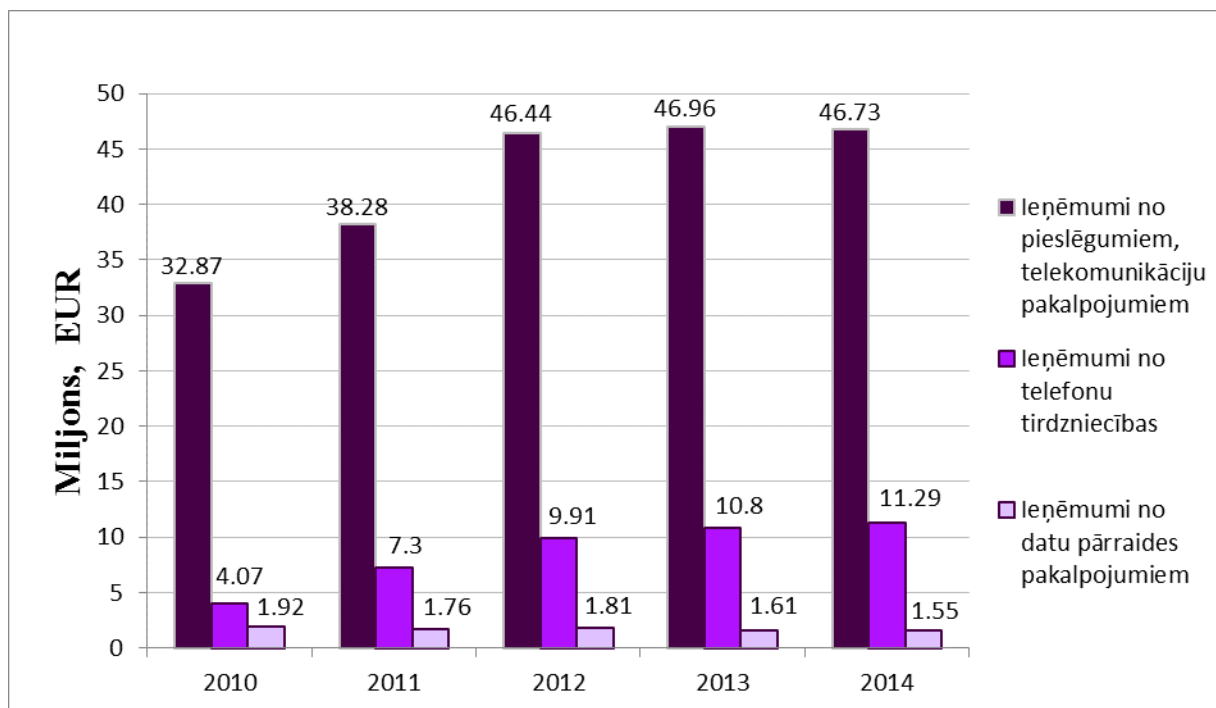
* sagatavojsi autore, izmantojot uzņēmuma gada pārskatus¹

Attēlā 1.4. var aplūkot, kā ir mainījies darbinieku skaits kopš 2010. gada. Var redzēt, ka visstraujākais pieaugums ir 2012. gadā, kad no 145 darbiniekiem pieauga līdz 181 darbiniekam un 2015 gadā, kad no 195 darbiniekiem pieauga līdz 261. 2012. gada pieaugums ir izskaidrojams ar to, ka nodaļas tika paplašinātas un ieviestas vairākas darba pozīcijas, kas līdz 2012. gadam nebija. 2015. gada straujais pieaugums ir izskaidrojams ar to, ka šajā gadā uzņēmuma vadība nolēma izveidot jaunu amatu – “Snaiperi”. Šo darbinieku galvenais uzdevums ir telefoniski apzvanīt esošos klientus un piedāvāt viņiem iegādāties mobilos telefonus un piezīmjdatorus. Vidējais darbinieku pieaugums 2015. gadā ir 66 darbinieki, no kuriem 59 darbinieki ir “Snaiperi”.

1.2. att. līdz 1.4. attēla dati apliecina, ka kopš 2015. gada, pēc likuma “Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums” robežvērtībām, SIA “BITE Latvija” ir liels uzņēmums, jo līdz 2011. gadam izpildās divi no kritērijiem - neto apgrozījums un bilances kopsumma un kopš 2015. gada darbinieku skaits sasniedz 261 darbinieku un, ja neto apgrozījuma un bilances kopsummas tendence būs tāda, kā līdz šim un nesamazināsies, SIA “BITE Latvija” pārsniegs visus trīs kritērijus, kuri nosaka vai uzņēmums ir liels, mazs vai vidējs.

Lai uzskatāmi attēlotu uzņēmuma ieņēmumu iedalījumu pa produktiem un pakalpojumiem darba autore izveidoja 1.5. attēlu.

¹ SIA “BITE Latvija” Gada pārskati 2011. - 2014. gadam



1.5.att. SIA “BITE Latvija” ieņēmumu struktūra no 2010. līdz 2014. gadam, milj.EUR*

* sagatavojuši autore, izmantojot uzņēmuma gada pārskatus¹

Attēlā 1.5. var redzēt, ka uzņēmuma ieņēmumi tiek iedalīti trijās kategorijās – ieņēmumi no pieslēgumiem, telekomunikācijas pakalpojumiem, ieņēmumi no telefonu tirdzniecības un ieņēmumi no datu pārraides pakalpojumiem. Kā 1.5.attēlā var aplūkot, tad vislielākos ieņēmumus uzņēmums gūst no telekomunikācijas pakalpojumiem, un šim rādītājam bija tendence līdz 2014. gadam palielināties, bet 2014. gadā tie ir samazinājušies par 0,23 milj. EUR. Otrs lielākais ieņēmumu avots ir telefonu tirdzniecība. Šie ieņēmumi kopš 2010. gada palielinās un jau 2014. gadā sasniedz 11,29 milj. EUR. Autore šo pieaugumu skaidro ar to, ka mūsdienās mobilie telefoni ļoti strauji mainās un ļoti īsā laikā tirgū parādās dažādas jaunas ierīces. Klienti iegādājas jaunas ierīces, lai gan esošās nodrošina pakalpojumus tikpat labi, kā jaunās. Cilvēki maina ierīces nevis tādēļ, ka iepriekšējās ir sabojātas, bet, lai sekotu līdzi modei un jaunākajām telefona papildfunkcijām. Ir klienti, kuri ierīces maina reizi gadā vai biežāk, kaut arī mobilo telefonu lietošanas garantija ir 2 gadi. Trešais ieņēmumu veids ir datu pārraides pakalpojumi. Ieņēmumi no datu pārraides pakalpojumiem 2010. gadā ir 1,92 milj. EUR, 2011. gadā samazinājās līdz 1,76 milj. EUR, 2012. gadā palielinājās līdz 1,81 milj. EUR, 2013. gadā – 1,61 milj. EUR, bet 2014. gadā samazinājās līdz 1,55 milj. EUR. Lai gan šie ieņēmumi gan palielinās, gan samazinās, tomēr datu pārraides apjoms katru gadu tikai palielinās. Ieņēmumi no datu pārraides pakalpojumiem samazinājušies, jo SIA “BITE Latvija” ir ieviesusi tarifu plānus, kuru cenas ir zemākas nekā iepriekšējos gados.

¹ SIA “BITE Latvija” Gada pārskati 2011. - 2014. gadam

2. IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS RAKSTUROJUMS UN BŪTĪBA

2.1. Iekšējās kontroles jēdziens

Uzņēmumam svarīgi ir organizēt regulāru visu nepieciešamo parametru un procesu kontroli, kas neapšaubāmi daudz veiksmīgāk nodrošina iecerēto mērķu sasniegšanu. Kontrole ir pasākums, kas ļauj izvairīties no tādām darbībām vai notikumiem, kas varētu attālināt no mērķa un uztur tādus apstākļus, kas veicinātu mērķu sasniegšanu.¹

Vārds kontrole cēlies no latīņu valodas vārdiem *contra* rotulus, no kuriem izveidots franču vārds *controle*, kas nozīmē novērošana, salīdzināšana vai pretnosacījums. Kontrole ir viena no pārvaldīšanas pamatfunkcijām. Tā sākas ar mērķa izvēli un beidzas ar praktisku rezultāta sasniegšanu. Pēc viena mērķa sasniegšanas izvirzās cits.²

Pētot grāmatas “Grāmatvedība revīzija audits” un “Revīzijas un kontroles pamati” var secināt, ka kontroles pirmsākumi meklējami jau tālā senatnē Itālijā. 1330. gadā Dženovā darbojās amatpersonas, kuras sauca par vizitatoriem. Jau tajā laikā, beidzoties gadam, visu uzņēmumu grāmatas tika nodotas pārbaudei vizitatoriem. Viņi deva savu slēdzienu par norēķinu pareizību. Nākamajā gadsimtā Dženovā Svētā Gregora bankā tika minēts revidenta amats.³

Grāmatas “Iekšējā kontrole. Iekšējais audits” autore raksta, ka pirmie skaidrojumi par jēdzienu “kontrole” parādījās ap 1600. gadu, kad kontrole tika definēta kā “atskaišu kopija” - ierēdņu veidots reģistrs, kuru varēja pārbaudīt cits ierēdnis. Kontroles tālāka attīstība tiek saistīta ar rūpnieciskās ražošanas attīstību, jo akcionāru un īpašnieku interesēs bija saņemt precīzu finanšu informāciju.⁴

Autore secina, ka kontrole, kā process parādījās jau 14. gs., kad tika pārbaudīta uzņēmuma norēķinu pareizība, lai noskaidrotu vai visa uzrādītā informācija ir korekta un vai nav veikti kļūdaini un neesoši ieraksti. Lai gan kontrole jau minēta 14. gs., taču kontroles jēdziena skaidrojums tiek definēts tikai 3 gadsimtus vēlāk, tas ir 17. gadsimtā. Sākotnēji jēdziens kontrole bija definēts ļoti vienkāršoti, kā atskaišu kopija, tikai laika gaitā kontroles definīcija tika papildināta.

¹ Slavinska I. *Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005. 146. lpp.

² Mālderis G. *Grāmatvedība revīzija audits*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2008. 5. lpp.

³ Žečickis V. *Revīzijas un kontroles pamati*. Rīga: Zvaigzne ABC, 1996. 8. lpp.

⁴ Vērdiņa G. *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 7. lpp.

Ja kontrole parādījās 14. gs., tad pirmās ziņas par iekšējo kontroli saistās ar 1875. gadā Fridriha Krupa firmā Esenē izveidoto “Uzskaites – revīzijas biroju”. Tā darbības mērķis tika formulēts kā “... visu vadības funkciju kontrole, pārbaudot ieņēmumu un izdevumu rēķinus, kustamā un nekustamā īpašuma saņemšanu un norakstīšanu, kā arī iznomāšanu.”¹

Jēdziens iekšējā kontrole mūsdienu izpratnē veidojies 20. gadsimta sākumā, un sākotnēji tas ietvēris trīs elementus: pienākumu sadali, personāla rotāciju un uzskaites pierakstu izmantošanu. Šo jēdzienu attīstīja ASV Sertificēto neatkarīgo grāmatvežu institūts, kas 1949. gadā izstrādāja jaunu definīciju: iekšējā kontrole ir organizācijas plānu, metožu un pasākumu kopums, kas nodrošina organizācijas aktīvu aizsardzību, grāmatvedības datu precizitāti un ticamību, veicina darbību efektivitāti un nodrošina vadības politiku.²

Taču Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās raksta, ka iekšējā kontrole ir iestādes vadības īstenotā politika un procedūras, kas ir ieviestas visos pārvaldes līmeņos, lai nodrošinātu ekonomisku un efektīvu vidi iestādes darbības mērķu sasniegšanai. Iekšējā kontrole nav atsevišķi notikumi vai gadījumi, vai atsevišķas darbības, kuras nav saistītas ar pārējiem iestādes darbības procesiem.³

Grāmatas “Iekšējā kontrole. Iekšējais audits” autore Gita Vērđiņa raksta, ka iekšējā kontrole ir organizācijas struktūrā ietverts process, ko īsteno organizācijas vadība un tās personāls ar mērķi mazināt riskus, kas traucētu sasniegt organizācijas mērķus. Iekšējā kontrole tiek īstenota balstoties uz iekšējo informāciju, bet kontroles rezultātus izmanto administrācija lēmumu pieņemšanai.⁴

Autore secina, ka sākotnēji iekšējās kontroles jēdziens ietvēra, galvenokārt, grāmatvedības uzskaiti, bet laika gaitā rodas nepieciešamība jēdzienu papildināt, lai tiktu ietverta visa uzņēmuma darbība. Visās minētajās definīcijās par iekšējo kontroli tiek uzskatīts process, kuru veic uzņēmuma darbinieki un, kas palīdz sasniegt organizācijas mērķus. Tātad uzņēmuma iekšējā kontrole ir atkarīga no tā cik veiksmīgi un efektīvi uzņēmuma darbinieki izpildīs vadības dotos pienākumus. Definīcijās tiek skaidrots, ka, lai tiktu sasniegti uzņēmuma mērķi, vadībai ir jānovērtē un jākontrolē riski, kuri var apdraudēt sabiedrības darbību.

Autore pētot ārzemju autoru literatūras avotus vēlas salīdzināt divas definīcijas. Grāmatas “Implementing and auditing the internal control system” autors Dimitris N. Chorafas iekšējo kontroli skaidro, kā dinamisku sistēmu, kas aptver visu veidu riskus, novērš krāpšanu, nodrošina pārredzamību un iespēju sniegt ticamu finanšu pārskatu. Valdes

¹ **Brūna I.** *Uzņēmuma iekšējā kontrole.* Rīga: Latvijas Universitāte, 2002. 3. lpp.

² **Vērđiņa G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 12. lpp.

³ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās.* Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 14.04.2016

⁴ **Vērđiņa G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 9. lpp.

priekšsēdētājs, direktors, galvenais izpilddirektors, un augstākā vadība ir atbildīga un sniedz pārskatus par iekšējo kontroli.¹ Grāmatā “Accounting information systems” tiek izmantota COSO definīcija, ka iekšējā kontrole ir process, ko veic uzņēmuma valde, vadība un citi darbinieki, lai sasniegtu pārlicību par mērķu sasniegšanu šādās kategorijās:

- darbības efektivitāte un lietderība;
- uzticamību finanšu pārskatiem;
- atbilstība spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem un likumiem.²

Pirmajā definīcijā autors Dimitris N. Chorafas galveno uzsvaru liek uz to, ka iekšējā kontrole ir sistēma/process risku un krāpšanas novēršanai, bet COSO definīcijā process, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus.

Autore uzskata, ka visatbilstošākā definīcija, kura aptver visus iekšējās kontroles procesus ir INTOSAI definīcija - “Iekšējā kontrole ir vienots process, kuru īsteno iestādes vadība un personāls un, kura mērķis ir novērst riskus un nodrošināt saprātīgu pārlicību par to, ka, veicot iestādes misiju, tiek sasniegti šādi vispārējie mērķi: nodrošināts sakārtots, ētiskām normām atbilstošs, ekonomisks, produktīvs un efektīvs darba process; izpildītas pārskatatbildības saistības; nodrošināta atbilstība spēkā esošiem normatīvajiem aktiem; garantēta resursu aizsardzība pret zaudējumiem, ļaunprātīgu izmantošanu un kaitējumu.”³ Autore uzskata, ka definīcija ir atbilstoša, jo tajā tiek iekļauts, ka procesu kontrolē darbinieki un vadība, ka iekšējā kontrole novērš uzņēmējdarbības riskus, tiek novērsti apstākļi, kuri var traucēt sasniegt uzņēmuma mērķus, tiek ievēroti normatīvie akti, novērsti krāpniecības gadījumi, kā arī novērš resursu izsaimniekošanu.

2.2. Iekšējās kontroles sistēmas mērķi, uzdevumi un īstenošana

Pieaugot konkurences apstākļiem, pieaug arī nepieciešamība uzņēmumā izveidot iekšējo kontroli. Tā ir ne tikai uzņēmuma vajadzība, bet tā atvieglo arī ārējā auditora darbu, pārbaudot gada pārskatus un novērtējot grāmatvedības un uzņēmuma sistēmu. Iekšējo kontroles sistēmu uzņēmumos var realizēt dažādos līmeņos.

¹ **Dimitris N. Chorafas.** *Implementing and auditing the internal control system.* New York : Palgrave, 2001. 30. lpp.

² **Boockholdt, James L.** *Accounting information systems : Transaction processing and controls.* Chicago: Irwin, 1996. 456. p.

³ **INTOSAI.** *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām.* Valsts valodu centrs, 2009. 10.lpp.

Zemākā līmeņa kontrole pēc būtības ir tikai pareiza dienesta instrukciju sastādīšana un veicamo pienākumu sadale, bez īpašas to ievērošanas pārbaudes. Vidējā līmeņa kontroles pakāpe ir sarežģītāka – pirmā līmeņa kontroles pasākumi tiek papildināti ar uzņēmuma vadības kontroli šajā jomā. Parasti atsevišķi administrācijas darbinieki seko noteiktu saimniecisko operāciju izpildei un ierakstu izdarīšanai uzskaites reģistros.¹ Augstākais līmenis – īstenoti iepriekšējo līmeņu pasākumi, bet papildus ir izveidota iekšējās kontroles struktūra un noslēgts sadarbības līgums ar auditoru. Precīzi tiek kontrolēta ne tikai pienākumu izpilde, bet arī pienākumu izpildes termiņu ievērošana un izpildes kvalitāte.²

SIA “BITE Latvija” ir vidējā līmeņa kontroles pakāpe. Sabiedrībā nav atsevišķa amata – auditori, kuri pārbauda iekšējās kontroles sistēmu, bet ir izveidotas iekšējās kontroles procedūras katrai sabiedrības nodaļai, kuras regulāri tiek pārbaudītas un uzlabotas.

Grāmatas “Iekšējā kontrole. Iekšējais audits” autore, kā galvenos iekšējās kontroles mērķus uzskaita:

- nodrošināt pietiekamu un uzticamu informāciju;
- nodrošināt īstenoto pasākumu atbilstību uzņēmuma politikai, plāniem, procedūrām, kā arī normatīvo aktu prasībām;
- nodrošināt aktīvu drošību;
- nodrošināt resursu ekonomisku un efektīvu izmantošanu;
- nodrošināt visu organizācijas struktūrvienību mērķu un uzdevumu sasniegšanu.³

Pēc autores domām nevar izdalīt vienu vissvarīgāko mērķi no iepriekš uzskaitītajiem. Visi šie izvirzītie mērķi un to realizēšana kopā veido uzņēmuma iekšējo kontroli un atsevišķs mērķis ietekmē tikai nelielu daļu no iekšējās kontroles procesiem.

Vadītāja atbildība ir aptvert visus menedžmenta procesus, sākot ar mērķu izvirzīšanu līdz pat darbības rezultātu sasniegšanai. Efektīva iekšējā kontrole ir vadītāja palīgs mērķu sasniegšanā, ievērojot attiecīgos noteikumus un procedūras. Iekšējās kontroles sistēmas izveidošana ir vadības uzdevums, bet tās efektīva ieviešana ir visu darbinieku atbildība. Vadītāji ir atbildīgi par efektīvas kontroles vides izveidošanu iestādē, tādēļ nevar aprobežoties ar formālu pasākumu ieviešanu. Ir jāveic regulāra darbību un kontroles mehānismu ietekmes pārvērtēšana.⁴

Lai mērķtiecīgāk un efektīvāk organizētu uzņēmuma finansiāli saimniecisko darbību, svarīga nozīme ir iekšējās kontroles sistēmai – vadības kontrolei. Kontroles sistēmas izveide

¹ **Brūna I.** *Iekšējās kontroles pamatprincipi*. Rīga: Latvijas Universitāte, 1994. 3. lpp.

² **Slavinska I.** *Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005. 154. lpp.

³ **Vērdiņa G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 15. lpp.

⁴ *Iekšējās kontroles standarti, pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā*. Pieejams: http://www.knab.gov.lv/uploads/free/ik_standarti_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 17.04.2016.

ir neatņemama katra uzņēmuma darbības sastāvdaļa.¹ Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās iekšējās kontroles sistēma ir skaidrota, kā iestādes vadības īstenotā politika un procedūras, kas ir ieviestas visos pārvaldes līmeņos, lai nodrošinātu ekonomisku un efektīvu vidi iestādes darbības mērķu sasniegšanai.² Autore Slavinska, raksta ka iekšējās kontroles sistēma ir uzņēmuma vadības pieņemts rīcības plāns, kas ietver visas nepieciešamās metodes, procedūras un darbības, lai nodrošinātu šādus mērķus:

- kārtīgu, efektīvu un izvirzītajam mērķim atbilstīgu uzņēmējdarbības vadīšanu, atbilstīgi valsts likumu un normatīvo aktu prasībām;
- precīzu, pareizu un pilnīgu grāmatvedības uzskaiti, paredzētajā laikā un pilnīgu finanšu analītiskās informācijas sagatavošanu;
- uzņēmuma līdzekļu saglabāšanu, aizsardzību pret krāpšanu, zagšanu, izšķērdēšanu un pavisu izmantošanu.³

Grāmatas “Bridge Accounting. Procedures, Systems and controls” autors Ketz, skaidro, ka iekšējās kontroles sistēma ir politikas un procedūru kopums, kas sniedz pārlicību par to, ka uzņēmums ir izpildījis savus mērķus - efektīvu un lietderīgu darbību, finanšu pārskatu ticamību un atbilstību normatīvajiem aktiem.⁴

Darba autore secina, ka iekšējā kontrole ir process, bet iekšējās kontroles sistēma ir politikas un procedūru kopums, ar kuru palīdzību tiek realizēti sabiedrības mērķi. Gan latviešu, gan ārzemju autoru darbos, kā galvenie sabiedrības mērķi tiek uzskaitīti darbības efektivitāte, uzticami finanšu pārskati un atbilstība normatīvajiem aktiem. Taču autore Slavinska izdala vēl vienu atsevišķu mērķi, ko savā grāmatā neuzskaita Ketz – aizsardzība pret krāpšanu un izšķērdēšanu.

Noteiktas un stingras iekšējās kontroles sistēmas izveidošana uzņēmumā ir pats efektīvākais un ekonomiskākais ceļš, lai uzņēmuma vadību brīdinātu un atklātu jau pieļautos pārkāpumus, bet, lai cik labi būtu izstrādāta iekšējās kontroles sistēma, tā dod tikai pietiekamu, taču ne absolūtu drošību, ka tiks konstatēti un novērsti trūkumi, un sasniegti organizācijas mērķi.⁵

Iekšējo kontroli raksturo augsti ētikas standarti un vērtības, kas ir zināms visā organizācijā. Neskatoties uz to, ka iekšējās kontroles īstenošana ir vadītāja pienākums, katram darbiniekam ir zināma loma kontroles nodrošināšanā, resursu izmantošanā un savu darba

¹ Mālderis G. *Grāmatvedība revīzija audits*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2008. 77. lpp.

² *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās*. Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 19.04.2016

³ Slavinska I. *Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005. 146. 147. lpp.

⁴ Ketz J. Edward. *Bridge accounting : procedures, systems, and controls*. New York: Wiley, 2001. 200. lpp.

⁵ Mālderis G. *Grāmatvedība revīzija audits*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2008. 77, 78. lpp.

pienākumu izpildē. Iespējams, ka darbinieks gatavo informāciju, ko izmanto iekšējās kontroles sistēmā, vai veic citas darbības, kas nepieciešamas kontroles īstenošanai. Visu darbinieku pienākums ir ziņot par problēmām uzņēmuma darbībā, nepamatotām novirzēm no pieņemtajiem standartiem vai procedūrām, likumu vai politikas pārkāpumiem, kā arī krāpšanas gadījumiem.¹

Darba autore piekrīt, ka iekšējo kontroli raksturo ētikas standarti. Autore uzskata, ka neatkarīgi no tā, cik efektīvi un kvalitatīvi izstrādātas iekšējās kontroles procedūras, ja uzņēmuma darbinieki neievēro ētikas standartus, procedūras nedarbosies pilnīgi. Uzņēmuma darbiniekiem ir jābūt lojāliem pret uzņēmumu un godprātīgi jāpilda vadītāja dotos darba uzdevumus. Darbinieks ir atbildīgs par to, cik kvalitatīvi tiek izpildīta darba vadītāja dotie pienākumi, kuri tieši ietekmē iekšējās kontroles kvalitāti, un vai sava labuma gūšanā, neveic krāpnieciskas darbības pret uzņēmumu. Lai novērtētu iekšējās kontroles efektivitāti, vispirms ir jāizvērtē iekšējās kontroles struktūra.

Iekšējās kontroles efektivitāti ietekmē iekšējās kontroles struktūra un vai tiek atrasts līdzsvars starp kontroles procedūrām, izmaksām un iesaistītajiem riskiem. Iekšējās kontroles struktūra ietver sevī visus vadības īstenotos pasākumus, ko organizācijas vadība īsteno, pārvaldot riskus mainīgā iekšējā un ārējā vidē. Tā parāda attiecības starp kontroles pasākumos ieguldītajām izmaksām un kontroles rezultātā gūtajiem rezultātiem.

Autors Boockholdt, raksta, ka iekšējās kontroles struktūra ir paredzēta, lai sasniegtu konkrētu organizācijas mērķi. Tā kā dažādiem darbiniekiem uzņēmumā ir atšķirīgi mērķi, tad arī katram ir savs viedoklis par iekšējo kontroli.² Darba autore piekrīt autora Boockholdta uzskatam par to, ka katram darbiniekam ir savs viedoklis par iekšējo kontroli, kas izriet no viņu mērķiem. Iekšējās kontroles procedūras tiek izvēlētas balstoties uz izvirzīto uzņēmuma mērķi. Ja katra darbinieka mērķi atšķirsies, tad atšķirsies arī viņu priekšstats par iekšējās kontroles procedūrām, kuras būtu jāpielieto, lai to sasniegtu.

Par iekšējās kontroles struktūru kopumā atbild organizācijas augstākā vadība. Tomēr atbildību var deleģēt arī zemāka līmeņa vadītājiem. Atkarībā no uzņēmuma lieluma un sarežģītības, atbildība par pienākumu izpildi tiek novadīta lejup pa vadības hierarhijas līmeņiem tik tālu, cik nepieciešams, lai tiktu nodrošināta efektīva un lietderīga nepieciešamo rezultātu sasniegšana.³

Autore uzskata, ka deleģējot atbildību zemākajiem līmeņa vadītājiem var iegūt efektīvāku un kvalitatīvāku iekšējās kontroles sistēmu. Tādā veidā vadībai ir jākontrolē

¹ Mālderis G. *Grāmatvedība revīzija audīts*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2008. 77. lpp.

² Boockholdt, James L. *Accounting information systems : Transaction processing and controls*. Chicago: Irwin, 1996. 455. p.

³ Bērzkals I., Boulton I. *Iekšējās kontroles sistēmas rokasgrāmata*. Rīga: ĪUMVRL sekretariāts, 2000. 6. lpp.

mazāks darbinieku apjoms, un tā var labāk pārvaldīt konkrēto darbinieku pienākumu izpildi. Ja uzņēmuma vadītājam ir jāpārrauga visu darbinieku darbs, ir liela iespēja, ka netiks atklātas nepilnības vai kļūdas, ko darbinieks ir pieļāvis.

Pirmajā nodaļā darba autore izpētīja, ka SIA "BITE Latvija" ir liela sabiedrība, jo tā bilances datumā pārsniedz divus no trim "Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums" minētajiem kritērijiem, tāpēc sabiedrības vadītājam ir grūti pārraudzīt visus uzņēmuma darbības procesus. Lai tiktu efektīvi pārvaldīta un kontrolēta visu darbinieku pienākumu izpilde, katrā sabiedrības nodaļā ir iecelts vadītājs, kurš pārrauga savas nodaļa darbinieku darbu. Šādā veidā uzņēmums samazina kontroles procedūru neatbilstīgu izpildi, kā arī samazina risku un krāpšanās iespējas, jo viena vadītāja vietā kontroles procedūras pārbauda vairāki vadītāji, un viņu pārraudzības apjoms ir mazāks un vieglāk pārbaudāms, un izkontrolējams.

Iekšējā kontrole ir nepārtraukts process, kurā ir svarīgi, lai dažāda līmeņa vadītāji:

- spētu noteikt situācijas, kas prasa atsevišķus iekšējās kontroles pasākumus, un attiecīgi uz to reaģētu;
- saplānotu attiecīgos kontroles pasākumus un tos organizētu;
- maksimāli efektīvi veiktu kontroles pasākumus;
- uzturētu, atjaunotu un pilnveidotu iekšējās kontroles sistēmu.

Tātad iekšējās kontroles īstenošanas procesu var iedalīt četros posmos:

- kontroles nepieciešamības identificēšana;
- kontroles pasākumu plānošana;
- kontroles aktivitāšu īstenošana;
- kontroles procesu uzturēšana un pilnveidošana.¹

Autore piekrīt, ka, lai īstenotu iekšējo kontroli ir jāizdala augstāk minētie posmi un, lai tā būtu efektīva, ir jāveic visi šie posmi. Lai gan varētu šķist, ka iekšējās kontroles īstenošanas process var sastāvēt no pirmajiem trim procesiem, tā nav. Ja kontroles procesi netiktu pilnveidoti, tie nedarbotos efektīvi un nedotu tādus rezultātus, kā vadība vēlētos. Mūsdienās strauji mainās sabiedrības darbība, izmantotās tehnikas, produkti un sabiedrības vide kopumā, līdz ar to jāmainās arī kontroles procesiem, tie ir jāpilnveido.

Vajadzību pēc kontroles var pamatot ar nepieciešamību laikus atklāt un labot kļūdas, tā saistīta ar risku vadīšanu. Salīdzinot reālos rezultātus ar plānotajiem, vadība var novērtēt, cik

¹ **Vērđina G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 14. lpp.

veiksmīgi ir ticis realizēts plānotais. Veicot kontroli, var secināt, kuri pasākumi ir bijuši veiksmīgi un, kuri neveiksmīgi.¹

Par iekšējās kontroles sistēmas pamatprincipu pamatoti uzskata darbinieku pienākumu dalīšanas principu. Bez tā būtu jāapšaubā IKS eksistence, jo tieši šī principa ievērošana izslēdz vai samazina iespēju darbiniekiem savstarpēji vienoties, savtīgos nolūkos veikt neautorizētas, uzņēmumam zaudējumu nesošas darbības. Pamatnoteikumi pienākumu sadalei:

- pienākumi jāsadala tā, lai neviens uzņēmuma darbinieks, ar kādu neregulētu darbību palīdzību, negūtu sev personīgu labumu;
- neviena izpildāmā darbība nedrīkst palikt nekontrolēta.

Pienākumu dalīšanu ieteicams organizēt ievērojot, ka jebkuru saimnieciskā darījuma norisi var iedalīt četros posmos: dot atļauju veikt saimniecisko darījumu; apstrādāt – izpildīt saimniecisko darījumu; pārzināt īpašumu, krājumus, materiālos labumus, kas saistīti ar veicamo saimniecisko darbību un iegrāmatot notikušo saimniecisko darījumu.

Šie četri etapi nedrīkst būt koncentrēti vienas personas darba uzdevumos. Tomēr darbinieki, kas dod rīkojumus, var veikt arī kāda darījuma izpildi vai pildīt kontroles procedūras, kuras ideālā gadījumā pārklāj visus šos četrus darījuma posmus. Darījuma izpildes kombinācija ar cita darbinieka veiktām kontroles procedūrām ieguvusi četru acu principa nosaukumu.²

Darba autore piekrīt, ka četru acu princips lielā mērā novērš krāpšanās un kļūdu pieļaušanas iespējas. Protams, tas nenozīmē, ka šis princips pilnībā izslēdz krāpšanās un kļūdu rašanos iespējamību. Var gadīties, ka vairāki darbinieki veic krāpniecisku darījumu kopā. Piemēram, ja grāmatvedības darbinieki sadarbojas, tad viena grāmatvede var iegrāmatot viltotu pavadzīmi vai rēķinu, bet cita grāmatvede to var apmaksāt. Tāpat var gadīties, ka neuzmanības dēļ, viena grāmatvede iegrāmato rēķinu, kurš nav noformēts pareizi, bet cita grāmatvede nepārbaudot informāciju to apmaksā.

Iekšējā kontrole nav atsevišķs notikums vai gadījums, bet gan pasākumu virkne, kas ietekmē visas iestādes darbības. Šie pasākumi ir nepārtraukti ietverti visos iestādes darba procesos. Tie attiecas uz visu organizāciju un raksturo organizācijas vadības stilu. Pretēji dažu novērotāju uzskatam, iekšējā kontrole nav organizācijas darbībai pievienots vai uzspiests process, vai neizbēgams slogs. Iekšējās kontroles sistēma ir cieši saistīta ar iestādes darbībām, un tā visefektīvāk darbojas, ja ir ietverta iestādes infrastruktūrā un ir būtiska organizācijas daļa. Iekšējo kontroli vajadzētu veidot, kā neatņemamu kopējās struktūras daļu, nevis papildu

¹ **Vērđiņa G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 15. lpp.

² **Brūna I.** *Uzņēmuma iekšējā kontrole.* Rīga: Latvijas Universitāte, 2002. 12., 13. lpp.

elementu. Šādi veidotu iekšējo kontroli var vieglāk integrēt vadības plānošanas, izpildes un uzraudzības pamatprocesos.¹

Izstrādājot tādas iekšējās kontroles sistēmas, kas ir izdevīgas ieguldījumu ziņā un piemērotas riska samazināšanai līdz pieņemamam līmenim, vadībai skaidri jāizprot vispārējie mērķi, kas jāsasniedz. Pretējā gadījumā vadība var izveidot sistēmu, kur viena darbības joma tiek pārmērīgi kontrolēta, un tas nelabvēlīgi iespaido pārējās darbības. Piemēram, darbinieki var mēģināt izvairīties no apgrūtinošām procedūrām, neefektīvas darbības var izraisīt kavēšanos, pārmērīgas procedūras var apslāpēt darbinieku radošās spējas un problēmas risināšanu vai kavēt darbu izpildi laikus un var negatīvi ietekmēt pakalpojumu izmaksas vai kvalitāti. Tādējādi ieguvumi, ko dod pārmērīga kontrole vienā jomā, var neatsvērt izmaksu palielināšanos citās darbības jomās.²

Pārmērīgi iekšējās kontroles pasākumi izmaksā dārgi, un tie var mazināt sabiedrības efektivitāti un negatīvi ietekmēt darbinieku noskaņojumu, taču iekšējās kontroles trūkums pakļauj organizāciju nevajadzīgam riskam.³

Darba autore piekrīt, ka iekšējās kontroles pasākumi nevar pilnībā novērst krāpšanas gadījumus uzņēmumā. Neatkarīgi no tā, cik labi vadība tos ir izstrādājusi, tā nevar pilnībā izkontrolēt darbinieku rīcību. Vadība var izkontrolēt vai darbinieki izpilda iekšējās kontroles procesus, bet ne vienmēr tā var atklāt sabiedrības darbinieku krāpnieciskas darbības. Liela iespēja, ka vadība to nepamanīs, ir gadījumos, kad vairāki darbinieki apvienojas un krāpniecībā iesaistās, piemēram, uzņēmuma noliktavas darbinieki un grāmatvedības nodaļas darbinieki. Šajā gadījumā gan uzskaitē, gan reālais preču skaits noliktavā sakristu. Autore piekrīt arī tam, ka katram uzņēmumam vajag atrast savu līdzsvaru starp pārmērīgu iekšējo kontroli un iekšējās kontroles trūkumu.

Attēlā 2.1. var aplūkot grāmatas “Iekšējā kontrole. Iekšējais audits” autores Vērdiņas galveno atziņu kopsavilkumu par iekšējās kontroles īstenošanas aspektiem organizācijā.

¹ INTOSAI. *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām*. Valsts valodu centrs, 2009. 10.lpp.

² turpat, 12.lpp.

³ Bērzkals I., Boulton I.. *Iekšējās kontroles sistēmas rokasgrāmata*. Rīga: ĪUMVRL sekretariāts, 2000. 7. lpp.



2.1.att. Iekšējās kontroles īstenošana organizācijā¹

Darba autore, aplūkojot autores Vērđiņas izstrādāto attēlu, piekrīt viņas izveidotajai shēmai, kurā ietilpst astoņi iekšējās kontroles īstenošanas aspekti. Shēmas sākas ar to, ka iekšējā kontrole ir lietderīga tad, ja tā tiek vērsta uz konkrētu mērķi un beidzas ar to, ka iekšējās kontroles sistēma ietekmē iekšējās kontroles efektivitāti. Tātad iekšējās kontroles sistēma ir atkarīga no tā, cik labi sabiedrībā ir izstrādāta iekšējā kontrole.

2.3. Iekšējās kontroles sistēmas elementi

1985. gadā ASV pirmo reizi piecu profesionālu organizāciju - ASV Sertificēto grāmatvežu institūta, ASV Grāmatvedības asociācijas, Finanšu vadītāju institūta, Iekšējo

¹ Vērđiņa G. *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 17. lpp.

auditoru institūta un Vadības grāmatvežu institūta - biedri izveidoja nacionālo Tredveja komisiju (COSO) cīņai ar krāpniecību finanšu uzskaites un atskaišu jomā. Lai panāktu vienošanos starp visām iesaistītām organizācijām un vienotu pieeju iekšējās kontroles jomā, 1987. gadā Komisija izstrādāja pārskatu un rekomendācijas vienotu iekšējās kontroles īstenošanas pamatprincipu izstrādei. Balstoties uz šiem priekšlikumiem, tika izveidota darba grupa, kura 1992. gadā izstrādāja iekšējās kontroles koncepciju “Iekšējā kontrole – vienotais modelis”, kuru nosauca par COSO modeli.¹

Saskaņā ar COSO standartiem (ASV profesionālo auditoru asociācijas un institūtu apvienības standarti), iekšējā kontrole sastāv no pieciem savstarpēji saistītiem elementiem, kas veido efektīvu shēmu, kā izveidot un analizēt iekšējās kontroles sistēmu institūcijās. Arī MK noteikumos par iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas pamatprasībām, ir uzskaitīti COSO standartiem identiski iekšējās kontroles sistēmas pamatelementi.²

Atbilstoši COSO modelim iekšējā kontrole sastāv no pieciem savstarpēji saistītiem elementiem. Tie ir atvasināti no tā, kā vadība vada uzņēmējdarbību, un ir integrēti pārvaldības procesā. Lai gan iekšējās kontroles sistēmas sastāvdaļas attiecas uz visiem uzņēmumiem, maza un vidēja lieluma uzņēmumi tos var īstenot atšķirīgi nekā lielie uzņēmumi. To kontrole var būt mazāk formāla un mazāk strukturēta, tomēr arī maziem uzņēmumiem var būt efektīva iekšējā kontrole. Šīs sastāvdaļas ir:

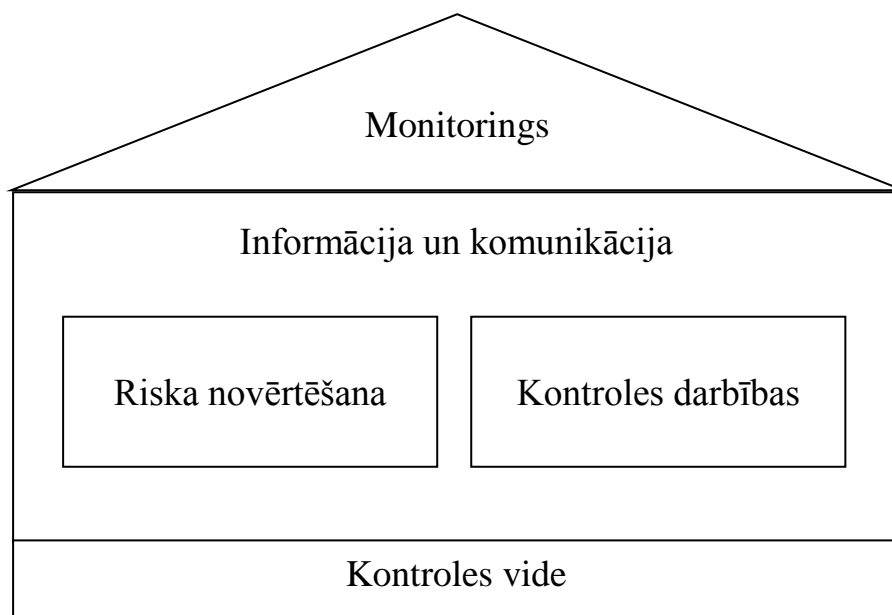
- kontroles vide;
- risku novērtēšana;
- kontroles darbības;
- informācija un komunikācija;
- monitorings/uzraudzība.³

Visi šie elementi veido iekšējās kontroles sistēmu, kura tiek atspoguļota kā COSO māja. Mājas pamats ir kontroles vide un mājas jumts ir monitorings, kurš nodrošina, ka riska novērtēšana, kontroles darbības un informācija un komunikācija darbojas un darbosies, kā paredzēts. 2.2.attēlā var aplūkot COSO māju.

¹ **Vērđina G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 26. lpp.

² *Iekšējās kontroles standarti, pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā.* Pieejams: http://www.knab.gov.lv/uploads/free/ik_standarti_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 30.04.2016.

³ *Internal Control - Integrated Framework.* Pieejams: <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf>, resurss skatīts 30.04.2016.



2.2.att. COSO māja¹

Autore piekrīt COSO mājas struktūrai, ka kontroles sistēmas pamats ir kontroles vide un, ka pārējie COSO elementi ir atkarīgi no tā, kā arī monitorings ir tas, kas pārbauda pārējos elementus un iekšējās kontroles sistēmas kvalitāti. Ar monitoringa procedūru palīdzību var atklāt, ka iekšējās kontroles procedūras nav efektīvas un tās ir jāuzlabo.

Darba autore uzskata, ka visi šie pieci iekšējās kontroles pamatelementi ir savā starpā saistīti un, ja sabiedrībā kāds no elementiem vai vairāki nav efektīvi, tad nevar izveidot pilnīgu un efektīvu iekšējo kontroli. Katrs no šiem elementiem papildina viens otru. Piemēram, kontroles pasākumi (politika un procedūras) tiek izveidoti balstoties uz kontroles vidi, un tos realizē uzņēmuma personāls. Sabiedrības darbiniekus iepazīstina ar uzņēmuma politiku, un pēc tam viņi to pielieto praksē.

Kontroles vide. Kontroles vide ir organizācijas iekšējās kontroles sistēmas elements, ko veido visu līmeņu vadītāju rīcības, attieksmes un atbildības kopums, kas nosaka kontroles lomu iekšējās kontroles sistēmas mērķu sasniegšanai.²

Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās iekšējās kontroles vide ir skaidrota, kā iestādes vadības uzskati, prasības un attieksme par iekšējās kontroles nepieciešamību. Kontroles vide aptver ētikas prasības iestādē (darbinieku lojalitāte), iestādes struktūru un pienākumu un atbildības deleģējumu, darba organizāciju, kā arī personāla atlases, attīstības, kompetentāko darbinieku noturēšanas jautājumus, iestādes darbībā nosakot kritērijus darba izpildes novērtēšanai un atbildībai, lai stiprinātu darbinieku

¹ Vaassen E., Meuwissen R., Schell C. *Accounting information systems and internal control*. Great Britain: John Wiley & Sons, 2009. 31. lpp.

² Vērdiņa G. *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 40. lpp.

atbildību par sasniegto rezultātu.¹ Autore uzskata, ka šie ir iemesli, kāpēc kontroles vide ir pamats iekšējās kontroles sistēmai. Šis kontroles elements ir tieši saistīts ar uzņēmuma darbiniekiem, kuri realizē iekšējās kontroles sistēmu uzņēmumā.

Svarīgi organizācijas iekšējās vides faktori, kas ietekmē kontroles vidi ir vadības filozofija un izpratne par godīgumu un ētikas vērtībām, organizācijas vadības mērķi, vadības izmantotie līdzekļi, metodes, organizatoriskās struktūras veidi, atbildības joma un pilnvaras sadalījums, personāla politika, prakse, kas nosaka metodes, kādas tiek izmantotas darbinieku pieņemšanai darbā, apmācībai, attīstībai un darbinieku apmaksai un personāla kompetence.²

LR MK noteikumi Nr. 326 "Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs", nosaka, ka kontroles vides izveidošanai ir jābūt

- noteikta iestādes mērķiem un darbībai atbilstoša iestādes struktūra;
- apstiprināti struktūrvienību reglamenti un darbinieku amatu apraksti;
- iestādes iekšējos normatīvajos aktos noteikta loģiska, viegli pārskatāma un kontrolējama rīcības un atbildības deleģēšana, nodrošinot lēmumu pieņemšanas efektivitāti;
- apstiprināta un ieviesta iestādes personāla vadības politika, kas nodrošina atbilstošu personālu iestādes mērķu sasniegšanai;
- apstiprināti iekšējās kārtības noteikumi;
- apstiprinātas iestādes ētikas prasības, kas ir saistošas iestādes vadībai un darbiniekiem un nosaka to uzvedību un rīcību lēmumu pieņemšanā.³

Uzņēmuma vadības *organizatoriskā struktūra* parāda uzņēmuma nodaļu izvietojumu un savstarpējo saistību. Tā ir atkarīga no uzņēmuma lieluma, darbības veida, formas un citiem faktoriem. Jebkurš uzņēmums sastāv no vadošās sistēmas, kas aptver vadīšanas aparāta darbiniekus, un vadāmās sistēmas, kas realizē noteiktas funkcijas - tehnoloģiskās, komerciālās, finansiālās, drošības, grāmatvedības u.c.

Galvenie aspekti, veidojot uzņēmuma vadības struktūru:

- uzdevuma vai darba pienākumu sadale,
- kam ir tiesības pieņemt lēmumus,
- kāds ir vadības līmeņu skaits,
- amatu nosaukumu izveidošana,
- savstarpējo darba attiecību forma, pakļautība un atbildība.¹

¹ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās*. Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 30.04.2016

² **Vērdiņa G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 38. lpp.

³ LR MK noteikumi Nr.326. Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs, 6. pants, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=247746>, resurss skatīts 30.04.2016

Iestādes struktūrai var būt atšķirīga sarežģītības, formalizācijas un centralizācijas pakāpe. Struktūra var būt centralizēta vai decentralizēta. Lai nodrošinātu labas pārvaldības principu ievērošanu iestādes darbībā, kā arī regulāru iestādes darbības pilnveidošanu, iestādes struktūra un personāla sadalījums tiek veidots atbilstoši iestādes misijai, darbības prioritātēm un mērķiem. Iestādes struktūrai ir jāatbalsta efektīvs lēmumu pieņemšanas process, tai skaitā ietverot pilnvaras, atbildību un pārskatu sniegšanas kārtību.² Organizatoriskā struktūra var ietvert iekšējās revīzijas struktūrvienību, kurai jābūt neatkarīgai no vadības un jāziņo tieši organizācijas augstākā līmeņa vadībai.³

Autore piekrīt, ka uzņēmuma struktūra ir atkarīga no uzņēmuma mērķiem, darbības prioritātēm, kā arī no uzņēmuma sarežģītības pakāpes. Maziem uzņēmumiem būs vienkāršāka organizācijas struktūra, bet lielākiem uzņēmumiem sarežģītāka. Tas izskaidrojams ar to, ka mazākiem uzņēmumiem piedāvātais produktu klāsta apjoms un klientu skaits būs mazāks, līdz ar to arī darbinieku skaits būs mazāks. Ja darbinieku skaits ir mazāks, tad arī uzņēmuma struktūra ir vienkāršāka. Bet var būt arī, ka uzņēmums ir mazs, bet tā saimnieciskā darbība ir sarežģīta, tad arī organizatoriskās struktūras sarežģītības pakāpe būs augstāka. Uzņēmuma vadībai jāizvērtē arī, kā labāk veidot struktūrvienības - pa funkcijām, teritoriāli, pa pakalpojumu vai klientu veidiem vai atsevišķiem projektiem.

Amatu apraksti parasti tiek izstrādāti, veicot darba analīzi, kas ietver iestādes veicamo uzdevumu analīzi, lai nodrošinātu iestādes mērķu sasniegšanu un darbības atbilstību spēkā esošajiem tiesību aktiem. Analīzes ietvaros tiek noteikts nepieciešamo amatu skaits uzdevumu veikšanai un pienākumu sadalījums un zināšanas, prasmes un kompetence. Amata apraksta izstrādes mērķis ir noteikt amata nosaukumu, tā vietu iestādes struktūrā, amata mērķi, galvenos pienākumus un atbildību, kā arī amata izpildei nepieciešamās kvalifikācijas un pieredzes prasības. Ja iestādes amatu aprakstos tiek noteikti visi galvenie amata pienākumi, tad dažādu pilnvaru deleģēšanai (piemēram, tiesības parakstīt finanšu dokumentus) ir jābūt noteiktai rakstiski.⁴

Autore uzskata, ka ir pareizi uzņēmumiem izstrādāt amata aprakstus, jo tas novērš pārpratumus, kas var rasties, ja šie apraksti netiktu izstrādāti. Darbiniekam ir skaidrs, kādi ir viņa galvenie pienākumi un kāda ir darbinieku atbildība. Kā arī amata aprakstos ir noteikts

¹ *Uzņēmuma vadība*. Pieejams:

http://www.pvg.edu.lv/datori/konkursi/2007_web/vsk/ienac_biznesa_pasaulee_volonte/4las.htm, resurss skatīts 30.04.2016

² *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās*. Pieejams:

http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 30.04.2016

³ **INTOSAI**. *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām*. Valsts valodu centrs, 2009. 20.lpp.

⁴ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās*. Pieejams:

http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 30.04.2016

kvalifikācijas un pieredzes prasības, kas ir viens no galvenajiem rādītājiem vai persona atbilst konkrētajam amatam. Autore uzskata, ka nav pieļaujams pieņemt darbā personu, kura pretendē uz augstu amatu, ja zināšanas un pieredze nav atbilstoša prasībām. Persona, kurai nav atbilstoša kvalifikācija darbā var pieļaut būtiskas kļūdas, kas var radīt uzņēmumam zaudējumus.

Atbildībai un pilnvarām ir jābūt rakstiskā veidā skaidri definētām, piešķirtām un izskaidrotām. *Deleģēšanai* ir jābūt noteiktai saskaņā ar pieņemamo lēmumu svarīgumu un iespējamajiem riskiem. Atbildīgā amatpersona drīkst deleģēt sev uzticētos pienākumus citai amatpersonai saskaņā ar institūcijā noteikto kārtību. Jāņem vērā, ka jābūt skaidri definētam, kādi pienākumi, kādā apjomā, uz kādu laiku tiek nodoti citām personām.¹

Deleģēšana ir līdzeklis, kā panākt, lai uzdevumi tiktu izpildīti laikā, paredzētajā apjomā un kvalitātē, efektīvi un ar vislabāko iespējamo resursu izlietojumu. Deleģēšana lielākoties attiecināma uz darbiem un darbu veidiem, kas regulāri atkārtojas, kā arī lieliem nozīmīgiem vienreizējiem uzdevumiem, nevis uz maznozīmīgu darbu izpildi.²

Sabiedrības *personāla politika* ir cieši saistīta ar uzņēmuma misiju un darbības stratēģiju. Personāla vadības politikas mērķis ir atbalstīt uzņēmuma izvirzītās misijas, darbības stratēģijas sasniegšanu. Personāla vadības politikai ir jānodrošina, ka īstais cilvēks ir pareizajā amatā, pareizajā laikā.³ Personāla vadības politika un prakse dod signālu visiem darbiniekiem, kāds ir no viņiem sagaidāmais godprātības līmenis, cik ētiskai ir jābūt viņu uzvedībai un kādai jābūt kompetencei. Šī prakse attiecas uz tādām jomām, kā pieņemšana darbā, apmācība, novērtēšana, konsultēšanās, paaugstināšana amatā, atalgojums un koriģējošās darbības.⁴ Autore uzskata, ka personāla politika ir svarīga uzņēmumam, jo darbinieki palīdz sasniegt uzņēmumam izvirzītos mērķus. Tāpēc sabiedrībai jāizstrādā atbilstoša personāla politika, lai atvieglotu vadības darbu, kas saistīts ar personālu.

Iestādes kontroles vidi veido arī *darba kārtības noteikumi*, kuru izstrādes mērķis ir veicināt darba disciplīnas nostiprināšanu iestādē. Minētajos noteikumos tiek atrunāti visi jautājumi, kas ir saistīti ar darba organizāciju iestādē, piemēram, darba laiks, darba drošība, atvaļinājumu piešķiršanas kārtība u.c.⁵

¹ *Iekšējās kontroles standarti, pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā*. Pieejams: http://www.knab.gov.lv/uploads/free/ik_standarti_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 30.04.2016.

² **Aleksis Daume**. *Padomi vadītājam, kuram darba par daudz*. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=157551>, resurss skatīts 01.05.2016.

³ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās*. Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 30.04.2016

⁴ *Iekšējās kontroles standarti, pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā*. Pieejams: http://www.knab.gov.lv/uploads/free/ik_standarti_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 30.04.2016.

⁵ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās*. Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 30.04.2016

Uzņēmuma darba vidi, darbinieku savstarpējās attiecības nosaka sabiedrības vadības noteiktās *ētikas prasības* jeb prasības iestādes darbinieku uzvedībai un rīcībai lēmumu pieņemšanas procesos, atbilstoši noteiktajām iestādes vērtībām. Ētikas prasību ievērošana iestādē ir viens no labas pārvaldības pamatprincipiem.¹ Vadības rīcība tieši ietekmē darbinieku rīcību, un tai jābūt vērstai uz to, lai mazinātu vai novērstu darbinieku vēlmi veikt negodīgu un nelikumīgu vai neētisku rīcību.²

Darba autore piekrīt, ka uzņēmuma vadības rīcība ietekmē darbinieku rīcību. Ja vadība nepievērsīs uzmanību tam, ka darbinieki veic neētiskas rīcības vai necentīsies atklāt krāpnieciskas darbības, uzņēmuma darbinieki jutīsies droši un savu uzvedību nemainīs.

Risku novērtēšana. Katram uzņēmumam nākas saskarties ar daudziem un dažādiem iekšējiem un ārējiem riskiem, kuru negatīvā ietekme ir jāņem vērā. Viens no risku novērtēšanas priekšnosacījumiem ir institūcijas darbības mērķu izvirzīšana. Savukārt risku nozīmīguma novērtēšana ir obligāts priekšnosacījums, lai noteiktu nepieciešamos riska novēršanas pasākumus.³

Riska novērtējumu veic organizācijas vadība, iekšējais auditors vai atbildīgie darbinieki. Īstenojot efektīvu iekšējo kontroli, svarīgi izveidot tādas kontroles mehānismus, kas ļautu ne tikai identificēt esošos un iespējamus riskus, bet palīdzētu noteikt prioritāros riskus un veidu, kā tos vadīt.⁴

Risku novērtēšanas procesu ieteicams veikt regulāri, nevis tikai reizi gadā, kā daļu no iestādes darbības plānošanas procesa, kad tiek plānoti iestādes galvenie uzdevumi, piemēram, uzraudzīt vai noteiktie risku novēršanas pasākumi ir ieviesti.

Risku novērtēšanas process ietver šādus soļus:

- risku identificēšana;
- risku novērtēšana;
- risku vadības pasākumi.⁵

Risku identificēšana - process notiek pirms riska novērtēšanas un rada visaptverošu risku sarakstu, kuri tiek grupēti pēc dažādām kategorijām (finanšu riski, stratēģiskie riski, darbības riski) un apakškategorijās (tirgus, kredīta, likviditātes) attiecībā uz uzņēmējdarbības

¹ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās.* Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

² **Vērđina G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 39. lpp.

³ *Iekšējās kontroles standarti, pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā.* Pieejams: http://www.knab.gov.lv/uploads/free/ik_standarti_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016.

⁴ **Vērđina G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 40. lpp.

⁵ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās.* Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

vienībām, korporatīvajām funkcijām un kapitāla projektiem.¹ Izmantojot dažādas metodes, riski tiek identificēti, formulēti, aprakstīti un grupēti pēc noteiktām pazīmēm. Papildus katram riskam tiek noteikts riska īpašnieks – atbildīgais darbinieks, kura iespējās ir risku pārvaldīt.²

Lai izvēlētos stratēģisko pieeju *riska novērtējumam*, ir jāidentificē tie riski, kuri saistīti ar organizācijas galvenajiem mērķiem. Pēc tam izskata un novērtē riskus, kas var ietekmēt šo mērķu sasniegšanu un rezultātā iegūst nelielu skaitu būtiskāko risku. Būtiskāko risku noteikšana ir svarīga ne tikai tādēļ, lai noteiktu galvenās jomas, kurās jāpiešķir līdzekļi riska novērtējumam, bet arī, lai noteiktu vadības atbildību par šiem riskiem. Ir svarīgi veikt visaptverošu riska identificēšanu. Riska identificēšana ir pastāvīgs process, ko bieži vien apvieno ar plānošanas procesu. Reizēm ir lietderīgi izvērtēt risku „no nulles”, nepaļaujoties tikai uz iepriekš veiktu novērtējumu. Šāda pieeja ļauj vieglāk noteikt tās pārmaiņas organizācijas riska profilā, kuras radušās saistībā ar pārmaiņām ekonomikā un tiesiskajā regulējumā, kā arī iekšējos un ārējos darbības apstākļos un jaunu vai modificētu mērķu ieviešanas dēļ. Jāizvēlas atbilstoši līdzekļi riska identificēšanai. Visbiežāk izmanto divus līdzekļus – uzdevumu veikt riska pārbaudi un riska pašnovērtējumu.³

Darba autore piekrīt, ka pirms kontroles procedūru ieviešanas ir svarīgi novērtēt, cik nozīmīgi ir riski. Ir riski, kuru novēršana ir pārāk dārga vai, kurus nav iespējams novērst ar uzņēmumā esošajām kontroles procedūrām, tādēļ šādiem riskiem nav vērts patērēt uzņēmuma darbinieku laiku un uzņēmuma līdzekļus.

Risku novērtēšana sastāv no vērtības piešķiršanas katram riskam un iespējai, izmantojot konstatētos kritērijus. To var veikt divos posmos, kur sākotnējā risku pārbaude tiek veikta, izmantojot kvalitatīvas metodes, kurai seko vairākas svarīgo risku kvantitatīvās metodes.⁴

Lai izlemtu, kā pārvaldīt risku, ir būtiski ne tikai identificēt, ka faktiski pastāv noteikta veida risks, bet arī izvērtēt tā nozīmi un rašanās iespējamību. Risku analīzes metodes var atšķirties, un tas, galvenokārt, saistīts ar grūtībām noteikt dažu risku (piemēram, reputācijas risku) apmēru, savukārt citu risku apmēru ir viegli noteikt (tas īpaši attiecas uz finanšu

¹ COSO - *Risk Assessment in Practice*. Pieejams:

http://www.coso.org/documents/COSOAnnncsOnlineSurvey2GainInpt4Updt2IntrnlCntrlIntgratdFrmwrk%20-%20for%20merge_files/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20inPractice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

² *Riski valsts pārvaldes iestādē*. Pieejams: http://iai.lv/wp-content/uploads/vadlinijas_risku_modelis_valsts_prvaldei1.pdf, resurss skatīts 01.05.2016.

³ **INTOSAI**. *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām*. Valsts valodu centrs, 2009. 23.lpp.

⁴ COSO - *Risk Assessment in Practice*. Pieejams:

http://www.coso.org/documents/COSOAnnncsOnlineSurvey2GainInpt4Updt2IntrnlCntrlIntgratdFrmwrk%20-%20for%20merge_files/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20inPractice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

riskiem). Viens no galvenajiem riska novērtējuma mērķiem ir informēt vadību par riska jomām, kurās jāveic atbilstoši pasākumi un noteikt šo pasākumu relatīvo prioritāti. Tāpēc parasti ir jāizstrādā sistēma visu risku klasificēšanai, piemēram, lai noteiktu vai risks ir augsts, vidējs vai zems. Parasti ir ieteicams samazināt kategoriju skaitu, jo pārāk sāka iedalījuma dēļ risku iespējams kļūdaini sadalīt līmeņos. Izmantojot šādu novērtējumu, riskus var klasificēt, lai noteiktu vadības prioritātes un nodrošinātu tādu informāciju vadībai, kas palīdzētu pieņemt lēmumu par to, kuri riski ir jānovērš (piemēram, riski ar vislielāko potenciālo ietekmi vai augstāko varbūtību).¹ 2.1. tabulā attēlota risku līmeņu noteikšana uzņēmumā.

2.1.tabula

Risku līmeņa noteikšana uzņēmumā²

Riska rašanās varbūtība	Sekas		
	Nenožīmīgas	Viduvējas	Lielas
Gandrīz droši	Viduvējs	Augsts	Augsts
Iespējams	Zems	Viduvējs	Augsts
Reti	Zems	Viduvējs	Viduvējs

Autore, aplūkojot šo tabulu, secina, ka augsts riska līmenis var rasties trijos gadījumos – kad sekas ir viduvējas un riska rašanās varbūtība ir gandrīz droša, kad sekas ir lielas un varbūtība ir gandrīz droša un, kad sekas ir lielas un varbūtība ir iespējama. Autore uzskata, ka šiem gadījumiem uzņēmuma vadībai ir jāpievērš lielāka vērība un jāizstrādā efektīvas kontroles procedūras, lai novērstu riskus, bet, lai to izdarītu, vadībai jāizstrādā tabula vai shēma, kurā tiek attēlots, kādas uzņēmuma darbības rada augsta līmeņa risku.

Riska vadība ir viena no galvenajām vadības atbildības jomām, kas jāīsteno organizācijas vadībai un tās darbiniekiem. Efektīva risku vadība aptver visu organizāciju kopumā un tiek veidota, lai identificētu iespējamus notikumus, kas nākotnē var ietekmēt organizāciju, saņemtu kvalitatīvāku informāciju lēmumu pieņemšanai un līdz ar to uzlabotu stratēģisko lēmumu kvalitāti, kā arī vadītu riskus, lai tie būtu atbilstoši organizācijā pieļaujamajam riska līmenim.³

Riska vadības pasākumi – atkarībā no iestādes vadības redzējuma un riska novērtējuma rezultātiem tiek izvēlēts to risku loks, kuri prioritāri būtu novēršami un uzraugāmi. Tādējādi

¹ INTOSAI. *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām*. Valsts valodu centrs, 2009. 24.lpp.

² *Vadlīnijas projekta risku analīzei un pārvaldībai*. Pieejams: http://www.ziedzeme.lv/uploads/dokumenti/valinijas_projekta_risku_analizei.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

³ Vērdīņa G. Iekšējā kontrole – būtisks veiksmīgas vadīšanas nosacījums. *Bilance*. 9.2007. Nr. 17 (173): 17.lpp

katram no izvēlētajiem riskiem tiek noteikti pasākumi, kurus veicot tiek mazināta riska iestāšanās varbūtība un/vai ietekmes apjoms.¹

Riska pārvaldības stratēģijas var iedalīt četrās kategorijās. Dažos gadījumos riskus iespējams pārvietot, pieļaut vai pārtraukt. Tomēr vairumā gadījumu riski ir jāierobežo un iestādei jāievieš un jāuztur efektīva iekšējās kontroles sistēma, lai noturētu risku vēlamā līmenī. Riska ierobežošanas galvenais mērķis ir to apturēt, nevis to novērst. Veidojot iekšējās kontroles sistēmu, ir svarīgi, lai izstrādātais kontroles pasākums būtu proporcionāls riskam. Riska profili un attiecīgie kontroles pasākumi regulāri jāpārskata un jāizvērtē, lai nodrošinātu, ka riska profili joprojām ir derīgi, riska pārvaldība ir mērķtiecīga un proporcionāla, un riska pārvaldības pasākumi joprojām ir efektīvi neatkarīgi no riska pārmaiņām laika gaitā.²

Formāli apstiprinātas risku vadības politikas un procedūras trūkums vēl nenozīmē, ka uzņēmums nepārvalda riskus. Visi uzņēmumi nodarbojas ar risku vadību – atšķirīga ir tikai risku vadības brieduma pakāpe. Brieduma pakāpe ir vērtējums, kas ir atkarīgs no vairākiem faktoriem, tādiem kā:

- risku vadības standartu, tehniku un rīku izmantošana;
- zināšanas par risku vadību;
- risku vadības pasākumu daudzums uzņēmumā;
- darbinieku apziņa par labumiem un priekšrocībām, ko dod risku vadība;
- citi faktori.³

Kontroles darbības ir politika un procedūras, kas palīdz nodrošināt vadības norādījumu izpildi. Tās palīdz nodrošināt, ka tiek veikti nepieciešamie pasākumi, lai novērstu riskus, kuri apdraud uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Kontroles darbības jānodrošina visā organizācijā, visos līmeņos un visos procesos. Tās ietver tādas darbības, kā, piemēram, apstiprināšanas un saskaņošanas procedūras, atļaujas u.c.⁴ Kontroles darbības ir tieši saistītas ar darbinieku amata pienākumu izpildi un visu līmeņu vadītāju kontroles funkciju īstenošanu. Kontroles pasākumos ietilpst gan uzņēmuma iekšējās politikas un darba kārtības noteikumu un citu iekšējo normatīvo aktu izveide, gan ar tiem saistīto darbību nodrošināšana. Tas attiecas uz pienākumu sadali, informācijas apstrādi, fiziskām kontrolēm, izpildes pārskatiem un neatkarīgām izpildes pārbaudēm.⁵

¹ Riski valsts pārvaldes iestādē. Pieejams: http://iai.lv/wp-content/uploads/vadlinijas_risku_modelis_valsts_prvalde1.pdf, resurss skatīts 01.05.2016.

² INTOSAI. *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām*. Valsts valodu centrs, 2009. 25.lpp.

³ Reiniēks D. Risku vadības nozīme uzņēmējdarbībā. *IFinances*. 5.2014. Nr. 5 (6): 31.lpp

⁴ Internal Control - Integrated Framework. Pieejams: <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf>, resurss skatīts 01.05.2016.

⁵ Vērdiņa G. *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 43. lpp.

Lai nodrošinātu kontroles pasākumu efektivitāti, tiem jābūt:

- atbilstošiem (pareiza kontrole pareizā vietā un proporcionāla attiecīgajam riskam);
- pastāvīgi īstenotiem saskaņā ar plānu visā periodā (visiem iesaistītajiem darbiniekiem tās jāpilda un jāievēro galvenā personāla prombūtnes vai lielu darba apjomu laikā);
- rentabliem (ieguldījumi kontroles sistēmas ieviešanai nedrīkst pārsniegt ieguvumus);
- visaptverošiem, saprātīgiem un tieši saistītiem ar kontroles mērķiem.¹

Lai nodrošinātu kontroles darbības, procesiem ar noteiktu paaugstinātu risku ir jānodrošina atbilstoša pienākumu nodalīšana, piemēram, iepirkumu procesos, grāmatvedības procesos.² Autore uzskata, ka tas ir ļoti svarīgi, lai tiktu nodalīti pienākumi grāmatvedības un iepirkuma ciklos. Grāmatvedības ciklā ir svarīgi atdalīt pienākumus un, lai svarīgākie pienākumi tiktu pārbaudīti divas vai vairākas reizes un pārbaudi veiktu dažādas personas. Tāpat arī iepirkuma ciklā katram darbiniekam ir jāpilda viņa pienākumi, piemēram, saņemot precīzā skaitis jāpārbauda atbildīgajai personai, bet pavadzīme uzskaitē jāreģistrē grāmatvedības darbiniekiem.

LR MK noteikumi Nr. 326 "Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs" nosaka, kas nepieciešams kontroles darbības īstenošanai:

- noteiktas un ieviestas tiesību deleģēšanas, pārvaldes lēmumu pārbaudes, saskaņošanas un apstiprināšanas procedūras;
- nodrošināta materiālo un finanšu resursu aizsardzība;
- noteiktas un ieviestas pienākumu (atbildības) nošķiršanas, korupcijas un interešu konflikta novēršanas procedūras;
- izveidota sistēma (kārtība) pārskatu sniegšanai par sasniegtajiem rezultātiem atbilstoši institūcijas vadības dokumentiem;
- veikta regulāra darbinieku darba izpildes novērtēšana;
- noteikti un regulāri pārskatīti iestādes galvenie procesi un jomas, kurās nepieciešama vienveidīga rīcība vienādos gadījumos, un noteikta iekšējā kārtība to īstenošanā;
- īstenoti risku vadības pasākumi, lai samazinātu iestādes būtiskākos riskus un nodrošinātu iestādes mērķa sasniegšanu;
- izstrādātās un ieviestās procedūras nodrošina, ka grāmatvedības uzskaitē un cita informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama un pilnīga;

¹ INTOSAI. *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām*. Valsts valodu centrs, 2009. 27.lpp.

² *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās*. Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

- veikti citi kontroles pasākumi, lai nodrošinātu finanšu un citu resursu efektīvu un lietderīgu izmantošanu, ievērojot labas pārvaldības principus.¹

Informācija un komunikācija. Efektīvas informācijas un saziņas nodrošināšana iestādē visu līmeņu vadītājiem un darbiniekiem ir viens no priekšnoteikumiem sekmīgai iestādes izvirzīto mērķu un uzdevumu sasniegšanai. Iekšējā informācijas aprīte un saziņa iestādē ir nepārtraukts process, sniedzot, daloties un iegūstot nepieciešamo informāciju.²

Noderīga informācija ir jāidentificē, jāiegūst un jāpaziņo tādā formā un termiņā, lai nodrošinātu darbinieku pienākumu veikšanu. Visam personālam ir jāsaņem skaidrs vēstījums no augstākās vadības, ka kontroles pienākumi ir jāņem nopietni. Darbiniekiem ir jāsaprot sava loma iekšējās kontroles sistēmā, kā arī to, ka katra darbinieka darba izpilde ietekmē citu darbu. Nepieciešama arī efektīva komunikācija ar ārējām pusēm, piemēram, klientiem, piegādātājiem, regulatoriem un akcionāriem.³ Lai panāktu maksimālu iekšējās kontroles efektivitāti, ir svarīga organizācijā īstenotās horizontālās un vertikālās informācijas plūsmas un komunikācijas procesa efektivitāte.⁴ Informācija un saziņa aptver iestādes iekšējās informācijas aprītes sistēmu un iestādes ārējo komunikācijas sistēmu, kas ir divējāda – nodrošina informācijas sniegšanu sabiedrībai par iestādes darbību un tās rezultātiem, kā arī iegūst informāciju no ārējiem informācijas avotiem.⁵

Saziņas sistēmas ir organizācijas informācijas kanāli un nodošanas metodes. Lai panāktu maksimālu efektivitāti, ir jānodrošina brīva saziņas plūsma starp visu līmeņu darbiniekiem gan organizācijas, gan departamentu/nodaļu līmenī.⁶

Darba autore piekrīt, ka, lai informācija būtu aktuāla un noderīga, tā ir jāpaziņo darbiniekiem noteiktā termiņā. Ir svarīgi, lai vadības sniegtā informācija būtu zināma visiem uzņēmuma darbiniekiem, kuru darba pienākumi ir saistīti ar šo informāciju. Ir gadījumi, kad vajadzīgo informāciju nav saņēmis darbinieks, kuram tā bija adresēta, un viņš nevar pildīt pienācīgi sava amata pienākumus. Tāpat arī ļoti svarīgi, lai vadība saņemtu ne tikai iekšējo, bet arī ārējo informāciju. Lai izsecinātu un izanalizētu uzņēmuma informāciju, to vajag arī salīdzināt ar ārējo informāciju. Tas palīdz vadībai pieņemt pareizos lēmumus. Svarīga ārējā

¹ LR MK noteikumi Nr.326. Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs, 8. pants, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=247746>, resurss skatīts 01.05.2016

² *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās*. Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

³ *Internal Control - Integrated Framework*. Pieejams: <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf>, resurss skatīts 01.05.2016.

⁴ **Vērđina G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 43. lpp.

⁵ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās*. Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

⁶ **Bērkals I., Boulton I.** *Iekšējās kontroles sistēmas rokasgrāmata*. Rīga: ĪUMVRL sekretariāts, 2000. 9. lpp.

komunikācija ir saziņa ar medijiem, kuri sniedz sabiedrībai informāciju par uzņēmumu, tā darbību un rezultātiem.

Autore piekrist, ka par kvalitatīvu informāciju var uzskatīt tādu, kura ir:

- pietiekamā daudzumā – pietiekamas detalizācijas pakāpes un apjoma informācija;
- pareizajā laikā – informācija ir pieejama no informācijas sistēmas, kad nepieciešams;
- aktuāla – dati tiek apkopoti atbilstošā regularitātē un izmantojot aktuālus informācijas avotus;
- pareiza – dati ir patiesi un pilnīgi;
- pieejama – informācija ir viegli pieejama tiem, kam tā ir nepieciešama darbam;
- aizsargāta – pieeja ierobežotas pieejamības vai slepenai informācijai ir noteikta tikai konkrētam personu lokam;
- pārbaudāma – informācijai tiek norādīti datu avoti (pierādījumi);
- saglabājama – informācija tiks glabāta noteiktu laika periodu, lai nodrošinātu iespēju atbalstīt dažādus informācijas pieprasījumus vai pārbaudes no ārpuses.¹

Monitorings. Iekšējās kontroles sistēmas elements – monitorings ir saistīts ar pastāvīgu vai periodisku vadības veiktu iekšējās kontroles sistēmas darbības kvalitātes novērtējumu. Tas palīdz noteikt, vai ieviestā kontrole darbojas, kā bija iecerēts un, vai tā ir atbilstoša. Svarīga monitoringa procesa sastāvdaļa ir iekšējās kontroles stipro un vājo pušu noteikšana, stipro pušu uzturēšana, kā arī iekšējās kontroles trūkumu novērtēšana un pēckontroles procedūru ieviešana.²

Iekšējās kontroles sistēmas darbības uzraudzību nodrošina ne tikai iekšējais vai ārējais audits, veicot periodisku iekšējo kontroļu novērtēšanu, bet arī visu līmeņu vadītāji, kuri nodrošina, ka konkrētā vadītāja atbildībā esošajos procesos tiek ievērotas iestādē noteiktās prasības attiecībā uz kontroli, kā arī, ja ir konstatētas nepilnības vai kļūdas, – to novēršanu. Tā kā iestādes darbības veiksmīgai nodrošināšanai tiek izmantotas dažādas informācijas sistēmas, būtiski ir nodrošināt, ka visās informācijas sistēmās ir iestrādāti nepārtrauktās uzraudzības elementi, to skaitā monitorings, auditācijas pieraksti, loģiskās piekļuves kontrole u.c.³

Problēmas risināšanas process sākas tad, kad revīzijas vai citas pārbaudes slēdziens ir paziņots vadībai, un tas ir pabeigts tikai pēc tam, kad ir veikta darbība, lai labotu atklātos

¹ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās.* Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

² **Vērdiņa G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 44. lpp.

³ *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās.* Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016

trūkumus, veiktu uzlabojumus, vai uzskatāmi pierādīts, ka nav vajadzīga vadības rīcība saistībā ar šo slēdzienu un ieteikumiem.¹

Iekšējās kontroles sistēmas uzraudzība tiek īstenota kā:

- iekšējā audita veikta periodiska iekšējo kontroļu novērtēšana;
- kontroļu darbības regulāras pārbaudes;
- informācijas sistēmās iestrādāti nepārtrauktās uzraudzības elementi;
- to iestādes darbības pārskatu vai rādītāju analīze, kas identificē iekšējās kontroles trūkumus, un trūkumu novēršana;
- iestādes vides un pārraudzības funkciju efektivitātes pašnovērtējumi;
- iekšējo un ārējo auditu rezultātu izvērtējumi;
- iekšējā audita struktūrvienības kvalitātes novērtējumi, ja iestādē ir izveidota šāda struktūrvienība.²

Darba autore secina, ka, lai tiktu uzlabota iekšējās kontroles sistēma svarīgs ir monitoringa process. Iekšējās kontroles uzraudzība ļauj uzņēmuma vadītājam izprast, kuras procedūras uzņēmumā darbojas, kā bija iecerēts, bet, kuras vajag uzlabot. Autore uzskata, ka ir noderīgi, ja uzraudzības procesu veic arī iekšējie vai ārējie auditori, kuri konstatē uzņēmuma iekšējās kontroles nepilnības, tādā veidā atvieglojot uzņēmuma vadītāja darbu. Pēc autores domām, ja netiktu veikts iekšējās kontroles sistēmas monitorings, tad pārējie elementi nebūtu kvalitatīvi, jo tie netiktu pilnveidoti un nesniegtu efektīvus rezultātus. Tātad, lai uzņēmuma vadība būtu apmierināta ar iekšējo kontroles sistēmu, ir jāveido tādas procedūras, kuras nodrošinātu visu elementu produktīvu darbību, jo tikai visu iepriekš uzskaitīto elementu darbība veido uzņēmuma efektīvu iekšējās kontroles sistēmu.

2.4. Grāmatvedības cikla iekšējās kontroles prasības

Grāmatas “Accounting information systems and internal control” autori Vaassen E., Meuwissen R., Schell C. raksta, ka sabiedrībā ir daudz dažādi uzņēmējdarbības cikli. Visus procesus var iedalīt divās kategorijās - primārajā un sekundārajā kategorijā. Primārajā procesa sastāvā var iekļaut iepirkuma, krājuma, ražošanas un pārdošanas ciklu, bet sekundārajā organizācijas procesa sastāvā var iekļaut personāla ciklu, pamatlīdzekļu ieguldījumu ciklu,

¹ INTOSAI. *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām*. Valsts valodu centrs, 2009. 37.lpp.

² LR MK noteikumi Nr.326. Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs, 8. pants, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=247746>, resurss skatīts 01.05.2016

skaidrās naudas ciklu, grāmatvedības ciklu, informācijas un sakaru tehnoloģiju ciklu, tieslietu ciklu, loģistikas ciklu, mārketingu ciklu un pētniecības un attīstības ciklu. Katrs no šiem cikliem sastāv no vairākiem posmiem. Kombinācijā ar atbilstošām kontroles procedūrām, posmi palīdz nodrošināt efektīvu un produktīvu attiecīgā cikla darbību.¹

Informācija par procesiem, kas saistīti ar iegādi, ražošanu, pārdošanu, krājumu iegādi un personāla vadību ir apkopota, sakārtota un saglabāta grāmatvedības virsgrāmatā. Ieinteresētajām pusēm par grāmatvedības procesiem informāciju sniedz finanšu pārskati un vadības ziņojumi. Līdz ar to grāmatvedībai ir būtiska loma organizācijā.²

Darba autore piekrīt grāmatas "Accounting information systems and internal control" autoru viedoklim, ka grāmatvedības ciklam ir būtiska nozīme sabiedrībā, jo visa informācija un visi procesi, kas notiek uzņēmumā, nonāk līdz grāmatvedības nodaļai un tiek iegrāmatota grāmatvedības datorprogrammā. Piemēram, personāla cikls atspoguļojas grāmatvedības datos, kā darbinieku algas, maksājami nodokļi par darbiniekiem (IIN, riska nodoklis, VSAOI), savukārt iepirkuma ciklā – iegādājoties preces, materiālus vai kancelejas preces, grāmatvedības sistēmā tiek iegrāmatoti rēķini, kā arī izdevumos iegrāmatoti kancelejas materiāli vai krājumos uzskaitīti materiāli un preces, atspoguļojot nākamo ciklu – krājuma ciklu.

Grāmatvedības sistēmai ir jāatspoguļo dati par uzņēmuma darījumiem, jākvalificē tie un jāglabā tādā veidā, lai šo informāciju var iegūt un to izmantojot var sagatavot uzņēmuma finanšu pārskatus.³ Grāmatvedības process sākas, kad saimnieciskais darījums ir atzīts grāmatvedības informācijas sistēmā, kurā reģistrē saimniecisko darījumu. Grāmatā "accounting information systems" grāmatvedības cikls tiek iedalīts sešos posmos:

- darījumu reģistrēšana – identificēt saimniecisko darījumu un iekārto grāmatvedības reģistrus;
- iegrāmatošana – grāmatvedības informācijas sistēma nosūta žurnāla ierakstus uz virsgrāmatu;
- apgrozījuma bilance – sagatavot periodisku kontu sarakstu un to atlikumus;
- koriģējošie ieraksti – veikt ierakstus uzkrājumiem vai izlabot kļūdas;
- pārskati – sagatavot grāmatvedības atskaites no koriģētās apgrozījuma bilances;

¹ Vaassen E., Meuwissen R., Schell C. *Accounting information systems and internal control*. Great Britain: John Wiley & Sons, 2009. 144, 145. lpp.

² turpat, 211. lpp.

³ Ketz J. Edward. *Bridge accounting : procedures, systems, and controls*. New York: Wiley, 2001. 53. lpp.

- noslēdzošie ieraksti – sagatavot grāmatvedības ierakstus par nākamo pārskata periodu.¹

Grāmatas “Accounting information systems and internal control” autors, skaidro, ka grāmatvedības cikls sastāv no finanšu darījumu datu vākšanas un klasificēšanas, ieegrāmatošanas, apstrādes un informācijas sniegšanas gan iekšējām, gan ārējām ieinteresētajām pusēm.²

LR MK noteikumi nr.585 “Noteikumi par grāmatvedības kārtošānu un organizāciju” nosaka, ka grāmatvedības cikls ietver vairākus secīgus grāmatvedības darba posmus, kurus veicot iegūst finanšu pārskatus par attiecīgo pārskata periodu (mēnesi, ceturksni vai gadu). Pilns grāmatvedības cikls attiecas uz pārskata gadu, un tajā ir šādi galvenie grāmatvedības darba posmi:

- kontu atvēršana;
- uzņēmuma saimniecisko darījumu analīze un ieegrāmatošana;
- kontu atlikumu aprēķināšana;
- kontu apgrozījumu un atlikumu pārskata sastādīšana;
- koriģējošo ierakstu ieegrāmatošana;
- slēguma ierakstu ieegrāmatošana;
- finanšu pārskatu sagatavošana.³

Darba autore, salīdzinot ārzemju autoru darbos un LR normatīvajos aktos uzskaitītos grāmatvedības ciklu posmus, secina, ka, neskaitot kontu atvēršanu, galvenie cikla posmi ir vienādi. Taču atšķiras arī tas, ka LR MK noteikumos NR. 585 kontu atlikumu aprēķināšana un kontu apgrozījumu un atlikumu pārskata sastādīšana ir izdalīti, kā divi atsevišķi posmi, bet ārzemju literatūras avotos tiek iekļauts vienā posmā - apgrozījuma bilance. Autore uzskata, ka šiem posmiem nevajadzētu atšķirties dažādos literatūras avotos, ja nu vienīgi to definējumā.

Grāmatvedības organizācijas dokumenti nosaka kārtību, kādā uzņēmums:

- veic inventarizācijas;
- sniedz pārskatus par skaidrās vai bezskaidrās naudas avansu izlietojumu;
- dokumentē un uzskaita uzņēmuma transportlīdzekļu izmantošanas izdevumus;
- organizē attaisnojuma dokumentu apgrozību;
- kārto grāmatvedības reģistrus;

¹ **Boockholdt, James L.** *Accounting information systems : Transaction processing and controls*. Chicago: Irwin, 1996. 6., 13. p.

² **Vaassen E., Meuwissen R., Schell C.** *Accounting information systems and internal control*. Great Britain: John Wiley & Sons, 2009. 144, 208. lpp.

³ LR MK noteikumi Nr.585. Noteikumi par grāmatvedības kārtošānu un organizāciju, 71. pants, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=80418>, resurss skatīts 26.04.2016

- sagatavo gada pārskatu, kā arī citus grāmatvedības pārskatus;
- glabā grāmatvedības dokumentus.

Grāmatvedības organizācijas dokuments ir arī uzņēmuma:

- grāmatvedības kontu plāns;
- grāmatvedībā izmantoto kodu un simbolu lietojuma apraksts;
- grāmatvedības politika.¹

Autore uzskata, ka atkarībā no tā, cik labi ir izstrādāti grāmatvedības organizācijas dokumenti, tik labi tiek veiktas grāmatvedības procedūras. Ja uzņēmumā šie noteikumi ir korekti un detalizēti aprakstītas visas procedūras, tad ir mazāka iespēja, ka grāmatvedībā tiks pieļautas kļūdas vai veikti nepareizi grāmatojumi. Darba autore uzskata, ka uzņēmumiem savas uzņēmējdarbības sākumā vajadzētu izstrādāt atbilstošus un precīzus grāmatvedības organizācijas dokumentus, lai sabiedrība varētu darboties pilnīgi.

Grāmatvedības uzskaites darbība ir atkarīga gan no uzskaites politikas, gan no citām iekšējām (formulētas uzņēmuma IKS aprakstā) un ārējām prasībām. Viena no grāmatvedības uzskaites funkcijām ir kontroles funkcija.² Grāmatvedības darbu nav iespējams atdalīt no iekšējās kontroles uzņēmumā, jo grāmatvedības sistēma ir viena no uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmas sastāvdaļām, ko var definēt, kā darbu kopumu uzņēmumā, kad darījumi tiek apstrādāti, lai tos atspoguļotu grāmatvedības reģistros. Svarīga loma iekšējā kontrolē ir uzņēmuma grāmatvedības darbiniekiem, kuri tieši saistīti ar vadības akceptēto saimnieciskā darījuma atspoguļošanu uzskaites reģistros un pārskatu sagatavošanu.

Grāmatvedības kontrolē ietilpst metodes un paņēmieni, ar kuru palīdzību kontrolē uzņēmuma līdzekļu saglabāšanu, saimniecisko darījumu atbilstību likumiem, uzņēmuma statūtiem un iekšējās kontroles noteikumiem, kā arī nodrošina grāmatvedības uzskaites informācijas pareizību. Grāmatvedības kontroles pienākumi jāuzdod veikt grāmatvežiem, sadalot veikt pienākumus tā, lai katra saimnieciskā darījuma norisi kontrolētu divas vai vairākas personas, vai uzņēmuma iekšējiem revidentiem.³

Autore piekrīt, ka ir svarīgi, lai grāmatvedības darba pienākumu izpilde tiktu iedalīta tā, lai katru saimniecisko darījumu veiktu un kontrolētu vairāki grāmatvedība darbinieki. Tāds iedalījums ļauj samazināt kļūdu un krāpniecisku darbību iespējamību, jo visus procesus pārbauda vairākas reizes un dažādi darbinieki. Autore arī piekrīt, ka grāmatvedības procesu darbību uzlabotu, ja uzņēmumā būtu iekšējie revidenti.

¹ LR MK noteikumi Nr.585. Noteikumi par grāmatvedības kārtošanu un organizāciju, 41. pants, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=80418>, resurss skatīts 26.04.2016

² **Brūna I.** *Uzņēmuma iekšējā kontrole*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2002. 54. lpp.

³ **Apinis R.** *Grāmatvedības organizācijas un grāmatvedības tiesu ekspertīze*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2000. 48., 49. lpp.

Grāmatvedības kontroles ietvaros pārbauda attiecīgajos grāmatvedības dokumentos ietvertos aprēķinus un kontējumus, precizē, vai katrs saimnieciskais darījums ir iegrāmatots pareizā kontā un laikus un, vai norādītās summas ir pareizas, vai visi saimnieciskie darījumi, kas attiecas uz pārskata periodu, norādīti šī pārskata perioda grāmatvedības reģistros un finanšu pārskatos.¹

Uzņēmuma vadītājs nodrošina uzņēmuma grāmatvedības kontroles sistēmas izstrādi, ieviešanu un uzturēšanu. Uzņēmumā sistemātiski veic grāmatvedības kontroles sistēmas efektivitātes pārbaudi. Uzņēmuma vadītājs ir atbildīgs par grāmatvedības kontroles sistēmas efektivitātes pārbaudes veikšanu un grāmatvedības kontroles sistēmas efektivitātes nodrošināšanu. Uzņēmuma vadītājs var noteikt, ka, saskaņā ar uzņēmuma iekšējo kontroles sistēmu, grāmatvedības kontroles sistēmas efektivitātes pārbaudi veic uzņēmuma iekšējā audita (revīzijas) dienesta darbinieki (sabiedrības kontrolieri).²

Lai nodrošinātu grāmatvedības kontroles efektīvu darbību, uzņēmuma vadītājs grāmatvedības darba organizācijā ievēro šādus priekšnoteikumus:

- darba pienākumus veic kvalificēti darbinieki;
- ir sadalīti darba pienākumi, nosakot katra darbinieka konkrēto uzdevumu un viņa atbildības pakāpi;
- ir sagatavoti kvalitatīvi darba organizācijas dokumenti un ievērots nosacījums, ka visos tajos gadījumos, kad nepieciešams rīkoties citādi, nekā minētajos dokumentos norādīts, nepieciešama uzņēmuma vadītāja atļauja;
- uzskaites funkcija ir atdalīta no pārējām uzņēmuma saimnieciskās darbības funkcijām.³

Autore piekrīt, ka iepriekš uzskaitīto priekšnoteikumu realizēšana sabiedrības grāmatvedības procesos, uzlabotu grāmatvedības kontroles efektivitāti. Autore piekrīt, ka svarīgi ir nodarbināt uzņēmumā augsti kvalificētus un uzticamus darbiniekus. Tas palīdz izvairīties no kļūdām un grāmatvedības uzskaitē uzrādīt korektus datus. Ja uzņēmuma darbinieki ir lojāli un uzticami, sabiedrībai nav jāraizējas par krāpnieciskām darbībām, ko var veikt darbinieki. Protams, lai būtu efektīva grāmatvedības kontrole, ir nepieciešams arī ievērot darba organizācijas dokumentus un sadalīt darbiniekiem pienākumus, lai tie tiktu veikti efektīvi.

¹ LR MK noteikumi Nr.585. Noteikumi par grāmatvedības kārtošanu un organizāciju, 68. pants, pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=80418>, resurss skatīts 16.05.2016

² turpat, 70. pants

³ Par finanšu un grāmatvedības iekšējo kontroli. LR Jūrmalas pilsētas domes instrukcija. Protokols Nr. 22, 11.punkts, pieejams: <http://www.jp.gov.lv/docs/d01/i/d01i003.htm>, resurss skatīts 16.05.2016

Lai grāmatvedības dati būtu pareizi, iekšējās kontroles procesos jāiekļauj darbi, kas saistīti ar debitoru un kreditoru parādu pareizu uzskaiti, stingri noteiktas apmaksas kārtības pārbaudi un precīzu dokumentu noformēšanu. Gan pircēju, gan piegādātāju parādu veidošanās ir cieši saistīta ar krājumu izmaiņām. Tāpēc iekšējo kontroli jāveido tā, lai tiktu salīdzināti gan parādi, gan attiecīgo krājumu palielinājums vai samazinājums.¹

Iekšējās kontroles sistēmai ir jānosaka un jāpārbauda likumos un citos normatīvos aktos un uzņēmuma uzskaites politikā minēto prasību ievērošana, aizpildot galveno grāmatu:

- jāizmanto pietiekami diferencēts konta plāns;
- nedrīkst veikt grāmatojumu bez attaisnojuma dokumenta;
- jāizveido un jāpārbauda visu dokumentu parakstīšanas sistēma, kas jāsašķir ar uzņēmuma pilnvarošanas metodēm (pilnvaras);
- jāievēro likumā "Par grāmatvedību" dokumentu glabāšanas termiņi;
- īpaši jākontrolē grāmatojumu, kuri saistīti ar korekcijas ierakstiem, uzkrājumu un rezervju veidošanu un pārskata perioda norobežošanas posteņiem;
- galvenā grāmata jāsašķir ar pārējiem uzskaites reģistriem;
- svarīgs kontroles elements ir kontroles bilances (kontu apgrozījuma pārskata) sastādīšana pirms galīgās bilances sagatavošanas;
- slēguma grāmatojumiem jāatbilst uzņēmuma bilances politikai, kas jāsašķir ar uzņēmuma vadību; noteikta piesardzība jāievēro attiecībā uz iespējamajiem riskiem, aprēķinot amortizācijas atskaitījumus, izdarot ilgtermiņa ieguldījumu pārvērtēšanu, veidojot rezerves;
- finanšu gadu noslēdzot, jāsalīdzina vai grāmatvedības kontiem sakrīt pārskata gada beigu atlikumi ar nākamā perioda sākuma atlikumiem.²

Darba autore uzskata, ka ir lietderīgi grāmatvedības reģistrus kārtot elektroniski. Pēc autores domām šāda reģistra kārtošana atvieglo grāmatvežu darbu, kā arī ļauj ietaupīt laiku. Elektroniskā informācijas glabāšana ir drošāka, jo mūsdienās datori ir personalizēti, tādā veidā kontrolējot personas, kuras var piekļūt uzņēmuma informācijai. Uzticamību datoriem nodrošina arī tas, ka informācija tiek glabāta uz kopēja servera. Taču papīra formāta informācija ir pakļauta dažādiem apstākļiem, piemēram, ugunsgrēkam, lietum, kuru rezultātā tā tiek neatgriezeniski iznīcināta. Autore uzskata, ka ar katru gadu aizvien vairāk palielinās elektrotehnikas izmantošana darbā, un laika gaitā tā pilnībā aizstās ierasto papīra darbu, un visi grāmatvedības procesi tiks veikti tikai elektroniski.

¹ Brūna I. *Iekšējās kontroles pamatprincipi*. Rīga: Latvijas Universitāte, 1994. 14. lpp.

² Brūna I. *Uzņēmuma iekšējā kontrole*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2002. 55. lpp.

Prakse pierāda, ka uzņēmumos ne vienmēr tiek pildītas uzskaites aizsargfunkcijas. Ja grāmatvedības organizācija ir zemā līmenī, inventarizācijas notiek formāli un nesavlaicīgi, saimnieciskās operācijas netiek pareizi noformētas, rodas iespējas izsaimniekot uzņēmuma īpašumu. Šādos gadījumos pirdokumentos bieži ir aritmētiskas kļūdas, nav aizpildīti visi obligātie rekvizīti, dokumenti uzskaitē tiek pieņemti bez atbildīgo personu parakstiem, tiek pieļauts nepareizs atlikumu pārnese no viena uzskaites reģistra uz otru. Tas liecina par to, ka grāmatveži savā darbā nepietiekami izmanto dokumentālas kontroles paņēmieni. Šāda veida trūkumi liek domāt, ka uzņēmuma vadība nav izveidojusi pietiekami efektīvu iekšējās kontroles sistēmu.¹

Darba autore uzskata, ka praksē ir gadījumi, kad inventarizācija tiek veikta formāli un preces netiek skaitītas, mērītas vai svērtas. Grāmatvedībā tiek uzrādīti preču un materiālu daudzumi, kuri ieģrāmatoti grāmatvedības sistēmā nevis dati, kuri ir reāli organizācijā. Līdz ar to, uzrādītā informācija grāmatvedībā ir kļūdaina. Ja uzņēmumā netiek veikta inventarizācija, uzņēmuma darbiniekiem ir vieglāk piesavināties sabiedrības īpašumā esošās preces vai materiālus. Šādos gadījumos sabiedrības vadībai ir grūtāk atklāt zādzības, jo netiek salīdzināti grāmatvedības daudzumi ar noliktavā esošajiem daudzumiem un netiek atklāti iztrūkumi.

Autore uzskata, ka noliktavās obligāti ir jāveic inventarizācijas, lai tiktu pārbaudīts reālais preces vai materiālu daudzums un, lai to varētu salīdzināt ar grāmatvedības datiem un, ja nepieciešams, tos izlabot. Šādā veidā tiek samazināta iespēja, ka grāmatvedībā tiek atspoguļoti nepareizi dati.

Nākošajā nodaļā autore izmantojot šajā nodaļā iegūto teorētisko bāzi, analizēs un pētīs SIA "BITE Latvija" iekšējo kontroles sistēmu un IKS grāmatvedības ciklā, un izstrādās priekšlikumus sistēmas pilnveidošanai.

¹ **Brūna I.** *Iekšējās kontroles pamatprincipi*. Rīga: Latvijas Universitāte, 1994. 7. lpp.

3. SIA „BITE LATVIJA” IEKŠĒJĀS KONTROLES RAKSTUROJUMS UN ANALĪZE

3.1. Iekšējās kontroles sistēmas elementi SIA “BITE Latvija”

SIA “BITE Latvija” iekšējās kontroles sistēma tika pētīta atbilstoši COSO modelim. Kā jau 2.2. nodaļā tik aplūkots, saskaņā ar COSO modeli, iekšējās kontroles sistēma sastāv no 5 elementiem. Lai iegūtu informāciju par SIA “BITE Latvija” iekšējiem kontroles sistēmas elementiem, darba autore uzklaušīja darbinieku domas un ieteikumus par tiem. Autore laika periodā no 2016. gada 20. aprīļa līdz 2016. gada 5. maijam aptaujāja dažādu nodaļu darbiniekus un vadītājus, lai iegūtu pilnīgu informāciju par IKS un, kā tā darbojas SIA “BITE Latvija”. Darba autore aptaujāja – personāldaļas menedžeri, departamentu vadītājus, administrēšanas speciālisti, administratori, 3 IT analītiķus, 3 komunikācijas projektu menedžerus, mediju komunikācijas menedžeri, 7 biznesa menedžerus, iepirkuma menedžeri, parādu menedžeri, algas grāmatvedi, drošības menedžeri, ģenerāldirektoru, galveno grāmatvedi un loģistikas menedžeri. 1.pielikumā ir pievienoti jautājumi, kuri tika uzdoti attiecīgajiem uzņēmuma darbiniekiem. Lai iegūtā informācija būtu objektīva un noderīga, darba autore par katru elementu un tā ietekmējošiem faktoriem intervēja darbiniekus, kuru darba pienākumi ir saistīti ar attiecīgo IKS elementu vai, kuri atbild par tā izmantošanu uzņēmumā.

Kontroles vide. SIA “BITE Latvija” *organizatoriskā struktūra* ir veidota tā, lai tiktu efektīvi pārvaldīti uzņēmuma darbinieki atbilstoši organizācijas darbībai un mērķiem. Organizatorisko struktūru uzņēmumā ir izveidojis uzņēmuma vadītājs, taču ik pa laikam tā tiek papildināta un pilnveidota, jo SIA “BITE Latvija” ik gadu palielinās uzņēmuma darbinieku skaits. Kā autore izpētīja 1. nodaļā, 2015. gadā vidējais darbinieku skaits ir palielinājies līdz 261 darbiniekam, bet uz 2016. gada 20. martu darbinieku skaits pieaudzis līdz 323 darbiniekiem. 2. pielikumā var aplūkot uzņēmuma organizatorisko struktūru uz 2016. gada 20. martu. Uzņēmuma struktūra, salīdzinot ar 2014. gadu, ir ievērojami mainījusies, jo 2014. gada beigās uzņēmuma vadītājs veica pārmaiņas visās uzņēmuma nodaļās, kā arī organizatoriskajā struktūrā kopumā, lai meklētu jaunus veidus, kā uzlabot SIA “BITE Latvija” darbību.

Uzņēmuma organizatoriskā struktūra ir decentralizēta, jo tā ir sadalīta 8 departamentos un katram departamentam ir savs vadītājs. SIA “BITE Latvija” departamenti ir

grāmatvedības, IT, Tīkla un tehniskais, klientu, komunikācijas, loģistikas, biznesa un pārdošanas departaments. Katra departamenta darbinieki ir informēti par to, kādiem darbiniekiem un vadītājiem viņi ir pakļauti. 5 no SIA “BITE Latvija” departamentiem ir tieši pakļauti uzņēmuma izpilddirektoram, bet 3 departamenti ir pakļauti Bite Lietuva UAB darbiniekiem – tīkla direktoram un finanšu vadītājam. Uzņēmumam ir izveidota kopējā mājas lapa Intranets, kurā darbinieki var aplūkot uzņēmuma organizatorisko struktūru, attiecīgā uzņēmuma departamenta darbiniekus, kā arī tiešo vadītāju. Tāpēc visi darbinieki ir informēti, kuram viņi ir pakļauti.

Uzņēmuma organizatoriskā struktūra tiek veidota atbilstoši SIA “Bite Latvija” funkcijām. Tas nozīmē, ka nodaļās apvieno darbiniekus, kuri pilda līdzīgus pienākumus, piemēram, pārdošanas nodaļā ir darbinieki, kuri pārdod darbiniekiem produktus vai pakalpojumus, darbinieki, kuri apmāca šos darbiniekus un darbinieki, kuri pārdod produktus un preces ar sadarbības partnera SIA “DPD Latvija” palīdzību. Komunikācijas nodaļā tiek apvienoti visi darbinieki, kuri komunicē ar klientiem vai, kuri palīdz sniegt ziņu klientam, piemēram, ar reklāmas palīdzību, kā arī tie, kuri palīdz radīt šo ziņu.

Autore uzskata, ka šāda veida struktūra ir atbilstoša un uzņēmuma darbinieki labāk var izprast hierarhiju uzņēmumā un decentralizēta struktūra ļauj kvalitatīvāk pārraudzīt uzņēmumu, jo noteiktas darbinieku grupas pārrauga dažādi vadītāji nevis visu darbinieku pienākumu izpildes kvalitāti uzrauga viens vadītājs. Tāpat rīkojumi līdz darbiniekiem nonāk ātrāk un ātrāk tiek pamanītas nepilnības pienākumu izpildē, un ātrāk tās izlabotas.

Lai noskaidrotu vai SIA “BITE Latvija” darbiniekiem tiek izstrādāti un apstiprināti *amata apraksti*, darba autore intervēja personāldaļas menedžeri. Darbiniece apgalvoja, ka kopš viņa ir sākusī darbu uzņēmumā, 2014. gada jūlijā, visiem darbiniekiem, kuri tiek pieņemti darbā tiek izstrādāti atbilstoši amata apraksti. Amata apraksti tiek iedoti jaunajiem darbiniekiem darba dienā, kad uzsāk darbu. Pieņemtais darbinieks paraksta līgumu, kuram pielikumā pievienots amata apraksts.

Lai tiktu izveidoti amata apraksti, attiecīgās nodaļas vadītājs, kurā tiek pieņemts jaunais darbinieks, nosūta e-pastu personāldaļas menedžerei ar pienākumiem, kuri būs jāveic jaunajam darbiniekam. Pamatojoties uz šo informācija, personāldaļas menedžere izstrādā amata aprakstu. SIA “BITE Latvija” amata aprakstos tiek iekļauta šāda informācija:

- darbinieka vārds, uzvārds;
- amata nosaukums;
- tiešais vadītājs;
- darba uzdevumi;
- darba pienākumi;

- darbinieka paraksts un datums.

Tā kā uzņēmums ir Bite Lietuva UAB meitas uzņēmums, visiem darbiniekiem amata apraksti tiek sastādīti divās valodās – latviešu valodā un angļu valodā. Galvenās grāmatvedes amata apraksta paraugu var aplūkot 3. pielikumā. Visi izveidotie un apstiprinātie amata apraksti tiek ievadīti arī Intranetā, pie attiecīgā darbinieka profila. Ja darbinieks pazaudē savu amata aprakstu, tad viņam tas ir pieejams šajā sistēmā. Autore uzskata, ka tas ir pareizi, ka šie apraksti tiek ievietoti sistēmā, jo darbiniekam jebkurā brīdī tie ir pieejami.

Tā kā bieži ir gadījumi, kad darbinieki maina darba amatus, tad autore uzdeva jautājumu personāldaļas menedžerei – vai darbiniekam mainot amatu tiek izstrādāti jauni amata apraksti? Menedžere uz šo jautājumu atbildēja piekrietoši, taču komentēja, ka jaunie amata apraksti tiek sagatavoti Microsoft Word programmā un pēc tam netiek ievadīti sistēmā. Autore uzskata, ka darbiniekam mainot darba pienākumus, personāldaļas menedžerei jaunos amata aprakstus ir jāievada sistēmā Intranetā un jāatjauno esošā informācija, lai tā būtu aktuāla.

SIA “BITE Latvija” departamentu vadītāji apgalvo, ka bieži dod saviem padotajiem jaunus izaicinājumus vai jaunas izaugsmes iespējas, *deleģējot* viņiem jaunus pienākumus un kāda konkrēta uzdevuma izpildīšanu. Uzņēmuma ģenerāldirektors Freds Hrenčuks saviem padotajiem darbiniekiem, gan vadītājiem, gan darbiniekiem, deleģē, kāda uzdevuma izpildīšana. Ne vienmēr tas nozīmē, ka vadītājam nav laika uzdevumu veikt, bet visbiežāk uzdevums tiek deleģēts, lai pārbaudītu atsevišķu cilvēku spējas, un kā viņi reaģē uz šādu izaicinājumu, un kādus risinājumus viņš piedāvā ģenerāldirektoram. Tā kā uzņēmuma vadītājs nevar pārraudzīt visu darbinieku pienākumu izpildi un pārbaudīt viņu spējas, tad tiek izmantots šāds risinājums.

Taču bieži tiek deleģēti arī pienākumi nodaļu ietvaros, tieši laika nepietiekamības dēļ. Ja kādam darbiniekam ir vairāk brīva laika un ir iespēja veikt papildus darbu, bet kādam augstākstāvošam laika nav pietiekoši, tad tiek izmantots deleģēšanas risinājums. Tas uzlabo pienākumu izpildes kvalitāti, kā arī šādā veidā var atrast labāko darbu pienākumu iedalījumu. Darba autorei ir bijis šāds gadījums – finanšu vadītājam bija jā sagatavo prezentācija par ceturkšņa finanšu rādītājiem BITE Lietuva UAB finanšu darbiniekiem. Tā kā SIA “BITE Latvija” finanšu vadītājam nebija laika šo prezentāciju izstrādāt, tad to lika paveikt darba autorei, kas tika veiksmīgi izdarīts. Izpildāmais darbs tika paveikts laikā, un finanšu vadītājam atlika laiks izpildīt steidzamos darba pienākumus.

Atbildības deleģēšana SIA “BITE Latvija” tiek novērota gadījumos, kad darbinieki dodas atvaļinājumos, un viņa darba pienākumus departamenta vadītāji pārdala citiem darbiniekiem. Šādā gadījumā, kad darbinieks dodas atvaļinājumā, aizpildot sistēmā

atvaļinājumu formu arī norāda, kura persona veiks viņa darba pienākumus. Atbildību par pienākumu izpildi uzņemas darbinieks, kurš aizstāj kolēģi, kurš ir devies atvaļinājumā, Atbildība tiek deleģēta uz konkrētu laika periodu – atvaļinājumu laiku.

Autore uzskata, ka šāda atbildības deleģēšana ir labs risinājums, kad darbinieks dodas atvaļinājumā. Atvaļinājuma laikā darbinieka pienākumi netiek veikti un atgriežoties no atvaļinājuma darāmo darbu saraksts ir tik liels, ka nav iespējams visus darba pienākumus kvalitatīvi un laicīgi izpildīt. Taču, ja tiek deleģēta atbildība, tad visi pienākumi tiek izpildīti laicīgi un efektīvi.

SIA “BITE Latvija” ir noteiktas personāla vadības procedūras, kuras ir jāievēro personāldaļas menedžerei, bet nav rakstiski izstrādāta *personāla vadības politika*.

Darbinieku atlasī SIA “BITE Latvija” organizē un realizē personāldaļas menedžere. Lai darbiniece saņemtu kandidātu CV, viņa ievieto sludinājumus mājas lapā – www.cv.lv, Bites mājas lapā – www.bite.lv, www.facebook.com – publiskajā Bites grupā un Bites iekšējā grupā, kā arī Saldus laikrakstā – Saldus zeme, lai tiktu atrasti kandidāti uz darba pozīciju – Zvana centra darbinieks Saldū. Bites darba sludinājumi netiek veidoti formālā stilā, kā tas ir ierasts lielākajai daļai uzņēmumu, bet draudzīgā, brīvā stilā. Darba piedāvājuma sludinājums pārdošanas speciālista vakancei ir pievienots darba 4. pielikumā.

Personāldaļas menedžere izskata visus iesūtītos CV un kuri ir piemēroti attiecīgajam darba amatam tiek uzaicināti uz pārrunām, lai noskaidrotu vai darbinieks atbilst visām prasībām un iederēsies uzņēmuma kolektīvā. Pārrunas notiek dažādi, un tas ir atkarīgs kādam darba amatam tiek meklēts darbinieks. Ja meklē darbinieku, kurš neieņems augstu amatu – zvana centra darbiniekus, “snaiperus”, atlase notiek vienā kārtā, kurā piedalās personāldaļas menedžere ar attiecīgās nodaļas vai komandas vadītāju.

Ja tiek meklēts kāds no departamentu vadītājiem, tad pārrunas notiek 3 kārtās. Ja tiek meklēts departamenta vadītājs, tad 1. kārtas atlasē, kandidātam notiek tikšanās ar personāldaļas menedžeri, kura izvēlas kandidātu, kuri tiek aicināti uz nākamo kārtu. Šajā kārtā notiek tikšanās ar personāldaļas darbinieci un uzņēmuma izpilddirektoru, lai izvēlētos pēdējos kandidātus, kuru atlasē piedalās arī ģenerāldirektors – Freds Hrenčuks. Šāda atlases kārtā ir izveidota, lai galvenajiem uzņēmuma vadītājiem nebūtu jātērē laiks kandidātiem, kuri neatbilst attiecīgā amata prasībām.

Ja uzņēmuma darba pildīšanā ir nepieciešamas īpašas zināšanas, tad pirms pieņemšanas darbā tiek pildīti pārbaudījumi, lai noskaidrotu katra kandidāta zināšanas un prasmes. Kandidāti tiek uzņemti darbā izvērtējot, pārbaudījuma un intervijas rezultātus.

Uzņēmumā ne vienmēr tiek uzņemti jauni darbinieki, bet tiek dotas izaugsmes iespējas esošajiem darbiniekiem uzņēmuma ietvaros. Ir darba amati, kuriem ir nepieciešamas īpašas

zināšanas un izglītība, bet ir amati, kuros tiek pieņemti esošie darbinieki un tie tiek apmācīti, lai atbilstu visām darba pienākumu prasībām. Uzņēmums bieži izvēlas esošo darbinieku paaugstināšanu uz jaunu amatu, jo darbinieki sevi jau ir pierādījuši un vadība ir pārliecināta, ka šis darbinieks ir uzticams. Piemēram, biznesa menedžeri sevi labi pierādot var ieņemt biznesa vadītāja amatu. Autore ir saskārusies ar diviem šādiem gadījumiem, kā arī “snaiperi” un zvana centra darbinieki var pakāpties uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā augstāk un iegūt kādas komandas vadītāja amatu.

Autore uzskata, ka uzņēmumā ir ļoti lielas izaugsmes iespējas, ja darbinieks pats sevi spēj un grib pierādīt. Kā vienu no piemēriem autore min mārketinga darbinieci, kura no šī amata izauga līdz izpilddirektores amatam, lai gan tas bija uz noteiktu periodu, tas ir vērtējams sasniegums.

Uzņēmuma vadītāji rūpējās arī par to, lai darbiniekiem būtu pietiekošas zināšanas par produktiem un pakalpojumiem. Darbiniekiem, kuri komunicē ar klientiem un piedāvā vai atbild uz klientu jautājumiem par uzņēmuma piedāvātajiem pakalpojumiem un produktiem, tiek mēnesī reizi rīkotas apmācības. Apmācībās tiek stāstīts par jaunumiem, uzlabojumiem, kā labāk komunicēt ar klientiem, lai radītu interesi par produktiem, kā arī darbinieki var uzdot savus jautājumus, kuri viņiem nav skaidri. Arī uzsākot darbu, darbiniekiem, kuru darbs ir saistīts ar produktu pārdošanu, ir obligātas apmācības, lai varētu strādāt uzņēmumā.

Reizi gadā notiek sapulces, kurās piedalās visi SIA “BITE Latvija” darbinieki. Tajās tiek stāstīts par uzņēmuma rezultātiem, kādi tie ir salīdzinoši ar pagājušo gadu, kādās jomās ir veikti uzlabojumi, par jaunākajiem produktiem un pakalpojumiem un citām svarīgām lietām, kas gada laikā nav izrunātas. Autore uzskata, ka šādas sapulces ir nepieciešamas, jo katram uzņēmuma darbiniekam ir jāzina, kā uzņēmums izaug un kādus produktus piedāvā, arī tiem darbiniekiem, kuriem ikdienas darbs nav saistīts ar produktu pārdošanu.

SIA “BITE Latvija” departamentu vadītāji sūta darbiniekus arī uz apmācībām, kuras ir saistītas ar kvalifikācijas celšanu, piemēram, seminārs pārdošanas kvalifikācijas uzlabošanai, darbinieku atlases seminārs un seminārs par jaunumiem nodokļu likumdošanā. Darbiniekus, kuri apmeklēs seminārus, izvēlas nodaļas vadītājs, izvērtējot nepieciešamību zināšanu pilnveidošanai.

Par paveiktajiem darbiem un pienākumu pildīšanu, SIA “BITE Latvija” darbiniekiem tiek izmaksāta alga, kuru nosaka katras nodaļas vadītājs, vai vadītājiem, izpilddirektors. Darba alga tiek noteikta saskaņā ar noslēgto darba līgumu. SIA “BITE Latvija” darba algas ir lielākas, kā minimālā darba alga, kas noteikta MK Nr. 656. “Noteikumi par minimālās mēneša darba algas apmēru normālā darba laika ietvaros un minimālās stundas tarifa likmes aprēķināšanu”. Darba algas līmenis ir konkurētspējīgs. Darbiniekiem tiek izmaksātas gan

akorda algas, gan laika algas. Darbiniekiem, kuri strādā noteiktas stundas, nosaka stundu likmi. Darbiniekiem, kuriem ir summētais darba laiks, tiek sastādīts darba grafiks, kurā tiek norādīts, kurās dienās un cik stundas katrs darbinieks ir strādājis. Šajā grafikā tiek norādītas arī darbinieku virsstundas. Attiecīgās komandas vadītāji, grafiku nogādā līdz algas grāmatvedei ne mazāk kā 6 dienu laikā pirms algu izmaksāšanas. Algu grāmatvedei nodaļas vadītāji, kurās darbojas bonusu sistēma, nosūta informāciju par bonusu, ko katrs darbinieks attiecīgajā mēnesī ir saņēmis par izpildītajiem plāniem. Šo informāciju nosūtu 2 vai 3 dienas pirms alga tiek izmaksāta.

Darba alga tiek izmaksāta mēneša pēdējā darba dienā, bet avansi tiek izmaksāti 15. mēneša datumā. Taču darbiniekiem ir iespēja visu algu saņemt mēneša pēdējā datumā. Šādā gadījumā darbinieks uzraksta iesniegumu par to, ka atsakās no avansa izmaksas. Visa informācija par algu aprēķiniem un algu nodokļiem ir pieejama, katra darbinieka profilā, kas atrodas Intraneta sistēmā.

SIA "BITE Latvija" katru gadu darbiniekiem iegādājas veselības un nelaiemes gadījuma apdrošināšanas. Darbiniekiem apdrošināšanas polises tiek piešķirtas, kad darbinieks ir izturējis pārbaudes laiku, kas ir 3 mēneši. Pēc šī perioda katrs darbinieks iegūst arī darba telefonu.

Darba autore secina, ka personāla vadības procedūras ir izstrādātas kvalitatīvi un uzņēmumā tiek izmantotas ikdienas darbā. Taču autore uzskata, ka uzņēmuma vadībai vajag izstrādāt dokumentu – personāla vadības politiku, lai visa nepieciešamā informācija par darbinieku vadību būtu iekļauta vienuviet un, lai ar to varētu iepazīstināt uzņēmuma personālu. Personāla vadības politikai jāiekļauj informācija par personāla atlasī, darba pienākumu izpildes novērtējumu, apmācībām un izaugsmes iespējām, atalgojumu, veselības apdrošināšanu.

SIA "BITE Latvija" jaunie darbinieki, pirmajā darba dienā tiek iepazīstināti ar *iekšējās kārtības noteikumiem*, kuri iekļauj:

- vispārīgos noteikumus;
- darba devēja pienākumus;
- darbinieku pienākumus;
- prasības darba izpildes laikā;
- atbildību par darba kārtības pārkāpšanu;
- darba drošību.

SIA "BITE Latvija" iekšējo kārtības noteikumu mērķis ir uzlabot darba disciplīnu, veicināt darba laika racionālu izmantošanu, paaugstināt darba efektivitāti, radīt drošus un labvēlīgus darba apstākļus.

Uzņēmuma darba drošības menedžere novada lekciju par darba drošību uzņēmumā un iepazīstina ar uzņēmuma kārtības noteikumiem. Drošības menedžere informē jaunos darbiniekus par to, kāda kārtība ir jāievēro veicot darba pienākumus. Kad visi darbinieki ir informēti par iekšējās kārtības noteikumiem un darba drošības procedūrām, katrs darbinieks parakstās žurnālā, ka ir iepazīstināts ar šiem noteikumiem – ierakstot datumu, vārdu, uzvārdu, amatu un parakstās.

Autore uzskata, ka SIA “BITE Latvija” visi darbinieki ir informēti par iekšējiem kārtības noteikumiem un tos pārzina. Lai iekšējos kārtības noteikumus ievērotu un tie būtu efektīvi, uzņēmuma drošības menedžere reizi divos gados darbiniekiem novada semināru, lai atgādinātu par darba kārtības noteikumiem.

SIA “BITE Latvija” nav rakstiski izstrādāts *ētikas kodekss*, bet autore noskaidroja, ka informāciju par ētikas prasībām visiem darbiniekiem izstāsta pirmajā darba dienā, kad kopā ar darba drošības noteikumiem tika iepazīstināti arī ar uzņēmuma ētikas prasībām. Uzņēmuma jurists laiku pa laikam atgādina darbiniekiem par atsevišķiem ētikas kodeksa pamatprincipiem, piemēram, konfidencialitāti. Tieši šis pamatprincips uzņēmumā ir ļoti svarīgs, jo darbiniekiem ir aizliegts izpaust jebkādas ziņas par uzņēmuma klientiem.

Lai gan uzņēmumā nav izstrādāts *Ētikas kodekss*, darba autore secina, ka ētikas prasības darbinieki ievēro, jo viņi neizpauž informāciju, kura ir konfidenciāla, savus darba pienākumus veic ar atbilstošu objektivitāti – viņu viedokli nevar ietekmēt trešās personas, ir atbilstošas zināšanas, lai varētu veikt savus pienākumus un tās pilnveido.

Autore uzskata, ka SIA “BITE Latvija” vadībai ir jāizstrādā rakstisks ētikas kodekss, kurā tiek apkopoti visu darbinieku ētikas prasības. Lai dokuments būtu pilnvērtīgs var izdalīt atsevišķu darbinieku vai nodaļu darbinieku ētikas prasības.

Riska novērtēšana. Lielākie draudi SIA “BITE Latvija” darbības attīstībai un izvirzīto mērķus sasniegšanai ir riski, kuri var būt gan iekšēji, gan ārēji. Lai sabiedrības darbība netiktu apdraudēta, uzņēmuma darbiniekiem ir jānovērtē, kuri ir nozīmīgākie riski un, kurus ir jānovērš.

SIA “BITE Latvija” nav izstrādātas un apstiprinātas risku vadības un novērtēšanas vadības procedūras par ārējiem un iekšējiem riskiem, kuri apdraud uzņēmuma darbību. Uzņēmuma ģenerāldirektors ir atbildīgs par to vai tiks konstatēti un laicīgi novērsti iespējamie riski. Uzņēmuma ģenerāldirektors ir novērtējis būtiskākos riskus, kuri apdraud uzņēmējdarbību, kā arī apzinās kontroles darbības, kuras jāveic, lai tos novērstu.

Tā kā uzņēmuma ģenerāldirektors nesniedza savu viedokli par riskiem, kas viņuprāt ir visnozīmīgākie SIA “BITE Latvija” darbībā, darba autore uzskaitīja riskus, kuri viņasprāt ir nozīmīgākie. Darba autore, kā svarīgākos ārējos riskus norāda:

- atkarība no piegādātāja – Huawei Latvija SIA;
- telefona novecošanās;
- izmaiņas likumdošanā;
- iedzīvotāju dzīves līmenis;
- konkurentu skaits;
- dabas stihijas.

Darba autore, kā vienu no galvenajiem riskiem min atkarību no piegādātāja Huawei Latvija SIA. Tā kā visa uzņēmuma saimnieciskā darbība balstās uz telefonsakariem un mobilo internetu, tad uzņēmuma svarīgākie aktīvi ir pamatlīdzekļi – būves, tīkla iekārtas, bāzes stacijas. Uzņēmums, lai nodrošinātu kvalitatīvu tīkla pārklājumu, iegādājas iekārtas, kuras saistītas ar bāzes staciju montāžu. Visas iekārtas un tehnikas tiek iegādātas no SIA “Huawei Latvija”. Daudzas iekārtas, ko uzņēmums iegādājas ir specializētas SIA “BITE Latvija” darbībai, kā arī uzņēmumam ir daudz augstākas tehnoloģijas iekārtas, kā citiem šādu pakalpojumu sniedzējiem. SIA “BITE Latvija” ļoti rūpīgi izmeklēja kvalitatīvāko un augstākas tehnoloģijas piegādātāju, kurš var sniegt produkciju, kas nepieciešama, lai SIA “BITE Latvija” varētu uzbūvēt bāzes stacijas, kuras nodrošina kvalitatīvus sakarus un mobilo internetu. Tā kā uzņēmējdarbība balstās uz iekārtām, kuras tiek iegādātas no konkrētā uzņēmuma, tad, gadījumā, ja šīs produkcijas sniedzējs vairs nevarētu sadarboties ar SIA “BITE Latvija”, sabiedrībai, būtu jāpielāgojas jaunā piegādātāja produkcijai, tas radītu papildus izdevumus uzņēmumam, jo būtu jāveic papildus montāžas darbi.

Ārējais risks, kas ietekmē uzņēmumu ir arī mobilo telefonu ātrā novecošanās. Tā kā uzņēmums klientiem piedāvā mobilo telefonu iegādi, sabiedrības galvenos krājumus sastāda mobilie telefoni un plaukstdatori. Uzņēmumam var rasties risks, ja sabiedrība iepērk pārāk lielu apjomu ar ierīcēm un tās tiek glabātas noliktavā. Tā kā mobilie telefoni un planšetes ir produkts, kuru piedāvājumu klāsts mainās bieži, arī klientiem ir vēlme iegādāties jaunākos telefonus. Tas var būt iemesls tam, ka sabiedrības prece, kas glābjas noliktavā jau ir novecojusi un nav iespējams to pārdot. Tas rada krājumu vērtības samazinājumu un veido uzņēmumam zaudējumus.

Vēl viens no ārējiem riskiem, kurš skar SIA “BITE Latvija” un arī visus pārējos uzņēmumus ir izmaiņas likumdošanā. Izmaiņas, kuras visvairāk ietekmē uzņēmumu, ir izmaiņas nodokļu likmēs – palielinot uzņēmuma ienākumu nodokļa likmi, VSAOI likmes un citas.

Pieprasījumu apjomu pēc SIA “BITE Latvija” produkcijas nosaka iedzīvotāju dzīves līmenis. Ja iedzīvotāju ienākumu līmenis ir augstāks, tad klienti iegādāsies vairāk un dārgākas preces un produkciju, un arī ekskluzīvāku preču iegādes apjoms būs augstāks. Klienti

neiegādāsies plaukstdatorus un mobilos telefonus, kā arī neiegādāsies tarifu plānus, kuriem ir augstāka cena, ja viņu ieņēmumu līmenis būs zems. Tas izskaidrojams ar to, ka SIA "BITE Latvija" piedāvātie pakalpojumi un piedāvātā produkcija nav primārās nepieciešamības prece.

SIA "BITE Latvija" galvenie ārējie konkurenti ir SIA "TELE 2" un SIA "LMT". Uzņēmumu piedāvātie produkti un pakalpojumi ir atkarīgi no pārējo operatoru piedāvājumiem tarifu plāniem. Ja kāds no uzņēmumiem strauji samazinās tarifu plānu cenas, liela daļa klientu pāries no esošā operatora uz to operatoru, kurš piedāvā izdevīgāko tarifa plānu. Liela daļa klientu ir tā saucamie "staigājošie klienti", kuri izmanto to operatoru pakalpojumus, kuri ir izdevīgākie. Tādēļ uzņēmumam ir jābūt informētam un jāseko līdzi pārējo konkurentu produktu cenām, lai nezaudētu pārāk lielu daļu no saviem klientiem.

Viens no ārējiem riskiem, kuru nevar kontrolēt neviens ir dabas stihijas. Dabas stihija, kura varētu ietekmēt SIA "BITE Latvija" uzņēmējdarbību ir plūdi. Ja uzņēmuma noliktava, kurā tiek glabātas uzņēmuma iekārtas, kuras ir domātas bāzes staciju uzlabošanai, un kurās tiek glabāti uzņēmuma krājumi – mobilie telefoni un plaukstdatori, aplūstu, tiktu neatgriezeniski bojātas visas iegādātās iekārtas un ierīces. Tas radītu zaudējumus, jo iekārtas nebūtu vairs lietojamas un būtu jāiegādājas jaunas, lai aizstātu bojātās. Otrs dabas stihijas veids, kurš var apdraudēt SIA "BITE Latvija" uzņēmējdarbību ir vētras. Vētras laikā ir iespēja, ka tiks bojātas uzņēmuma bāzes stacijas un papildiekārtas, kuras uz tām ir uzstādītas, lai tās darbotos pilnvērtīgi, piemēram, antenas. Ja antenas tiek bojātas, tad netiek novirzīts pilnvērtīgs signāls un arī klientiem pieejamie sakaru pakalpojumi nav kvalitatīvi un ir problēmas ar zonu.

Darba autore, arī novērtēja, kādi ir viņasprāt galvenie iekšējie riski:

- zinošo darbinieku aiziešana;
- krājumu zādzības vai darbinieku krāpniecība;
- nekvalitatīvu preču iepirkšana;
- informācijas noplūde;
- klienti nepilda saistības.

Autore, kā galveno iekšējo risku uzskata zinošu darbinieku aiziešana. Šādu darbinieku aiziešana no jebkuras nodaļas ir liels zaudējums uzņēmumam, taču autore uzskata, ka vislielākais risks ir tad, ja no darba aiziet tīkla un instalācijas nodaļas darbinieki. Šie darbinieki ar atbildīgi par uzņēmuma tīkla pārklājumu un viņi ir speciāli apmācīti, lai varētu izvērtēt un analizēt, kā jābūvē bāzes stacijas un kādos leņķos ir jāliek bāzes staciju antenas, lai nodrošinātu konkrētu apgabalu ar sakariem. Tīkla nodaļas vadītājs ir izgājis speciālas apmācības Bite Lietuvas uzņēmumā, kā arī viņam ir ilgu gadu pieredze šī darba veikšanā.

Autore uzskata, ka tīkla instalācijas vadītājs nav aizstājams un ir viens no svarīgākajiem darbiniekiem uzņēmumā. Šim apgalvojumam piekrīt arī uzņēmuma ģenerāldirektors.

Uzņēmumā liels risks ir krājumu izzagšana vai krāpniecisko darbību veikšana. Uzņēmumā daļai darbinieku ir pieeja krājumiem, jo viņu ikdienas darbs ir saistīts ar preču pārdošanu un nodošanu kurjeram, lai pircējam piegādātu preci. Tā kā ofisā ir telpas, kurās nav izvietotas kameras darbinieks nemanot var piesavināties ierīces, kuras nepieder viņam. Šādi gadījumi tiek atklāti tikai tad, kad uzņēmumā tiek veikta inventarizācija. Ir iespēja, ka krāpnieciskas darbības var izdarīt uzņēmuma grāmatvedības darbinieki, veicot fiktīvus paskaitījumus.

Risks veidojas arī tad, kad tiek iepirkta nekvalitatīvas ierīces vai iekārtas. Iekārtas, kuras nav kvalitatīvas, var pārdot klientam, kurš pēc tam griezīsies ar sūdzībām pie uzņēmuma. Ja liels apjoms ierīču tiek iegādāts, kuras ir bojātas, tad arī būs liels skaits neapmierinātu klientu, kas ietekmēs uzņēmuma reputāciju. Protams, arī iegādājoties nekvalitatīvas iekārtas un tās uzstādot uz bāzes stacijām, pasliktinot sakarus noteiktajā teritorijā, kur ir uzstādīta bojātā iekārta.

Uzņēmumā ir svarīgi, lai konfidenciālu informāciju neiegūst 3.persona, kura nav tiesīga attiecīgo informāciju zināt. Tie var būt gan uzņēmuma darbinieki, kuriem attiecīgā informācija nav jāzina, piemēram, par darbinieku algām vai arī persona, kura nestrādā sabiedrībā. Uzņēmumā ir ļoti liels apjoms ar konfidenciālu informāciju, kuru nevar iegūt citas personas. Piemēram, informāciju par uzņēmuma produktiem, kuri vēl nav pieejami klientiem vai par produktu uzbūvi un kā tie darbojas.

Kā vēl vienu būtisku SIA "BITE Latvija" risku autore uzskaita saistību nepildīšanu no klientu puses – neapmaksājot rēķinus par sniegtajiem pakalpojumiem. Darba autore uzskata, ka uzņēmumam ir atsevišķa klientu daļa, kuri neapmaksā rēķinus laikā un daļa klientu, kuri neapmaksā rēķinus vispār. Šādiem klientiem uzņēmums pārtrauc sniegt pakalpojumus, bet ir gadījumi, kad nauda par sniegtajiem pakalpojumiem tā arī netiek saņemta. Autore norāda, ka uzņēmumam arī ir klients, kurš neapmaksā rēķinus par sniegtajiem nomas pakalpojumiem, lai gan ar klientu ir sazinājušies tīkla darbinieki, kuri atbild par nomas līgumiem, gan arī uzņēmuma jurists. Tā kā SIA "BITE Latvija" nomas pakalpojumus sniedz tikai 13 firmām, tad šāds klients uzņēmumam, kurš neapmaksā rēķinus par pakalpojumiem ir tikai viens.

Autore uzsver, ka SIA "BITE Latvija" nevar novērst ārējos riskus, jo tie ir atkarīgi no ārējiem faktoriem. Iekšējos riskus sabiedrība var samazināt ievērojot iekšējās kontroles sistēmas noteikumus un prasības, taču tos nav iespējams novērst pilnībā. Lai novērstu iekšējās kontroles riskus vadītājiem ir jāizstrādā kontroles darbības, kuras ir jāievēro visiem uzņēmuma darbiniekiem.

Darba autore uzskata, ka sabiedrības vadītājam ir jāizstrādā risku vadības un novērtēšanas procedūras, kurās tiek noteikti riski un to vērtējums – riska līmenis, riska iestāšanās varbūtība, riska radītās sekas un procedūras to novēršanai, kuri sabiedrībai ir jānovērš un, kuri var nelabvēlīgi ietekmēt uzņēmuma mērķu sasniegšanu.

Kontroles darbības. SIA “BITE Latvija” ir izstrādātas kontroles darbības - politika un procedūras, kas palīdz nodrošināt, ka tiek veikti nepieciešamie pasākumi, lai samazinātu risku rašanās iespēju, kuri apdraud uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Darba autore uzskaitīs tās kontroles darbības, kuras ir SIA “BITE Latvija”.

Pilnvarošanas un apstiprināšanas procedūras. Lai SIA “BITE Latvija” dokumenti iegūtu juridisku spēku, tos jāparaksta un/vai jāapstiprina sabiedrības ģenerāldirektoram. Dokumentā - Sabiedrības pārvaldes - organizatorisko un informatīvo dokumentu vadība ir noteikts, kurš darbinieks drīkst parakstīt un apstiprināt dokumentus un kādus. Dokumenti, kurus paraksta/apstiprina ģenerāldirektors, un kurus nedrīkst parakstīt citas personas ir:

- vispārējās pavēles pārvaldes - organizatoriskās darbības jautājumos;
- pilnvaras;
- raksti, kas tiek sūtīti augstāko valsts institūciju vadītājiem;
- citi sabiedrības dokumenti, kuriem saskaņā ar LR normatīvajiem aktiem ir nepieciešams ģenerāldirektora paraksts;

Tā kā uzņēmuma ģenerāldirektors Freds Hrenčuks regulāri ir darba izbraucienos un Rīgas ofisā ir ļoti reti, tad valdes locekļiem ir dotas pilnvaras parakstīt līgumus, vienošanās un citus svarīgus dokumentus. Autore uzskata, ka tas ir labs risinājums, lai netiktu kavēta uzņēmuma dokumentu parakstīšana uz vairākām nedēļām, bet tos varētu parakstīt uzreiz. Taču, lai šie dokumenti būtu spēka esoši, tos obligāti ir jāparaksta abiem valdes locekļiem, jo ar viena valdes locekļa parakstu nepietiek. Tātad visu dokumentu parakstīšanā, kuru paraksta abi valdes locekļi, tiek izmantots 4 acu princips. Šāda parakstīšanas sistēma samazina iespēju, ka tiks noslēgti uzņēmumam neizdevīgi līgumi. Dokumenti, kurus paraksta/apstiprina ģenerāldirektors vai valdes locekļi ir:

- līgumi, kas aprakstīti līgumu politikā;
- pavēles par komandējumiem uz ārzemēm;
- politikas, kā aprakstīts procedūru instrukcijā;
- citi stratēģiska rakstura dokumenti.

Autore uzskata, ka tas ir būtiski, ka svarīgus dokumentus, kā pilnvaras, var parakstīt tikai uzņēmuma ģenerāldirektors un, ka šādas tiesības apstiprināt pilnvaras netiek nodotas citiem darbiniekiem. Tas nodrošina, ka uzņēmuma ģenerāldirektors kontrolē, kuram

darbiniekam ir tiesības parakstīt dokumentus viņa vietā un netiek nodotas pilnvaras vairākiem darbiniekiem.

Saņemtus rēķinus apstiprina darbinieki, kurus ir pilnvarojis uzņēmuma ģenerāldirektors. Šos dokumentus, rēķinus, rīkojumus, apstiprina tie darbinieki, kuri ir saistīti ar šo rēķinu izdevumiem, materiāliem, pamatlīdzekļiem vai attiecīgajiem rīkojumiem.

Autore uzskata, ka pilnvarošana un apstiprināšana uzņēmumā ir efektīva, jo nevienam svarīgu darījumu nedrīkst parakstīt un apstiprināt viens darbinieks, izņemot ģenerāldirektoru.

Pienākumu nošķiršana. SIA "BITE Latvija" visās 8 sabiedrības nodaļās ikdienā tiek izmantota pienākumu nošķiršana un atbildības dalīšana. Katrā nodaļā dažādus pienākumus pārziņā vairāki cilvēki. Gadījumos, ja kāds cilvēks saslimst, ir atvaļinājumā vai ir komandējumā, viņa pienākumus nodod pildīt personai, kura sava darba laikā iepriekš ir pildījusi attiecīgos uzdevumus. Tas novērš iespēju, ka kādas personas pienākumi netiek pildīti un līdz ar to aizkavējot kādus citus sabiedrības procesus. Piemēram, ja biznesa menedžeris nav darbā, tad visus viņa biznesa klientus pārņem darbinieks, kuram to uzdod biznesa vadītājs. Šādā gadījumā biznesa klientiem arī viņu menedžera prombūtnes laikā, ir iespējams iegūt nepieciešamo informāciju vai piedāvājumus. Šāda pienākumu pārdale ir arī visās citās nodaļās – grāmatvedības, loģistikas, klientu apkalpošanas, komunikācijas u.c.

SIA "BITE Latvija" darbinieki pilda vadītāju noteiktus darba pienākumus. Viņiem ir aizliegts veikt darbības, kuras nav viņu pienākumos un var apdraudēt uzņēmuma darbību. Uzņēmumā svarīgus lēmumus drīkst pieņemt tikai vadītāji. Ja darbinieks veic, kādu svarīgu un nozīmīgu procesu, tad viņiem jāsaņem gala apstiprinājums no departamenta vadītāja.

Uzņēmumā notiek regulāra darbinieku rotācija – uzņēmuma iekšienē darbinieki maina amatus, izmantojot sniegtās izaugsmes iespējas, kā arī uzņēmuma vadība maina savus darbiniekus, lai atrastu piemērotākus un spējīgākus darbiniekus.

Autore uzskata, ka uzņēmumā ir nepieciešama darbinieku rotācijas un pienākumu nošķiršana, jo bieži vien darbinieks darot vienu un to pašu darbu zaudē interesi par darbu un neredz būtiskas nepilnības darba procesā. Jauns darbinieks ar jaunām zināšanām un lielu ieinteresētību var atrast dažādus risinājumus, kas uzlabo darba kvalitāti.

Nodrošināta materiālo un finanšu resursu aizsardzība. Uzņēmumā krājumi, kuriem ir nepieciešama īpaši izstrādāta aizsardzība ir mobilie telefoni un plaukstdatori. Liela daļa krājumu atrodas sabiedrības noliktavā, kura vienmēr ir aizslēgta. Pieeja uzņēmuma krājumu noliktavai ir tikai uzņēmuma loģistikas darbiniekiem, tie ir 3 darbinieki. Ja kādam darbiniekam sava darba pienākumu pildīšanā ir nepieciešamas ierīces no noliktavas, tās var dabūt tikai ar loģistikas darbinieku palīdzību. Lai materiālu aizsardzība būtu vēl kvalitatīvāka,

tad uzņēma noliktava ir aprīkota ar kameru, kura filmē visu diennakti. Tas pasargā no krājumu izzagšanas, un ar tās palīdzību tiek kontrolēta krājumu kustība.

Darba autore uzsver, ka visas iekārtas – mobilie telefoni un plaukstdatori, ir atšķirīgas, un tā atpazīstamību nodrošina IMEI kods, kuru ierīcēm piešķir ražotājs. IMEI kods samazina mobilo telefonu un plaukstdatoru zādzības un krāpšanas gadījumus, jo SIA “BITE Latvija” var izsekot un nobloķēt visas uzņēmuma ierīces.

Autore uzskata, ka krājumu aizsardzībai, kuri atrodas noliktavā, ir augsta kvalitātes pakāpe, jo krājumus nav iespējams paņemt vai nolikt to nepamanot. Darbiniekiem nav brīva pieeja noliktavai un, ja viņi nokļūst noliktavā, tad tas tiek nofilmēts. Autore uzsver, ka ir arī preces, kuras netiek glabātas noliktavā. Tie paši mobilie telefoni un plaukstdatori, kurus darbinieki pārdod ar SIA “DPD Latvija” kurjera starpniecību, līdz pārdošanas brīdim ir pieejami attiecīgajiem darbiniekiem. Šādu ierīču aizsardzības līmenis ir zemāks.

Tā kā uzņēmuma darbībā netiek izmantota skaidra nauda, tad uzņēmumā nav izstrādātas skaidras naudas aizsardzības procedūras. Bezskaidras naudas aizsardzībā tiek izmantota bankas apstiprinājuma procedūra. Apstiprinājumu var veikt tikai uzņēmuma galvenā grāmatvede, citiem darbiniekiem šādas pieejas nav.

Pārbaude. Lai uzraudzītu pamatlīdzekļus un krājumus, SIA “BITE Latvija” veic inventarizāciju. Inventarizācijas veikšanas kārtība ir noteikta – Inventarizācijas procedūrā. Pamatlīdzekļu inventarizācija notiek reizi gadā, kas ir pirms finanšu gada slēgšanas – janvāra sākumā. Krājumu inventarizāciju veic reizi mēnesī, kad tiek slēgts mēnesis. Tā kā lielu daļu no krājumiem uzņēmumam sastāda mobilie telefoni, ir svarīgi uzraudzīt vai šīs ierīces tiek glabātas atbilstoši prasībām un vai netiek nelikumīgi izsaimniekotas. Inventarizācijās piedalās arī grāmatvede, kas darbiniekiem nosūta sarakstu ar preču sarakstiem, taču sarakstos neiekļauj daudzumus. Tas novērš, ka darbinieki atzīmē tādu pašu skaitu, kā ir iekļauts tabulā un nodrošina, ka sarakstos tiek ierakstīti reālie daudzumi.

Vēl vienu pārbaudi veic, kad tiek saņemta prece, ko darbinieki ir iegādājušies. Saņemot produkciju attiecīgais darbinieks pārbauda, kāds skaits un kāda summa ir pavadzīmē un salīdzina ar reālo daudzumu, ko piegādātājs ir atvedis. Kā arī pēc tam grāmatvedības darbinieki pārbauda vai grāmatvedības sistēmā tiek ievadīti tādi paši daudzumi, kādi ir pavadzīmē, kā arī pārbauda pavadzīmi – rekvizītus, summas, parakstus.

Darba izpildes novērtēšana. Darba pienākumu kvalitatīvu izpildi novērtē nodaļas vadītājs, kurš pārbauda rezultātus, kādus darbinieks ir sasniedzis konkrētajā mēnesī. Šie rezultāti ļauj vadītājam saprast vai attiecīgais darbinieks savus darba pienākumus pilda kvalitatīvi un atbilstoši prasībām. Biznesa nodaļas un pārdošanas darbiniekiem katru mēnesi tiek noteikts skaits cik produktu vai pakalpojumu katram darbiniekam ir jāpārdod, lai

darbinieks iegūtu piemaksas pie algas. Darbinieku rezultāti tiek izvērtēti mēneša beigās, kad tiek apkopoti rezultāti par katru darbinieku. Autore uzskata, ka šāda sistēma stimulē darbiniekus, un viņu pienākumu izpildes kvalitāte uzlabojas, jo darbinieki vairāk cenšas.

Katru gadu arī tiek novērtēti biznesa nodaļas un pārdošanas darbinieki un vai darbinieks ir izpildījis viņam uzdoto mērķi. Ja uzņēmumā uzdotie gada plāni, biznesu klientu skaita piesaistē, nav sasniegti, tad darbinieks tiek atstādināts no darba pienākumu veikšanas. Ja darbinieki, kuri ir saistīti ar pārdošanu, ir izpildījuši vadītāja noteikto plāno, tad darbiniekam par plāna izpildi tiek izmaksāti bonusi.

Darba izpildes novērtēšana tiek veikta arī klausoties darbinieku telefonu sarunas, kuri apkalpo klientus, sniedzot tiem atbildes uz jautājumiem, vai arī piedāvājot produktus vai preces. Šī sarunas noklausās speciāli darbinieki – mazumtirdzniecības pārdošanas kvalitātes menedžeri. Viņi izvēlas sarunas, kuras noklausīties pēc izvēles principa Pēc sarunas noklausīšanās menedžeri sazinās ar attiecīgajiem darbiniekiem un norāda, kas sarunā bija kvalitatīvi un atbilstoši uzņēmuma prasībām un, kas darbiniekam ir jāmaina savā komunikācijā ar klientiem. Menedžeri sniedz arī ieteikumus, kā labāk uzlabot komunikācijas stilu. Autore uzskata, ka darba izpildes novērtēšana uzņēmumā ir kvalitatīva un tiek veikta regulāri. Kā arī novērtēšana tiek veikta visās uzņēmuma nodaļās, nevis tikai atsevišķu darbinieku vidū.

Autore uzskata, ka SIA “BITE Latvija” izstrādātās un ieviestās procedūras nodrošina, ka grāmatvedības uzskaitē un cita informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama un pilnīga. Uzņēmuma gada pārskatus katru gadu pārbauda ārējie revidenti, kuri apstiprina, ka informācija ir patiesa, pilnīga, salīdzināma, saprotama un nozīmīga. Autore grāmatvedības informācijas savlaicīgumu pētīs 3.2.apakšnodaļā.

Autore uzskata, ka SIA “BITE Latvija” ieviestās kontroles darbības ir efektīvas un kvalitatīvas, jo aptver visas uzņēmuma darbības un visus darbiniekus. SIA “BITE Latvija” ir ieviestas vairākas kontroles darbības, kuras samazina riska iestāšanās varbūtību. Kontroles darbības uzņēmumā ir pilnvarošanas un apstiprināšanas procedūras, pienākumu nošķiršana, nodrošināta materiālo un finanšu resursu aizsardzība, pārbaude un darba izpildes novērtēšana.

Informācija un komunikācija. Lai uzņēmumā tiktu nodrošināta efektīva iekšējā kontrole un darbotos ikviens process, ir nepieciešama komunikācija un informācijas nodošana darbiniekiem. SIA “BITE Latvija” darbinieki ikdienā saskaras gan ar iekšējo, gan ar ārējo informāciju.

Tā kā SIA “BITE Latvija” ir telekomunikācijas uzņēmums, tad lielā mēra saziņas procesos tiek izmantots tieši šis saziņas veids, jo katrs darbinieks tiek nodrošināts ar mobilo telefonu, kuru izmanto darba vajadzībām. Ļoti liela loma uzņēmumā ir arī e-pastiem. Daļa

informācijas, kas ir nepieciešama SIA “BITE Latvija” darbiniekiem tiek sūtīta tieši no mātes uzņēmuma darbiniekiem. E-pasti ir piemērotākais veids, lai uzņēmuma darbinieki ātri un operatīvi saņemtu nepieciešamos failus no Lietuvas kolēģiem. Protams, ikdienā tiek izmantoti vēl dažādi veidi informācijas nodošanai kolēģiem – sapulces, vēstules u.c.

Iekšējā informācija uzņēmumā tiek ātri un operatīvi nodota vajadzīgajam darbiniekam. Katrs darbinieks, kuram ir nepieciešama informācija var operatīvi sazināties ar kolēģi, lai iegūtu šo informāciju. Tā kā visi uzņēmuma darbinieki, izņemot zvanu centra darbinieki, strādā Rīgas ofisā, tad informācija ātri tiek paziņota vajadzīgajam darbiniekam. Svarīgu informāciju vadītāji saviem padotajiem paziņo sapulcēs – departamentu sapulcēs, komandu sapulcēs vai uzņēmuma kopējās sapulcēs. Daļa informācijas tiek nodota mutiski nerīkojot sapulces. Katras nodaļas vadītājs izvēlas kādu komunikācijas veidu izmanto, lai darbiniekiem un ārējiem partneriem paziņotu informāciju. Liela daļa informācijas, kuru nepieciešams nodot darbiniekiem tiek ievietota SIA “BITE Latvija” iekšējā sistēmā – Intranetā.

Informācija tiek nodota vertikāli no galvenā vadītāja - direktora, kurš to paziņo departamenta vadītājiem, kuri tālāk paziņo sava departamenta darbiniekiem. Protams, svarīgu informāciju galvenais vadītājs paziņo visiem darbiniekiem reizē.

Darba autore secina, ka informāciju, kura ir saistīta SIA “BITE Latvija” kopējo darbību, darbinieki saņem laicīgi. Ja uzņēmuma sabiedrībai ir gaidāmas būtiskas izmaiņas, kuras ir saistītas ar sabiedrības darbību vai pārvaldību, darbinieki vienmēr tiek laicīgi informēti par izmaiņām. Piemēram, par investoru maiņu, par SIA “Spaineta Latvija” iegādāšanos un citām lielām izmaiņās, uzņēmuma vadītājs visiem darbiniekiem sapulces laikā par to paziņoja pirms informācija tika paziņota medijiem un sabiedrībai kopumā. Katru ceturksni notiek kopējās darbinieku sapulces, kurās uzņēmuma vadītājs stāsta par rezultātiem, katra departamenta ietvaros un uzņēmuma rezultātiem un sasniegumiem kopumā.

Autore uzdodot 1.pielikumā pievienotos jautājumus dažādu nodaļu darbiniekiem – visu departamentu vadītājiem, datu administrēšanas speciālistei, administratorei, 3 IT analītiķiem, 3 komunikācijas projektu menedžeriem, mediju komunikācijas menedžerei, 7 biznesa menedžeriem, iepirkuma menedžerei un parādu menedžerei secina, ka ārējo informāciju kopumā uzņēmuma darbinieki saņem laicīgi un pilnīgu. Taču, protams, ir gadījumi, kad atsevišķi piegādātāji vai klienti nepieciešamo informāciju nenogādā laicīgi un tas ietekmē darbinieku pienākumu izpildi. Visbiežāk tas ir saistīts ar to, ka piegādātāji laicīgi nenosūta nepieciešamos dokumentus – pavadzīmes, rēķinus, piedāvājumu klāstus u.c.

Ārējā informācija tiek saņemta dažādākos veidos – telefoniski, ar e-pasta palīdzību, pa pastu, ar kurjeru vai tiek personīgi atdota uzņēmuma darbiniekam. Autore noskaidroja, lai uzņēmumā visa informācija, kura tiek sūtīta ar Latvijas pasta palīdzību, ātri nonāktu līdz

adresātam un netiktu nozaudēta, tiek nogādāta uzņēmuma administratorei. Darbiniece tās pašas dienas ietvaros, nepieciešamo informāciju sašķiro un nodod attiecīgajam darbiniekam. Tas izslēdz iespēju, ka uzņēmuma dokumenti tiek glabāti ilgu laiku un darbinieks, kuram dokumenti ir adresāti, tos saņem tad, kad jau tas nav aktuāli vai ir pagājis, kāda darba izpildes termiņš.

Autore secina, ka uzņēmumā nav rakstiski apstiprinātas un izveidotas informācijas un komunikācijas procedūras, taču darbinieki ir informēti par sabiedrības informācijas un komunikācijas apmaiņu.

Sūtot dokumentus uz e-pasta adresi tiek izmantoti dažādu darbinieku e-pasti vai dažādiem uzņēmuma e-pastiem. Tādēļ pastāv liels risks, ka uzņēmumam nepieciešamā informācija netiks saņemta vispār vai tiks saņemta novēloti. Piemēram, gadījumos, ja darbinieks aiziet no darba informācija sabiedrībai var netikt nosūtīta, jo sadarbības partneri to sūta uz neesošu e-pasta adresi. Autore uzskata, ka, ja attiecīgā informācija tiek nosūtīta nepareizam adresātam var paiet ilgs laiks līdz tā sasniegs darbinieku, kuram informācija bija domāta. Autorei darbā ir gadījusies situācija, ka rēķins, kurš darbiniecei bija nepieciešama bija nosūtīts citam darbiniekam un pirms autore saņēma informāciju, tā tika nosūtīta 2 citiem darbiniekiem. Katrs darbinieks bija informāciju nosūtījis vienu vai divas dienas pēc saņemšanas, tāpēc autore to ieguva tikai pēc 5 dienām.

Lai izvairītos no šādiem gadījumiem, uzņēmuma vadībai vajag izstrādāt dokumentu, kurā tiek noteikta elektroniskās informācijas aprīte un ar to iepazīstināt uzņēmuma darbiniekus. Dokumentā jābūt noteiktam, ka uzņēmuma darbiniekiem saviem sadarbības partneriem vai preču/pakalpojuma sniedzējiem, jālūdz, lai attiecīgā informācija tiek nosūtīta uz sabiedrības kopējo e-pastu – dokumentiem, rēķiniem, pavadzīmēs uz rekini@bite.lv un informāciju uz info@bite.lv. Darbinieki, kuri pārbauda šos e-pastus, grāmatvedības darbinieki un administratore, ir informēti, kuram ir jānosūta attiecīgā informācija.

Autore uzskata, ka šāds informācijas apgrozījuma veids atvieglo uzņēmuma darbu, kā arī informācija vienmēr tiktu saņemta laicīgi, informāciju saņemtu visas iesaistītās puses un, ja darbiniekiem ir nepieciešams sazināties ar šo personu, tad ir pieejama viņa e-pasta adrese.

Visa informācija, kuru uzņēmums saņem, pēc tam tiek glabāta atsevišķos arhīvos – grāmatvedības dokumenti grāmatvedības nodaļā, līgumi par nomas un elektrības pakalpojumiem tiek glabāta tīkla un instalācijas nodaļā, līgumi, kuri attiecas un policijas pieprasījumiem pie darba drošības menedžeres utt. Dokumentu saņemšanas, glabāšanas, reģistru sastādīšanas un dokumentu iznīcināšanas kārtību nosaka uzņēmuma izstrādāts dokuments – reģistru sastādīšana un vadība. Lai darbiniekiem informācija par līgumiem, būtu pieejama, administratore visus līgumus ievada sistēmā un tie ir pieejami elektroniski. Bet, lai

tos varētu apskatīt, darbiniekam ir jābūt pieejai pie šiem dokumentiem, lai netiktu izpausta informācija personām, kam tā nav nepieciešama.

Autore uzskata, ka efektīvāk būtu, ja visus uzņēmuma dokumentus glabātu vienā vietā un atbildība par dokumentu glabāšanu būtu vienam cilvēkam – administratorei. Tas atvieglotu vadītāja darbu, ja viņam būtu nepieciešams, kāds konkrēts dokuments, jo šobrīd vadītājam ir jāsaprot, kurā nodaļā ir attiecīgais dokuments. Pēc tam jāorientējas dokumenta arhīvā, lai nepieciešamo dokumentu atrastu. Autore uzskata, ka uzņēmuma vadībai vajag papildināt dokumentu - reģistru sastādīšana un vadība, kurā noteikt, ka visiem dokumentiem jābūt administratores pārvaldībā un jāglabājas vienā vietā. Tas atvieglotu informācijas meklēšanu un darbiniekiem nebūtu jāvelta tik daudz laika, lai atrastu nepieciešamo informāciju.

Uzņēmums informāciju ārējiem resursiem sniedz ar dažādiem saziņas veidiem – radio, televīzija, dažādām mājas lapām – facebook.lv, bite.lv, draugiem.lv u.c., laikrakstiem un avīzēm. Vel viens veids, kā SIA “BIET Latvija” sniedz informāciju ārējiem resursiem ir sniedzot intervijas medijiem. Šādās intervijas parasti sniedz uzņēmuma ģenerāldirektors, komunikācijas nodaļas vadītāja, izpilddirektors un klientu nodaļas vadītāja. SIA “BITE Latvija” sabiedrību informē par jaunajiem uzņēmuma piedāvājumiem, par jaunumiem uzņēmuma darbībā, par finanšu rādītājiem un uzņēmumu vadītāju viedokļiem par telekomunikācijas nozari kopumā, kā arī par dažādiem citiem jaunumiem.

Autore uzskata, ka sabiedrība informāciju iegūst pilnā apjomā un laicīgi, jo uzņēmumam ir ļoti dažādi un daudzi informācijas sniegšanas avoti. Jaunumi par uzņēmuma produkciju tiek sniegti, televīzijā, radio, plakātu formā uz reklāmas stabiem, mājas lapās, kā arī žurnālos. Jebkura vecuma cilvēkam šī informācija ir pieejama, izmantojot dažādus informācijas avotus. Tāpat arī intervijas klienti var izlasīt gan žurnālos un laikrakstos, gan arī interneta mājas lapās. Autore uzskata, ka mārketinga darbinieki ir izvēlējušies tādas informācijas avotus, lai par uzņēmuma jaunumiem varētu uzzināt ikviens, kurš to vēlas.

Monitorings. Kā jau autore minēja, monitorings ir svarīgs IKS elements, kas ļauj uzlabot iekšējās kontroles sistēmu kopumā. SIA “BITE Latvija” kopējo uzņēmuma monitoringa funkciju pilda ārējie auditori. Katru gadu uzņēmuma SIA “BITE Latvija” uzņēmējdarbību un sabiedrības sagatavoto gada pārskatu pārbauda auditorfirma - PWC Latvija SIA. Auditorfirma pārbaudes veic katra ceturkšņa ietvaros, bet gada pārbaude tiek veikta kopā ar pēdējā ceturkšņa pārbaudi. Pārbaudot SIA “BITE Latvija” uzņēmējdarbību ceturkšņa pārbaude notiek 2 nedēļas, bet gada pārbaude ilgst ilgāk par mēnesi. Gada pārbaudi veicot auditorfirmas darbinieki vienu mēnesi ir SIA “BITE Latvija” ofisā, bet pēc tam tiek procedūras pārbaudītas attālināti. Šajā periodā auditori pieprasa informāciju un visa informācija tiek nosūtīta elektroniski caur e-pastiem.

Auditori savā darba pildīšanas laikā veic pārrunas ar sabiedrības darbiniekiem, galvenokārt, tiem, kuri ir atbildīgi par finanšu un grāmatvedības jautājumiem. Taču tiek aptaujāti arī tādi darbinieki, kā iepirkuma menedžeris, kurš atbild par PR sistēmu, kā arī IT menedžeris, kurš kontrolē uzņēmumā informācijas tehnoloģijas procesus, parādu speciālistu, kurš pārbauda klientu parādu apjomu un kā tie tiek iedalīti, ka arī citus darbiniekus. Ārējie auditori veic arī analītiskās procedūras, kurā tiek analizēta iegūtā informācija, kuru sniedz SIA "BITE Latvija" darbinieki un citas procedūras.

Veicot auditoru pārbaudi tiek pārbaudīti dažādi uzņēmējdarbības procesi un vai tie tiek pildīti atbilstoši likumdošanai. Darba autore ir sadarbojusies ar auditorfirmu un piekrīt, ka pārbaudes tiek veiktas rūpīgi pārbaudot visdažādākos uzņēmējdarbības virzienus.

Gada beigās auditorfirmas pārstāvis piedalās arī krājumu un pamatlīdzekļu inventarizācijās un pārbauda, kā SIA "BITE Latvija" šis process tiek pildīts.

Darba autore uzskata, ka uzņēmuma darbinieku skaits ir ievērojams un tam ir tendence katru gadu palielināties, kā arī uzņēmuma sniegto pakalpojumu apjoms palielinās, uzņēmuma vadītājam vajadzētu ieviest atsevišķu struktūrvienību uzņēmumā – iekšējā audita struktūru, kura, palielinātu varbūtību, ka tiks sasniegti organizācijas mērķi, novērtētu riska vadību un kontroles un pārvaldības procesus. Tas palīdzētu laicīgi novērtēt iekšējās kontroles sistēmu, kas būtiski var ietekmēt uzņēmuma saimniecisko darbību, kā arī atklāt nepilnības iekšējās kontroles sistēmā. Kā vēl vienu priekšlikumu, lai uzlabotu un novērtētu iekšējās kontroles sistēmas efektivitāti, autore sniedz, ka uzņēmuma vadībai vajadzētu veikt uzņēmuma vadītāju un darbinieku anketēšanu. Ar anketu palīdzību vadība varētu noskaidrot uzņēmuma darbinieku domas, kādos iekšējās kontroles procesos ir nepilnības un trūkumi un rast risinājumu, kā uzlabot iekšējo kontroles sistēmu.

3.2. SIA "BITE Latvija" IKS grāmatvedības ciklā

Tā kā autore uzskata, ka būtisks SIA "BITE Latvija" cikls ir grāmatvedības, kurš kontrolē un uzskaita pārējo ciklu darbību, autore vēlējas izpētīt grāmatvedības cikla iekšējo kontroles sistēmu, lai varētu izprast tā vājās vietas un trūkumus.

Kā jau autore 3.1. apakšnodaļā pie kontroles vides aplūkoja, SIA "BITE Latvija" organizatoriskajā struktūrā, kā atsevišķs departaments ir grāmatvedības nodaļa. Grāmatvedības darbinieces ir pakļautas uzņēmuma Bite Lietuva UAB finanšu nodaļas vadītājam, kurš ir galvenās grāmatvedes tiešais vadītājs. Par visiem svarīgākajiem

departamenta jautājumiem lemj galvenā grāmatvede, bet viņai ir nepieciešams finanšu vadītāja apstiprinājums, piemēram, par algām, jauna darbinieka pieņemšanu, darbinieku atlaišanu, par saliedēšanās pasākuma budžetu un brīvdienu piešķiršanu un citiem svarīgiem jautājumiem. Galvenā grāmatvede izlemj par šiem jautājumiem un paziņo finanšu vadītājam, kurš vai nu atbalsta vai noraida grāmatvedes lēmumu. Tas nozīmē, ka nevienu svarīgu lēmumu nedrīkst veikt viena pati galvenā grāmatvede, jo to nevarēs realizēt.

Šobrīd grāmatvedības darbu uzdod veikt 6 darbiniekiem, kuri nodrošina grāmatvedības uzskaites kontroli. Darbinieki ir galvenā grāmatvede, vecākā grāmatvede, pamatlīdzekļu grāmatvede, algu grāmatvede, grāmatvežu asistente un grāmatvede. Katram darbiniekam ir noteikti pienākumi, taču, lai darbinieki būtu zinošāki un pārzinātu vairākus grāmatvedības procesus darba pienākumi ik pa laikam tiek mainīti, taču pamatdarba pienākumi netiek mainīti un veic viens un tas pats darbinieks.

Grāmatvežu asistentes darba pienākumos ietilpst ienākošo rēķinu grāmatošana, rēķinu izrakstīšana uzņēmuma debitoriem, rēķinu sadalīšana un nodošana attiecīgajiem darbiniekiem, dokumentu arhivēšana, kā arī citi mazāki darba pienākumi, ko lūdz veikt galvenā grāmatvede. Pamatlīdzekļu grāmatvede ieģrāmato visus rēķinus, kuri ir saistīti ar uzņēmuma pamatlīdzekļiem, rēķina pamatlīdzekļu nolietojumu, veido pamatlīdzekļiem kartiņas un citus pienākumus, kuri saistīti ar pamatlīdzekļiem. Tā kā šādi aktīvi uzņēmumam ir lielā apjomā, grāmatvedes darba pienākumos tikai maza daļa ir saistīta ar citiem pienākumiem. Grāmatvedes pienākumos ir visdažādākie pienākumi – viesabonēšanas rēķinu ieģrāmatošana, uzkrāto saistību atzīšana viesabonēšanas pakalpojumiem, mārketingu un citu pakalpojumu rēķinu ieģrāmatošana, maksājumu sagatavošana u.c. Algu grāmatvede aprēķina un izmaksā darbiniekiem algas, atvaļinājuma naudas, avansus, kā arī grāmato atsevišķus rēķinus, kuri ir saistīti ar algām – dāvanu kartes darbiniekiem, darbinieku laimētie ceļojumi, aprēķina valstij izmaksājamos nodokļus, kuri saistīti ar algām u.c. nelieli pienākumi. Vecākā grāmatvede ieģrāmato uzkrātās saistības un ieņēmumus par mobilo numuru portāciju no Bites vai uz Biti no citiem operatoriem, uzkrāto saistību un ieņēmumu ieģrāmatošana starpsavienojuma pakalpojumam, šo pakalpojumu rēķinu izrakstīšana un ieģrāmatošana, kad tie tiek saņemti, ieņēmumu ieģrāmatošana, kuri tiek nosūtīti no Bilinga sistēmas par telekomunikācijas pakalpojumiem. Veic arī visus grāmatojumus, kuri saistīti ar Spainetas uzņēmumu u.c. Galvenā grāmatvede veic visu iepriekš minēto darbinieku darba pienākumu izpildes uzraudzību, grāmato un izraksta rēķinus, kuri ir saistīti ar Bite Lietuva UAB uzņēmumu, sagatavo gada pārskatus un veic visas darbības, kas saistītas ar finanšu pārskatu sagatavošanu, aizpilda UIN deklarāciju, PVN deklarāciju, sagatavo informāciju, ko nosūtīt ārējiem revidentiem un Bite Lietuvas UAB finanšu nodaļas darbiniekiem u.c.

uzņēmuma grāmatvedības darbinieki šo informāciju nepārbauda – vai uzkrājumi un citi rezultāti ir aprēķināti pareizi. Tas var radīt risku, ka ievadītā informācija ir nepareiza.

Lai novērstu būtiskas kļūdas gada pārskatos, uzņēmumā tiek sagatavoti pārskati par finanšu rādītājiem katru mēnesi, kad tiek slēgts mēnesis. Tas atvieglo kļūdas atklāšanu jau gada ietvaros. Tiek plānoti arī budžeti, kuri katru mēnesi tiek salīdzināti ar finanšu rādītājiem un, ja ir lielas neatbilstības tiek meklētas kļūdas vai iemesli, kāpēc tādas starpības ir izveidojušās. Šāda kontrole jau vairākkārt ir atklājusi kļūdas par lielām summām, kad nav norakstīti uzkrājumi un 2 reizes ievadīta viena informācija.

Lai grāmatvedības darbinieki varētu izkontrolēt vai netiek ieģrāmatoti izdevumi, kurus nav apstiprinājis uzņēmuma vadītājs ir izveidota PR sistēma. Tā ir iepirkuma sistēma, kurā katrs darbinieks pirms preces pasūtīšanas vai pakalpojumu saņemšanas aizpilda formu, ja darījums pārsniedz 113 EUR, bez PVN. PR formas apstiprina iepirkuma daļas menedžeris, persona, kura aizpilda PR formu, nodaļas vadītājs, budžeta plānotājs, galvenā grāmatvede un finanšu vadītājs - Bite Lietuvas UAB darbinieks. Tāda veidā grāmatvedis var būt pārliecināts vai attiecīgais darījums ir apstiprināts no vadītājiem, kuri atbild par attiecīgo iepirkumu.

Kā jau autore iepriekš minēja, tad SIA “BITE Latvija” ir izstrādāti grāmatvedības organizācijas dokumenti, kuri nosaka, lai darbinieki veiktu grāmatvedības procesus atbilstoši normatīvo aktu prasībām. Šie dokumenti satur vispārējas frāzes, kuras atrodamas normatīvajos aktos un atbilst grāmatvedības principiem. Nevieni noteikumi, nav pretrunā ar normatīvo aktu prasībām, bet gan nosaka likumos un MK noteikumos minētās prasības.

Lai autore varētu noskaidrot SIA “BITE Latvija” grāmatvedības nodaļas darbinieku viedokļus par IKS grāmatvedības ciklā, maģistra darba ietvaros tika izstrādāta anketa (skatīt 5. pielikumā). Anketu kopā aizpildīja 7 respondenti, no kuriem 6 respondenti ir uzņēmuma grāmatvedes un 1 respondents – grāmatvede, kura šobrīd ir dekrētā. Anketas galvenais mērķis ir noskaidrot grāmatvedības cikla iekšējās kontroles sistēmas problēmas un vājās vietas. Darba autore aptauju veica izdalot tās savām kolēģēm – respondentiem. 5. pielikumā pievienotā anketa sastāv no 14 apgalvojumiem, kurus respondenti novērtē 4 baļļu skalā, lai autore varētu izstrādāt priekšlikumus grāmatvedības cikla iekšējās kontroles pilnveidošanai. 5.pielikumā pievienotajā anketā ir apkopotas visu respondentu atbildes.

Apkopojot pirmā jautājuma atbildes, darba autore secina, ka grāmatvedības nodaļas darbiniekiem nav izstrādāti atbilstoši *amata apraksti*, kuros noteikti pienākumi un, kuri regulāri tiek papildināti. Autorei, sākot darbu SIA ”BITE Latvija”, netika izsniegts amata apraksts, kurā noteikti darbinieku pienākumi. Taču tā arī amata apraksta pielikums netika izsniegts. Veicot aptauju autore atklāja, ka nevienam darbiniekam no grāmatvedības nodaļas nav izsniegti amata apraksti, jo uz šo jautājumu visi 7 respondenti atbildēja, ka nepiekrīt šim

apgalvojumam. Aptaujātie darbinieki apgalvoja, ka slēdzot līgumu viņiem netika iedots amata apraksts. Tā kā darba autore pētot 3.1.nodaļā amata aprakstus noskaidroja, ka no 2014. gada jūlija visiem darbiniekiem ir izveidoti amata apraksti, tad autore izpētīja, ka visi grāmatvedības darbinieki uzņēmumā strādā ilgāk par 2 gadiem un visus grāmatvedības darbiniekus pieņēma iepriekšējās personāldaļas menedžeres. Autore skaidro, ka 2 iepriekšējās personāldaļas menedžeres nav izsniegušas amata aprakstus. Lai gan visi darbinieki atbildēja, ka nepiekrīt apgalvojumam, autore noskaidroja, ka galvenajai grāmatvedei, kura tika pieņemta darbā 2006. gadā, tika izsniegts amata apraksts, ko var aplūkot 3. pielikumā.

Autore secina, ka SIA "BITE Latvija" uzsākot darbību, visiem darbiniekiem tika veidoti amata apraksti, bet mainoties personāldaļas darbiniekiem amata aprakstus, kādu laiku neizveidoja. Kopš uzņēmumā ir jaunā personāldaļas menedžere amata apraksti visiem darbiniekiem atkal tiek izveidoti.

SIA "BITE Latvija" amata aprakstā iekļautā informācija tiek uzrādīta vai informēta grāmatvedības darbiniekiem citos veidos. Uzņēmuma mājas lapā Intranets ir informācija par darbiniekiem – vārds uzvārds, amata nosaukums, iegūtā izglītība, kuram darbiniekam attiecīgā persona ir pakļauta, kā arī vadītājs. Grāmatvedības profesiju klasifikatora kods ir norādīts darba līgumā. SIA "BITE Latvija" finanšu nodaļā strādājošajiem grāmatvežiem profesiju klasifikatora kods ir 3313 01. Grāmatvedības darbinieku pienākumus nosaka grāmatvedības nodaļas vadītāja – galvenā grāmatvede, kura izveidojusi Excel failu, kurā katram darbiniekam ir sarakstīti darba pienākumi. Ja darba pienākumi tiek mainīti, tad šo informāciju atjauno Excel failā. Šādā veidā grāmatvedības nodaļā tiek kontrolēts, lai visi darbinieki zinātu savus pienākumus un, lai pati vadītāja būtu informēta, par kādiem procesiem ir atbildīgs katrs nodaļas darbinieks. Darba pienākumi grāmatvežiem mainās vismaz reizi gadā. Darba pienākumu pārdale notiek arī, ja kāda grāmatvede aiziet no darba vai atgriežas no dekrēta.

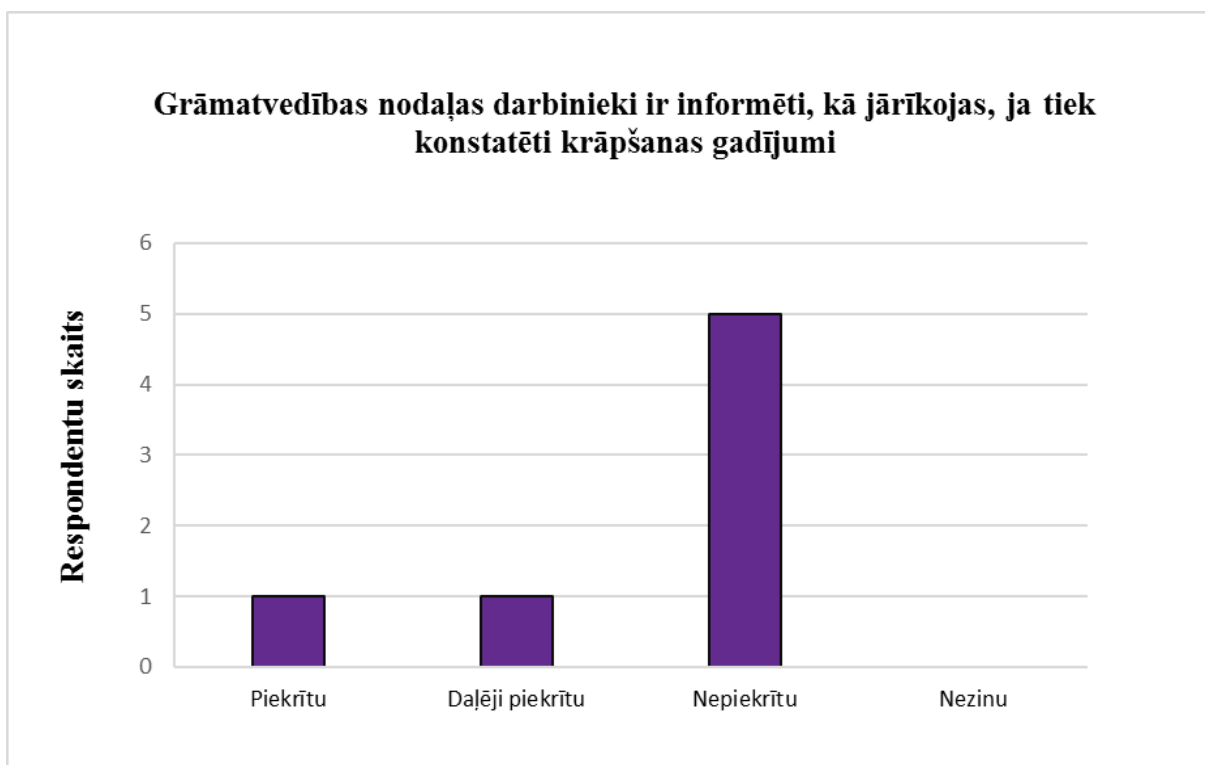
Izanalizējot pirmo jautājumu, darba autore, kā vienu no priekšlikumiem sniedz, ka personāldaļas vadītājam ir jāizstrādā precīzi amata apraksti grāmatvedības nodaļas darbiniekiem, lai visa informācija, kas iekļauta amata aprakstā būtu vienuviet – darba pienākumi, tiesības, nepieciešamā izglītība un pieredze. Ja tiktu izveidoti amata apraksti, tad šo informāciju grāmatvedības nodaļas darbinieki iegūtu slēdzot līgumu nevis vēlāk. Amata aprakstus jāpievieno uzņēmuma oficiālajā sistēmā - Intranetā.

Autore pētīja uzņēmumā noteiktās *ētikas prasības* un grāmatvedības darbinieku informētību par profesionālo grāmatvežu Ētikas kodeksu. 5. pielikumā apkopotie dati parāda, ka 4 aptaujātie darbinieki atbild, ka piekrīt, ka viņiem ir zināms profesionālo grāmatvežu Ētikas kodekss un uzņēmumā ir noteiktas ētikas prasības. Viens respondents atbild, ka šim

apgalvojumam nepiekrīt, bet divi aptaujātie darbinieki nevar atbildēt uz šo jautājumu un sniedz atbildi - nezinu. No apkopotajiem datiem var secināt, ka tomēr lielākā daļa – 4 respondenti, zina, kas ir Profesionālais grāmatvežu Ētikas kodekss un uzskata, ka uzņēmumā ir noteiktas ētikas prasības. Autore atbildes, kur apgalvojumam darbinieks nepiekrīt un atbildes, ka darbinieki nezina par ētikas prasībām, skaidro ar to, ka 3 grāmatvedības darbinieces uzņēmumā jau strādā ilgu laiku un, ja ētikas prasības tika izklāstītas pirmajā darba dienā, tad iespējams par tām ir aizmirsušas.

Autore pētīja vai darba pienākumu veikšanai grāmatvedības nodaļas darbiniekiem ir **atbilstoša kvalifikācija**. Visi respondenti atbildēja, ka piekrīt šim apgalvojumam. Autore oficiālajā iekšējā darbinieku informācijas apmaiņas avotā – Intranetā, noskaidroja, ka 7 grāmatvedēm ir bakalaura grāds ekonomikā. Šobrīd divas no grāmatvedības nodaļas darbiniecēm studē maģistrantūrā - grāmatvedības un ekonomikas studiju programmās. Autore secina, ka visiem grāmatvedības darbiniekiem ir attiecīgajai profesijai atbilstoša līmeņa izglītība. Autore grib piebilst, ka uzsākot darbu SIA “BITE Latvija” par grāmatvedi, autore nebija ieguvusi bakalaura grādu un bija 4. kursa studente. Taču autore aptaujājot galveno grāmatvedi un personāldaļas menedžeri noskaidroja, ka uzņēmumā grāmatvedības nodaļā nepieņem darbiniekus, kuriem nav ekonomikas izglītība. Galvenā grāmatvede paskaidroja, ka parasti tiek uzņemti darbinieki ar atbilstošu pieredzi un izglītību, bet vēlējās dot iespēju topošajiem grāmatvežiem, jo uzskatīja, ka viņi var sniegt jaunus ieteikumus, kā ātrāk veikt grāmatvedības procedūras un labāk pārzina datoru programmas.

3.1.attēlā autore uzskatāmi vēlējās parādīt, cik informēti ir SIA “BITE Latvija” grāmatvedības darbinieki par to, kā jārīkojas, ja tiek konstatēti **krāpniecības gadījumi**.



3.1.att. SIA “BITE Latvija” grāmatvedības nodaļas darbinieku viedoklis par veicamajām darbībām krāpniecības gadījumā

3.1. att. var aplūkot, ka lielākā daļa, 5 respondenti, nav informēti par to, kas viņiem būtu jādara, ja tiktu konstatēti krāpniecības gadījumi. 1 respondents ir informēts par darbībām un 1 respondents ir daļēji informēts. Darbiniece, kura zina, kas jādara krāpniecības gadījuma ir galvenā grāmatvede un viņa skaidro, ka viņai ir dotas norādes šādos gadījumos nekavējoties doties pie ģenerāldirektora – Freda Hrenčuka. Šāds norādījums ir dots uzņēmuma galvenajai grāmatvedei, jo uzņēmumā pirms vairākiem gadiem ir bijis gadījums, kad iepriekšējā grāmatvede veica krāpnieciskas darbības - veicot fiktīvu rēķinu un pavadzīmju apmaksu. Respondents, kurš atbildēja, ka daļēji piekrīt apgalvojamam ir vecākā grāmatvede, kura savu atbildi skaidroja ar to, ka viņu informēja finanšu vadītājs, ka par visiem krāpniecības gadījumiem ir jāinformē viņš. Tā kā šobrīd darbinieks vairs nestrādā uzņēmumā, respondents dotos pie galvenās grāmatvedes, lai paziņotu par krāpniecību. Pārējie uzņēmuma grāmatveži vispār nav informēti par darbībām, kādas būtu jāveic krāpniecības gadījumā. Taču aptaujājot darbiniekus, visi 5 respondenti apgalvo, ka dotos pie uzņēmuma galvenās grāmatvedes. Autore uzskata, ka tā ir pareizā rīcība, ja vien krāpniecība nav iesaistīta galvenā grāmatvede. Autore uzskata, lai visiem darbiniekiem būtu skaidrs, ko darīt, ja ir konstatēta krāpnieciska darbība, uzņēmuma ģenerāldirektoram jāizstrādā procedūra, kā jārikojas grāmatvedības nodaļas darbiniekiem, ja konstatēts krāpniecības gadījums. Viņam vajag iekļaut informāciju par darbībām, kādas jāveic grāmatvedības darbiniekiem, ja viņu darbā tiek konstatēti

krāpniecības gadījumi dokumentā - risku vadības un novērtēšanas procedūras. Ar šo dokumentu darbiniekus var iepazīstināt sapulcēs,

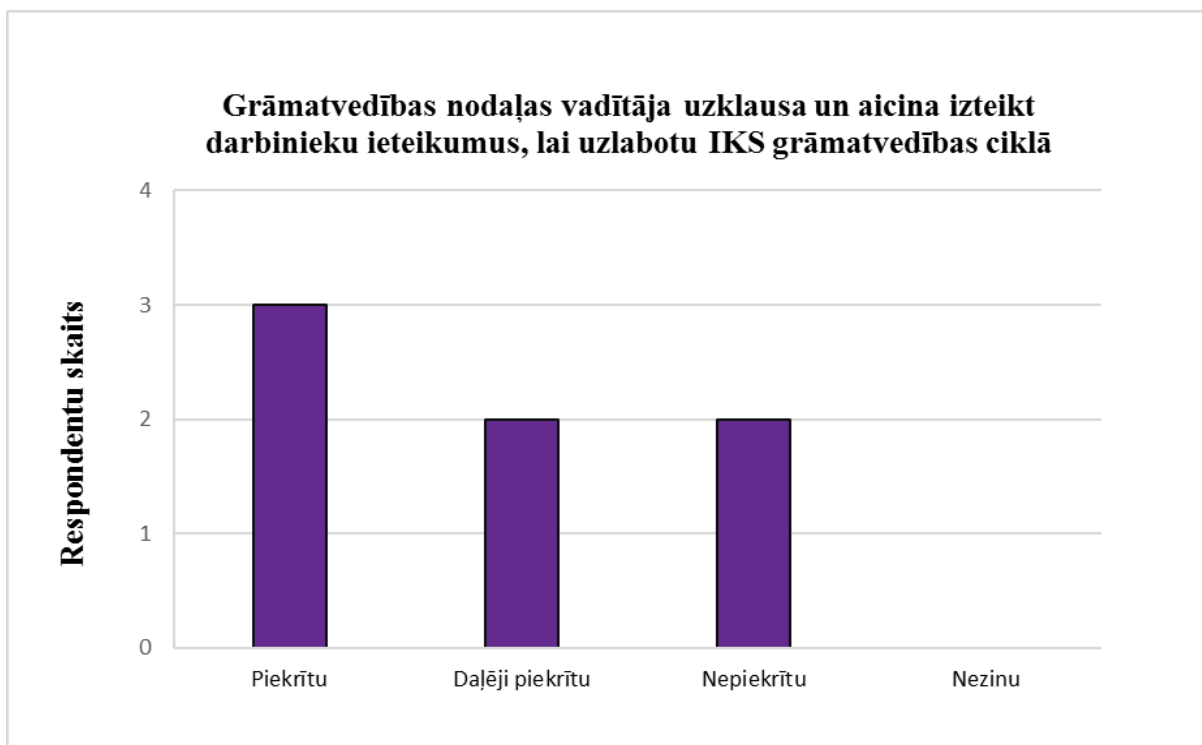
Apkopojot informāciju vai SIA "BITE Latvija" grāmatvedības procedūras tiek veiktas **atbilstoši spēkā esošiem normatīvajiem aktiem un likumiem** un sniegtā informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama un pilnīga visi respondenti piekrīt šim apgalvojumam. SIA "BITE Latvija" stingri ir noteikts, ka grāmatvedības darbiniekiem ir jāveic grāmatvedības procedūras atbilstoši normatīvajiem aktiem un likumiem.

Autore apkopojot grāmatvedības darbinieku viedokļus par sapulču regularitāti secina, ka grāmatvedības nodaļas darbinieku **sapulces** notiek pietiekoši bieži, jo apgalvojumam par sapulču biežumu piekrīt 5 respondenti. 1 respondents atzīst, ka daļēji piekrīt un 1 darbinieks atbild, ka nepiekrīt. Darba autore uzskata, ka sapulces notiek pietiekoši bieži, jo gandrīz katru mēnesi notiek viena sapulce, kurā tiek izrunātas neskaidrības darba pienākumu izpildē. Ja grāmatvedības nodaļas vadītāja grāmatvedības darbiniekiem iedod jaunus darba pienākumus, tad darba pienākumu maiņa tiek apspriesta mēneša sapulcēs. Ir arī sapulces, kuras tiek rīkotas, lai paziņotu grāmatvedības darbiniekiem par attiecīgā ceturkšņa finanšu rādītājiem (ceturkšņu sapulces). Svarīgākās grāmatvedības nodaļas sapulces ir tās, kuras tiek rīkotas pirms pārskata gada slēgšanas – tas ir decembra beigās vai janvāra sākumā, kurā tiek apspriesti visi gada slēgšanas darbi un kādos datumos visai informācijai ir jābūt iegrāmatotai. Darbinieks, kurš apgalvoja, ka daļēji piekrīt, ka sapulces notiek pietiekoši bieži, savu atbildi skaidro ar to, ka ir daži mēneši, kad sapulces nenotiek vispār. Darba autore uzskata, ka nav nepieciešamība veikt biežāk sapulces uzņēmumā, jo sapulces prasa darbinieku laiku. Un, ja sapulcēs katru reizi tiek runāts par vienu un to pašu un nav gūta jauna informācija, apmeklējot šo sapulci, tad tā ir bijusi nelietderīga. Autore uzskata, ka sapulces ir jārīko tad, kad uzņēmuma grāmatvežiem tiešām ir ko pārrunāt – par grāmatvedības procesiem vai darbībām.

Apgalvojumam, vai grāmatvedības nodaļas darbinieki **informāciju**, kura nepieciešama, lai veiktu darbu, tiek saņemta **laicīgi un pilnīga**, lielākā aptaujāto dalībnieku daļa - 3 respondenti, piekrīt. 2 dalībnieki daļēji piekrīt šim apgalvojumam un 2 dalībnieki nepiekrīt. Tas, ka atbildes respondentiem atšķiras ir saistīts ar to, ka katrs darbinieks strādā ar atšķirīgu informāciju, kura tiek iegūta no dažādām personām. Darbinieces, kuras piekrita šim apgalvojumam apstrādā informāciju, ko sūta uzņēmuma piegādātāji. Šādu informāciju darbinieki saņem laicīgi, lai gan ir arī gadījumi, kad piegādātāji rēķinus nosūta vēlāk vai tie sūtot pa pastu nenonāk līdz uzņēmuma grāmatvedības nodaļas darbiniekiem. Arī algas grāmatvedē šim apgalvojumam piekrita, jo informāciju par slimības lapām un atvaļinājumiem saņem laicīgi. Atvaļinājumi tiek veidoti SIA "BITE Latvija" Intranetā, kur informācija tiek ievadīta nedēļu pirms atvaļinājuma. Aptaujātie respondenti, kuri daļēji piekrīt šim

apgalvojumam, skaidro, ka ir mēneši, kad informācija tiek saņemta laicīgi un pilnīga, bet ir mēneši, kad informācija tiek nosūtīta vēlāk un, lai visu savadītu līdz mēneša slēgšanai ir jāstrādā daudz ātrāk, līdz ar to var rasties vairāk kļūdas. Lai skaidrotu, kāpēc daļa no respondentiem nepiekrīt apgalvojumam, autore skaidro, ka informāciju visbiežāk ir jāgaida no mātes uzņēmuma Bite Lietuva UAB un SIA “Spaineta Latvija”. Tā kā 2 respondentu – grāmatvede, kura strādā ar viesabonēšanas pakalpojumu grāmatošanu un grāmatvede, kuras darba pienākumos ietilpst SIA “Spaineta Latvija” rēķinu grāmatošana – darba pienākumi ir saistīti ar šiem uzņēmumiem, tad arī šim apgalvojumam nepiekrīt. Autore uzskata, ka tas var ietekmēt grāmatvedes darbu. Lai gan informācija tiek nosūtīta vēlāk nekā grāmatvedības darbinieki to gaida, nav bijuši gadījumi, ka mēneša slēgšanas datums, šī iemesla dēļ, tiek atlikts. Darba autore uzskata, ka tas, ka informācija vienmēr tiek savadīta laicīgi ir iemesls, kādēļ šī situācija netiek risināta. Autore uzskata, ka nodaļas vadītājam – galvenajai grāmatvedei ar ģenerāldirektoru - Fredu Hrenčuku ir nepieciešams šo situāciju atrisināt. Ģenerāldirektoram ir jādod rīkojums Bite Lietuva UAB un jāparaksta vienošanās ar SIA “Spaineta Latvija” atbildīgajiem darbiniekiem, par to, kāda informācija, kādos datumos ir jānosūta.

Lai autore noskaidrotu, vai iekšējās kontroles sistēma grāmatvedības ciklā tiek uzlabota un pārraudzīta, autore grāmatvedības darbiniekiem uzdeva nākamos divus jautājumus. 3.2.attēlā var aplūkot vai grāmatvedības nodaļas vadītāja uzklausa un aicina izteikt darbinieku ieteikumus, lai uzlabotu IKS grāmatvedības ciklā.



3.2.att. SIA “BITE Latvija” grāmatvedības darbinieku viedoklis par cikla iekšējās kontroles sistēmas uzlabošanu

3.2.attēlā tiek apkopoti rezultāti par *IKS uzlabošanu* grāmatvedības ciklā. Darba autore izteica jautājumu vai grāmatvedības nodaļas vadītāja uzklasa un aicina izteikt darbinieku ieteikumus, lai uzlabotu IKS grāmatvedības ciklā. Šim apgalvojumam piekrita 3 respondenti, 2 respondenti daļēji piekrita apgalvojumam, bet 2 respondenti nepiekrita. Uzklusot grāmatvedības darbinieku viedokļus, autore secina, ka visi darbinieki uzskata, ka galvenā grāmatvede vienmēr uzklasa darbinieku domas un ieteikumus par grāmatvedības procesiem, bet reti aicina izteikt darbinieku viedokli par to. Tas ir iemesls, kāpēc atbildes tik ļoti atšķiras. Darba autore uzskata, ja grāmatvedības darbinieki izteiks savus priekšlikumus par IKS grāmatvedības cikla nepilnībām, galvenā grāmatvede izvērtējot priekšlikumus varēs uzlabot IKS.

Lai uzzinātu par grāmatvedības nodaļas darbinieku veikto pienākumu pārraudzību, darba autore izteica apgalvojumu - SIA “BITE Latvija” grāmatvedības *procesus pārrauga* un *kontrolē* Bite Lietuvas UAB finanšu vadītāji. Šim apgalvojumam, kā jau autore bija gaidījusi, visi grāmatvedības nodaļas darbinieki atbildēja piekrītoši. Visus svarīgākos grāmatvedības darba procesus pārrauga un kontrolē Bite Lietuva UAB finanšu vadītāji un darbinieki. Informāciju par viesabonēšanas pakalpojumiem sūta Bite Lietuvas Roaming nodaļas darbinieki, kuru pārbauda arī Finanšu darbinieki pirms tiek iegrāmatota SIA “BITE Latvija” grāmatvedības sistēmā. Ja tiek veikti savstarpējie ieskaiti starp Bite Lietuvas UAB kreditoru un debitoru posteņiem, informāciju arī nosūta Lietuvas darbinieki, kādi rēķini tiek apmaksāti

un par kādām summām. Kad SIA “BITE Latvija” noslēdz mēnesi, galvenā grāmatvede pārbauda visus kontus, kuros ir veikti grāmatojumi un, ja ir vērojami lieli pieaugumi vai samazinājumi par to tiek jautāts attiecīgajam darbiniekam, kurš noskaidro kāpēc tāds rezultāts vai, ja ir ieviesta kļūda, to izlabo. Pēc tam Bite Lietuvas darbinieki pārbauda visu informāciju un izveido atskaites, kuras tiek salīdzinātas ar plānotajiem rezultātiem un pārbauda vai šie rādītāji būtiski atšķiras. Bite Lietuvas darbinieki var redzēt visu informāciju, ko SIA “BITE Latvija” darbinieki ir iegrāmatojuši grāmatvedības sistēmā. Bite Lietuva darbinieki arī kontrolē maksājumus, kurus veic SIA “BITE Latvija” darbinieki. Taču finanšu nodaļas darbinieki nepārbauda visus grāmatojumus, kurus ir iegrāmatojuši SIA “BITE Latvija” grāmatvedības darbinieki. Viņi pārbauda konta atlikumus un, ja ir aizdomas, ka kādā kontā ir izdarīti nekorekti grāmatojumi, tad pārbauda attiecīgā konta grāmatojumus, lai to atrastu.

3.3.attēlā var aplūkot darbinieku domas par to, vai SIA “BITE Latvija” grāmatvedības



nodaļas darbinieki savā darbā izmanto *4 acu principu*.

3.3.att. SIA “BITE Latvija” grāmatvedības darbinieku viedoklis par 4 acu principa izmantošanu grāmatvedības procesos

Apgalvojumam vai grāmatvedības procesos tiek izmantots 4 acu princips, 6 respondenti atbildēja, ka šim apgalvojumam pilnībā piekrīt un viens respondents atbildēja, ka par šo jautājumu nav informācija. SIA “BITE Latvija” grāmatvedības nodaļas darbinieki, kuri piekrita šim apgalvojumam, kā piemērus nosauca – kreditoru parādu apmaksa, bankas izejošo un ienākošo maksājumu grāmatošana, rēķinu iegrāmatošana u. c. Respondents, kurš apgalvoja, ka nezina vai viņa darba pienākumu pildīšanā tiek izmantots 4 acu princips ir grāmatvežu asistents. Darba autore uzskata, ka darbiniece varēja nezināt, kas ir 4 acu princips,

jo ir jauna darbiniece un šobrīd strādā kā asistente. Darba autore apgalvo, ka arī grāmatvežu asistentes pienākumu izpildē tiek izmantots 4 acu princips. Kā vienu no piemēriem autore var minēt rēķinu grāmatošana. Darbiniece grāmato nomas un elektrības pakalpojumu rēķinus. Pirms darbiniece rēķinus grāmato, viņa tos aiznes tehnisko projektu menedžerim un tīkla instalēšanas un uzturēšanas inženierim, lai rēķini tiktu apstiprināti. Pirms darbiniece ievada rēķinus sistēmā, viņa pārbauda visus rēķina rekvizītus, vai rēķinus ir apstiprinājuši atbildīgie darbinieki, vai summas ir palielinājušās vai ir tādas pašas, kā līdz šim. Šāda sistēma SIA "BITE Latvija" ir ieviesta, jo ir bijuši vairāki gadījumi, kad atbildīgā persona nenokontrolē rēķinu summu pieaugumu un tiek aizskaitītas pārāk lielas summas piegādātājiem par pakalpojumu. Četru acu princips uzņēmumā tiek izmantots arī kreditoru parādu apmaksas procesā. Uzņēmumā rēķinus par pakalpojumiem vai precēm ieegrāmato viens cilvēks, grāmatvedības datorprogrammā maksājuma žurnālu izveido cits darbinieks, kurš pārbauda katru apmaksājamo rēķinu. Tad visi šie maksājumi tiek ieimportēti swedbankā. Uzņēmuma bankā visus maksājumus pārbauda un apstiprina galvenā grāmatvede. Visus izejošos maksājumus pārbauda ceturtais darbinieks, kurš šos maksājumu žurnālus un ienākošos maksājumus ieegrāmato un salīdzina ar bankas izdrukām. Šajā procesā rēķinus pirms apmaksas veikšanas pārbauda trīs grāmatvedības nodaļas darbinieki, bet pēc apmaksas veikšanas pārbauda ceturtais darbinieks, kas palielina uzticamību grāmatvedības procesam. Šādu kontroles procedūru, ka šos darbus nevar pildīt viens un tas pats cilvēks, izveidoja uzņēmuma bijušais finanšu vadītājs.

Darba autore apgalvo, ka 4 acu princips netiek izmantots visos grāmatvedības procesos, bet liela daļa grāmatvedības procesu tiek pakļauti šim principam. Tā kā grāmatvedības nodaļā ir bijis gadījums, kad krāpnieciskas darbības veic grāmatvede, tad kā vienu no priekšlikumiem autore min, lai maksājumu apstiprināšanai bankā tiek izmantots 4 acu princips. Tas nozīmē, ka, lai pārskaitītu naudu piegādātājam par pakalpojumiem vai precēm, bankā maksājumi ir jāapstiprina 2 personām no grāmatvedības nodaļas, kurām ir dotas šādas tiesības. Procedūra jāiekļauj uzņēmumā rakstiski izstrādātā dokumentā, kurā tiek noteikta maksājumu veikšanas kārtība. Ģenerāldirektoram nepieciešams uzrakstīt iesniegumu bankai un uzņēmumam ar banku jānoslēdz līgums, par to, ka attiecīgajiem darbiniekiem tiek piešķirtas tiesības, lai apstiprinātu maksājumu, kā persona, kas veic pirmo vai otro apstiprinājumu. Tas samazinātu iespēju, ka viens pats darbinieks var manuāli ievadīt bankā maksājumu un pats arī apstiprināt un pārskaitīt naudu.

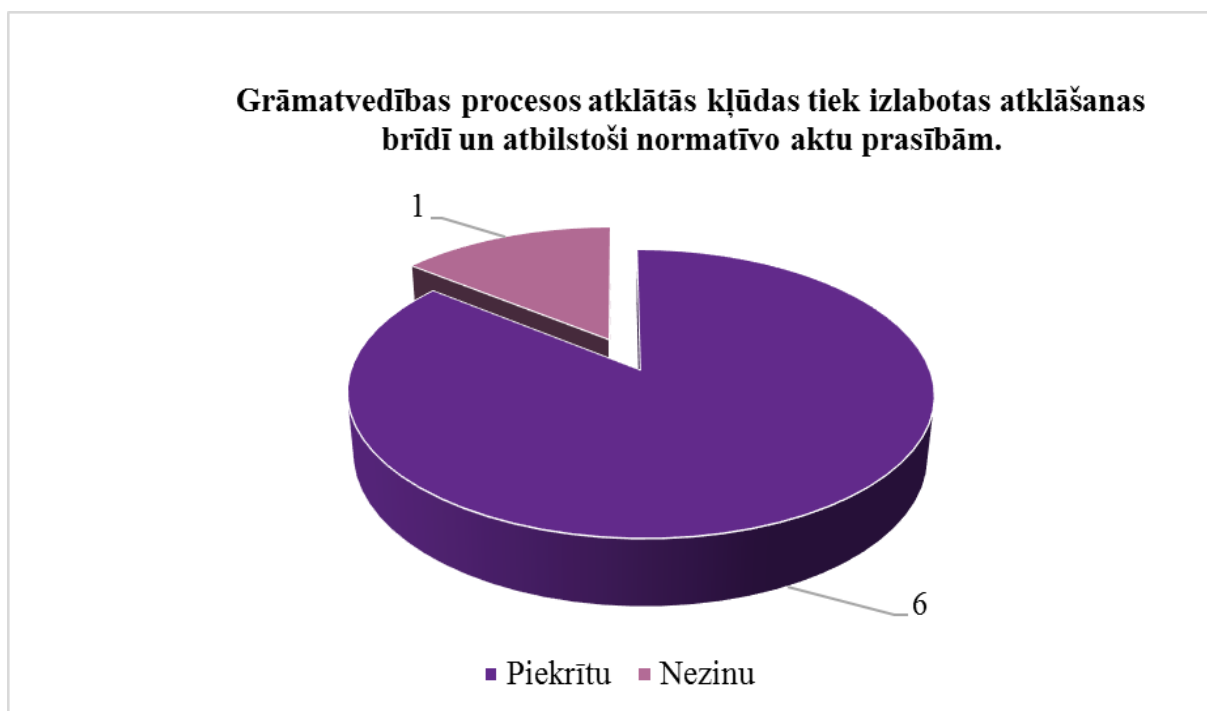
SIA "BITE Latvija" grāmatvedības nodaļas darbinieki izraksta kreditoriem, kuri nav radniecīgi uzņēmumi, rēķinus par elektrības un nomas pakalpojumiem, īso numuru abonēšanas pakalpojumiem. Pārējie rēķini, kurus izraksta grāmatvedības nodaļas darbinieki,

tiek adresēti meitas uzņēmumam un mātes uzņēmumam. 2 respondenti piekrīt apgalvojumam - vai grāmatvedības nodaļas darbinieki pirms rēķina izrakstīšanas debitoriem par sniegtajiem pakalpojumiem, pārbauda vai klientam ir ilgstoši **neapmaksāti parādi**, 2 daļēji piekrīt, 2 darbinieki nepiekrīt un 1 nezina/nav informācija par šo procesu. Autore noskaidro, ka divi darbinieki, pirms izraksta jaunu rēķinu par pakalpojumiem, pārbauda vai iepriekšējie rēķini šim klientam ir apmaksāti. Ja rēķini nav apmaksāti uzņēmuma darbinieks kopā ar jauno rēķinu nosūta atkārtoti un gaida, kad klients apmaksās rēķinus. Divi respondenti, kuri apgalvo, ka daļēji piekrīt šim apgalvojumam skaidro, ka reizēm darbinieki pārbauda vai visi rēķini ir apmaksāti. 2 grāmatvedes apgalvo, ka nepārbauda vai ir apmaksāti visi iepriekšējie rēķini pirms jaunu rēķinu izrakstīšanas. Galvenā grāmatvede uz šo jautājumu atbild ar nezina/nav informācija par procesu, jo rēķinus neizraksta kreditoriem, kuri nav radniecīgi uzņēmumi. Tāpēc šādu pārbaudes procedūru nevis neveic, bet nav nepieciešams veikt. Autore diplomdarbā Debitoru parādu pārvaldīšana SIA "BITE Latvija" izteica priekšlikumu, kā rīkoties, ja nav apmaksāti rēķini. Autores priekšlikums bija "Uzņēmuma grāmatvedei, kura atbild par rēķinu izrakstīšanu, ir jāizstrādā noteikumi, pēc cik ilga laika grāmatvežiem vajag sākt parādniekiem atgādināt par nomas un elektrības pakalpojumu un īso numuru abonēšanas pakalpojumu parādiem, tiem zvanot vai sūtot atgādinājuma vēstules. Noteikumos jāiekļauj dienu skaits, kad tiek izsūtīta pirmā un otrā atgādinājuma vēstule, pēc cik dienām uzņēmuma grāmatvede sazinās ar debitoru un kā rīkojas tālāk – vai nu lietu nodod parādu piedziņas nodaļai vai parādu piedziņas firmai."¹. Taču priekšlikums nav realizēts grāmatvedības nodaļā. Darba autore uzskata, ka tas prasa pārāk daudz laika no grāmatvedības darbiniekiem. Tādēļ darba autore uzskata, ka galvenajai grāmatvedei ir jāizstrādā debitoru parādu pārvaldīšanas noteikumi, kuros noteiktas procedūras parādu nemaksāšanas gadījumā - visiem grāmatvežiem pirms rēķinu izrakstīšanas ir jāpārbauda vai ir neapmaksāti rēķini. Ja ir, tad kā jau to dara divas darbinieces, nosūta rēķinu atkārtoti. Ja arī tad nav samaksāts un ir pagājis vairāk, kā divi mēneši no rēķina izrakstīšanas datuma, šos debitoru parādus jānodod uzņēmuma juristam, lai viņš sazinās ar klientu un izskaidro, kādi sodi draud debitoram, ja netiks apmaksāts rēķins. Grāmatvežu mēneša sapulcē ar attiecīgajiem noteikumiem ir jāiepazīstina uzņēmuma grāmatveži.

SIA "BITE Latvija" grāmatvedības nodaļas darbinieki atklātās **kļūdas izlabo atklāšanas brīdī un atbilstoši normatīvo aktu prasībām**. SIA "BITE Latvija" grāmatvedības sistēmā reģistrus var labot tikai izmantojot negatīvus skaitļus – storno, un grāmatvedības sistēma ir izveidota tā, lai nebūtu iespējams izdzēst ierakstu. Tas nozīmē, ka visi grāmatojumi, kurus ir veikuši darbinieki, ir redzami, neatkarīgi vai grāmatojums ir stornēts vai nav. Visi labojumi

¹ Ozoliņa S. Diplomdarbs "Debitoru parādu pārvaldīšana SIA "BITE Latvija"". Rīga: LU, 2014. 57.lpp.

tiek izdarīti ar jaunu ierakstu, kas labo iepriekšējo grāmatojumu. Visiem grāmatojumiem un labojumiem, kurus veikuši grāmatvedības darbinieki, var noskaidrot konkrēto darbinieku, kurš šos grāmatojumus ir veicis. Sistēmā neparādās darbinieka vārds un uzvārds, bet parādās darbiniekam piešķirtie burti, piemēram, FSOZ. Visbiežāk grāmatvedības darbinieki kļūdu - nepareizs grāmatojuma konta numurs, nav ievadīta pareiza summa, vai nav ieģrāmatots pareizajā datumā - izlabo uzreiz, kad tā tiek pieļauta. Jo darbinieki pēc ieģrāmatošanas pārbauda vai attiecīgais grāmatojums ir veikts pareizi. Ja darbinieki nav pamanījuši kļūdu un tā tiek atklāta vēlāk, tad to labo uzreiz brīdī, kad tā tiek konstatēta. 3.4. attēlā var aplūkot darbinieku sniegtās atbildes par to, kad un kā tiek labotas kļūdas.



3.4.att. SIA “BITE Latvija” darbinieku viedoklis par grāmatvedības kļūdu labošanu

3.4.Attēlā var redzēt, ka darbinieku uzskata, ka kļūdas tiek labotas tad, kad tās tiek atklātas un atbilstoši normatīvo aktu prasībām. Lai gan viens grāmatvedības darbinieks – grāmatvežu asistente atbildēja nezinu, to autore skaidro ar to, ka viņa nepārzin normatīvo aktu prasības, jo praksē darbiniece labojumus veic tā pat, kā pārējās uzņēmuma grāmatvedes.

Tā kā visas grāmatvedes grāmato konkrētus izdevumu rēķinus vai pavadzīmes, autore vēlējās noskaidrot vai grāmatvedības darbinieki ievēro **PR sistēmas noteikumus**, kuri ir pieejami Intranetā. Grāmatojot izdevumu dokumentus visām grāmatvedēm ir jāpārbauda vai attiecīgais PR numurs ir aktīvs un nav slēgts, vai ievadītā rēķina informācija sakrīt ar PR numurā ievadīto informāciju un departamentu. Ar PR sistēmu tiek kontrolēts, lai darbinieki nepasūtītu un neiegādātos pakalpojumus un preces, kuras nav nepieciešamas. Autore no darba pieredzes, secina, ka ir maz rēķini, kuriem netiek izveidoti PR numuri. Tie parasti ir dokumenti par kancelejas materiāliem, ēdināšanas pakalpojumiem, darbinieku pasākumu

rīkošanai nepieciešamie materiāli un citi. 5. pielikumā apkopotie rezultāti norāda, ka 3 darbinieces regulāri pārbauda PR informāciju, lai tā sakristu ar dokumentu informāciju, 3 darbinieces reizēm pārbauda, reizēm nepārbauda informāciju un 1 darbiniece nepārbauda. Tas norāda uz to, ka lielākā daļa darbinieku tomēr pievērš uzmanību šai kontroles procedūrai. Autore uzskata, ka vecākajai analītiķei - programmētājai, vajadzētu ieviest papildus opciju - kad tiek pārsniegta summa, kura PR numurā ir rezervēta, sistēma automātiski parāda informāciju par to. Tādā veidā grāmatvedis uzreiz zinās, ka šī rezervētā summa tiek pārsniegta un varēs noskaidrot vai par attiecīgo rēķinu ir informēta uzņēmuma vadība.

Ikvienam grāmatvedības darbiniekam, kurš sāk strādāt SIA "BITE Latvija" grāmatvedības nodaļā, pirmajā darba dienā ir jānosūta IT darbiniecei, kura ir atbildīga par uzņēmuma grāmatvedības sistēmu, pieprasījumu, lai iegūtu *pieeju grāmatvedības datorprogrammai*. Darbinieks Intranetā aizpilda pieprasījumu, lai varētu piekļūt grāmatvedības datorprogrammai. Pieprasījums tiek nosūtīts galvenajai grāmatvedei, kura novērtē vai attiecīgajam darbiniekam ir nepieciešams piekļūt programmai. Tas pasargā no tā, ka darbinieki, kuriem nav nepieciešams izmantot šo programmu, to varētu izmantot. Taču grāmatvedības darbiniekiem, kuriem ir dota pieeja programmai, nav pieejamas visas programmas funkcijas un sadaļas. Piemēram, informācija par algām nav pieejama visiem darbiniekiem. Tā ir pieejama un var veikt algu grāmatojumus tikai algu grāmatvede un galvenā grāmatvede. Tāpat arī ar pamatlīdzekļiem. Šī sadaļa grāmatvedības datorprogrammā ir pamatlīdzekļu grāmatvedei, galvenajai grāmatvedei un vecākajai grāmatvedei. Šādi tiek kontrolēts, lai netiktu izpausta informācija, kura citiem darbiniekiem nav jāzina. Visi aptaujātie SIA "BITE Latvija" grāmatvedības darbinieki apstiprina, ka šāda sistēma uzņēmumā ir izveidota. Autore uzskata, ka šāds situācijas risinājums, lai darbiniekiem nebūtu iespējams ieigrāmatot darījumus, kuri nav viņu darba pienākumos, ir kvalitatīvs un drošs. Darbiniekiem pašiem nav iespēja "apiet" grāmatvedības sistēmu un iegūt pieejas.

Autore secina, ka darba hipotēze - Iekšējās kontroles sistēma SIA "BITE Latvija" kopumā un iekšējā kontroles sistēma uzņēmuma grāmatvedības ciklā ir izstrādāta atbilstoši prasībām, bet tai ir trūkumi, kurus ir nepieciešams uzlabot - ir pierādīta. To pierāda, ka uzņēmumā ir izveidota organizatoriskā struktūra atbilstoši sabiedrības mērķiem, kopš 2014. gada jūlija visiem darbiniekiem ir noteikti amata apraksti, ir noteikta darba pienākumu deleģēšana, izstrādāti kārtības noteikumi, izstrādāts dokuments - reģistru sastādīšana un vadība, ir rakstiski izstrādāts sabiedrības pārvaldes - organizatorisko un informatīvo dokumentu vadība. Uzņēmuma ģenerāldirektors ir novērtējis iespējamos riskus, kuri apdraud uzņēmējdarbību, kā arī apzinās kontroles darbības, kuras jāveic, lai tos novērstu. Kā arī tiek veiktas kontroles darbības - krājumi glabājas noliktavā, noliktava ir aprīkota ar kameru,

ierīcēm ir IMEI kodi, inventarizācijas veikšanas kārtību nosaka – Inventarizācijas procedūra, kā arī sabiedrībā tiek veikts ārējo auditoru audits.

Grāmatvedības ciklā - rakstiski izstrādāti un apstiprināti grāmatvedības organizācijas dokumenti, visiem grāmatvedības darbiniekiem ir atbilstoša līmeņa izglītība, galvenā grāmatvede ir informēta, kā jārikojas krāpniecības gadījumā, grāmatvedības procedūras tiek veiktas atbilstoši spēkā esošiem normatīvajiem aktiem un likumiem, svarīgākos grāmatvedības darba procesus pārrauga un kontrolē Bite Lietuva UAB finanšu vadītāji, grāmatvedības procesos tiek izmantots 4 acu princips, grāmatvedības nodaļas darbinieki atklātās kļūdas izlabo atklāšanas brīdī un atbilstoši normatīvo aktu prasībām, uzņēmumā ir izveidota PR sistēma un, lai izmantotu grāmatvedības sistēmu ir nepieciešamas pieejas.

Taču dažas procedūras uzņēmumā ir izstrādātas un apstiprinātas atbilstoši prasībām, bet nav rakstiski izveidotas. Piemēram, personāla vadības politika, Ētikas kodekss, risku vadības un novērtēšanas procedūras, informācijas un komunikācijas procedūras, risku vadības un novērtēšanas procedūras, dokuments, kurā tiek noteikta elektroniskās informācijas aprīte. Šīs procedūras vajag rakstiski izveidot un apstiprināt, lai darbiniekiem informācija būtu pieejama jebkurā laikā. Visus grāmatvedības darbiniekus jāinformē par darbībām krāpniecības gadījumā, jāuzlabo situācija, lai informācija tiktu saņemta savlaicīgi, jāpielieto PR sistēma atbilstoši PR noteikumiem, kā arī galvenajai grāmatvedei jāizstrādā debitoru parādu pārvaldīšanas noteikumi. Izpildot autores sniegtos priekšlikumus, uzņēmuma IKS un IKS grāmatvedības ciklā būtu kvalitatīvāka.

SECINĀJUMI

1. SIA „BITE Latvija” ir trešais lielākais telekomunikāciju uzņēmums LR, kurš dibināts 2005. gada 5. maijā. Sabiedrības galvenā uzņēmējdarbības joma ir telekomunikācijas pakalpojumi.
2. 2015. gada trešajā finanšu ceturksnī uzņēmuma klientu skaits sasniedz 528 000 klientu un darbinieku skaits uz 2016. gada 20. martu ir 323 darbinieki.
3. Par kontroles vidi:
 - 3.1. SIA “BITE Latvija” organizatoriskā struktūra ir veidota tā, lai tiktu efektīvi pārvaldīti uzņēmuma darbinieki, atbilstoši organizācijas darbībai un mērķiem. Organizatoriskā struktūra ir decentralizēta. Tā ir sadalīta 8 departamentos. Struktūra ļauj kvalitatīvāk pārraudzīt uzņēmumu, jo noteiktas darbinieku grupas pārrauga dažādi vadītāji.
 - 3.2. Visiem darbiniekiem, kopš 2014. gada jūlija, tiek izstrādāti atbilstoši amata apraksti, taču darbiniekiem, kuri uzņēmumā strādā senāk, var arī nebūt. Mainot amatu tiek izstrādāti jauni amata apraksti, bet tie netiek atjaunoti Intraneta sistēmā. Personāldaļas menedžere izstrādā amata aprakstus, pamatojoties uz informāciju, kuru nosūta attiecīgā departamenta vadītājs – pienākumus, uzdevumus u.c.
 - 3.3. 6 grāmatvedības nodaļas darbiniekiem nav izstrādāti amata apraksti, jo viņi uzņēmumā strādā ilgāk par 2 gadiem. Taču galvenā grāmatvede ir izveidojusi failu, kurā ir iekļauta informācija par darbinieku pienākumiem.
 - 3.4. Atbildības deleģēšana SIA “BITE Latvija” notiek gadījumos, kad darbinieki dodas atvaļinājumos, un viņa darba pienākumi tiek pārdalīti citiem darbiniekiem. Atbildība tiek deleģēta uz konkrētu laika periodu – atvaļinājuma laiku.
 - 3.5. SIA “BITE Latvija” ir noteiktas personāla vadības procedūras – darbinieku atlase, izaugsmes iespējas, apmācības, atalgojums, veselības apdrošināšanas, bet nav rakstiski izstrādāta personāla vadības politika.
 - 3.6. Uzņēmumā ir izstrādāti iekšējās kārtības noteikumi, kuri iekļauj vispārīgos noteikumus, darba devēja pienākumus, darbinieku pienākumus, prasības darba izpildes laikā un atbildību par darba kārtības pārkāpšanu, darba drošību. Darba drošības menedžere novada lekciju par darba drošību un iepazīstina ar uzņēmuma kārtības noteikumiem.
 - 3.7. SIA “BITE Latvija” nav rakstiski izstrādāts Ētikas kodekss, bet informāciju par ētikas prasībām tiek izstāstīta pirmajā darba dienā kopā ar darba drošības noteikumiem.
4. Par risku novērtējumu:
 - 4.1. SIA “BITE Latvija” nav rakstiski izstrādātas un apstiprinātas - risku vadības un novērtēšanas procedūras. Uzņēmuma ģenerāldirektors ir novērtējis iespējamos riskus,

kuri apdraud uzņēmējdarbību, kā arī apzinās kontroles darbības, kuras jāveic, lai tos novērstu.

- 4.2. Ārējie riski - atkarība no piegādātāja – Huawei Latvija SIA, telefona novecošanās, izmaiņas likumdošana, iedzīvotāju dzīves līmenis, konkurentu skaits un dabas stihijas. Iekšējie riski - zinošo darbinieku aiziešana, krājumu zādzības/darbinieku krāpniecība, nekvalitatīvu preču iepirkšana, informācijas noplūde un klientu saistību nepildīšana.

5. Par kontroles darbībām:

- 5.1. Uzņēmumā ir rakstiski izstrādātas pilnvarošanas un apstiprināšanas procedūras - sabiedrības pārvaldes - organizatorisko un informatīvo dokumentu vadība. Dokumentus paraksta un/vai apstiprina sabiedrības ģenerāldirektors vai valdes locekļi, kuriem ir dotas pilnvara. Parakstīšanas procesā tiek izmantots 4 acu princips - dokumenti jāparaksta abiem valdes locekļiem.

- 5.2. Uzņēmuma krājumi glabājas aizslēgtā noliktavā. Pieeja uzņēmuma krājumu noliktavai ir 3 loģistikas darbiniekiem. Uzņēmuma noliktava ir aprīkota ar kameru, kas pasargā no krājumu izzagšanas un ar tās palīdzību tiek kontrolēta krājumu kustība.

- 5.3. Visas iekārtas – mobilie telefoni un plaukstdatori, ir atšķirīgas, un tā atpazīstamību nodrošina IMEI kods. IMEI kods samazina ierīču zādzību un krāpšanas gadījumus, jo SIA “BITE Latvija” var izsekot un nobloķēt visas uzņēmuma ierīces.

- 5.4. Inventarizācijas veikšanas kārtība ir noteikta – Inventarizācijas procedūrā. Pamatlīdzekļu inventarizācija notiek reizi gadā pirms finanšu gada slēgšanas – janvāra sākumā. Krājumu inventarizāciju veic reizi mēnesī, pirms mēneša slēgšanas.

- 5.5. Darba pienākumu kvalitatīvu izpildi novērtē nodaļas vadītājs, kurš pārbauda konkrētā mēneša rezultātus. Uzņēmumā tiek vērtētas darbinieku telefonu sarunas, kuri apkalpo klientus. Sarunas noklausās mazumtirdzniecības pārdošanas kvalitātes menedžeri.

- 5.6. Uzņēmumā izstrādātās un ieviestās procedūras nodrošina, ka grāmatvedības uzskaitē un cita informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama un pilnīga.

6. Par informāciju un komunikāciju:

- 6.1. Uzņēmumā nav rakstiski apstiprinātas un izveidotas informācijas un komunikācijas procedūras, taču darbinieki ir informēti par sabiedrības informācijas un komunikācijas apmaiņu.

- 6.2. Darbinieki saziņas procesos izmanto telekomunikācijas pakalpojumus, saziņu ar e-pasta palīdzību, kā arī sapulces, vēstules u.c. Svarīgu informāciju vadītāji paziņo sapulcēs. Katru ceturksni notiek kopējās darbinieku sapulces, kurās stāsta par rezultātiem katra departamenta ietvaros un uzņēmuma rezultātiem un sasniegumiem kopumā.

- 6.3. Informācija tiek nodota vertikāli no galvenā vadītāja - direktora, kurš to paziņo departamenta vadītājiem, kuri tālāk paziņo sava departamenta darbiniekiem.
- 6.4. Informāciju, kuru uzņēmums saņem tiek glabāta atsevišķos arhīvos – grāmatvedības nodaļā, tīkla un instalācijas nodaļā un pie drošības menedžeres. Dokumentu saņemšanas, glabāšanas, reģistru sastādīšanas un dokumentu iznīcināšanas kārtību nosaka uzņēmuma izstrādāts dokuments – reģistru sastādīšana un vadība.
- 6.5. Uzņēmums informāciju ārējiem resursiem sniedz ar dažādiem saziņas veidiem – radio, televīziju, dažādām mājas lapām – facebook.lv, bite.lv, draugiem.lv u.c., laikrakstiem un avīzēm, kā arī sniedzot intervijas medijiem.
7. Par monitoringu:
 - 7.1. SIA “BITE Latvija” kopējo uzņēmuma monitoringa funkciju pilda ārējie auditori. Katru gadu uzņēmuma SIA “BITE Latvija” uzņēmējdarbību un sabiedrības sagatavoto gada pārskatu pārbauda auditorfirma - PWC Latvija SIA. Auditorfirma pārbaudes veic katra ceturkšņa ietvaros, bet gada pārbaude tiek veikta kopā ar pēdējā ceturkšņa pārbaudi. Pārbaudot SIA”BITE Latvija” uzņēmējdarbību ceturkšņa pārbaude notiek 2 nedēļās, bet gada pārbaude ilgst ilgāk par mēnesi.
8. Par grāmatvedības cikla IKS
 - 8.1. Šobrīd grāmatvedības darbu veic 6 darbinieki, kuri nodrošina grāmatvedības uzskaites kontroli. Darbinieki ir galvenā grāmatvede, vecākā grāmatvede, pamatlīdzekļu grāmatvede, algu grāmatvede, grāmatvežu asistente un grāmatvede.
 - 8.2. SIA “BITE Latvija” ir arī rakstiski izstrādāti un apstiprināti grāmatvedības organizācijas dokumenti, kuri nosaka, kā jāveic konkrētus grāmatvedības procesus.
 - 8.3. Būtiskākie grāmatvedības nodaļas riski ir finanšu pārskatā pieļautas būtiskas kļūdas, ar nodomu uzrādīta kļūdaina informācija gada pārskatos, grāmatvedības darbinieku krāpnieciskas darbības, grāmatvedības procesu veikšana neatbilstoši normatīvo aktu prasībām, ieģrāmatoti izdevumi, kurus nav apstiprinājusi vadība, pieņemti darbinieki, kuriem nav atbilstošas zināšanas, kļūdainas informācijas saņemšana un ieģrāmatošana.
 - 8.4. Kontroles darbības - uzņēmumā tiek sagatavoti pārskati par finanšu rādītājiem katru mēnesi, kad tiek slēgts mēnesis, tiek plānoti arī budžeti, kurus salīdzina ar finanšu rādītājiem, ir izveidota PR sistēma, lai pārbaudītu vai izdevumus ir apstiprinājis vadītājs, ir izstrādāti grāmatvedības organizācijas dokumenti.
 - 8.5. Maģistra darba ietvaros tika veikta aptauja ar mērķi noskaidrot grāmatvedības nodaļas darbinieku domas par grāmatvedības cikla iekšējās kontroles sistēmas problēmām. Anketu kopā aizpildīja visi 6 grāmatvedības darbinieki un 1 grāmatvede, kura ir dekrētā.

- 8.6. Aptaujas rezultāti norāda, ka visiem grāmatvedības darbiniekiem ir attiecīgajai profesijai atbilstoša līmeņa izglītība. Visām 7 grāmatvedēm ir bakalaura grāds ekonomikā.
- 8.7. 5 darbinieki no 7 nav informēti par to, kā būtu jārikojas, ja tiktu konstatēti krāpniecības gadījumi. Galvenajai grāmatvedei ir dotas norādes, ka šādā gadījumā ir jānododas pie ģenerāldirektora un pārējie darbinieki apgalvo, ka dotos pie galvenās grāmatvedes.
- 8.8. Visi 7 respondenti apgalvo, ka grāmatvedības procedūras tiek veiktas atbilstoši spēkā esošiem normatīvajiem aktiem un likumiem un sniegtā informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama un pilnīga.
- 8.9. Grāmatvedības darbiniekiem gandrīz katru mēnesi notiek 1 darbinieku sapulce, kurā tiek izrunātas neskaidrības darba pienākumu izpildē. 5 respondenti piekrīt, ka sapulces notiek pietiekoši bieži, 1 respondents atzīst, ka daļēji piekrīt un 1 darbinieks atbild, ka nepiekrīt.
- 8.10. 3 respondenti piekrīt, ka informāciju saņem laicīgi un pilnīgu, 2 dalībnieki daļēji piekrīt un 2 dalībnieki nepiekrīt. Laicīgi tiek saņemta informācija par rēķiniem, darbinieku sniegtā informācija par uzkrātajām saistībām, informācija par atvaļinājumiem, slimības lapām u.c. Informāciju laicīgi nenosūta - mātes uzņēmums Bite Lietuva UAB un SIA "Spaineta Latvija". Tas var ietekmēt darba kvalitāti, jo informācija tiek ievadīta pēdējā brīdī un netiek pilnvērtīgi pārbaudīta.
- 8.11. Visi darbinieki uzskata, ka galvenā grāmatvede vienmēr uzklausa darbinieku domas un ieteikumus par grāmatvedības procesiem, bet reti aicina izteikt viedokli par to.
- 8.12. Visi respondenti apgalvo, ka svarīgākos grāmatvedības darba procesus pārrauga un kontrolē Bite Lietuva UAB finanšu vadītāji un darbinieki. Bite Lietuva UAB finanšu nodaļas darbinieki pārbauda mēneša slēgšanas rezultātus un izveido atskaites, kuras tiek salīdzinātas ar plānotajiem rezultātiem.
- 8.13. Grāmatvedības procesos tiek izmantots 4 acu princips. SIA "BITE Latvija" grāmatvedības nodaļas darbinieki, kā piemērus nosauca – kreditoru parādu apmaksa, bankas izejošo un ienākošo maksājumu grāmatošana, rēķinu iegrāmatošana u. c.
9. Darba hipotēze - Iekšējās kontroles sistēma SIA "BITE Latvija" kopumā un iekšējā kontroles sistēma uzņēmuma grāmatvedības ciklā ir izstrādāta atbilstoši prasībām, bet tai ir trūkumi, kurus ir nepieciešams uzlabot - ir pierādīta. To pamato iepriekš minētie secinājumi.

PRIEKŠLIKUMI

1. Uzņēmuma ģenerāldirektoram:
 - 1.1. Jāizstrādā dokuments – personāla vadības politika, kurā iekļautu informāciju par personāla atlasi, darba pienākumu izpildes novērtējumu, apmācībām un izaugsmes iespējām, atalgojumu, veselības apdrošību.
 - 1.2. Jāizstrādā rakstisks ētikas kodekss, kurā tiek apkopotas visu darbinieku ētikas prasības. Dokumentā var izdalīt atsevišķu nodaļas darbinieku ētikas prasības
 - 1.3. Jāizstrādā risku vadības un novērtēšanas procedūras, kurās tiek noteikti riski un to vērtējums - riska līmenis, riska iestāšanās varbūtība, riska radītās sekas un procedūras to novēršanai un jāiekļauj informācija par darbībām kādas jāveic grāmatvedības darbiniekiem, ja viņu darbā tiek konstatēti krāpniecības gadījumi. Darbinieku sapulcē jāiepazīstina ar dokumentu.
 - 1.4. Jāizstrādā dokuments, kurā tiek noteikta elektroniskās informācijas aprīte un ar to jāiepazīstina uzņēmuma darbinieki.
 - 1.5. Jāpapildina dokuments - reģistru sastādīšana un vadība noteikumi, kurā jānosaka, ka visiem dokumentiem jābūt administratores pārvaldībā un jāglabājas vienā vietā.
 - 1.6. Pilnveidojot iekšējās kontroles sistēmas elementu monitoringu, jāizveido iekšējā audita struktūrvienība un jāveic darbinieku anketēšana.
 - 1.7. Jādod rīkojums Bite Lietuva UAB un jāparaksta vienošanās ar SIA “Spaineta Latvija” atbildīgajiem darbiniekiem, par to, kāda informācija, kādos datumos ir jānosūta.
 - 1.8. Jāizstrādā procedūra – lai bankā veiktu pārskaitījumu, maksājumi jāapstiprina 2 personām, izmantojot 4 acu principu. Procedūra jāiekļauj uzņēmumā rakstiski izstrādātā dokumentā, kurā tiek noteikta maksājumu veikšanas kārtība.
2. Galvenajai grāmatvedei:
 - 2.1. Jāizstrādā debitoru parādu pārvaldīšanas noteikumi, kuros noteiktas procedūras parādu nemaksāšanas gadījumā - visiem grāmatvežiem pirms rēķinu izrakstīšanas ir jāpārbauda vai ir neapmaksāti rēķini. Ja ir, tad rēķinu nosūta atkārtoti debitoram. Ja darbības nav produktīvas un ir pagājuši divi mēneši no rēķina izrakstīšanas datuma, debitoru parādus nodod uzņēmuma juristam. Mēneša sapulcē ar attiecīgajiem noteikumiem ir jāiepazīstina uzņēmuma grāmatveži.
3. Personāldaļas menedžerei:
 - 3.1. Jāizstrādā visiem darbiniekiem precīzus amata aprakstus, ar kuriem darbinieki tiek iepazīstināti. Darbiniekam mainot darba pienākumus, jaunos amata aprakstus ir jāatjauno Bites sistēmā – Intranetā.

4. Vecākajai analītiķei/programmētājam:
- 4.1. Jāizstrādā opcija - ja tiek pārsniegta PR numurā rezervēta summa, sistēma automātiski par to informē grāmatvedi.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. LR likums *Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums*. Latvijas Vēstnesis, Nr. 222, 12.11.2015, Pieejams: <http://likumi.lv/ta/id/277779-gada-parskatu-un-konsolideto-gada-parskatu-likums>, resurss skatīts 01.04.2016
2. LR MK noteikumi Nr. 585 *Noteikumi par grāmatvedības kārtošanu un organizāciju*. Latvijas Vēstnesis, Nr. 151. 29.10.2003. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=80418>, resurss skatīts 16.05.2016
3. LR MK noteikumi Nr. 326 *Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs*. Latvijas Vēstnesis, Nr. 75. 16.05.2012. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=247746>, resurss skatīts 01.05.2016
4. **Apinis R.** *Grāmatvedības organizācijas un grāmatvedības tiesu ekspertīze*. Rīga: Biznesa augstskola gads, 2000. 117 lpp.
5. **Bērzkals I., Boulton I.** *Iekšējās kontroles sistēmas rokasgrāmata*. Rīga: ĪUMVRL sekretariāts, 2000. 44. lpp.
6. **Boockholdt, James L.** *Accounting information systems : Transaction processing and controls*. Chicago: Irwin, 1996. 896 p.
7. **Brūna I.** *Iekšējās kontroles pamatprincipi*. Rīga: Latvijas Universitāte, 1994. 19 lpp.
8. **Brūna I.** *Uzņēmuma iekšējā kontrole*. Rīga: Latvijas Universitāte, 2002. 82 lpp.
9. **Dimitris N. Chorafas.** *Implementing and auditing the internal control system*. New York : Palgrave, 2001. 365 p.
10. **INTOSAI.** *Iekšējās kontroles standartu vadlīnijas valsts pārvaldes vajadzībām*. Valsts valodu centrs, 2009. 162 lpp.
11. **Ketz J. Edward.** *Bridge accounting : procedures, systems, and controls*. New York: Wiley, 2001. 396 p.
12. **Mālderis G.** *Grāmatvedība revīzija audits*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2008. 140 lpp.
13. **Ozoliņa S.** *Diplomdarbs "Debitoru parādu pārvaldīšana SIA "BITE Latvija" "*. Rīga: LU, 2014. 68 lpp.
14. **Reinieks D.** Risku vadības nozīme uzņēmējdarbībā. *IFinanses*. 5.2014. Nr. 5 (6): 31 – 33 lpp.
15. **Slavinska I.** *Uzņēmējdarbības plānošana un kontrole*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2005. 175 lpp.
16. **Vaassen E., Meuwissen R., Schell C.** *Accounting information systems and internal control*. Great Britain: John Wiley & Sons, 2009. 386 p.

17. **Vērđiņa G.** *Iekšējā kontrole. Iekšējais audits.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2013. 74 lpp.
18. **Vērđiņa G.** Iekšējā kontrole – būtisks veiksmīgas vadīšanas nosacījums. *Bilance.* 9.2007. Nr. 17 (173): 16 – 19 lpp.
19. **Žečickis V.** *Revīzijas un kontroles pamati.* Rīga: Zvaigzne ABC, 1996. 125 lpp.
20. **Aleksis Daume.** *Padomi vadītājam, kuram darba par daudz.* Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=157551>, resurss skatīts 01.05.2016.
21. *Bitei ir ātrākais 4G mobilais tīkls Latvijā.* Pieejams: http://www.bite.lv/medijiem/Bitei_atrakais4G, resurss skatīts 02.05.2016
22. *COSO - Risk Assessment in Practice.* Pieejams: http://www.coso.org/documents/COSOAnnncsOnlineSurvey2GainInpt4Updt2IntrnlCntrlIntgratdFrmwrk%20-%20for%20merge_files/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20inPractice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf, resurss skatīts 01.05.2016
23. *Iekšējās kontroles sistēmas izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas vadlīnijās.* Pieejams: http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/page/attachments/iks_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016
24. *Iekšējās kontroles standarti, pretkorupcijas organizatorisko pasākumu kontekstā.* Pieejams: http://www.knab.gov.lv/uploads/free/ik_standarti_vadlinijas.pdf, resurss skatīts 01.05.2016
25. *Internal Control - Integrated Framework.* Pieejams: <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf>, resurss skatīts 01.05.2016.
26. *Par finansu un grāmatvedības iekšējo kontroli.* LR Jūrmalas pilsētas domes instrukcija. Protokols Nr. 22, 11.punkts, pieejams: <http://www.jp.d.gov.lv/docs/d01/i/d01i003.htm>, resurss skatīts 16.05.2016
27. *Riski valsts pārvaldes iestādē.* Pieejams: http://iai.lv/wp-content/uploads/vadlinijas_risku_modelis_valsts_prvaldei1.pdf, resurss skatīts 01.05.2016.
28. *TOP darba devēji 2015.* Pieejams: <http://www.cv.lv/content/index.php?id=1374&gr=1>, resurss skatīts 15.03.2016
29. *Uzņēmuma vadība.* Pieejams: http://www.pvg.edu.lv/datori/konkursi/2007_web/vsk/ienac_biznesa_pasaulee_volont_e/4las.htm, resurss skatīts 30.04.2016

30. *Vadlīnijas projekta risku analīzei un pārvaldībai.* Pieejams:
http://www.ziedzeme.lv/uploads/dokumenti/valinijas_projekta_risku_analizei.pdf,
resurss skatīts 01.05.2016
31. SIA “BITE Latvija” Gada pārskati 2011. - 2014. gadam

Intervijas jautājumi uzņēmuma darbiniekiem par IKS SIA “BITE Latvija”

Personāldaļas menedžerei:

1. Vai visiem uzņēmuma darbiniekiem ir izstrādāti amata apraksti?
2. Kad darbiniekiem tiek iedoti amata apraksti?
3. Kā tiek iegūta amata aprakstā iekļautā informācija – pienākumi?
4. Vai darbiniekam mainot amatu tiek izstrādāti jauni amata apraksti?
5. Vai ir noteiktas personāla vadības procedūras un vai tās ir izstrādātas rakstiski?
6. Kā tiek atlasīti dalībnieki un kur tiek ievietoti sludinājumi?
7. Kā notiek pārrunas ar kandidātiem un cik kārtās?

Departamentu vadītājiem:

1. Vai Jūsu departamentā tiek deleģēti pienākumi?
2. Kad tiek deleģēti pienākumi nodaļas darbiniekiem?
3. Vai tiek novērtēti darbinieku pienākumu izpilde un kā?
4. Kādus pasākumus veic, ja darba pienākumu izpildi novērtē pozitīvi vai negatīvi?
5. Kādus komunikācijas veidus Jūs izmantojat – iekšējā un ārējā komunikācijā?
6. Vai ārējā informācija tiek saņemta laicīgi un pilnīga? (jautājums tika uzdots arī datu administrēšanas speciālistei, administratorei, 3 IT analītiķiem, 3 komunikācijas projektu menedžeriem, mediju komunikācijas menedžerei, 7 biznesa menedžeriem, iepirkuma menedžerei un parādu menedžerei)

Algas grāmatvedei:

1. Kādā kārtībā tiek iesniegti darba grafiki?

Drošības menedžerei:

1. Vai uzņēmumā ir izstrādāts Ētikas kodekss un vai darbinieki tiek iepazīstināti ar ētikas prasībām?

Ģenerāldirektoram:

1. Kādi riski visvairāk ietekmē sabiedrību un ir visnozīmīgākie?
2. Vai ir izstrādātas un apstiprinātas vadības procedūras par ārējiem un iekšējiem riskiem?
3. Vai tīkla instalācijas vadītājs ir viens no svarīgākajiem darbiniekiem uzņēmumā un vai viņš ir aizstājams?

Galvenajai grāmatvedei/valdes loceklei:

1. Kādas pilnvarošanas un apstiprināšanas procedūras ir izstrādātas uzņēmumā?
2. Kuri darbinieki ir tiesīgi parakstīt līgumus un citus dokumentus?

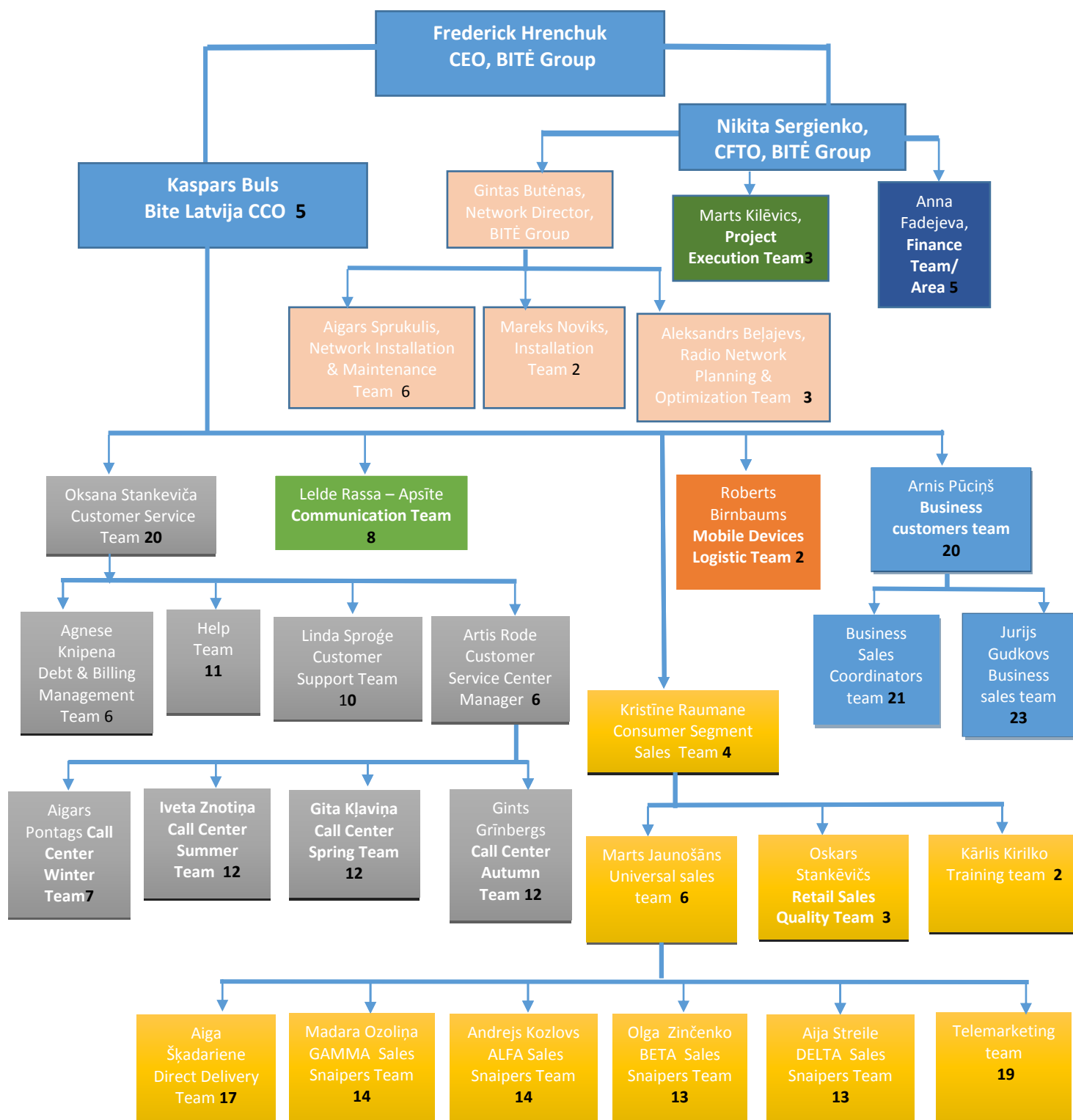
Loģistikas menedžerim:

1. Kā tiek glabāti uzņēmuma krājumi – preces?
2. Vai krājumu noliktavās ir ierīkotas kameras?
3. Kā vēl tiek kontrolēta telefonu un plaukstdatoru drošība?

Mediju komunikācijas menedžerei:

1. Ar kādiem saziņas veidiem uzņēmums sniedz informāciju ārējiem resursiem?
2. Kādu informāciju sniedz ārējiem resursiem?

SIA "BITE Latvija" organizatoriskā struktūra 2016. gada martā



SIA "BITE Latvija" galvenās grāmatvedes amata apraksts

Name, Surname/ Vārds, Uzvārds	Anna Fadejeva
Job Position (JP) Title/ Amata nosaukums	Chief Accountant / Vyriausioji buhalterė
Direct Manager/ Tiešais vadītājs	Finance Manager
Job Purpose/ Darba uzdevumi	<p>EN: Maintaining accounting according to IAS and Latvian legislation and timely reporting to Latvian state institutions.</p> <p>LT/LV: Kārtot grāmatvedības uzskaiti saskaņā ar Latvijas Republikas likumdošanu un Starptautiskajiem Grāmatvedības standartiem un savlaicīgi iesniegt atskaites Latvijas valsts iestādēm.</p>
JP Functions/ Darba pienākumi	<p>EN: 1. Maintain general ledger, chart of accounts and records in accordance with Latvian legislation, IFRS and BITE Group accounting policy; 2. Prepare and submit monthly and annual VAT returns, including EU Sales lists; 3. Calculate annual Corporate Income tax. Prepare and submit annual CIT return. Calculate and report CIT advances; 4. Prepare monthly MMR of Bite Latvija; 5. Prepare quarterly BITE Group reporting package of BITE Latvija; 6. Prepare annual financial statements in accordance with Latvian GAAP; 7. Prepare annual financial statements in accordance with International Financial Reporting standards; 8. Prepare tax returns and reports to state authorities when applicable; 9. Periodically reconcile BITE Latvija accounts payable amount with Bite Lietuva accounts receivable amounts; 10. Other accounting or reporting tasks.</p> <p>LT/LV: 1. Kārtot grāmatvedības virsgrāmatu, uzskaites tabulas un dokumentus saskaņā ar Latvijas likumdošanu, SGS un BITE Grupas grāmatvedības politiku; 2. Sagatavot un iesniegt ikmēneša un ikgadējās PVN atskaites, tai skaitā, atskaites par tirdzniecību ES; 3. Aprēķināt uzņēmumu ienākuma nodokli. Sagatavot un iesniegt ikgadējo UIEN deklarāciju. Aprēķināt un iesniegt UIEN avansa maksājumu summas; 4. Sagatavot ikmēneša vadības atskaiti; 5. Sagatavot ceturkšņa atskaišu paketi BITE Grupai; 6. Sagatavot gada finanšu pārskatu saskaņā ar Latvijas likumdošanas prasībām; 7. Sagatavot gada finanšu pārskatu saskaņā ar Starptautiskajiem</p>

	Finanšu pārskatu standartiem; 8. Sagatavot un iesniegt nepieciešamās nodokļu atskaites valsts iestādēs; 9. Periodiski veikt BITE Latvija parāda summu salīdzināšanu ar Bitē Lietuva; 10. Citi grāmatvedības darbi.
Employee/Darbinieks	<input data-bbox="555 383 882 427" type="text"/> Name, Surname, Signature/ Vārds, Uzvārds, Paraksts <input data-bbox="555 465 834 510" type="text"/> Date/ Datums (YYYY-MM-DD)

SIA “BITE Latvija” pārdošanas speciālista vakances sludinājums

Pārdošanas speciālists

Varbūt esi saigojies pēc īstām darba attiecībām, kur nav nekādu pašnodarbināto jeb mikro uzņēmumu, kur Tev ir stabila ikmēneša alga, veselības apdrošināšana, brīvdienas ir brīvdienas un Tu esi vērtība uzņēmumam?

Ja atbilde ir “JĀ”, tad KĻŪSTI PAR BITES RUNĀTĪGO PĀRDOŠANAS SPECIĀLISTU MUMS IR KO TEV PIEDĀVĀT...



- Darba līgums ar stabiliu ikmēneša algu, sākot no EUR 650 bruto, un vēl vērā ņemamas piemaksas, kas atkarīgas tikai no Tevis paša!
- Apmaksāti sakari, bezlimita internets un telefons arī būs Tavā rīcībā.
- Jaunām un trakām idejām atvērta darba vide, un vēl..... mēs Tevi apdrošināsim no papēžiem līdz matu galiņiem, pat Tavos atvaļinājuma braucienos.
- Un protams..... Bitē, Tu vari veidot savu karjeru ilgtermiņā!

TU JAUTĀSI - KAS TAD MAN BŪS JĀDARA? un mēs atbildēsim – Tavi pienākumi būs:

- Zvanīt klientiem un piedāvāt jaunākos Bites pakalpojumus un produktus.
- Būt mērķtiecīgam un sasniegt uzstādītos pārdošanas mērķus.
- 40 h nedēļā sarunas veikt viegli un pārliecinoši.
- Nekad nezaudēt smaidu un optimismu pēc pirmā “Nē”.

TEV JĀBŪT:

- Vēlams pieredzei aktīvajā pārdošanā pa telefonu
- Atbildīgam, godīgam un komunikablam.
- Labām latviešu un krievu valodas zināšanām.
- Cilvēkam, kas priecājas par saviem un citu kolēģu panākumiem.

KĀ PIETEIKTIES?

Ja augstāk minētie argumenti Tevi pārliecināja un Tu gribi strādāt Bitē, sūti CV – darbs@bite.lv!

Grāmatvedības cikla iekšējās kontroles sistēmas aptaujas anketa

Esmu Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātes maģistra 1. kursa studente. Maģistra darba ietvaros, esmu nolēmusi veikt anketēšanu par SIA "BITE Latvija" iekšējās kontroles procesiem grāmatvedības ciklā. Tā kā darba autore pēta IKS grāmatvedības ciklā, tad aptaujā piedalās tikai SIA "BITE Latvija" grāmatvedības nodaļas darbinieki. Anketas rezultāti tiks izmantoti maģistra darba izpildei. Katru izteikumu novērtējiet 4 baļļu sistēmā, kur 1 nozīmē piekrītu, 2 – daļēji piekrītu, 3 – nepiekrītu un 4 – nav informācija par šo procesu.

Nr.	Jautājums	Novērtējums			
		1 - Piekrītu	2 – daļēji piekrītu	3 - nepiekrītu	4 – nezinu
1.	SIA "BITE Latvija" grāmatvedības nodaļas darbiniekiem ir izstrādāti atbilstoši amata apraksti, kuros noteikti pienākumi un, kuri regulāri tiek papildināti.			7	
2.	Grāmatvedības nodaļas darbiniekiem ir zināms profesionālo grāmatvežu Ētikas kodekss un uzņēmumā ir noteiktas ētikas prasības.	4		1	2
3.	Darba pienākumu veikšanai grāmatvedības nodaļas darbiniekam ir atbilstoša kvalifikācija.	7			
4.	Grāmatvedības nodaļas darbinieki ir informēti, kā jārikojas, ja tiek konstatēti krāpšanas gadījumi.	1	1	5	
5.	SIA "BITE Latvija" grāmatvedības procedūras tiek veiktas atbilstoši spēkā esošiem normatīvajiem aktiem un likumiem un sniegtā informācija ir patiesa, salīdzināma, savlaicīga, nozīmīga, saprotama un pilnīga.	7			
6.	Grāmatvedības nodaļas darbiniekiem regulāri notiek sapulces, kurās tiek izrunātas neskaidrības darba pienākumu izpildē.	5	1	1	
7.	Grāmatvedības nodaļas darbinieki informāciju, kura nepieciešama, lai veiktu darbu, tiek saņemta laicīgi un	2	2	3	

	pilnīga.				
8.	Grāmatvedības nodaļas vadītāja uzklausa un aicina izteikt darbinieku ieteikumus, lai uzlabotu IKS grāmatvedības ciklā.	3	2	2	
9.	SIA "BITE Latvija" grāmatvedības procesus pārbauga un kontrolē Bite Lietuvas finanšu vadītāji.	7			
10.	Grāmatvedības procesos tiek izmantots 4 acu princips – kad vienu darbu pārbauda divi vai vairāki darbinieki.	6			1
11.	Pirms rēķinu izrakstīšanas debitoram par sniegtajiem pakalpojumiem, tiek pārbaudīts vai klientam ir ilgstoši neapmaksāti parādi	2	2	2	1
12.	Grāmatvedības procesos atklātās kļūdas tiek izlabotas atklāšanas brīdī un atbilstoši normatīvo aktu prasībām.	6			1
13.	Grāmatojot izdevumu dokumentus tiek pārbaudīts vai attiecīgais PR – iepirkuma pieprasījuma numurs atbilst izdevumiem un rezervētā nauda ir pietiekoši.	3	3	1	
14.	Darbiniekiem ir nepieciešams nosūtīt IT darbiniecei, kura ir atbildīga par uzņēmuma grāmatvedības sistēmu, pieprasījumu, lai iegūtu pieejas grāmatvedības datorprogrammā.	7			

Maģistra darbs "Tekšējās kontroles sistēma un tās pilnveidošana SIA „Bite Latvija””
izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie
informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: _____ Simona Ozoliņa
(paraksts)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: asoc.profesore Dr.ekon. Inta Millere : _____ 20.05.2016.
(paraksts)

Recenzents: profesore Dr.ekon Inta Brūna

Darbs iesniegts Grāmatvedības un audita katedrā 20.05.2016.

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Alla Ščukina : _____
(paraksts)

Darbs aizstāvēts maģistra darba gala pārbaudījuma komisijas sēdē
_____.06.2016. prot. Nr. _____

Komisijas sekretāre: lektore Ivita Faituša _____
(paraksts)