

Audita loma nenoteiktību laikmetā: no kontroles uz stratēģisku partnerību

Gundega Jaunbērziņa - Beitika, 19.09.2025



Mūsdienu organizācijas realitāte

VUCA un BANI pasaule

Mūsdienas raksturo:

- **V**olatility - Nepastāvība
- **U**ncertainty - Nenoteiktība
- **C**omplexity - Sarežģītība
- **A**mbiguity - Neskaidrība

Un aizvien biežāk:

- **B**rittle - Trauslums
- **A**nxious - Trauksme
- **N**onlinear - Nelinearitāte
- **I**ncomprehensible - Nesaprotamība



Mūsdienu biznesa vide - nemitīga navigācija neparedzamā vidē!

Pašrefleksija:

Kad Jūs pēdējo reizi izmantojāt audita atziņas stratēģiskai lēmumu pieņemšanai?

Vai audits Jūsu organizācijā ir:

Formāla prasība

Kaut kas, kas "jāiztur" vai "jāpārdzīvo", lai atbilstu normatīvajām prasībām.

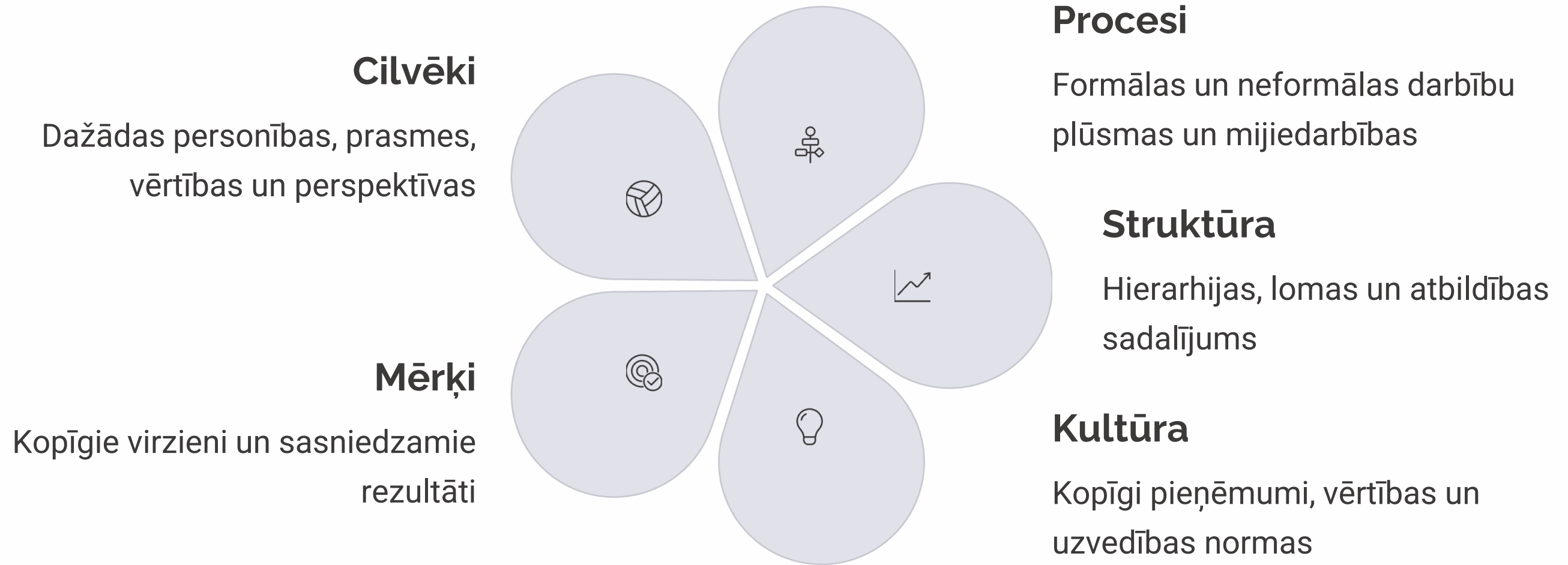
Kontroles mehānisms

Instrumenti, ar kuru pārbaudīt atbilstību un identificēt neatbilstības.

Stratēģisks resurss

Vērtīgs ieskats par organizācijas veselību, kas tiek izmantots stratēģiskajā plānošanā.

Organizācija kā dzīva sistēma



Organizācija nav statiska struktūra — tā ir **dzīva sistēma**, kurā visi elementi pastāvīgi **mijiedarbojas, pielāgojas un attīstās** kopīgu mērķu sasniegšanai noteiktās robežās.

Organizāciju tendences pasaulē

55%

par prioritāti nosauc
ģeneratīvo MI un
mašīnmācīšanos

36%

izmaksu samazināšanu
uzskata par galveno
prioritāti

70%

uzsver, ka līderiem jāattīsta
kapacitāte **pielāgoties**
pārmaiņām un **pārvaldīt**
nenoteiktību

47%

uzskata **emocionālo** un
sociālo inteliģenci par vēl
svarīgāku nekā 2024. gadā

40%

akcentē nepieciešamību
pēc **spējas interpretēt**
kompleksu informāciju

Harvard Business Impact. 2025 Global Leadership Development Study – Research Findings (May 2025)

Harvard Business Impact. Perspective: Succeeding in the Digital Age – Why AI-First Leadership Is Essential (2025)

Pašrefleksija:

Vai Jūsu audits vērtē arī organizācijas spēju pielāgoties, ne tikai atbilstību?

Tradicionālais skatījums:

- Novērtē **kā ir** pret **kā vajadzētu būt**
- Atbilstība noteiktām prasībām
- Problēmu un trūkumu identificēšana
- Koncentrēšanās uz pagātņi
- Statisks novērtējums

Transformējošais skatījums

- Novērtē **spēju attīstīties**
- Elastīguma un inovāciju potenciāls
- Iespēju potenciāla atklāšana
- Orientācija uz nākotni
- Dinamiska perspektīva



Līderības ietekme

Līderu uzdevums nav tikai vadīt cilvēkus, bet gan vadīt un pilnveidot sistēmu, kurā cilvēki strādā.

Līderības pamatprincipi, kas transformē skatījumu arī uz audita lomu:

- Skatīties uz **kopainu** (sistēmu kopumā)
- Definēt **vērtību no klienta perspektīvas**
- Identificēt un novērst **izšķērdēšanu (waste) sistēmas līmenī**
- Veicināt **sadarbību ārpus funkcionālajām robežām**
- Nepārtraukti **attīstīt cilvēku potenciālu**

No kontroles uz partnerību modelis



Kontrolieris

Audits kā kontroles mehānisms

- Fokuss uz kļūdu meklēšanu
- Hierarhiskas attiecības
- Reaktīva pieeja



Partneris

Audits kā uzticams padomdevējs

- Fokuss uz iespēju identifikāciju
- Līdzvērtīgas attiecības
- Proaktīva pieeja



Katalizators

Audits kā pārmaiņu veicinātājs

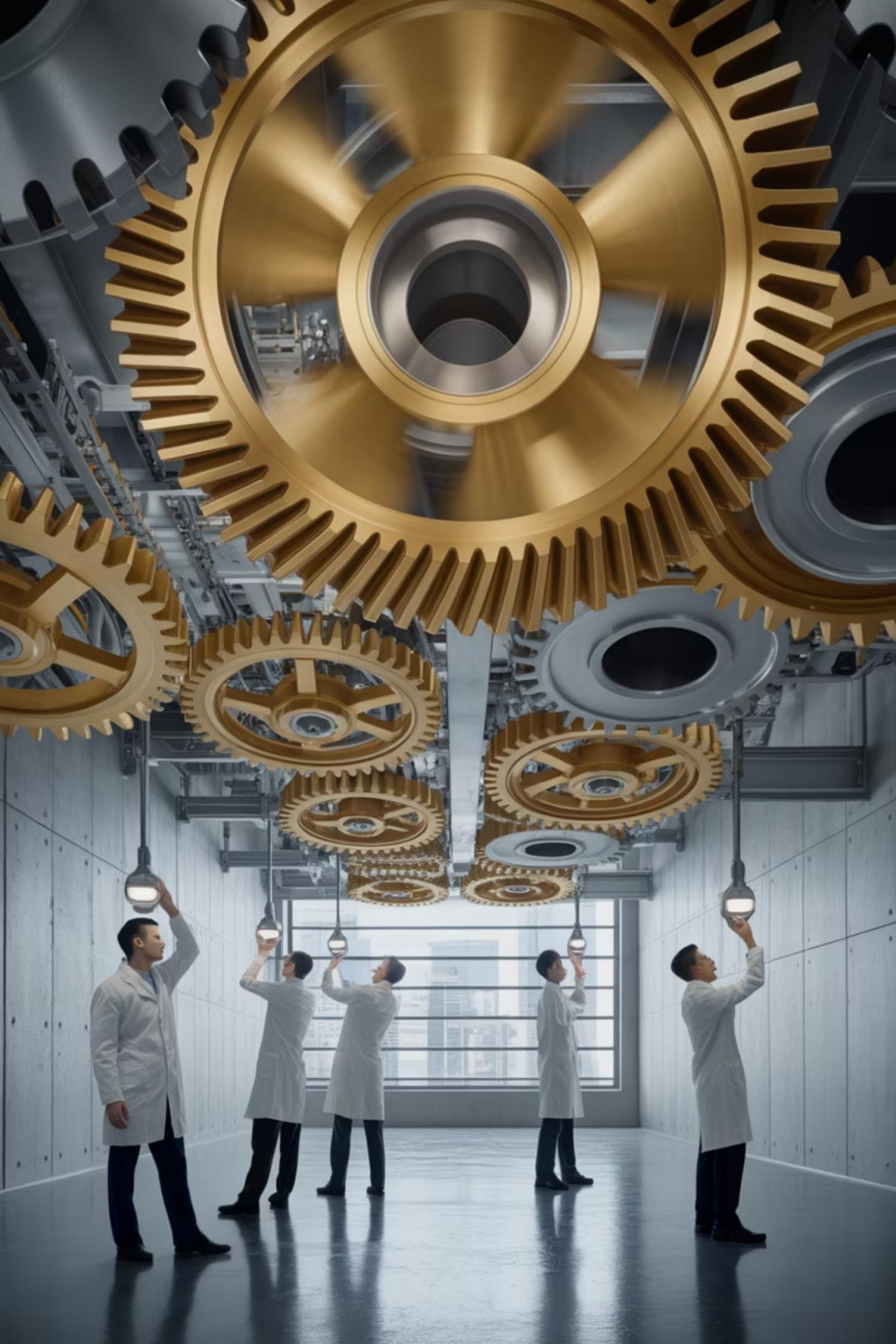
- Fokuss uz sistēmiskām pārmaiņām
- Integrēta sadarbība
- Transformējoša pieeja

Veiktspēja kā sistēmas rezultāts

Sistēmiskā skatījumā **veiktspēja ir sistēmas rezultāts**, nevis atsevišķu cilvēku centības rezultāts.

Ja rezultāti nav apmierinoši, pirmais jautājums nav *"kas kļūdījās?"*, bet gan *"kādu sistēmu mēs esam izveidojuši, ja ir radušās šādas loģiskas sekas?"*

Šis princips radikāli maina arī audita pieeju – no individuālu kļūdu meklēšanas uz sistēmas struktūras analīzi, kas rada noteiktus uzvedības modeļus un rezultātus.



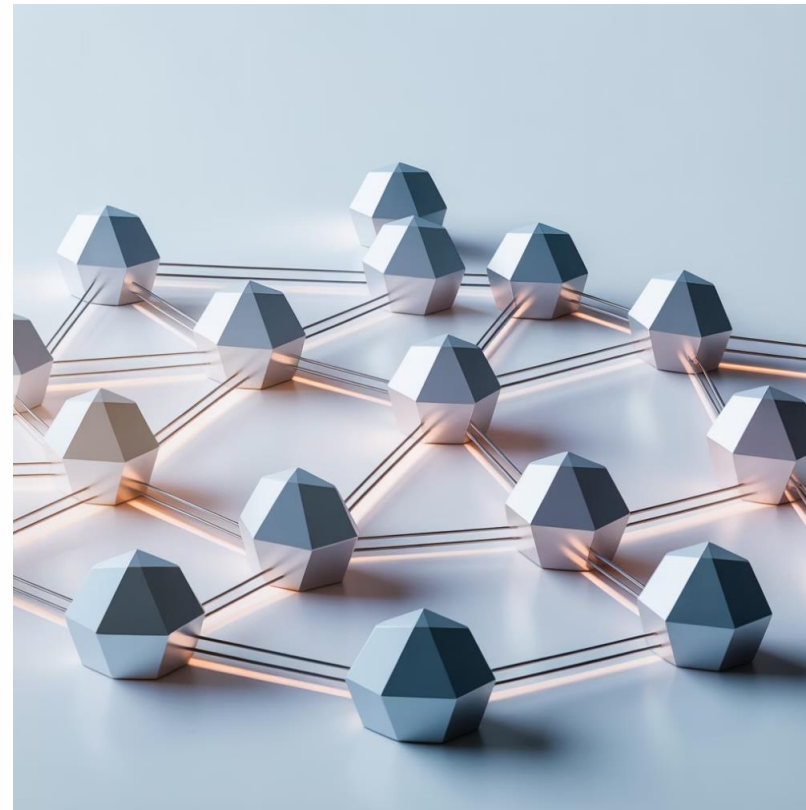
Audits kā sistēmas spogulis

Mūsdienu audita vērtība - spēt atspoguļot ne tikai formālos procesus, bet arī:



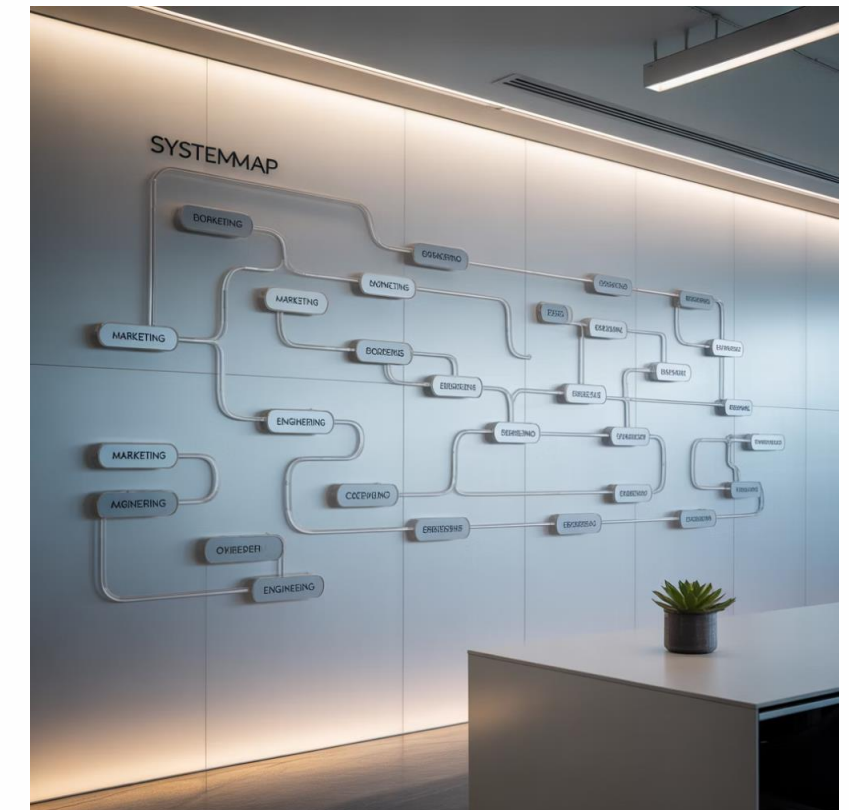
Organizācijas kultūru

Nerakstītās normas, vērtības un pieņēmumi, kas veido ikdienas praksi



Uzticēšanās līmeņus

Sadarbības kvalitāte un informācijas plūsmas starp nodaļām un līmeņiem



Sistēmiskos šķēršļus

Neredzamās barjeras, kas kavē informācijas plūsmu un inovācijas

Piemērs: Audits digitālās transformācijas laikā

Tradicionālajā pieejā audits koncentrētos uz:

- Atbilstību procedūrām
- Izdevumu pareizību
- Tehniskajām kļūdām

Stratēģiskās partnerības pieejā audits atklāja:

- Pretestības zonas organizācijā
- Komunikācijas plaisas starp IT un biznesa turētāju nodaļām
- Nepilnvērtīgi izmantotu datu potenciālu
- Iespējas ātrai uzvarošu pilotprojektu ieviešanai



Auditori kļūst par vērtīgiem partneriem digitālās transformācijas ceļā!

Pašrefleksija:

Kurā jomā Jūs vēlētos, lai audits kļūst par stratēģisku sabiedroto?

Kultūras transformācijā

Atklājot nerakstītos noteikumus un pieņemtās prakses, kas veicina vai kavē pārmaiņas.

Inovāciju veicināšanā

Identificējot sistēmiskos šķēršļus, kas kavē radošumu un jaunu ideju īstenošanu.

Stratēģijas ieviešanā

Novērtējot reālo gatavību stratēģisko mērķu sasniegšanai un identificējot nepieciešamos pielāgojumus.

Klientu pieredzes uzlabošanā

Atklājot vērtības radīšanas iespējas un "izšķērdību" klientu apkalpošanā.

Lean "Gemba" princips auditā

Tradicionālā pieeja

- Audits veikts "no attāluma"
- Balstīts galvenokārt uz dokumentāciju
- Fokuss uz formālām procedūrām
- Minimāla mijiedarbība ar darbiniekiem

Lean "gemba" pieeja

- "Iet uz vietu, kur notiek darbs"
- Redzēt reālos procesus darbībā
- Runāt ar darbiniekiem viņu darba vidē
- Kopīgi identificēt problēmas un risinājumus

"Gemba" pieeja veicina uzticēšanos un ļauj auditoram redzēt reālo situāciju, nevis tikai formālo attēlojumu dokumentos.

"Go and See" "Ask Why" "Show Respect"



Adaptīvā vadība un audits

Adaptīvā vadība balstās pieņēmumā, ka **mums nav visas atbildes**.
Un audits var kļūt par **sabiedroto atbilžu meklēšanu**.

Adaptīvai vadībai nepieciešamie elementi:

Eksperimentēšana

Izmēģināt jaunas pieejas un mācīties no rezultātiem

Ātra mācīšanās

Iegūt atgriezenisko saiti un pielāgoties nepārtraukti

Sistēmisks skatījums

Redzēt savstarpējās sakarības un plašāku kontekstu

Audits var kļūt par kritisko atgriezeniskās saites mehānismu pastāvīgu pārmaiņu un pielāgošanās procesā.

Līdzdalības audits

Līdzdalības audits, kas līdzi darbojas, nevis kontrolē, un uzdod spēcīgus jautājumus:

- **Kā mēs domājam?**

*Kādi mentālie modeļi un pieņēmumi ietekmē mūsu lēmumus?
Kādas ir mūsu "aklās zonas"?*

- **Kā mēs mācāmies?**

Kā organizācija uztver kļūdas? Vai ir droši eksperimentēt un dalīties ar neveiksmēm?

- **Kā mēs maināmies?**

Cik efektīvi pielāgojamies jaunām situācijām? Kas veicina vai kavē pārmaiņas?



Piemērs: Līdzdalības audita process

1

Atklājumu prezentācija

Auditori dalās ar sākotnējiem novērojumiem un atklājumiem.

2

Kopīga analīze

Darbinieki un auditori kopā izpēta cēloņus un sistēmiskās sakarības.

3

Risinājumu darbnīca

Darbinieki paši izstrādā risinājumu priekšlikumus, balstoties uz audita atklājumiem.

4

Rīcības plāns

Kopīgi izstrādāts rīcības plāns ar skaidrām atbildībām un termiņiem.

5

Atbalstīta ieviešana

Auditori paliek iesaistīti, sniedzot atbalstu ieviešanas fāzē.



Pašrefleksija:

Kāda ir Jūsu organizācijas zināšanu apguves spēja, un vai to vispār kāds novērtē?

Strukturālā dimensija

- *Vai ir formāli mācīšanās procesi?*
- *Vai ir laiks refleksijai?*
- *Vai ir sistēmas zināšanu pārnesei?*

Kultūras dimensija

- *Vai kļūdas tiek uztvertas kā mācīšanās iespējas?*
- *Vai ir droši dalīties ar neveiksmēm?*
- *Vai tiek atbalstīta eksperimentēšana?*

Vadības dimensija

- *Vai vadītāji rāda piemēru?*
- *Vai mācīšanās tiek apbalvota?*
- *Vai vadītāji rāda piemēru, atzīstot savas kļūdas?*



Ceļš: no kontroles uz partnerību

Īss piecu soļu
transformācijas
ceļvedis

Solis 1: Gatavības novērtējums

Pirmais solis ceļā uz audita transformāciju ir novērtēt, **vai organizācija šobrīd ir gatava pieņemt auditu kā stratēģisku partneri.**

Galvenie jautājumi:

- *Vai vadība ir gatava dzirdēt patiesību, pat ja tā ir neērta?*
- *Vai organizācijā valda uzticēšanās kultūra?*
- *Vai vadība izprot sistēmisko perspektīvu un kompleksitāti?*
- *Vai ir gatavība pārskatīt tradicionālās varas dinamikas?*

Šis solis var prasīt **godīgas sarunas** un **neformālas diskusijas**, lai novērtētu reālo gatavības līmeni.



Atklātas diskusijas par gatavību pārmaiņām ir kritiskas sākuma fāzē!

Solis 2: Sadarbības platformas izveide

Otrais solis ir **izveidot drošu vidi, kurā auditori un biznesa procesa līderi mijiedarbības ārpus formālajiem audita procesiem.**



Kopīga datu analīze

Kopīgoti dati, kas ļauj auditoriem un lprocesu īderiem vienlaikus piekļūt informācijai reāllaikā.



Koprades darbnīcas

Regulāras sesijas, kurās auditori un biznesa procesa līderi kopīgi risina sistēmiskus izaicinājumus.



Neformālas tikšanās

Regulāras neformālas sarunas ārpus oficiālajiem audita procesiem, kas veicina uzticēšanos.

Solis 3: Audita komandas prasmju attīstība

Trešais solis ir **attīstīt jaunas prasmes audita komandās, kas pārsniedz tradicionālās tehniskās kompetences.**

Emocionālā intelīgence

Spēja atpazīt un vadīt savas un citu emocijas, veidojot produktīvas attiecības.

Reflektīva intervēšana

Prasme uzdot jautājumus, kas veicina domāšanu un atklāj dziļākus ieskatus.

Sistēmiskā domāšana

Spēja saskatīt mijiedarbības un savstarpējās atkarības kompleksās situācijās.

Stāstu veidošana (Storytelling)

Prasme prezentēt atklājumus saistošā un jēgpilnā veidā, kas motivē rīcībai.



Solis 4: Metodoloģijas transformācija

Ceturtais solis ietver audita metodoloģijas pārskatīšanu, pārejot no mehāniskas kontroles uz jēgpilnu izpēti.

No kontROLSarakstiem uz sarunām

“

KontROLSaraksts var pateikt, vai procesi darbojas pēc plāna, bet tikai dziļa saruna atklās, **vai tas ir pareizais plāns.**

“

Audita metodei jāpielāgojas kontekstam. Komplicētos gadījumos vajadzīga stingra struktūra, kompleksos — eksperimentāla pieeja.

“

“

Jaunu metožu piemēri:

- **Simulāciju izspēles** (datu + dažādu scenāriju izspēle un diskusijas)
- **Tieša iesaiste procesos** (līdzdalība organizācijas vidē, lai uztvertu kultūru, vērtības un neformālus procesus)
- **Kolektīvās intelīgenes darbnīcas** (vieta, kur top risinājumi un idejas, nevis tikai atskaite)

Komplicētie gadījumi (kur ir daudz elementu, bet cēloņu-seku loģika tomēr ir nosakāma)

→ strukturēts, datos un riskos balstīts audits.

Kompleksie gadījumi (kur dominē nenoteiktība, mainīgums un vairākas iespējamās interpretācijas)

→ adaptīvs, eksperimentāls, kopradē balstīts audits.

Solis 5: Ietekmes mērīšana

Pārskatīt, kā tiek mērīta audita vērtība, pārejot **no aktivitāšu uz ietekmes mērīšanu**.

Tradicionālie mērījumi

- Pabeigto auditu skaits
- Identificēto atklājumu skaits
- Atklājumu slēgšanas rādītājs

Mācīšanās metrika

- Organizācijas zināšanu pieaugums
- Sistēmisko problēmu izpratne
- Organizācijas adaptācijas spējas



Stratēģiski ietekmes mērījumi

- Uzlabojumi lēmumu pieņemšanā
- Sistēmisko problēmu samazināšanās
- Stratēģisko mērķu sasniegšana

Atsauksmes

- Uzticēšanās audita komandai
- Vērtība no biznesa turētāju perspektīvas
- Vēlme iesaistīt auditu agrīni

Kurā posmā Jūs šobrīd esat?



Pārdomājiet, kurā posmā atrodas Jūsu organizācija, un kāds būtu nākamais solis!

Praktisks sākuma solis:

Uzaiciniet audita kolēģus uz nākamo stratēģijas sanāksmi. Neformāli. Cilvēcīgi.

Ko mēs vēl neesam pamanījuši, kas varētu mūs attīstīt?

- **Pārveidojiet attiecību dinamiku**
No vērtēšanas uz kopīgu izpēti.
- **Izmantojiet audita unikālo perspektīvu**
Redzējumu «no malas».
- **Atveriet durvis sistēmiskai izaugsmes domāšanai**
Fokusējiet uz potenciālu, nevis trūkumiem.

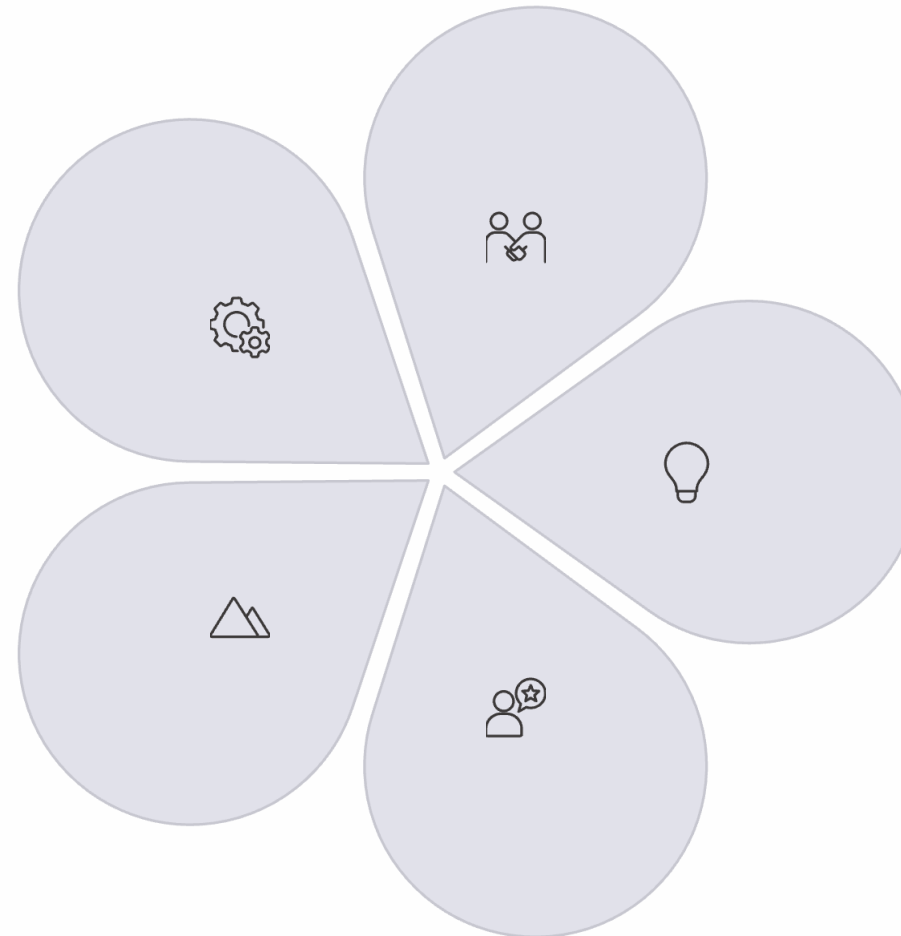
Atcerieties galvenos principus

Domājiēt sistēmiski

Redziet organizāciju kā savstarpēji saistītu elementu kopumu

Esiet drosmīgi

Izmēģiniet jaunas pieejas un pārkāpiet tradicionālās robežas



Veidojiēt partnerības

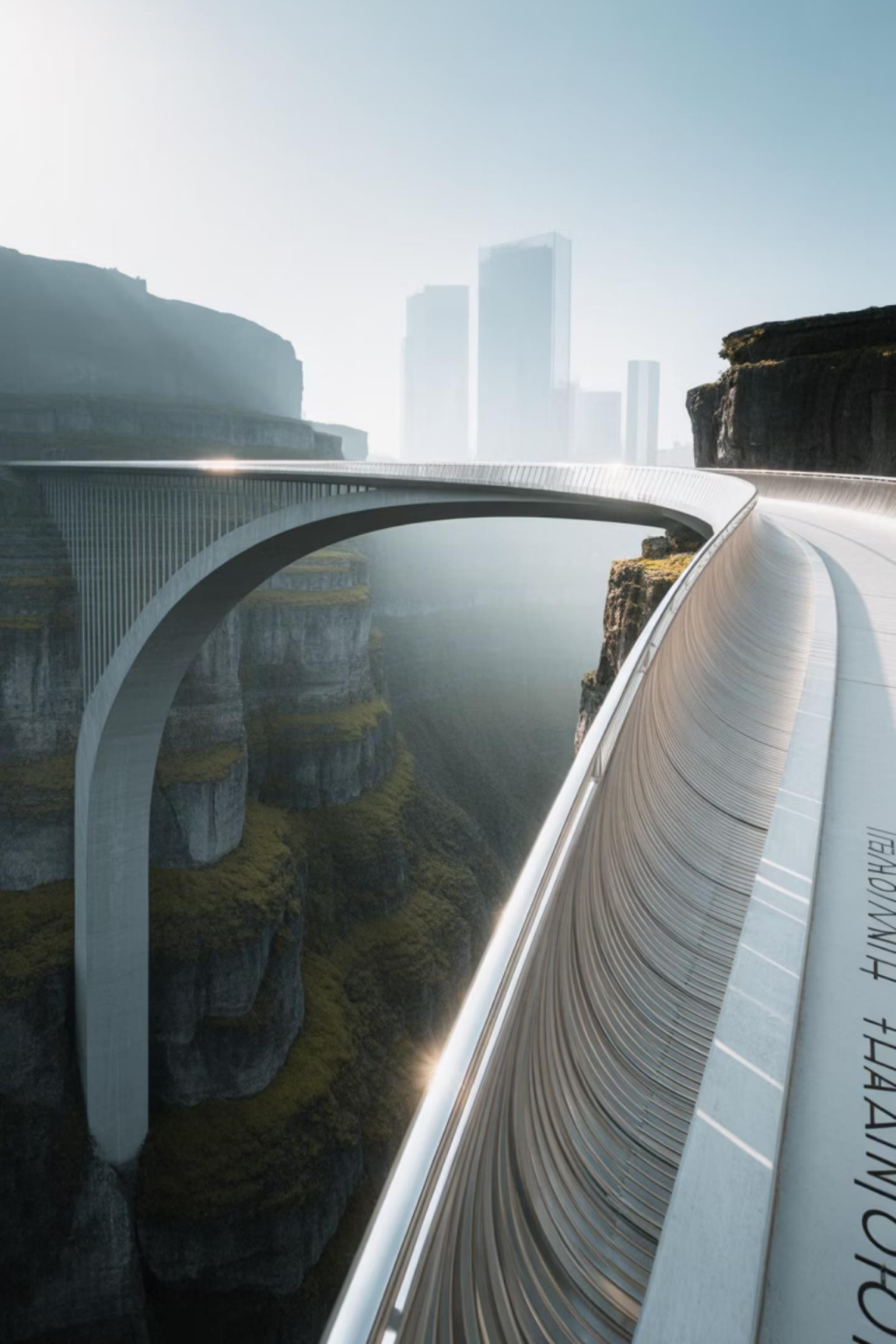
Pārejiēt no kontroles uz sadarbību un līdzvērtīgām attiecībām (jauna forma)

Fokusējiēties uz vērtību

Nosakiet vērtību no klienta perspektīvas un mēriēt ietekmi

Veiciniēt mācīšanos

Izveidojiēt ātras atgriezeniskās saites ciklus un mācīšanās procesus



Paldies!

Audits ir pārāk **vērtīgs resurss**, lai to izmantotu tikai kontrolei un atbilstības nodrošināšanai.

Audits var būt **domāšanas partneris** ceļā uz jūsu organizācijas transformāciju un izaugsmi.



LinkedIn