



ĒDINĀŠANAS UZŅĒMUMA VADĪTĀJA ROKASGRĀMATA

ĒDINĀŠANAS UZŅĒMUMA VADĪTĀJA ROKASGRĀMATA

Ēdināšanas uzņēmumu vadīšana prasa ievērojamu speciālu zināšanu un prasmju kopumu. Šajā grāmatā ietvertās tēmas dod iespēju esošajiem un topošajiem ēdināšanas uzņēmumu speciālistiem un vadītājiem apgūt ēdienu gatavošanas, apkalpošanas procesu organizēšanas un plānošanas pamatprincipus, likumdošanas pamatprasības pārtikas nekaitīguma jautājumos, uzņēmuma personāla un finanšu vadības aspektus. Grāmatas materiāla labākai apgūšanai pievienoti pielikumi – dokumentu, veidlapu, aprēķinu piemēri.

Mācību grāmatu var izmantot vidējo un augstāko profesionālo izglītības iestāžu studenti, kas apgūst ēdināšanas uzņēmuma vadītāja vai speciālista izglītību, kā arī praktizējošie ēdināšanas uzņēmumu speciālisti un vadītāji.

REDAKTORE: Ingrīda Millere

Rokasgrāmata sagatavota Mūžizglītības programmas Leonardo da Vinči Inovāciju pārneses projekta „*Management Training System for Capacity Building in Hospitality Industry*” ietvaros

LLU, 2017

SATURS

1. PĀRTIKAS PRODUKTU APSTRĀDES METODES	7
1.1. Pārtikas produkti un termiskā apstrāde.....	7
1.2. Ēdienu gatavošanas metodes	9
1.2.1. Ēdienu gatavošanas metodes, izmantojot ūdeni	10
1.2.2. Ēdiena gatavošanas metodes, izmantojot sausu-karstu gaisu	11
1.2.3. Ēdiena gatavošanas metodes izmantojot sausu-karstu gaisu un taukvielu	13
1.2.4. Ēdienu gatavošana, izmantojot <i>Sous vide</i> metodi	16
1.3. Pārtikas produktu atdzesēšana, saldēšana un atlaidināšana.....	18
2. ĒDIENKARŠU VEIDI.....	22
2.1. Izvēles ēdienkarte	23
2.2. Banketa ēdienkarte	24
2.3. Bufetes ēdienkarte	25
2.4. Pusdienu ēdienkarte.....	26
2.5. Degustācijas ēdienkarte	27
2.6. Saskaņotā ēdienkarte	28
2.7. Gastronomiskā ēdienkarte	28
2.8. Speciālās ēdienkartes.....	28
2.8.1. Ēdienkarte bērniem.....	28
2.8.2. Skolas ēdienkarte	29
2.8.3. Ēdienkarte darba vietās.....	30
3. ĒDIENKARTES PLĀNOŠANA	32
3.1. Ēdienu secība ēdienkartē	33
3.2. Ēdienkartes vizuālā izskata veidošanas principi.....	35
3.3. Tehnoloģiskās kartes	38
4. VIESU APKALPOŠANA ĒDINĀŠANAS UZŅĒMUMOS.....	42
4.1. Viesu apkalpošanas veidi	44
4.2. Apkalpojošā personāla pienākumi.....	46
4.3. Apkalpošanas darba organizācija	48

4.3.1. Apkalpošanas modeļa izveide.....	48
4.3.2. Apkalpošanas operācijas.....	49
5. NORMATĪVIE AKTI PĀRTIKAS APRITĒ.....	53
5.1. Pārtikas apritē iesaistīto uzņēmumu reģistrācija vai apstiprināšana.....	55
5.2. Personāla veselība un apmācība	55
5.3. Vispārējās un īpašās higiēnas prasības	56
5.4. Pārtikas nekaitīguma nodrošināšanas sistēma	57
5.5. Labas higiēnas prakses vadlīnijas un starptautiskie standarti.....	58
5.6. Izsekojamība.....	59
5.7. Atbilstība mikrobioloģiskajiem kritērijiem	60
5.8. Informācijas sniegšana patērētājiem.....	61
6. RISKU PĀRVALDĪBA	66
6.1. Drošas pārtikas pagatavošanu un pasniegšanu ietekmējošie faktori	66
6.2. Pārtikas riski ēdināšanas uzņēmumos.....	67
6.3. Pārtikas risku pārvaldība	70
7. HACCP SISTĒMAS PRINCIPI.....	73
8. PAŠKONTROLES SISTĒMA.....	85
8.1. Paškontroles sistēmas dokumenti	86
8.2. Paškontroles sistēmas izstrāde.....	87
8.2.1. Ēdināšanas uzņēmuma un tā piedāvāto produktu raksturojums	89
8.2.2. Tehnoloģiskā procesa posmi, to kontrole un uzraudzība.....	90
8.2.3. Dokumentu formas un dokumentācijas struktūras izstrāde	99
8.2.4. Sistēmas ieviešana un uzraudzība.....	101
9. IZMAKSAS ĒDINĀŠANAS UZŅĒMUMĀ.....	103
9.1. Izmaksas un izdevumi	103
9.2. Izmaksu iedalījums	104
9.3. Produktu izmaksas un kalkulācijas karte.....	110
9.4. Izmaksu uzskaitē un budžetēšana	112
10. CENU KALKULĀCIJA.....	116
10.1. Cenu ietekmējošie faktori.....	116

10.2. Ēdiena pārdošanas cenas aprēķins	118
10.3. Bezzaudējuma punkts	122
10.4. Cenu soļi un atlaides	128
11. ĒDIENKARTES FINANSIĀLĀ IZVĒRTĒŠANA	130
11.1. Ēdienu ienesīguma analīze	132
11.2. Ēdienu grupu īpatsvara izvērtējums	135
12. GADA PĀRSKATI, TO FINANŠU ANALĪZES VEIDI	140
12.1. Gada pārskatu veidi	140
12.1.1. Bilance	140
12.1.2. Peļņas un zaudējumu aprēķins	142
12.1.3. Naudas plūsma	143
12.2. Gada pārskatu analīze	144
12.2.1. Bilances analīze	144
12.2.2. Peļņas un zaudējumu analīze	145
12.2.3. Naudas plūsmas analīze	146
13. FINANŠU KOEFICIENTU ANALĪZE	148
13.1. Peļņas rādītāji	149
13.2. Rentabilitātes rādītāji	151
13.3. Likviditātes rādītāji	152
13.4. Maksātnespējas rādītāji	153
13.5. Finanšu līdzekļu izmantošanas efektivitātes rādītāji	155
13.6. Krājumu aprites rādītāji	156
14. PERSONĀLA PLĀNOŠANA, ATLASE	161
14.1. Personāla plānošana	161
14.2. Personāla struktūra	164
14.3. Personāla meklēšana, piesaistīšana un atlase	165
.....	171
15. IEKŠĒJĀS DARBA ATTIECĪBAS UN TO VADĪBA	171
15.1. Personāla vadības dokumentācija	172
15.2. Darba attiecību uzsākšana	174

15.2.1. Darba līguma slēgšana	175
15.2.2. Pārbaudes laika noteikšana	178
15.2.3. Darba tiesisko attiecību ilgums	179
15.2.4. Personāla adaptācija un pirmreizējā apmācība	179
15.2.5. Darba kārtība.....	181
15.2.6. Darba laiks	182
15.2.7. Atpūtas laiks, atvaļinājumi	183
.....	185
16. PERSONĀLA MOTIVĀCIJA, PROBLĒMU UN KONFLIKTU RISINĀŠANA	185
16.1. Personāla motivācija un motivēšana	185
16.1.1. Personāla motivēšanas monetārais atalgojums	187
16.1.2. Personāla motivēšanas nemonetārais atalgojums	191
16.2. Problēmu un konfliktu risināšana	193
17. PERSONĀLA NOVĒRTĒŠANA, APMĀCĪBA	196
17.1. Personāla darba novērtēšanas metodes.....	198
17.2. Personāla apmācība	204
PIELIKUMI	208

1. PĀRTIKAS PRODUKTU APSTRĀDES METODES

1.1. Pārtikas produkti un termiskā apstrāde

Galvenais ēdienu pagatavošanas mērķis ir panākt labas gatavotā ēdiena sensorās īpašības. Ikvienam ēdināšanas uzņēmumam ir svarīgi produkta vai ēdiena ārējais izskats, struktūra, konsistence, krāsa, aromāts un uzturvērtība. Gatavošanas laikā, izmantojot dažādus ēdienu pagatavošanas paņēmienus jeb metodes, izmainās produkta izskats (krāsa, konsistence, struktūra, aromāts) un uzturvērtība (samazinās uzturvielu daudzums). To ietekmē dažādi gatavošanas laikā pieļautie vides apstākļi, piemēram, gaisma, gaiss, augsta temperatūra, pagatavots nevajadzīgi lielā ūdens daudzumā, pārāk ilgi gatavots, gatavots skābā vai bāziskā vidē.

Tā kā augu un dzīvnieku valsts produkti satur olbaltumvielas, taukus, ogļhidrātus, minerālvielas, vitamīnus un citus bioloģiski aktīvus savienojumus, kas izmainās līdz ar temperatūras izmaiņām, gatavošanas tehnoloģiju, tad ir svarīgi zināt, kādas izmaiņas ar katru no produktā esošām uzturvielām notiek.

Ievadā dots neliels apskats par uzturvielām, ko satur gatavojamā ēdiena izejvielas, un to izmaiņām ēdienu pagatavošanas laikā.

Ogļhidrāti. Ciete un cukuri ir ogļhidrāti, kas atrodas pārtikas produktos (augļos, dārzeņos, graudaugos, pākšaugos, riekstos un pavisam nelielā daudzumā gaļā, zivīs) dažādos veidos. Šo produktu gatavošanas laikā ar tajos esošajiem ogļhidrātiem var notikt šādas izmaiņas:

- karamelizācija (*caramelization*) – cukuru brūnēšana augstā temperatūrā no 110 °C līdz 180 °C temperatūrai¹, kas notiek, ja dārzeņus vai augļus apcep (*sautéing*);
- Maijāra reakcija (*Maillard reaction*) – karsēšanas laikā cietes un aminoskābju saturošu produktu brūnēšana, veidojot zeltaini brūnu garoziņu, piemēram, cepto kartupeļus, maizi, konditorejas izstrādājumus u.c. produktus;
- klīsterizēšanās (*geletization*) – notiek, kad cieti saturošus produktus karsē un ciete uzbriest. Tas ir nozīmīgs process mērču, maizes un konditorejas izstrādājumu pagatavošanā.

¹What is Caramelization? [tiešsaiste] Pieejams: <http://www.scienceofcooking.com/caramelization.htm>

Šķiedrvielas (augļu un dārzeņu). Šķiedrvielas augļiem un dārzeņiem piešķir struktūru un cilvēka organismā tās nevar tikt sagremotas. Taču termiskās apstrādes laikā šī struktūra sabrūk, tāpēc, lai karsējot to saglabātu, augļu un ogu gatavošanā izmanto cukuru (vārot vai apcepot). Augļu un ogu struktūras sabrukšanu, kā arī C vitamīnu zudumus veicina arī bāziska vide, tāpēc gatavojot augļus un ogas ir jāpievieno skābi saturoši produkti.

Olbaltumvielas

- Olbaltumvielas ir galvenā gaļas, zivs, olu un piena produktu uzturviela. To satur arī pākšaugi, rieksti un graudu pārstrādes produkti.
- Olbaltumvielu denaturācija vai noārdīšanās notiek dažādu apkārtējās vides apstākļu rezultātā, piemēram, karsēšanas virs 50 °C temperatūrā.
- Daudzi olbaltumvielu un cieti saturoši produkti, kas tiek pagatavoti temperatūrā virs 150 °C, kad sāk veidoties brūna garoziņa, aromāts un garša. Tas skaidrojams ar dažādu ķīmisko procesu norisi Majāra reakcijas laikā.
- Gaļas produkti satur saistaudus un to daudzums ietekmē gaļas kvalitāti gan gatavošanas laikā, gan pēc tās. Lai gaļas ēdienu pēc pagatavošanas iegūtu mīkstu, to pagatavo, izmantojot pagatavošanas paņēmienus ar zemu temperatūru un ilgstošu pagatavošanas laiku, piemēram, sutināšanu (*braising*), karsēšanu līdz viršanas temperatūrai (*simmering*) un cepšanu zemā temperatūrā (*low-temperature roasting*).
- Gaļu pagatavojot skābā vidē (marinējot pirms karsēšanas vai pievienojot skābi saturošus produktus karsēšanas laikā), notiek straujāks koagulācijas process un iespējams iegūt mīkstāku gaļu.

Tauki

- Tauku daudzums ir dažāds un ir atrodams gaļā, zivīs, olās, piena produktos, riekstos, graudaugos, mazākā daudzumā arī dārzeņos un augļos. Tauku izmantošanai ēdienu pagatavošanā ir liela nozīme, jo to izmanto dažādos cepšanas paņēmienos kā siltuma nesēju.
- Tauki pēc to struktūras var būt cieti un šķidri un to ietekmē piesātināto un nepiesātināto taukskābju pārsvars. Dzīvnieku valsts produktos ir vairāk piesātināto tauku, kas veido cietāku struktūru / konsistenci. No tauku satura ir atkarīga to kušanas temperatūra.
- Sildīšanas laikā notiek bioķīmiskās izmaiņas tauku struktūrā. Pie ļoti augstas temperatūras, tiem noārdoties pilnībā, notiek dūmošanas punkta sasniegšana – taukviela sāk dūmot, veidojot veselībai kaitīgus (kancerogēnus) savienojumus.

Tauki, kas tiek izmantoti ēdienu pagatavošanai lielā tauku daudzumā (*deep-fat frying*), ieteicams izvēlēties taukvielu ar augstu dūmošanas punktu un zemu kušanas temperatūru.

Minerālvielas, vitamīni, pigmentu un aromāta veidojošie savienojumi

- Minerālvielas un vitamīni nosaka ēdiena uzturvērtības kvalitāti. Pigmentu un aromāta veidojošie savienojumi ir īpaši nozīmīgi pie ēdienu pasniegšanas – tie nosaka ēdiena krāsu un aromātu.
- Produktus vārot tiek zaudētas ūdenī šķīstošās vielas (piemēram, C vitamīns, antociāni, kas dārzeniem, augļiem un ogām piešķir violetu un zilu toni), bet cepot – taukos šķīstošos K, A, D un E vitamīnus. Lai mazinātu šo uzturvielu zudumus, pēc vārīšanas vai cepšanas ieteicams novārījumu/taukus pēc cepšanas izmantot, piemēram, mērču, zupu un citu ēdienu pagatavošanai.
- Lai samazinātu vitamīnu un minerālvielu zudumus, ieteicams izvairīties no ēdiena ilgstošas un nevajadzīgas karsēšanas. Piemēram, B grupas vitamīni ir nestabili un strauji noārdās tieši ilgstošas karsēšanas rezultātā.

Ūdens

- Ūdens var būt trīs dažādos fizikālajos stāvokļos: ciets (ledus), šķidrums (ūdens) un gāzveida (garaiņi vai tvaiks). Ūdens sasalst pie 0 °C temperatūras, bet pāriet tvaika fāzē pie 100 °C temperatūras.
- Procesu, kad pie jebkuras temperatūras ūdens molekulas no šķidrās fāzes pāriet gāzes fāzē, sauc par iztvaikošanu. Iztvaikošanas process ir nozīmīgs dažādos ēdienu pagatavošanas procesos, piemēram, viens no tiem ir cepšana: lai produkts iegūtu zeltaini brūnu un kraukšķīgu garoziņu, ūdeni no produkta ārējiem slāņiem ir jāiztvaiko – jābūt sausam slānim, lai notiktu brūnēšanas process.
- Ja ūdenim tiek pievienots sāls vai cukurs, izmainās sasalšanas punkts – tas ir zemāks, bet vārīšanās punkts palielinās – ir augstāks.

1.2.Ēdienu gatavošanas metodes

Tradicionāli, ēdienu gatavošanā izmanto trīs ēdienu gatavošanas pamatmetodes: ēdienu gatavošanai izmantojot ūdeni, sausu gaisu un mikroviļņus. Ēdienu gatavošanas praksē ir aizvien grūtāk atdalīt vienu metodi no otras, jo aizvien vairāk viena ēdiena

gatavošanā tiek izmantotas vairākas metodes. Mūsdienās tiek izmantotas aizvien jaunākas, produktu un to uzturvielu, saaudzējošākas metodes.

1.2.1. Ēdienu gatavošanas metodes, izmantojot ūdeni

Kā gatavošanas vidi izmanto karstu ūdeni vai tvaiku. Metodes izmanto, lai, piemēram, gaļas šķiedras, kā arī augu šķiedrvielas padarītu mīkstākas, iegūstot viegli sagremojamu produktu. Ēdienu gatavošanas temperatūra, atkarībā no metodes, variē no 66°C (applaucēšana) līdz 116 °C (izmantojot spiedienu).

Gatavošanas veidi un pielietojums

Vārīšana (*boiling*) notiek lielā ūdens daudzumā, kurā produkts ir pilnīgi iegremdēts ūdenī un vārīts līdz vārīšanās punktam, kas ūdenim ir 100 °C (skat. 1. 1. attēlā c). Vārīšanās temperatūra var nedaudz atšķirties atkarībā no vārīšanās vides (sālsūdens, cukurūdens, skāba vide u.c.).

Lēna karsēšana (*poaching*) produktu iegremdējot nelielā ūdens daudzumā vai pilnīgi pārklājot un karsējot pie 71–82 °C (skat. 1.1. attēlā a). Izmanto trauslu produktu, piemēram, olu (bez čaumalas) un zivju gatavošanai, jo straujākas vārīšanās rezultātā ir iespējamās nevēlamas produktu struktūras izmaiņas.

Tvaikošana (*steaming*) – produktu gatavošana karstā tvaikā (65–95 °C vai 100 °C), kad produktam nav tiešas saskares ar ūdeni. Izmantojot tvaicēšanu ar spiedienu, iespējams palielināt tvaicēšanas temperatūru un samazināt gatavošanas laiku. Ir tiešā tvaicēšana, kad produkts tiek ievietots tvaikā – izmanto dārzeņu, zivju, pākšaugu pagatavošanai un netiešā tvaicēšana, kad trauku ar produktu ievieto tvaikā – izmanto pudiņu un olu krēmu pagatavošanai.

Sutināšana (*stewing*) – gatavošana nelielā ūdens daudzumā noslēgtā traukā (ūdens ir 1/3 no produkta apjoma) – izmanto dažādu gaļas, dārzeņu, augļu un ogu ēdienu gatavošanā. Sutināšanai izmanto mazākos gabalos (piemēram, nelielos kubiņos) sagrieztu gaļu. Visbiežāk izmanto zemākas kvalitātes gaļu, kas ir cīpslaināka un cietāka. Sutināšanai var izmantot ūdeni, vīnu vai sautējamo dārzeņu šķidrumu / sulu.

Sautēšana (*braising*), kombinētais siltapstrādes paņēmiens, kurā apvienota cepšana ar sautēšanu – produktu vispirms apcep taukvielā, līdz brūnganas garoziņas iegūšanai, tad

pielej nedaudz karsta šķidruma (1/3 no produkta apjoma) un sautē, līdz produkts gatavs. Visbiežāk izmanto gaļas ēdienu gatavošanā.

Applaucēšana vai blanšēšana (*scalding or blanching*) – svaigu dārzeņu un augļu iemērkšana un izturēšana 1-10 min karstā ūdenī (66-99 °C temperatūrā) vai tvaikā. Šo gatavošanas paņēmienu izmanto, lai mazinātu mikrobioloģisko piesārņojumu un daļēji inaktivizētu fermentu (peroksidāzes un polifenoloksidāzes) darbību, kas dārzeņos un augļos ietekmē brūnas nokrāsas veidošanos.

Karsēšana līdz viršanas temperatūrai (*simmering*) (*skat. 1.1. attēlā b*): ēdienu karsēšana notiek no 82 °C līdz 99 °C (vārīšanās punktu – 100 °C nesasniedzot), tādējādi novēršot produktu pārvārīšanos. Šo gatavošanas paņēmienu pielieto rīsu, zupu, sautējumu u.c. ēdienu gatavošanai. Izmanto arī sīkstas gaļas gatavošanai – to ilgstoši karsē, līdz tā paliek mīksta.



a) lēna karsēšana
(*poaching*)



b) karsēšana līdz viršanas
temperatūrai (*simmering*)



c) vārīšana (*boiling*)

1.1. att. Burbuļu lielums, virziens un intensitāte dažādos vārīšanas veidos

Ieteikumi ēdiena kvalitātes uzlabošanai

- Vārot, produktu gatavošana notiek lielā ūdens daudzumā un ūdenī šķīstošie vitamīni, krāsu veidojošās bioloģiski aktīvās vielas izšķīst ūdenī, kas pēc tam tiek noliets, radot ievērojamus uzturvielu zudumus. Piemēram, vārītos kartupeļos C vitamīna zudumi ir ap 60-70%. Lai mazinātu zudumus, ieteicams izmantot pēc iespējas mazāk ūdens (nebriestošiem produktiem, piemēram, kartupeļiem, ūdens daudzums ir nepieciešams tikai, lai nosegtu produktu virsmu).
- Lai pēc iespējas vairāk dārzeņos, augļos un gaļas produktos saglabātu ūdenī šķīstošās uzturvielas, tos liek vārīties vārošā ūdenī. Tomēr, ja, piemēram, kartupeļi tiek vārīti agrā pavasarī, kad asnošanas rezultātā veidojas kaitīgs savienojums – solanīns, kartupeļus ieteicams likt vārīties aukstā ūdenī, jo tādējādi tiek samazināts ūdenī šķīstošā solanīna daudzums.

1.2.2. Ēdiena gatavošanas metodes, izmantojot sausu-karstu gaisu

Visi ēdienu gatavošanas veidi, kur, kā siltuma nesējs netiek izmantots ūdens vai cita veida šķidrums, ir metodes ar sausu karstu gaisu ar vai bez taukvielas. Tā rezultātā

produkts iegūst kraukšķīgu un brūganu garoziņu, kas nav iespējams, izmantojot ēdienu gatavošanā ūdeni un citus šķidrumus (piemēram, vīnu). Ēdienu gatavošanai, izmantojot ūdeni, temperatūra sasniedz līdz 100 °C temperatūru, izņemot gadījumus, kad ēdiens tiek pagatavots zem spiediena (kad tas ir virs 100 °C), bet, ēdienu gatavošanā izmantojot sausu gaisu, iespējams sasniegt augstāku temperatūru produktu ārējā virsmā - līdz pat 260 °C.

Gatavošanas veidi un pielietojums

Cepšana (*roasting / baking*) – cepšana karstā gaisa vidē cepeškrāsnī, kur masas apmaiņa notiek galvenokārt starp produktu un sildošo gaisu. Vidējā gaisa temperatūra ir 177 °C un variē robežās no 149 °C līdz 219 °C. Gaļas produktu un dārzeņu cepšana cepeškrāsnī (*roasting*) notiek, kad sākotnēji produktu, lai veidos garoziņa, ieliek uzkarstētākā cepeškrāsnī, lai produktam, jo īpaši gaļas ēdieniem, pēc iespējas ātrāk iegūtu garoziņu. Tad karstumu samazina un cep līdz gatavībai. Cepot maizi vai konditorejas izstrādājumus cepeškrāsnī (*baking*) tikai cepšanas laikā veidojas to struktūra un apjoms.

Cepšana zemā temperatūrā (*low-temperature roasting*) – cepšana temperatūras robežās no 120 °C līdz 160 °C un tās izvēli ietekmē produkta lielums – jo lielākos gabalos produkts būs sagriezts, jo zemāka temperatūra būs nepieciešama, lai nepieļautu produkta ārējā slāņa pārcepšanos. Cepšanas paņēmieni zemā temperatūrā ietekmē produkta kvalitāti: mazāk kraukšķīgs, sulīgāks, ar labākām garšas īpašībām, mīkstāks, mazāk pieļaujama iespēja, ka produkts/ ēdiens nav līdz galam izcepts, pirms pasniegšanas vieglāk sagriežams.

Cepšanas augstā temperatūrā (*high-temperature roasting*) – cepšana temperatūras robežās no 190 °C līdz 230 °C. Izmanto nelielu gaļas gabalu izcepšanai.

Grilēšana / cepšana uz restēm (*grilling / broiling*) – ēdienu gatavošana tiešā kontaktā ar sildvirsmu vai virs restēm zem atklātas uguns. Bieži izmanto ēdienu gatavošanas noslēguma posmā. Izmanto jaunlopu gaļas, steika, zivs, nieres, aknu, vistas gaļas, dārzeņu, ziedkāpostu apstrādē. Produktu, jo īpaši gaļas ēdienu, gatavošanā var tikt izmantota grilēšana uz restēm:

- virs siltuma avota, piemēram, oglēm (tiešā grilēšana);
- virs restēm blakus siltuma atdeves avotam (netiešā grilēšana) (*skat. 1.2. att.*).

Netiešo grilēšanas metodi izmanto lielāku gaļas gabalu grilēšanai.



INDIRECT

Netiešā grilēšanas metode



DIRECT

Tiešā grilēšanas metode



THREE ZONE

Ar trīs grilēšanas zonām

1.2. att. Grilēšana ar dažādām siltuma intensitātēm (tiešā un netiešā siltuma atdeve)²

Ieteikumi ēdiena kvalitātes uzlabošanai

- Lai gaļu būtu aromātiskāka un sulīgāka, to pirms cepšanas uz restēm ieteicams iemarinēt.
- Grilējot uz oglēm no augļu koka ēdiens iegūst patīkamu aromātu. Ieteicams vistas, zivju un cūkgaļas grilēšanai.

1.2.3. Ēdiena gatavošanas metodes izmantojot sausu-karstu gaisu un taukvielu

Cepšanai izmanto mazu un lielu (kad produktu pilnīgi iegremdē taukvielā) taukvielas daudzumu. Produkta cepšanas laikā notiek mitruma (brīvā ūdens) iztvaikošana, ko uzņem sildošā vide, kā arī produktā notiek eļļas adsorbēcija.

Gatavošanas veidi un pielietojums

Apcepšana/ apbrūnināšana (*sautéing*) notiek mazā taukvielas daudzumā, piemēram, dārzeņu apcepšana uz pannas, apmaisot ar gaisā apmešanas paņēmieni (*sauté* – no franču val. „, lēkt/ izlekt”). Apcepšana ir iespējama arī bez taukvielas, bet, lai apcepamais produkts neliptu pie pannas virsmas, to ieziež ar taukvielu un lieko noslauka ar salveti.

Ieteikumi cepšanai ar gaisā apmešanas paņēmieni

Dārzeņu un gaļas apcepšanai izmanto pannu ar malas augstumu virs 7 cm, lai cepšanas laikā, to apmaisot ar gaisā mešanas paņēmieni, tie netiktu izmesti no pannas. Ir labi, ja izvēlas pannas ar malu, kas virzīta nedaudz uz iekšpusi. Protams, lai šo cepšanas tehniku labi izpildītu, ir nepieciešama prakse.

Apcepot / apbrūninot izmanto mazāka izmēra gabaliņos sagrieztu gaļu un dārzeņus nekā salīdzinot ar klasisko produktu cepšanu uz pannas (*shallow frying*). Tādējādi nodrošinot, ka tie ir izcepti un gatavi pasniegšanai. Tā kā apcepšanas/apbrūnināšanas laikā

² *Learn to Grill*. [tiešsaiste] Pieejams: <http://dixiegrilling.com/direct-indirect-heat.html>

tiek sasniegta augsta temperatūra, tad lai produkts nesadegtu, tas mešanas laikā tiek nedaudz atdzesēts (tiekot strauji atrauts no karstās virsmas).

Cepšana-maisīšana (*stir-frying*). Šādu cepšanas paņēmienu izmanto ātrai dārzeņu, gaļas ēdienus pagatavošanai ar nelielu taukvielas daudzumu ietaukotā vok pannā. Metode ir aizgūta no Austrumu virtuves mākslas. Cepšanas laikā ēdiens tiek nepārtraukti apmaisīts (*skat. 1.3. attēlā b*).

Cepšana mazā taukvielu daudzumā (*shallow-frying*) – klasiskais cepšanas paņēmiens, kad produktu cepšanai izmanto tik daudz taukvielu (*skat. 1.3. attēlā c*), lai produkts cepšanas laikā, saskaroties ar sildvirsmu, netiktu pierauts. Nepieciešamo taukvielu daudzumu aprēķina vadoties no apcepamā produkta (neto) svara, t.i. 5-10 %. Pie tam – ja cep nepanētu produktu, tad taukvielu daudzums ir mazāks, Piemēram, ja jāapcep 200 g smaga nepanēta gaļas šķēle, tad pietiek ar 8-10 g taukvielu, bet, ja gaļa ir panēta, tad 15-20 g.

Atšķirība starp apcepšanas / apbrūnināšanas metodi ir tā, ka cepšanai ar klasisko paņēmienu izmanto daudz vairāk taukvielas, zemāku temperatūru un, piemēram, gaļas cepšanai, gaļas gabalus var griezt lielākus. Produktus cepot uz pannas, to virsma sasilst no uzkarstās pannas virsmas caur nelielu (1–10 mm) taukvielas slāni, no produkta iztvaiko mitrums tvaika pūslīšu veidā. Cepšanas laikā uz produkta virsmas netiek nodrošināta vienmērīga temperatūra, tāpēc produkts iegūst nevienmērīgi brūnas krāsas garoziņu. Cepot produktus uz pannas, produkts taukvielā ir iegremdēts tikai daļēji, tāpēc cepšanas laikā tie ik pa laikam ir jāapgroza.



a) apcepšana
(*sautéing*)³



b) cepšana-maisīšana
(*stir-frying*)⁴



c) cepšana mazā taukvielu
daudzumā (*shallow/pan frying*)⁵

1.3. att. Dažādi cepšanas paņēmieni

³ *Sautéing*. [tiešsaiste]. Pieejams: <http://savannahmagazine.com/category/taste/>

⁴ *Stir-fry*. [tiešsaiste]. Pieejams: <http://www.seasonaleating.net/2011/05/bruces-veggie-stirfry-part-1.html>

⁵ *Pan frying*. [tiešsaiste]. Pieejams: <http://www.cookinglight.com/cooking101/techniques/cooking-class-pan-frying-00400000034765/>

Cepšanas laikā uzsildītās eļļas temperatūra sasniedz 150–180 °C un, produktam nokļūstot kontaktā ar uzkarstošo taukvielu, tā virsma sakarst, produkta iekšējos slāņos sasniedzot 80–97 °C.

Cepšana lielā taukvielās daudzumā (*deep-fat frying*) – cepšana lielā eļļas daudzumā ir pārtikas produkta iegremdēšana pārtikas eļļā, kas uzkarstēta virs ūdens vārīšanās temperatūras. Tādējādi tiek veicināta produkta dehidratācija un produktam rodas brūna garoziņa, vēlamā struktūra un garša. Cepšanas laikā uz produkta virsmas veidojas sausa un kraukšķīga garoziņa, bet produkta dziļākos slāņos, kad temperatūra palielinās virs 65 °C, notiek cietes klīsterizēšanās, kas veicina hidratāciju, uzbrišanu un brīvās šūnu telpas aizpildīšanos.

Ēdienā, kas gatavots lielā eļļas daudzumā, kopējais tauku saturs ir augsts, dažos gadījumos tas pat sasniedz 1/3 no produkta kopējās (neto) masas. Līdz ar to, piemēram, *fri* kartupeļu enerģētiskā vērtība (kaloritāte) ir augstāka, salīdzinot ar cepeškrāsnī vai uz pannas ceptiem kartupeļiem.

Cepšana zem spiediena (*pressure frying*) (0,827 bar) ar tvaiku. Izmanto speciālas cepšanas iekārtas (*skat. 1.4. attēlā a*) ar iespēju cepšanas laikā nodrošināt mīkstāku produktu ar vienmērīgu garoziņu. Šāds gatavošanas paņēmiens dod iespēju lielākus produktus, piemēram, panētus vistas gaļas šķiņķītšus, pagatavot īsā laika posmā (līdz 11 min). Šo cepšanas metodi bieži izmanto ātrās apkalpošanas uzņēmumos.

Kūpināšana – cepšana/ grilēšana (*smoke roasting / grilling*) – cepšanas un grilēšana notiek speciālās cepeškrāsnīs ar ierīkodu dūmu pievadu (*skat. 1.4. attēlā b un c*).



a) Iekārta cepšanai zem spiediena⁶



b) Iekārta kūpināšanai cepšanai un grilēšanai⁷



c) Elektriskā iekārta kūpināšanai⁸

1.4. att. Iekārtas cepšanai zem spiediena un kūpināšanai

⁶ Pressure fryer [tiešsaiste] Pieejams: <http://www.hennypenny.com/products/?pc=14>

⁷ Electric smoker roaster [tiešsaiste] Pieejams: <http://www.onepot.org/char-broil-grill/>

⁸ Electrical smoker [tiešsaiste] Pieejams: <http://www.onepot.org/bradley-smoker-review/>

Ieteikumi cepšanai

- Produktiem, kas bagāti ar taukos šķīstošiem vitamīniem, piemērots ēdienu gatavošanas veids ir apcepšana. Piemēram, apcepti burkāni, apcepta paprika dažādu mērču, sautējumu, zupu pagatavošanai.
- Izmantojot apcepšanas/apbrūnināšanas metodi panna ar nelielu taukvielas daudzumu ir jāuzkarsē, lai cepšanas laikā notiktu gaļas vai dārzeņu apbrūnināšana. Lai apbrūnināšana netiktu kavēta vai nomākta, panna nedrīkst būt piepildīta ar gaļu, dārzeņiem pilna līdz malām, jo pretējā gadījumā, nevar nodrošināt pietiekamu karstumu un rezultātā, gaļas/dārzeņu sulai izdaloties notiks sautēšanas process.
- Pirms cepšanas taukviela ir jāuzkarsē, lai cepšanas laikā uz produkta ārējās daļas, kas saskaras ar sildvirsmu, strauji veidojas garoziņa, tādējādi novēršot mitruma iztvaikošanu no produkta – produkts saglabā mitrumu un ir sulīgs.
- Atkarībā no apstākļiem, eļļa var turpināt uzsūkties produktā arī pēc tā cepšanas, tāpēc, lai samazinātu uzsūktās eļļas daudzumu, eļļa pēc cepšanas rūpīgi jānotecina un produkts jānovieto uz salvetes, ļaujot liekai taukvielai sasūkties salvetē.

1.2.4. Ēdienu gatavošana, izmantojot *Sous vide* metodi

Ēdienu gatavošana pēc *Sous vide* tehnoloģijas ir produktu gatavošana vakuumā un pazeminātā temperatūrā, pēc tam to strauji atdzesējot līdz 0-3 °C temperatūrai. *Sous vide* gatavošanas tehnoloģija tika izstrādāta ar galveno mērķi mazināt gatavā produkta mikrobioloģisko piesārņojumu. *Sous vide* gatavošanas metode, salīdzinot ar tradicionālo vārīšanas metodi (100 °C), ir ilgstošāka un notiek zemākā temperatūrā, piemēram, cūkgaļas pagatavošana notiek 60-65 °C temperatūrā.

Gatavošanas metode: produktu iepakoj vakuumā un liek ūdens peldē noteiktā temperatūrā (*skatīt 1.5. att.*). Šādu produktu gatavošanai izmanto cirkulatorus.



1) produktu sagatavošana
iepakošanai



2) produktu iepakojšana vakuumā



3) produktu gatavošana
cirkulatorā



4) produkta atdzesēšana
90 min laikā līdz 0-3 °C



5) uzglabāšana 3 °C temperatūrā
iepakotā veidā



6) pirms pasniegšanas, iepakoto
produktu uzsilda ūdens vannā
līdz 70 °C temperatūrai



7) uzsildītu produktu pirms pasniegšanas apcep,
veicinot Maijāra reakcijas laikā veidojošo aromātu



8) karsto ēdienu pasniedz 65-70 °C temperatūrā

1.5. att. Ēdienu gatavošana pēc *Sous vide* tehnoloģijas, atdzesēšana un uzsildīšana⁹

Sous vide tehnoloģijas priekšrocības

Produkta iepakošana vakuumā pirms termiskās apstrādes pasargā produktu no gaisa klātbūtnes, šādā veidā nodrošinot ilgāku uzglabāšanas laiku. Produktiem, jo īpaši gaļas ēdieniem, tos gatavojot ar *Sous vide* tehnoloģiju, labāk saglabājas struktūra, mazāk sablīvējas gaļas šķiedras. Produktos, kas pagatavoti pēc *sous vide* tehnoloģijas, salīdzinājumā ar konvencionālo gatavošanas tehnoloģiju (t.i. vārīšanu, cepšanu lielā vai mazā taukvielas daudzumā), mitruma zudumi ir zemāki, zemāks tauku oksidācijas risks (vakuumā tiek nodrošināta vide bez skābekļa klātbūtnes), labāks aromāts un krāsa.

Šādi sagatavotus produktus var sagatavot savlaicīgi, uzglabāt ledusskapī vairākas dienas. Pirms pasniegšanas produktu visbiežāk apcep, to papildinot ar izteiktāku aromātu un krāsu, kas rodas Maijāra reakcijas rezultātā.

⁹ *Sous vide functionality*. [tiešsaiste]. Pieejams:
http://www.fusionchef.de/en/1_2_2_funktionsweise_sous_vide.html

1.3. Pārtikas produktu atdzesēšana, saldēšana un atlaidināšana

Nemot vērā laba laika kontroles praksi, ēdināšanas uzņēmumos aizvien biežāk ēdienu gatavošanā izmantojamās izejvielas tiek gatavotas savlaicīgi un, lai nodrošinātu sagatavoti izejvielu kvalitāti (galvenokārt novērstu mikrobioloģisko piesārņojumu), tās nepieciešams atdzesēt un vajadzības gadījumā, ja paredzēta ilgstošāka uzglabāšana – sasaldēt. Lai ēdienu atdzesētu līdz vajadzīgajai temperatūrai, ir nepieciešama siltuma izvade no tā, ko nodrošina vairākas metodes.

Atdzesēšana (*cooling*) – process, kad tikko pagatavotu ēdienu strauji (1 h laikā) atdzesē līdz 5-8 °C temperatūrai.

Dzesēšana (*chilling*) – siltuma aizvadīšana no produkta, pazeminot temperatūru līdz apkārtējās vides (dabiskā dzesēšana) vai zemākai temperatūrai (mākslīgā dzesēšana). Dzesēšanu veic gaisā, siltuma apmainītajos, dzesēšanas kamerās vai saldētavās. Produktu dzesēšana notiek līdz 1-4 °C temperatūrai.

Ēdienu dzesēšana (*cook-chill*) – strauja (1 h laikā) karstā ēdiena atdzesēšana uzglabāšanai. Ēdienu atdzesē līdz 1-2 °C temperatūrai.

Saldēšana (*freezing*) – process ietver divus posmus: 1) temperatūras pazemināšanas posms; 2) posms, kad produktā pieejamais ūdens pāriet no šķidra stāvokļa cietā. Sasalšanas process notiek zem sasalšanas punkta (zem 0 °C). Sasalšanas temperatūra ir robežās no -18 °C līdz pat zemākai -29 °C temperatūrai.

Dziļā atsaldēšana (*tempering*) – sasaldētu produktu, jo īpaši gaļas produktu, atsaldēšanas process no -30 °C temperatūrai līdz -10 °C temperatūrai vai pat vēl augstākai temperatūrai, robežās no -4 °C līdz -2 °C (temperatūru noturot zem sasalšanas punkta – zem 0 °C temperatūrai). Šāda veida atlaidināšanas process tiek izmantots lielu un ilgstoši uzglabātu gaļas gabalu atlaidināšanai līdz temperatūrai, kad ir iespējams to sagriezt mazos gabalos, samazinot pēc iespējas mazākus uzturvielu un gaļas sulas zudumus.

Atsaldēšana/ atlaidināšana (*thawing*) – sasaldētu produktu atlaidināšana līdz temperatūrai, kas produkta dziļākajā punktā (centrā) ir sasniegusi 0 °C temperatūru.

Izmantotie avoti

1. Armstrong (2000). *Sous vide* Products. In D. Kilcats, P. Subramaniam (Eds.). The Stability and Shelf-life of Food. Boca Raton, USA: CRC Press, 171.–196.lpp.
2. Baker C.G.J., Ranken M.D., Kill R.C. (2012). Food Industries Manual, 24th edition, Springer, 650 lpp.
3. Biedermann M., Biedermann-Brem S., Noti A., Grob K. (2002). Methods for Determining the Potential of Acrylamide Formation and Its Elimination in Raw Materials for Food Preparation, Such as Potatoes. *Mitt Lebensm Hygiene*, No. 93, 653.–667. lpp.
4. Booker J., Monks B., Roberts H., Stafford J. (2004). Maximise Your Mark, Food Technology. UK: Nelson Thornes Ltd. 63 lpp.
5. Brown A. (2008). Understanding Food Principles and Preparations, 3rd edition. Belmont CA, USA: Wadsworth. 654 lpp.
6. Culinary Institute of America (2008). Techniques of Healthy Cooking. New Jersey: John Wiley and Sons, 592 lpp.
7. Davis A.A., Kirk P. (2015). America's Best BBQ – homestyle: What the Champions Cook in Their Own Backyards. Kansas City: Andrews McMeel Publishing, 192 lpp.
8. Drummond E. K., Brefere M.L. (2013). Nutrition for Foodservice and Culinary Professionals, 8th edition. 480 lpp.
9. Farkas, B. E., Singh, R. P., Rumsey, T. R. (1996). Modeling Heat and Mass Transfer in Immersion Frying, Model Development. *Journal of Food Engineering*, No. 29, 211.–226. lpp.
10. Fraser F., Morley J., Bailey B. (1994). Technology studies, Focus on Food. Book 2, Technological Design and Development Materials and Technology. Melbourne: Edward Arnold, 562 lpp.
11. Garcia-Segovia P., Andrés-Bello A., Martínez-Monzo J. (2007). Effect of Cooking Method on Mechanical Properties, Color and Structure of Beef Muscle (*M. pectoralis*). *Journal of Food Engineering*, 80, 813.–821. lpp.
12. Gertz C., Klostermann S. (2002). Analysis of Acrylamide and Mechanisms of Its Formation in Deep-fried Products. *European Journal of Lipid Science and Technology*, No. 104, 762.–771. lpp.
13. Gisslen W. (2007). Professional Cooking for Canadian Chefs, 6th edition. John Wiley & Sons, 1088 lpp.

14. Handbook of Food Safety Engineering (2011). Edited by Da-Wen Sun. Wiley-Blackwell. 864 lpp.
15. Hallstrom B. (1980). Heat and Mass Transfer in Industrial Cooking. In: Linko P., Malkki Y., Olkku J., Larinkari J. *Food Process Engineering*. Vol. 1. *Food Processing Systems*. London: Applied Science, 457.–465. lpp.
16. Hansen T.B., Knochel S., Juncher D., Berteisen G. (1995). Storage Characteristic of Sous Vide Cooked Roast Beef. *International Journal of Food Science and Technology*, 30, 365.–378. lpp.
17. Herve T. (2006). *Molecular Gastronomy: Exploring the Science of Flavor (Arts and Traditions of the Table: Perspectives on Culinary History)*. Published by Columbia University Press, 377 lpp.
18. Hubbard L. J., Farkas B. E. (1999). A Method for Determining the Convective Heat Transfer Coefficient During Immersion Frying. *Journal of Food Process Engineering*, No. 22, 201.–214. lpp.
19. James S.J., James C. (2002). *Meat Refrigeration*. Cambridge: Woodhead Publishing Ltd. 320 lpp.
20. Krokida M., Oreopoulou V., Maroulis Z. (2000). Water Loss and Oil Uptake as a Function of Frying Time. *Journal of Food Engineering*, No. 44, 39.– 46. lpp.
21. Mallett C.P. (1993). *Frozen Food Technology*. US: Springer. 341 lpp.
22. Mellema M. (2003). Mechanism and Reduction of Fat Uptake in Deep-fat Fried Food. *Trends in Food Science and Technology*, No. 14, 364.– 373. lpp.
23. Myhrvold N., Young C., Bilet M. (2011). *Modernist Cuisine: The Art and Science of Cooking*. Bellevue, WA: The Cooking Lab. 240 lpp.
24. Palka K. (2003). The Influence of Post-mortem Ageing and Roasting on the Microstructure, Texture and Collagen Solubility of Bovine Semitendinous Muscle. *Meat Science*, 64, 191.–198. lpp.
25. Pearson A.M., Gillett T.A. (1996). *Processed Meats (Food science text series)*. 3rd edition. USA: Aspen Publisher. 448 lpp.
26. Pokorný J. (2002). Frying. In: Henry C. J. K., Chapman C. *The Nutrient Handbook for Food Processors*. Cambridge, England: Woodhead publishing limited, 295.–300. lpp.
27. Rippington N. (2007). *The Professional Chef: Level One Diploma*. Thomson Learning, Cengage Learning Vocational. 224 lpp.
28. Roca J., Brugués S. (2003). *Sous Vide Cuisine*. Spain: Montagud Editores. 192 lpp.

29. Sánchez del Pulgar J., Gázquez A., Ruiz-Carrascal J. (2012). Physico-chemical, Textural and Structural Characteristics of Sous-vide Cooked Pork Cheeks as Affected by Vacuum, Cooking Temperature, and Cooking Time. *Meat Science*, 90, 828.–835. lpp.
30. Schellekens M. (1996). New Research Issues in *Sous Vide* Cooking. *Trends in Food Science and Technology*, 7, 256.–262. lpp.
31. Basic Food Preparation (2003). Usha R., Sushma K., Vinita N., Salila T. Suvira, Sheila V., Shakuntala C. A complete manual, 3rd Ed., Orient Longman Private Limited. 498 lpp.

2. ĒDIENKARŠU VEIDI



Vārda „ēdienkarte” nosaukums cēlies no franču valodas *menu*, kas nozīmē ēdienu un dzērienu sarakstu¹⁰. Noteiktā secībā sakārtotu ēdienu sarakstu jeb ēdienkarti šodien izmanto ikvienā ēdināšanas uzņēmumā, kas ir sava veida komunikācijas līdzeklis ar klientu, ietverot noteiktu kulinārās valodas leksiku.

Ēdienkartes funkcijas

Informatīvā funkcija

- informēt klientus (apmeklētājus) par to, kādi ēdieni tiek piedāvāti, kā tie tiek pagatavoti, kāds ir ēdiena sastāvs, kāda ir ēdiena cena, kādā secībā ēdieni ēdami (ēdieni nominēti secībā, kuras uzdevums būtu stimulēt klientu apetīti), dažkārt norādīts arī porcijas lielums (svars).

Preču virzīšanas funkcija

- ēdienkarte sniedz vispārēju priekšstatu par restorāna stilu jeb tēlu;
- ēdienkarte ar tēlaini aprakstošo līdzekļu (arī attēlu) palīdzību rosina klientos vēlmi pirkt produktu.

Ēdienkarti var uzskatīt par vienu no svarīgākajiem pārdošanas instrumentiem restorānā. Ja to izmanto pareizi, tad tas ievērojami var uzlabot uzņēmuma darbības rezultātu. Taču katrs uzņēmums ir unikāls, un nevar būt viena ideāla ēdienkarte, kuru izmantotu ikviens ēdināšanas uzņēmums. Katrs no tiem, atkarībā no ēdināšanas uzņēmuma veida, rakstura, koncepcijas un tirgus prasībām, izveido savu ēdienkarti.

Vispirms būtu jādefinē, kāda veida karte tiks piedāvāta, piemēram, ēdienu karte, vīna karte, desertu karte, kafijas un tējas karte, alkoholisko dzērienu karte, ēdienus un dzērienu karte bērniem u.c. Pēc kartes izvēles nepieciešams definēt konkrēto produktu

¹⁰ Ēdienkarte. Akadēmisko terminu datu bāze [tiešsaiste]. Pieejams: <http://termini.lza.lv/term.php?term=%C4%93dienkarte&list=&lang=LV&h=yes>

(ēdienu vai dzērinu grupas) piedāvājumu. Vispārīgi pamatnosacījumi ēdienu piedāvājuma izklāstā ir sekojoši:

- aukstos ēdienus piedāvājumā ietver pirms karstajiem ēdieniem;
- „vieglākos” ēdienus ēdienkartē raksta pirms „smagākiem”,
- ēdieni ēdienkartē netiek sakārtoti atkarībā no pārdošanas cenas;
- neveido plašas ēdienkartes, jo apmeklētājs tiek garlaikots un aizkaitināts to visu lasot;
- lai apmeklētājs nepiedzīvotu vilšanos, ēdienkartē jāiekļauj tikai tos ēdienus, ko tiešām var piedāvāt;
- jāpievērš uzmanība ēdienu (nosaukumu, sastāvdaļu u.c.) pareizrakstībai, īpaši, ja ēdienkarte tiek rakstīta svešvalodās.

Ēdienkartes var iedalīt pēc vairākām pazīmēm:

- pēc ēdienu sortimenta plašuma:
 - plašas piedāvājuma ēdienkartes - banketu ēdienkartes u.c.;
 - noteikta/ierobežota piedāvājuma ēdienkartes – biznesa pusdienas, dienas ēdienkartes u.c.
- pēc maltītes veida (brokastu, vēlo brokastu (*brunch*), pusdienu, *lunch*, vakariņu ēdienkartes);
- pēc veida, kādā tiek piedāvāta ēdienu cena (brīvas izvēles ēdienkartes jeb *a`la carte*, ēdienkartes par fiksētu cenu);
- pēc produkta veida (piemēram, veģetārās ēdienkartes, gastronomiskās ēdienkartes, nacionālo ēdienu ēdienkartes u.c.)

Turpmākajā nodaļā izklāstā plašāk aprakstītas biežāk izmantotās ēdienkartes.

2.1. Izvēles ēdienkarte

Lai klientus iepazīstinātu ar restorāna produktu piedāvājumu, visplašāk izmantoto tieši *a`la cartes* ēdienkartes. *A`la carte* burtiskā tulkojumā no franču val. ir „pēc kartes”, kas nozīmē to, ka ēdienkarte satur vairāku ēdienu uzskaitījumu, no kuras viesis izvēlas sev tīkamāko, t.i. izveido pats savu ēdienu komplektu. Otra *a`la cartes* iezīme ir tā, ka katram ēdienam ir norādīta cena. Tādējādi viesis var izvēlēties ēdienus par sev vēlamu summu.

A`la cartes* plašumam, ēdienu grupu skaitam un ēdienu skaitam katrā grupā gandrīz nav ierobežojumu. Tomēr var izdalīt būtiskākās *a`la cartes iezīmes:

- ēdienkarte pamatā ir pastāvīga, taču regulāri neliela daļa ēdienu tiek aizstāti ar jauniem (piemēram, izmantojot sezonas produktus);
- ēdienkartē var iekļaut dažādu cenu līmeņa ēdienus, tai pašā laikā saglabājot restorāna koncepciju (cenu līmeni nosaka gan izmantoto produktu sastāvs (dārgākas vai lētākas ēdienu sastāvdaļas), gan tehnoloģija (ēdieni, kuri pagatavojami ātrāk, un ēdieni, kuru gatavošana prasa ilgāku laiku);
- atkarībā no restorāna koncepcijas piedevas var piedāvāt arī atsevišķi – par atsevišķu cenu.

2.2. Banketa ēdienkarte



Banketa ēdienkarti parasti pasniedz lielākās svinībās, piemēram, kāzās, kristībās, dzimšanas dienās, nozīmīgos ģimenes svētkos utt. Banketa ēdienkartei ir dažādas formas atkarībā no svinību veida, kas jāņem vērā, veidojot pasākuma “infrastruktūru” un komplektējot apkalpojošo personālu.

Izvēloties banketu, klients var lemt par dažādiem ēdienkaršu variantiem. Pasūtītājs var izraudzīties ēdienus atbilstoši savām vēlmēm un atvēlētajam pasākuma budžetam. Visizplatītākā ir trīs ēdienu ēdienkarte, kaut gan reizēm banketos ir pat piecas ēdienu kārtas, piemēram:

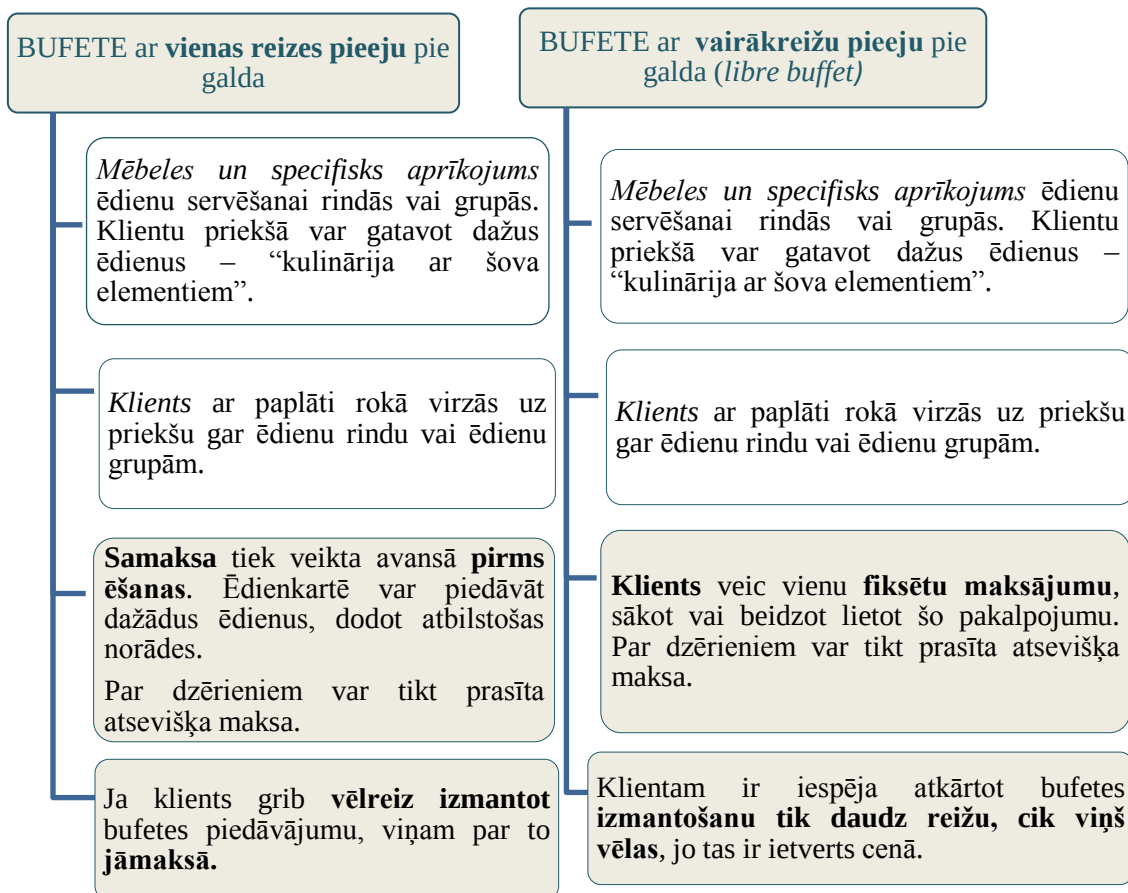
- trīs ēdienu ēdienkarte (uzkodas/salāti, pamatēdiens, saldaiss ēdiens) (*skat. trīs ēdienu ēdienkartes piemēru 1. pielikumā*);
- četru ēdienu ēdienkarte (uzkodas, salāti/zupa, pamatēdiens, saldaiss ēdiens);
- piecu ēdienu ēdienkarte (uzkodas, salāti, zupa, pamatēdiens, saldaiss ēdiens).

Ēdienu pasniegšanā būtu ieteicams ievērot parasto secību: uzkodas, otrais ēdiens, saldaiss ēdiens, kafija. Kad viesi pabeiguši maltīti, var pasniegt svaigu augļus, šokolādi, kokteiļus vai dažādus saldējuma veidus (arī sasaldētas augļu sulas (*frappe*)) bārā vai uz deserta galda.

2.3. Bufetes ēdienkarte

Bufetes galda klājumos dažādi kulinārie izstrādājumi ir izkārtoti rindās vai grupās, un viesi pašapkalpojas. Šādu apkalpošanas veidu plaši izmanto viesnīcās.

Bufetes piedāvājumu cenā ietilpst ēdienu klāsts, kas servēts bufetes galdā. Taču jāņem vērā, ka ēdienkartes cenā parasti neiekļauj dzērienu piedāvājumu, jo šāda tipa ēdienkartēm ir zems peļņas procents. Turklāt ir svarīgi zināt, ka ir divu veidu bufetes organizācijas. Galvenā atšķirība – cik reizes klientam ir iespējas komplektēt sev ēdienus (skat. attēlu zemāk).



Lai kāds arī būtu restorāna/viesnīcas izvēlētais variants, tas skaidri un vienkārši jānorāda un jāpaskaidro apmeklētājiem, lai vēlāk viņiem nebūtu jāsamulst neziņā par apkalpošanas īpatnībām.

2.4. Pusdienu ēdienkarte

Pusdienu vai dienas speciālo ēdienkarti piedāvā daudzos ēdināšanas uzņēmumos – restorānos un bāros (arī viesnīcu sastāvā). Viesnīcās, kurās piedāvā šādas ēdienkertes, sauc par pansiju. Tajās ēdienkartes cena ir iekļauta jau iepriekš saskaņotajā pansijas maksā. Dienas speciālā ēdienkarte sastāv no 3 vai 4 ēdieniem ar variācijām katrā grupā, un tai ir fiksēta cena (skat. dienas ēdienkartes piemēru [2. pielikumā](#)). Ēdienu grupu raksturojumu skat. tabulā zemāk.



Ēdiens	Komponenti
Pirmais ēdiens	Ir ieteicams piedāvāt svaigu vai vārītu dārzeņu plati, krēmzupu.
Pamatēdiens	Šī grupa sastāv no ēdieniem, kuru galvenās sastāvdaļas ir dažādi pagatavota gaļa vai zivs. Piedāvājumam jābūt ar variācijām. Parasti tajā ietilpst zivs (vai jūras veltes) un divi gaļas veidi ar pagatavošanas metodes variācijām.
Saldais ēdiens	Saldajā ēdienā parasti piedāvā svaigus augļus, piena desertu (piem., jogurtu, saldējumu, krēmu) vai kādu kūku.

Bieži šo ēdienkarti sauc arī par **biznesa ēdienkarti**.

Galvenie nosacījumi veidojot dienas ēdienkarti:

- ēdienkartes piedāvājumam jābūt ar sastāva un pagatavošanas veida variācijām - jāizvairās no vienādām piedevām un mērcēm pie otrā ēdiena;
- dienas ēdienkarti vēlams mainīt katru dienu;
- ēdienkarte sastāv no samērā vienkāršiem ēdieniem, kas ir sabalansēti uzturvielu ziņā;
- kafija parasti nav iekļauta ēdienkartes cenā, bet pēdējā laikā daudzi uzņēmumi piedāvā klientiem iespēju aizstāt desertu ar kafiju;
- var piedāvāt iespēju pasūtīt tikai pusi ēdienkartes (piemēram, pirmo ēdienu, desertu, dzērienu un maizi). Šāda piedāvājuma cena ir proporcionāli mazāka;
- ja ēdienkartē ietver īpaši izmeklētus un sarežģīti gatavojamus ēdienus, kas savā ziņā raksturo restorānu, tad tās cena būs augstāka nekā „parastai” dienas ēdienkartei.

2.5. Degustācijas ēdienkarte



Šī veida ēdienkarti piedāvā restorānos, lai dotu klientiem iespēju nogaršot dažādus ēdienus vienā maltītē. Kā minimums tā sastāv no 4 ēdieniem - parasti ir 2 pirmie ēdieni un 2 otrie ēdieni un 1 vai 2 saldie ēdieni. Taču „augstākas klases” restorānos tiek piedāvātas degustācijas ēdienkartes pat ar 8 vai 10 ēdieniem. Ēdienkartes cenā parasti ietilpst arī maize.

Dzērienus šādā ēdienkartē var gan iekļaut, gan neiekļaut, bet daudzi restorāni piedāvā vīnus atbilstoši piedāvātajiem ēdieniem ēdienkartē.

Restorāna degustācijas ēdienkartē var iekļaut arī ēdienus no ikdienas ēdienkartes (*a`la cartes*) vai arī jaunus ēdienus, lai pārlicinātos, vai klientiem tie garšo un vai tos ir vērts vēlāk iekļaut restorāna ēdienkartē. Daži restorāni šādu ēdienkarti piedāvā tikai pie viena galdiņa sēdošajiem klientiem, jo degustācijas ēdienkartes apvienošana ar citiem ēdienkaršu veidiem var radīt grūtības apkalpošanas un virtuves darba organizācijā.

Degustācijas ēdienkartes izveidošanas pamatprincipi:

- ***piedāvājumu daudzveidība:***
 - ēdienkartē var piedāvāt vienu vai vairākas izvēles iespējas (jāņem vērā: jo vairāk variāciju, jo grūtāka būs ēdienu pagatavošana un pasniegšana);
 - neatkārtojas vienas un tās pašas mērces un piedevas;
 - ja ir divi vai vairāki saldie ēdieni, tiem jābūt ar dažādām sastāvdaļām un gatavošanas metodēm;
- ***porciju lielums:***
 - pasniegtās porcijas ir nelielas, bet pēdējais otrais ēdiens var būt lielāks;
 - porcijām jābūt sabalansētām, lai ēdienu un dzērienu neto kopsvars nepārsniegtu 1 kg;
- ***ēdienu secība:***
 - vispirms jāpasniedz aukstie ēdieni, pēc tam - karstie ēdieni;
 - vispirms jāpasniedz vieglāki ēdieni, tad - “smagāki” ēdieni. Pēc šī principa vispirms būtu jāpiedāvā zivju ēdieni un pēc tam – gaļas ēdieni;
- ***uzturvielu sabalansēšana.***

2.6. Saskaņotā ēdienkarte

Tā ir ēdienkarte, ko klients iepriekš saskaņojis ar restorānu. To plaši izmanto personu grupu apkalpošanā, kurām iepriekš tiek rezervēti galdiņi restorānā. Ja tiek izvēlēta šāda ēdienkarte, jāprecizē daži svarīgi aspekti:

- **kādi ēdieni tiks pasniegti:** saskaņotā ēdienkarte var sastāvēt diviem vai trīs ēdieniem un deserta vai pat no degustācijas ēdienkartes;
- **cena:** daži restorāni piedāvā vairākas kompleksās ēdienkartes personu grupām ar atšķirīgām cenām atkarībā no tajās iekļautā piedāvājuma, toties citi nosaka ēdienkartes cenu, izejot no klienta vēlmēm un prasībām;
- **viesu skaits:** restorāns var nodrošināt precīzu ēdienu gatavošanu, ja ir zināms precīzs cilvēku skaits apmeklētāju grupā.

2.7. Gastronomiskā ēdienkarte

Terminu “gastronomisks” bieži attiecina uz jebkura veida ēdienkarti, tomēr ar šo apzīmējumu drīzāk definē īpaši izmeklētus ēdienus. “Gastronomiskās” ēdienkartes struktūra ir līdzīga degustācijas ēdienkartei. Tomēr svarīgākās “gastronomiskās” ēdienkartes atšķirības izpaužas tieši tās sastāvā ietilpstošajos ēdienos:

- tie ir ēdieni, kas gatavoti no ***vietējas izcelsmes sastāvdaļām*** vai ir vietējās virtuves tipiski ēdieni;
- tie ir ēdieni, kas bāzēti ***uz vienu un to pašu produktu*** atkarībā no sezonas vai svētkiem, kuru centrā ir kāds noteikts pārtikas produkts utt.;
- tie ir ēdieni, kas ***pārstāv noteiktu ģeogrāfisko apgabalu***.

“Gastronomisko” ēdienkarti parasti piedāvā tradicionālos restorānos. Tās cenā parasti ietilpst maize un dzēriens, izņemot kafiju.

2.8. Speciālās ēdienkartes

2.8.1. Ēdienkarte bērniem

Daudzos ēdināšanas uzņēmumos īpaša ēdienkarte bērniem parasti netiek piedāvāta, ja ēdienkartē var atrast dažus bērniem piemērotus ēdienus. Tomēr jebkurā gadījumā, ja

restorānā ir pieejama šāda ēdienkarte, ko nav grūti izstrādāt, tas var pozitīvi ietekmēt apmeklētāju labsajūtu.

Bērnu ēdienkartes uzbūve var būt šāda:

- 2 pamatēdieni un deserts ar izvēles iespējām (iekļaujot bērnu iecienītākos ēdienus);
- 2 pamatēdieni un deserts bez izvēles iespējām (kā dienas ēdienkarte);
- 1 pamatēdiens un deserts (tiek piedāvāti dažādi šādu kompleksu varianti);
- mazā ēdienkarte (*a`la carte*), kurā ir bērniem piemēroti un bērnu iecienīti ēdieni; katram ēdienam ir norādīta cena.

Ēdienkarti noformē bērniem saistošā veidā. Reizēm ēdienkartei pievieno papīra lapu ar krāsām un zīmuliem kā nelielu izklaides iespēju.

2.8.2. Skolas ēdienkarte

Plānojot skolas ēdienkarti vissvarīgāk ir atcerēties, ka tai jābalstās uz skolēnu vecuma grupai rekomendētā uztura principiem. Izstrādājot skolas ēdienkarti, jāievēro daži nosacījumi:

- jālieto augu valsts izcelsmes taukvielas (eļļas), kas bagātas ar polinepiesātinātajām taukskābēm, t.i. rapšu, saulespuķu vai olīvu eļļa;
- pēc iespējas jāsamazina sāls saturs ēdienos, ēdienu gatavošanā jālieto zaļumi un garšaugi;
- jāizmanto graudaugi, maize, kartupeļi, rīsi, makaroni un pākšaugi; būtu vēlams, lai 50% šo produktu būtu rupja maluma izstrādājumi;
- jāizmanto vietējie vai sezonālie augļi un dārzeņi svaigā veidā; jācenšas izvairīties no konservētu augļu izmantošanas augstā cukura satura dēļ;
- pienam un piena produktiem jābūt ar pazeminātu tauku saturu;
- kā dzērieni jāizmanto ūdens, augļu vai ziedu tējas, dabiskas sulas.

Latvijā skolas ēdienkaršu saturu reglamentē normatīvie akti. Tie nosaka:

- izmantojamo produktu sastāvu (nedrīkst saturēt sintētiskās pārtikas piedevas - krāsvielas, garšas pastiprinātājus, konservantus, saldinātājus);
- izmantojamo produktu daudzumu (nedēļā) pusdienu vai dienas ēdienkartēs;
- uzturvielu daudzumu pusdienu vai dienas ēdienkartēs atbilstoši vecuma grupai.

2.8.3. Ēdienkarte darba vietās

Lai apmierinātu dažādās darba vietās strādājošo vēlmes, sekmētu gatavību strādāt visas darba dienas garumā, ieteicams, lai darba vietās piedāvāto ēdienu kopums ietvertu dažādas izvēles iespējas, t.sk. „vieglākus” ēdienus. Plānojot *kompleksās ēdienkartes* uzņēmumos, kura galvenie apmeklētāji ir apkārtējo iestāžu/uzņēmumu darbinieki, jāņem vērā:

- produktu sastāvs ēdienkartē:
 - ieteicams lietot gaļu līdz 3 reizēm nedēļā - aptuveni 100 gramus (neto) vienā maltītē, zivis - vismaz vienreiz nedēļā 150 g (neto);
 - lai uzņemtu nepieciešamo vitamīnu un minerālvielu daudzumu, ēdienkartē jāiekļauj dārzeņi vismaz 3 reizes nedēļā;
 - izmanto rapšu vai saulespuķu eļļu ēdienu gatavošanā;
- patērētāju nodarbošanās veids:
 - biroja darbiniekiem jāizvēlas ēdieni ar pazeminātu kaloriju saturu, piemēram, salāti, dārzeņu zupas, grilēti dārzeņi un ēdieni, kuru gatavošanā netiek izmantots liels taukvielu daudzums; jāizvēlas ēdieni, kas bagāti ar saliktajiem ogļhidrātiem un sekmē sāta sajūtu, piemēram, graudaugi;
 - patērētāju, kuru darbs saistīts ar lielu fizisko slodzi, ēdienkartē jāiekļauj ēdienus ar augstāku kaloriju saturu, vienlaikus nodrošinot pietiekami zemu taukvielu daudzumu. Kaloriju saturu var palielināt ar lielākām dārzeņu, salātu, kartupeļu, rīsa, rupja maluma graudaugu, zema tauku satura piena produktu un no svaigiem augļiem gatavota saldā ēdiena porcijām.

Izmantotie avoti

1. Crespo E., Gonzalez N. (2011). Tecnicas culinarias / Cooking Techniques. S.A. : Ediciones Paraninfo, 194 lpp. (*spāņu val.*)
2. Diaz Yubero I. (2013). Lo que nos enseñan los sabios gastronomos: y debe aprender quien aspira a serlo / What Wise Gourmets Teach Us: Must Learn Who Aspires to be One. S.A.:Alianza Editorial, 496 lpp. (*spāņu val.*)
3. Manual alimentos: metodos y propiedades de cocinado / Food Guide: Cooking Methods and Properties. (2012). Interconsulting Bureau, S.L., 198 lpp. (*spāņu val.*)
4. Manual cocina como lugar de trabajo: tecnologia y condiciones fisico - ambientales / Workplace Kitchen Manual: Technology and Physical and Environmental Conditions (2012). Interconsulting Bureau, S.L., 153 lpp. (*spāņu val.*)
5. Lecumberri L. (2002). Diez lecciones de Gastronomía / Ten Lessons of Gastronomy. Pamplona: Universidad Pública de Navarra-Nafarroako Unibertsitate Publikoa, 51 lpp. (*spāņu val.*)
6. Larrea Jimenez de Vicuna J. L., Aduriz A.L. (2011). Innovacion abierta y alta cocina: aprender a innovar con Mugaritz / Open Innovation and High Cuisine: Learn to Innovate with Mugaritz. S.A.: Ediciones Piramide, 248 lpp. (*spāņu val.*)
7. Lopez Alonso A. (2013). Comer bien a diario: Menus / Eating Well Every Day: Menus. Larousse. 288 lpp. (*spāņu val.*)

3. ĒDIENKARTES PLĀNOŠANA

„Veismīga ēdienkarte nozīmē nevainojami pagatavotu produktu pareizu kombināciju” – tā apgalvo A.Karēms (A.Careme 1783-1833), kurš tiek uzskatīts par mūsdienu klasiskās virtuves pamatlicēju. Lai izveidotu sekmīgu ēdienkarti, ir būtiska tās piedāvājuma plānošana. Plānojot ēdienkarti jāņem vērā, ka piedāvājumam ir jāspēj apmierināt gan patērētāju, gan uzņēmuma intereses, tādēļ ir jāņem vērā sekojoši faktori:

- *uzņēmuma veids* un tā specializācija, kas ietver apkalpošanas veidu un uzņēmumam raksturīgo piedāvājumu;
- *uzņēmuma atrašanās vieta*, kas ir saistīta ar patērētāju plūsmas intensitāti, konkurentu piedāvājumu;
- *patērētāju sastāvs*, to pieprasījums (vēlmes) un pirkjspēja;
- *izejvielas* - produktu sortiments (pēc iespējas nodrošinot plašāku ēdienu izvēli, to neatkārtotošanos);
- *virtuves platība un tehnoloģiskais aprīkojums*, kas spēj nodrošināt ēdienu piedāvājuma apjomu atbilstoši pieprasījuma dinamikai;
- *darbinieku skaits* un profesionālās iemaņas atbilstoši kvalifikācijai un veicamajiem pienākumiem.

Izstrādājot ēdienkarti, ir būtiski ņemt vērā arī šādus faktorus:

- *ēdienreizes (maltītes) laiks un ilgums*, piemēram, vai tās ir brokastis, pusdienas, vai vakariņas un patērētāja atvēlētais laiks maltītei;
- *sezonalitāte*, kas saistīta ar izejvielu izvēli ēdienu gatavošanai;
- *plānotais patērētāju skaits*;
- *ēdienu uzturvērtība* - iekļaujot ēdienkartē ēdienus ar dažādu enerģētisko vērtību (mazāk vai vairāk taukus saturoši) un dažādiem apstrādes veidiem (tvaikoti, grilēti, cepti, gan tiek piedāvāti produkti arī svaigā veidā) tiek nodrošināta ēdienu izvēle atbilstoši patērētāju vēlmēm;
- *ēdienu izvēles iespēja* - jāņem vērā vispārpieņemtie principi par viena veida produktu neatkārtotošanos ēdienkartes ietvaros. Piemēram, ēdienkartē var iekļaut kartupeļus dažādu grupu ēdienos, ja pielietoti atšķirīgi siltapstrādes paņēmieni. Savukārt jāizvairās no viena veida produktu iekļaušanas visās ēdienu grupās, īpaši banketu vai kompleksajās ēdienkartēs, piemēram mīklas izstrādājumi gan

zupā (nūdeles), gan karstajās uzkodās (pīrādziņi), gan pamatēdienā (klimpas), gan desertā (pankūkas).

3.1. Ēdienu secība ēdienkartē

Ēdienus iekļauj ēdienkartē vispārpieņemtā secībā – sākumā ēstgribu rosinošas, vieglas uzkodas, pēc tam seko galveno jeb uzturvielām/kalorijām bagātāku ēdienu saraksts un noslēgumā – viegli, uzturvērtību izlīdzinoši ēdieni. Klasiskajā franču ēdienkartē ir trīspadsmit kārtas, kuras līdz mūsu dienām pamatā modificējušās līdz piecām kārtām (skat. tabulu zemāk).

Franču virtuves klasiskās ēdienkartes trīspadsmit kārtas

Franču val.	Vācu val.	Angļu val.	Latviešu val.	Mūsdienu ēdienkarte
<i>Hors-d'œuvre froid</i>	<i>Kalte Vorspeise</i>	<i>Cold appetizer</i>	Aukstās uzkodas	Aukstās uzkodas
<i>Potage</i>	<i>Suppe</i>	<i>Soup</i>	Zupa	Zupa
<i>Hors-d'œuvre chaud</i>	<i>Warme Vorspeise</i>	<i>Hot appetizer</i>	Karstās uzkodas	Karstās uzkodas
<i>Poisson</i>	<i>Hauptplate von Fisch</i>	<i>Fish</i>	Zivis	Galvenais ēdiens ar dārzeņiem
<i>Relevé / Grosse pièce*</i>	<i>Hauptplate von Fleisch</i>	<i>Main course</i>	Galvenais ēdiens	
<i>Entrée**</i>	<i>Kleine warme Platten</i>	<i>Intermediate course</i>	Papildēdiens (starpēdiens)	
<i>Sorbet</i>	<i>Sorbet</i>	<i>Sorbet</i>	Sorbets	
<i>Rôti, salade</i>	<i>Bratenplatte</i>	<i>Roast with salad</i>	Cepetis ar salātiem	
<i>Rôti froid</i>	<i>Kleine kalte Platten</i>	<i>Cold roast</i>	Uzgriežamais cepetis	
<i>Légume</i>	<i>Gemüse</i>	<i>Vegetable</i>	Dārzeņi	
<i>Entremets</i>	<i>Warme und kalte Süßspeisen</i>	<i>Sweets / cheese</i>	Saldais	Deserts/ siers
<i>Savoury</i>	<i>Käsegerichte</i>	<i>Savory</i>	Pikantās uzkodas	
<i>Dessert</i>	<i>Dessert</i>	<i>Dessert</i>	Deserts	

Avots: Šulte, 2004.

* *Relevé* - gaļas ēdiens tradicionālās pusdienās; lielākoties tika pasniegta liela gaļas (arī putnu gaļas) porcija.

Grosse pièce: Gaļas porcijas gabals (parasti ar kaulu).

** *Entrée* - ēdiens, kurš veido ēdienu kārtu bez papildu piedevām.

Tomēr arī šodien galveno pamatēdienu sadaļā tiek saglabāta ēdienu secība – sākot no zivju ēdieniem un beidzot ar dārzeņiem. Bez tam ēdienu izkārtojumā jāievēro arī siltapstrādes veids katrā no ēdienu grupām, piemēram, zivju ēdienu piedāvājumā vispirms norāda tvaikotus, vārītus zivju ēdienus, tad ceptus, saceptus, grilētus (skat. zemāk esošajā tabulā).

Ēdienu secība ēdienkartē

N.p.k.	Ēdienu grupa	Ēdienu sortiments
1.	Aukstie ēdieni un uzkodas	▪ zivis un zivju gastronomija, ▪ jūras produkti, ▪ svaigi dārzeņi, salāti, ▪ gaļas gastronomija, gaļas ēdieni, ▪ putna un medījumu gaļas ēdieni, ▪ dārzeņu un sēņu uzkodas, ▪ olu ēdieni, siera uzkoda
2.	Karstās uzkodas	▪ zivju un jūras produktu, ▪ gaļas, putnu, medījumu gaļas, subproduktu, ▪ dārzeņu, sēņu, olu, miltu
3.	Zupas	dzidrās, biezeņa, nedzidrās, aukstās
4.	Pamatēdieni	▪ zivju, gaļas, mājputnu un medījumu pamatēdieni (vārīti, tvaikoti, sautēti, cepti, sacepti, malti), ▪ dārzeņu, pākšaugu, ▪ putraimu, miltu, pastas, ▪ olu, piena produktu ēdieni
5.	Deserts	▪ karstie, aukstie saldie ēdieni ▪ siers
6.	Dzērieni	▪ karstie, aukstie dzērieni
7.	Konditorejas izstrādājumi, maize	▪ konditorejas izstrādājumi ▪ maize

3.2. Ēdienkartes vizuālā izskata veidošanas principi

Ēdienkarte ir uzņēmuma vizītkarte, tas ir dokuments, kurā netiek pieļauti nekādi labojumi. Rakstot ēdienkarti būtu jāpievērš uzmanība zemāk izdalītajiem kritērijiem.

Vienots stils. Ēdienkartei jāpapildina un jāsniedz vēstījums par uzņēmuma kopējo koncepciju. Ēdienkarte ir viens no daudzajiem vienotā vizuālā stila elementiem uzņēmumā. Tai nevajadzētu disharmonēt ar apkārtējo interjeru. Piemēram, minimālisma stilā iekārtotā uzņēmumā neiederēsies smagos ādas vākos iesieta ēdienkarte. Restorāna telpas interjers, iekārtojums, dekorējums, galda veļa, galda dekori (svēces, ziedi), trauki, galda piederumi, apgaismojums – šie un vēl citi elementi nosaka ēdienkartes stilu. Ēdienkartes vizuālajam tēlam jāatbilst pārējiem mārketinga pamatelementiem (mērķa grupas vēlmēm, cenas līmenim, piedāvātā produkta veidam, atrašanās vietai), jo ēdienkarte ir mārketinga pamatelementa *produkta* sastāvdaļa.

Ērtums lietošanā. Ēdienkartes formātam jābūt parocīgam, ērti lietojamam, uzglabājamam, ar izturīgu papīru, notīrāmam. Ja ēdienkartes paredzēts novietot uz galda, tām būtu jābūt atbilstoša izmēra, stabilām un piemērotam galda izmēram un stilam.

Teksta izkārtojums, burtu izmēri. Ar veiksmīgu teksta izkārtojumu ēdienu piedāvājums ir pārskatāmāks. Informācijas labākai uztverei ir jāizceļ virsraksti un ēdienu grupu nosaukumi. Fotografijas un ilustrācijas atvieglo ēdienu izvēli. Optimāls teksta izkārtojums ne vien atvieglos viesim izvēles procesu, bet arī stimulēs izvēlēties vairāk ēdienus nekā sākumā plānots. Tekstam jābūt viegli salāsāmam ar atbilstoša izmēra un krāsas burtiem, kas ir piemēroti apgaismojumam zālē. Paskaidrojums, ēdiena sastāvdaļas un citas piezīmes par ēdienu tiek rakstītas mazākiem burtiem, iekavās.

Piedāvājuma izvietojums. Īpašos piedāvājuma ēdienus parasti izkārto ēdienkartes sākumā un /vai lappuses augšējā daļā. Vairumā gadījumu cilvēki informāciju lasa virzienā no augšas uz leju, no sākuma uz beigām. Bieži vien konkrētā ēdiena izvēli nosaka tā izvietojums lappusē. Īpaši tas būtu jāņem vērā izceļot speciālos sezonas un šefpavāra piedāvājumus.

Praktiskums. Pasūtot ēdienkarti tipogrāfijā jāpārdomā, kā tiks atrisināts jautājums par ēdienu sortimenta maiņu. Neglīti izskatās aizkrāsoti vai aizlīmēti ēdienu nosaukumi.

Vēl nepatīkamāk viesis jūtas, ja rūpīgi izvēlētais ēdiens nav šobrīd pieejams. Ja uzņēmuma ražošanas un produktu sagādes darba organizācija nevar nodrošināt patstāvīgu ēdienu sortimenta pieejamību, ēdienkartē jāparedz iespēja apmainīt lapas vai atsevišķus piedāvājumus. Būtu jāpārdomā arī ēdienkartes vāka un lapu materiāla izvēli. Viegli tīrāmas ēdienkartes mūžs būs vairākkārtīgi ilgāks, īpaši ja mērķa grupas ir bērni.

Ēdienkaršu skaits. Ēdienkartēm būtu jābūt vismaz tik daudz, cik uzņēmumā ir sēdvietu. Protams, visas sēdvietas vienlaicīgi netiek aizpildītas, taču maksimālās noslodzes stundā 70-80 % apmeklētāju vēlas izdarīt izvēli un pasūtīt ēdienu praktiski vienlaicīgi, bez tam jāņem vērā, ka ēdienkartes mēdz noliekties, tāpēc vairākām ēdienkartēm būtu jābūt rezervē. Nav pieļaujama situācija, ka uz 4 personām tiek pasniegtas tikai 1 vai 2 ēdienkartes.

Ēdienkartes valoda – ēdienkarte sākotnēji jāveido valsts valodā, pēc tam valodās, kuras saprot klienti, kas biežāk apmeklē uzņēmumu. Ēdienkartes informāciju vairākās valodās var iekļaut vienā ēdienkartes mapē, bet lai atvieglotu ēdienkartes lietošanu, ēdienkartes dažādās valodās var ievietot atsevišķās mapēs.

Ēdienkaršu izvietojums uzņēmumā. Apmeklētāju ērtībai ēdienkartes rekomendējams izvietot arī pie uzņēmuma ieejas vai skatlogos. Viesnīcās ēdienkartes iespējams izvietot liftos, vestibilos, viesu numuros. Pašapkalpošanās uzņēmumos vai kafejnīcās ar apkalpošanu pie letes ēdienkartēm būtu jābūt labi pārrēķināmām, skaidri izlasāmām. Šāda tipa uzņēmumos apkalpojošajam personālam parasti neatliek laika sīki paskaidrot viesim ēdiena sastāvdaļas, pagatavošanas tehnoloģijas, tādēļ rekomendējams ēdienkartes rakstīt saprotamā vienkāršā valodā, uzskaitot produktu sastāvu un pagatavošanas veidu.

Ēdienkarti var piedāvāt kā:

- pārvietojamu plāksnīti – pie ieejas, vestibilā; tā ietver ātri sagatavojamus ēdienus, nemainīgu ēdienu sarakstu;
- ēdienu attēlus – vizuāli efektīgs, izteiksmīgs informēšanas veids;
- ēdienkarti displejā – individuāla pieeja klientam, individuāla ēdienkarte katram klientam;
- tāfeli (uz kuras raksta ar krītu, flomasteriem) – viegli labojama, pilnveidojama, jābūt precīzai, bez kļūdām;

- galda ēdienkarti – paredzēta ierobežotai ēdienkartei, kurā iekļauti īpašie piedāvājumi;
- banketa ēdienkarti – kā individuālas ēdienkartes, kas tiek izstrādātas atsevišķi katram konkrētam svinību pasākumam (atbilstoši banketa stilam; iespējams izmantot pasūtītāja izvēlētu dizainu, logo u.c. kas nekaitē uzņēmuma tēlam).

Īpašas atzīmes ēdienkartē. Ēdienkartē ieteicams izdarīt īpašas atzīmes ja:

- ēdienu gatavošanas laiks ir ilgāks kā 15 minūtes;
- ēdienus iespējams iegādāties līdžņemšanai;
- uzņēmums piedāvā izbraukuma banketus;
- iespējams pasūtīt pusporcijas;
- ēdiens pieejams tikai noteiktā laika periodā (piemēram, brokastīs, pusdienās u.tml.);
- ēdiens satur alergēnus (piemēram, riekstus), kas noteikti normatīvajos dokumentos, vai ir citas nozīmīgas piezīmes attiecībā uz ēdiena uzturvērtību, ēdiena sastāvdaļām;
- apkalpošanas nauda tiek pieskaitīta papildus pie ēdienkartē norādītās cenas.

Norādei par apkalpošanas naudas atsevišķu iekasēšanu ēdienkartē būtu jāatrodas labi pārskatāmā vietā, un jābūt izceltai, jo tā ir papildus samaksa, par ko viesis jābrīdina pirms pasūtījuma izdarīšanas. Nav pieļaujama viesā apzināta maldināšana no uzņēmuma vadības puses neuzrādot šo pieskaitījuma procentu, vai uzrādot to sīkiem burtiem ēdienkartes pēdējā lapā. Ieteicams tomēr būtu apkalpošanas naudu jau iepriekš iekalkulēt ēdiena cenā.

Ja uzņēmumā tiek piedāvāti alkoholiskie dzērieni, tiem tiek veidota atsevišķa dzērienu karte. Specializētajos ēdināšanas uzņēmumos, kas piedāvā kādu konkrētu dzērienu sortimentu, atsevišķi var veidot vīna karti, alus karti, kafijas karti, tējas karti. Dzērienu kartes dizains un izstrādes nosacījumi ir līdzīgi kā ēdienu kartēm, ievērojot vispār pieņemto dzērienu secību – sākot ar aperatīviem, kam seko stiprie alkoholiskie dzērieni, šampanietis un dzirkstošie vīni, vīni, konjaki, brendiji, liķieri, alus, sulas, minerālūdeņi, atspirdzinošie dzērieni. Ja dzērienu piedāvājuma sortiments nav plašs, dzērieni tiek iekļauti ēdienkartē pēc ēdieniem.

3.3. Tehnoloģiskās kartes

Ēdināšanas uzņēmuma, kas ir ražošanas uzņēmums, darbība nav iedomājama, ja nepārzina, kādi un cik materiālie resursi jeb izejvielas tiek izlietoti kāda konkrēta produkta ražošanai jeb ēdiena pagatavošanai, lai iegūtu paredzamo iznākumu. Jebkuram ēdināšanas uzņēmumam ir jābūt izstrādātai normatīvi tehniskajai dokumentācijai, kurā tiek noteikti ražošanas procesa elementi – izejvielu sastāvs, tehnoloģiskie procesi un to režīmi. Visu šo informāciju satur **tehnoloģiskās kartes**.

Tehnoloģisko karšu struktūra nav strikti noteikta un katrs ēdināšanas uzņēmums var brīvi izstrādāt savu dokumenta versiju, iekļaujot sekojošu informāciju:

- *uzņēmuma nosaukumu*, tā rekvizītus, jo šis dokuments ir derīgs lietošanai tikai konkrētajā uzņēmumā;
- uzņēmuma vadītāja vai par produkcijas kvalitāti *atbildīgās personas apstiprinājumu* pirms to ieviešanas ražošanas procesā (paraksts, datums);
- *ēdiena nosaukumu*;
- *ēdienā ietilpstošās sastāvdaļas un to daudzumu* – bruto un neto svaru vienai un/vai vairākām porcijām;
- *vienas porcijas iznākumu*;
- *gatavošanas aprakstu* vai ēdiena gatavošanas tehnoloģisko shēmu, kurā tiek norādīta precīza informācija par ēdiena sagatavošanas procesu, realizācijas nosacījumiem;
- dažkārt tehnoloģiskajā kartē iekļauj arī *ēdiena foto*, lai izslēgtu iespēju personāla maiņas gadījumā izsniegt klientam atšķirīgi pagatavotu un noformētu ēdienu, kā tas ir noteikts konkrētajā uzņēmumā.

Tehnoloģiskā karte ir uzņēmuma iekšējais dokuments, un tam ir jābūt noformētam atbilstoši uzņēmuma prasībām, apstiprinātam, nepieciešamības gadījumā aktualizētam un jāatrodas to lietošanas vietās – pavāra darba vietā. Ieteicams arī pavāram parakstīties uz šīs kartes, ka ir iepazinies ar to un ievēros ražošanas procesā. Tehnoloģiskajai kartei ir jābūt viegli salasāmai, pārskatāmai, tā nedrīkst būt ar neatrunātiem labojumiem vai mehāniskiem bojājumiem. Ja šis dokuments nolietojas vai tiek citādi bojāts un rada problēmas tā lietošanai, tas ir jāatjauno. *Tehnoloģiskās kartes piemēru skat. 3. pielikumā.*

Ēdiena nosaukums - tā ir informācija par piedāvāto uzņēmuma produktu. Tehnoloģiskā karte tiek izstrādāta katram uzņēmumā gatavotajam ēdienam atsevišķi

(piemēram, atsevišķi pamatēdienam, piedevai, mērci). Tomēr gadījumos, ja ēdienu pasniedz ar noteiktām piedevām vai mērci, tad tehnoloģisko karti var rakstīt kopēju, tikai šādā gadījumā nosaukumā jānorāda arī šīs piedevas vai mērci.

Ēdiena nosaukumam pēc iespējas precīzāk ir jāatspoguļo ēdiena sastāvs (norāda pamatizejvielas vai izejvielas, kura ir pārsvarā) un apstrādes veidu (piemēram, svaigs, cepts, vārīts, grilēts).

Ēdiena nosaukumam nevajadzētu maldināt klientu un jānodrošina, lai viņš saņemtu pareizu informāciju par izvēlēto ēdienu. Taču tikpat svarīgi ir izmantot vajadzīgās sastāvdaļas un gatavošanas tehnoloģiju, lai tie arī atbilstu ēdiena nosaukumam. Īpaši tas attiecas uz „klasisku” ēdienu gatavošanu, piemēram, Cēzara salāti, kuros romiešu salātu lapas nevajadzētu aizstāt ar kāpostiem, mērci ar majonēzi utt. Tādos gadījumos jāizdomā jauns salātu nosaukums.

Izejvielu kvalitatīvais un kvantitatīvais sastāvs. Tehnoloģiskajās kartēs iekļauj informāciju par ēdiena gatavošanai nepieciešamajām izejvielām, tai skaitā arī garšvielām (un pārtikas piedevām, ja tādas tiek izmatotas) *to pievienošanas secībā* ēdiena gatavošanas procesā. Kvantitatīvā sastāva informācijai izejvielas tehnoloģiskajā kartē tiek noformētas tabulas veidā, kurās norāda:

- *bruto svaru* saņemtai, neapstrādātai izejvielai (nosaukumus definē precīzi atbilstoši iepirkto izejvielu nosaukumiem);
- *neto svaru* izejvielai pēc pirmapstrādes (dažkārt arī pēc siltapstrādes, bet tad to norāda aiz šķērsvītras vai atsevišķā rindiņā);
- ēdiena *pusfabrikāta svaru* (piemēram, produktam pirms cepšanas);
- gatavā ēdiena *iznākumu* vienai porcijai vai vienam kilogramam, vai vienam izstrādājumam.

Izejvielu svara izmaiņas atkarīgas no:

- zudumiem produktu pirmapstrādes laikā, kas atkarīgi no izejvielas veida (piemēram, vai tiek izmantoti kartupeļi ar visu mizu vai jau mizoti kartupeļi, svaigi vai konservēti augļi utt.), no sezonas un darbinieka prasmēm un iemaņām;
- zudumiem produktu termiskās apstrādes laikā, atkarībā no siltapstrādes veida (cepšana, vārīšana, grilēšana, sacepšana).

Informācija par vidējiem svara zudumiem pirmapstrādes un dažādu siltapstrādes procesu laikā ir atrodami dažādās ēdienu gatavošanas tehnoloģijas grāmatās un receptūru

krājumos. Uzņēmumi var praktizēt šos zudumus noteikt arī praktiski, veicot kontrolpārbaudi – ēdiena gatavošanas laikā fiksējot nepieciešamos datus: izejvielu ielikuma svaru, reālo pusfabrikāta svaru, gatavā produkta iznākumu.

Lai mazāka būtu aprēķina un gatavošanas kļūda, tehnoloģisko karti sastāda un gatavo noteiktam ēdienu daudzumam:

- salātiem, mērcēm, piedevām, zupām, saldajiem ēdieniem, kulinārijas un sveramajiem konditorejas izstrādājumiem uz 1kg;
- porciju ēdieniem uz 1 porciju;
- konditorejas izstrādājumiem uz 10 vai 100 izstrādājumiem.

Tehnoloģiskā procesa norise. Ēdiena gatavošanas tehnoloģisko procesu tehnoloģiskajās kartēs var iekļaut teksta formā (*skat. 3. pielikumā*) vai arī attēlot grafiski iekļaujot informāciju par tehnoloģiskajiem režīmiem – apstrādes ilgumu, temperatūru, realizācijas temperatūru. Ieteicams norādīt arī ēdiena gatavošanai nepieciešamo kopējo ilgumu, kas dod iespēju uzņēmumā plānot darbinieku darba grafiku, viesu apkalpošanai nepieciešamo laiku, banketu gadījumā – laiku, kas nepieciešams visu banketa ēdienu pagatavošanai.

Realizācijas nosacījumi. Tehnoloģiskajās kartēs vēlams ietvert visu nepieciešamo informāciju, kas saistīta ar gatavā ēdiena realizāciju – kā konkrētais ēdiens pasniedzams, ar kādām papildus piedevām, kādus traukus izvēlēties un kā izvietot uz trauka pasniedzot, kādai jābūt pasniegšanas temperatūrai, cik ilgi drīkst uzglabāt, lai nemainītos ēdiena kvalitāte. Kā papildus informācija var būt ēdiena fotogrāfija.

Izmantotie avoti

1. Cousins J. A., Lillicrap D. R. (2010). Food and Beverage Service. London: Hodder Education, 452 lpp.
2. Dahmer S. J., Kahl K. W. (2009). Restaurant Service Basics. 2nd edition. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, 212 lpp.
3. Davis B., Lockwood A., Pantelidis I., Alcott R., (2012). Food and Beverage Management. 5th ed. London: Routledge, 385 lpp.
4. Millere I. (2005). Ēdienu gatavošanas tehnoloģiskā dokumentācija. Žurnāls „Gastromāns”, Nr. 1, 18.- 21.lpp.
5. Rokasgrāmata ēdināšanas uzņēmumu vadītājiem. (2007). I. Milleres redakcijā. Jelgava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte. 175 lpp.
6. Tūrisma un viesmīlības terminu skaidrojošā vārdnīca (2008). K.Bērziņa, G. Bērziņš u.c. Rīga: LR Ekonomikas ministrija, 460 lpp.
7. Šulte U. (2004). Veiksmīgas ēdienkartes labirintos. Žurnāls „Gastromāns”, Nr. 2, 22.- 25.lpp.

4. VIESU APKALPOŠANA ĒDINĀŠANAS UZŅĒMUMOS



Šodienas patērētāji, dodoties uz ēdināšanas uzņēmumiem, meklē pieredzi, kas ir ne tikai ēdienu un dzērienu baudīšana, bet arī vēlme baudīt, atpūsties un socializēties. Mūsdienu tirgus pieprasījums liek meklēt jaunas pieejas uzņēmumu darbībā un viesu apkalpošanas organizācijā. Tā, piemēram, šodien ātras apkalpošanas uzņēmumos līdztekus ēdienu un dzērienu piedāvājumam ir pieejams arī bezvadu internets, ko uzņēmums piedāvā bez maksas, bet augsta līmeņa restorānā apmeklētāji var sagaidīt ne tikai izsmalcinātu maltīti, bet arī detalizētu skaidrojumu par produktu izcelsmi, tehnoloģiskajām niansēm un saņemt piemērota vīna rekomendācijas.

Var izveidot dažādus ieteikumus, kas jāņem vērā uzņemot dažādas mērķgrupas (skat. tab. "Mērķgrupas noteikšana").

Mērķgrupas noteikšana

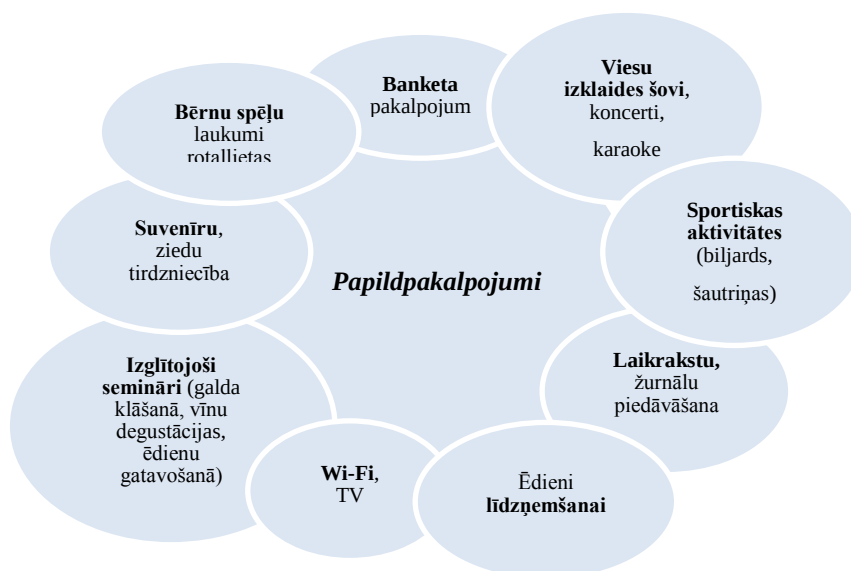
Mērķa grupa	Ieteikumi pakalpojumam
Mazi bērni	Papildus salvetes, glāzes, bērnu krēsli, bērnu ēdienkarte, dzērieni bez ledus, dzēriena pasniegšanai salmiņš. Papildus aktivitātes bērnu stūrītis, mantu grozs vai iespēja krāsot zīmējumus vai likt puzzles pie sava galda.
Pusaudži	Liels atspirdzinošo dzērienu klāsts, ātri pagatavojamās uzkodas. Sātīgi ēdieni, ātra un draudzīga apkalpošana. Ērtas sēdēšanas vietas, dīvāni, mīkstie krēsli, bezmaksas Wi-Fi.
Pieaugušie	Vēlas ne tikai ēdienu, bet arī gastronomisko baudījumu. Var piedāvāt jaunus, netradicionālus ēdienus, dārgākus vīnus. Patīk korekta apkalpošana, patīk profesionāli viesmīļa vai someljē ieteikumi.
Seniori	Mazas porcijas, ne pārāk asi ēdieni, pamatēdieni, pie kuriem ir pieraduši, malti gaļas ēdieni. Tradicionālā apkalpošana, īpaša uzmanība, pieklājība un cieņa, jo patīk komunicēt.

Viesu apkalpošanas organizācija uzņēmumā ir tikpat svarīga, cik uzņēmuma interjers, ēdienu piedāvājumu daudzveidība un aprīkojums, jo tas kopā veido uzņēmuma gaisotni un atmosfēru. Izvērtējot un izvēloties apkalpošanas formu uzņēmumā ir svarīgi, lai tā sakrītu ar kopējo uzņēmuma koncepciju, kas būtu saprotama arī viesiem.

Apkalpošanas procesā ēdināšanas uzņēmumos ir divas darbojošās puses - klients, jeb viesis no vienas puses un apkalpojošais personāls – no otras puses. Viesim ir nepieciešams pakalpojums – prece, bet apkalpojošais personāls ir preces piedāvātājs un pakalpojuma izpildītājs.

Apkalpošanas process ir secīgu darbību kopums pakalpojumu sniegšanai viesim uzņēmumā. Apkalpošanas procesa īstenošanai tiek izmantoti visi resursi, kas nepieciešami viesu vajadzību apmierināšanai un solītā pakalpojuma izpildei, tādējādi veidojot vislabāko apkalpošanas modeli. Rezultāts ir viesu apmierinājums ar sniegtā pakalpojuma kvalitāti, kas ietver gan materiālo produktu, gan nemateriālo pakalpojuma daļu.

Ēdināšanas uzņēmuma pamatpakalpojumi ir ēdienu un dzērienu ražošanai, tirdzniecība un viesu apkalpošana. Papildus pakalpojumi ir atkarīgi no uzņēmuma veida un koncepcijas. Papildus pakalpojumi ir atkarīgi arī no mērķa grupām, uz kurām galvenokārt orientējas ēdināšanas uzņēmums. Ēdināšanas uzņēmumos biežāk piedāvātie papildpakalpojumi ir apkopoti zemāk redzamajā attēlā.



4.1. Viesu apkalpošanas veidi

Ēdināšanas uzņēmumos izšķir *divas* apkalpošanas formas:

- pašapkalpošanās (*self service*);
- viesmīļu pakalpojumi (*waiter service*).

Pašapkalpošanās formu pielieto ēdnīcās, bufetēs, ātras apkalpošanas uzņēmumos.

Apkalpošanas veids: viesis ņem ēdienu no sadales letes, kuri visbiežāk ir jau saporcionēti (aukstie ēdieni un uzkodas, saldie ēdieni un deserti). Zupas, otros ēdienus un karstās uzkodas parasti porcionē pavārs un pasniedz viesim. Dažos gadījumos, piemēram, bufetes galdu klājumos, viesi paši sev servē ēdienu no koplietošanas traukiem.

Norēķināšanās veids:

- viesis norēķinās par paņemtajiem ēdieniem uzreiz pie sadales letes;
- viesis samaksā par maltīti noteiktu summu un izvēlas ēdienus no bufetes galda pēc patikas, cik vēlas.



Bufetes veida (*table buffet*) apkalpošana tiek pielietota dažādos banketos, kā arī viesnīcās brokastu, pusdienu organizēšanai. Ēdieni var tikt servēti uz vairākiem galdiem, paredzot lielāku trauku, glāžu, galda piederumu skaitu, jo viesi var ņemt ēdienus un dzērienus atkārtoti. Izšķir bufeti ar sēdvietām un bez sēdvietām:

- *bufetes veida galds ar sēdvietām* paredz ēdienu izvietošanu koplietošanas traukos uz bufetes galdiem, kur viesi pašapkalpojas, servējot sev porcijas. Restorāna zālē tiek servēti individuālie galdi, kur viesi var baudīt maltīti. Savukārt viesmīļi var piedāvāt papildus dzērienus. Viesmīļi papildina kopējo galdu ar ēdieniem un novāc netīros traukus no individuālajiem galdiem. Šādu apkalpošanas formu sauc par „Zviedru galdu” („*smorgasbord*”);

- *bufetes veida galds bez sēdvietām (fork buffet)* organizē banketos un pieņemšanās, kur apkalpošanas veids ir līdzīgs iepriekš aprakstītajam, tikai netiek paredzēti individuālās sēdvietas pie klātiem galdiem. Šeit ēdienus un dzērienus viesis izvēlas no koplietošanas galda un bauda stāvēt kājās. Sēdvietas var paredzēt vecākiem cilvēkiem un bērniem, kas izvietotas malā. Šeit ir jāparedz nelieli apklāti galdi, kur viesis var nolikt izlietotos traukus un glāzes. Bufetes galds, kuros ir paredzētas tikai uzkodas, tā saucamie ‘viena kumosa ēdieni’ (*finger buffet*), ēdienu servēšanai neparedz dakšiņas. Ēdieni - aukstie ēdieni, uzkodas, saldumi un augļi tiek servēti uz kopējā galda. Līdzīgi organizē kokteiļu vakarus (*coctail party*), kur mazas uzkodas un dažādus jauktos dzērienus servē uz paplātēm, ko iznēsā viesmīļi.

Viesmīļu pakalpojumus parasti piedāvā tādos ēdināšanas uzņēmumos kā restorānos un kafejnīcās. Šajā gadījumā viesi tiek aicināti pie galda, kur viņus apkalpo viesmīlis. Izšķir vairākus viesmīļu pakalpojumu veidus.

- Visizplatītākais apkalpošanas veids jeb metode, ko pielieto lielākajā daļā ēdināšanas uzņēmumu ir, tā saucamā, „**amerikāņu apkalpošanas metode**” (*plated service*), kur ēdieni tiek porcionēti virtuvē un tiek pasniegti jau gatavi porcijās. To izmanto arī, ja ir nepieciešams ātri apkalpot lielu viesu skaitu. Šādu apkalpošanu piedāvā banketos, kur pasniedz ēdienu, kas izvēlēts no restorāna ēdienkartes, kurā šefpavārs jau piedāvājis saskaņotu ēdiena, piedevu un mērces kombināciju. Tas lielā mērā viesim izslēdz plašas variācijas iespējas, kas attiecas uz porcijas lielumu un sastāvdaļām, jo metodes pamatā ir gatavu sakomplektētu ēdienu piedāvāšana. Apkalpošanu veic no labās puses ar labo roku vai no kreisās puses ar kreiso roku.
- Plaši pielietota apkalpošanas metode ir „**krievu apkalpošanas metode**” (*a` la russe*). Pielietojot šo metodi, viesmīlis atnes ēdienu atsevišķos koplietošanas traukos un novieto uz galda, un viesis pats servē sev ēdienu. Šo metodi pielieto neformālos banketos. Ēdienu pasniedz koplietošanas traukā, kas paredzēts uz 8-10 viesiem. Dažkārt šo servēšanas veidu sauc par „*family style*”.
- **Franču jeb sudraba servēšanu** (*a` la francaise*) pielieto augstas klases restorānos un oficiālos banketos. Šī apkalpošanas metode ir visiespaidīgākā un visdārgākā, jo pieprasa papildus aprīkojumu un augsti kvalificētu personālu. Ēdiena gatavošanas beigu fāze var noritēt arī viesu acu priekšā. Ēdiens tiek prezentēts uz koplietošanas traukiem. Viesmīlis virzās pretēji pulksteņa rādītāja

virzienam, no kreisās puses porcionē ēdienu no kopējā trauka viesu šķīvī. Dažreiz metodi kombinē, piemēram, pasniedz pamatēdienu jau porcionētu uz šķīvja, bet piedāvā piedevas no koplietošanas traukiem. Vairākiem viesmīļiem apkalpojot vienu galdu, viņi darbojas sinhroni. Gan ēdieni, gan dzērieni kopējos traukos netiek likti uz galda, bet tiek novietoti uz papildus viesmīļa galda. Augsta līmeņa pasākumos vienu vai divus viesus apkalpo viens viesmīlis (*silver service*). Taču tradicionāli, servējot ēdienu tiek paredzēts viens viesmīlis uz 9 viesiem un viens viesmīlis uz 18 viesiem, ja servē vīnu. Viesu skaitam virs 20 paredz vienu viesmīli uz katriem 10 viesiem, ja servē ēdienu, bet vienu viesmīli uz katriem 20 viesiem, ja servē vīnu. Vienkāršotais apkalpošanas veids ir, ja viesmīlis prezentē viesim ēdienu uz koplietošanas trauka no kreisās puses un viesis pats uzliek sev ēdienu.

- **Angļu metode**, kurā ēdienu koplietošanas traukā viesmīlis atnes no virtuves un porcionē viesu šķīvjos uz palīggalda (*gueridon*). Šīs metodes pielietojums prasa augstu viesmīļa kvalifikāciju, jo ietver profesionālu ēdienu sadalīšanas, porcionēšanas un servēšanas izpildi, kā arī paredz nepārtrauktu kontaktu ar viesi, jo visas šīs operācijas notiek viesu acu priekšā. Šādi pasniegtu ēdienu cena ir daudz augstāka nekā, ja tie tiktu pasniegti ar amerikāņu metodi, jo tas prasa ne tikai viesmīļa profesionalitāti, bet arī papildus darba vietu ar aprīkojumu nepieciešamo operācijas veikšanai (var būt pārvietojams palīggalds).

Visas apkalpošanas metodes var kombinēt. Piemēram, restorānos var kombinēt viesu apkalpošanu pie galda ar daļēju viesu pašapkalpošanos - salātu servēšanu pašapkalpošanās bufetē (*assisted service*). Arī ēdienu pasniegšana pie bufetes letes var tikt kombinēta ar viesmīļa pakalpojumiem - ēdiens tiek pasūtīts un apmaksāts pie letes, bet ēdienu atnes viesmīlis.

4.2. Apkalpojošā personāla pienākumi

Veidojot **apkalpojošā personāla komandu**, svarīgi ir apzināties, kāda veida darbiniekus vadītājs vēlas redzēt, un kādi darbinieki ir nepieciešami konkrētajā uzņēmumā. Tāpēc profesionāla apkalpojošā personāla atlase ir ļoti būtiska. Uzņēmuma vadītājs veido apkalpojošā personāla komandu, ņemot vērā uzņēmuma veidu, līmeni un koncepciju. Darbiniekus darba devējs izvēlas pēc saviem ieskatiem un vajadzībām, izvirzot prasības, kas būs nepieciešamas, lai kvalitatīvi veiktu uzņēmumā noteiktos pienākumus, tāpēc vadītājam

ir jāizvērtē apkalpojošā personāla: izglītība, profesionalitāte, kompetence, darba pieredze, valodu prasmes, personīgās īpašības.

Apkalpojošā personāla struktūra ir atkarīga no uzņēmuma veida un līmeņa. Parasti pienākumi ir sadalīti sekojoši:

- **restorāna vadītājs** atbild par restorāna darbu, plāno, koordinē un organizē apkalpojošā personāla darbu un atbild par apkalpošanas kvalitāti. Vadītājs pārvalda dzērienu un produktu iepirkšanu, kā arī kontrolē personāla pieņemšanu darbā un apmācību;
- **zāles pārzinis/ restorāna menedžeris** pārvalda viesmīļu un bārmeņu darbu, kontrolē klientu apkalpošanas noteikumu izpildīšanu, sākot ar restorāna sagatavošanu maiņai, beidzot ar telpas tīrīšanu dienas beigās. Mazos restorānos menedžeris rezervē arī galdinus, sagaida klientus un palīdz ar vietu izvēli. Lielākos restorānos var paredzēt arī amatu **virsviesmīlis**, kurš atbildīgs par apkalpošanas procesa norisi restorāna zālē un viesmīļu darba koordinēšanu;
- **viesu sagaidīšanas viesmīlis** strādā augstas klases restorānos, un viņa amata pienākumos ir koordinēt galdu rezervāciju, pieņemt pasūtījumus, veikt rezervāciju, sagaidīt viesus restorānā, pavadīt līdz galdam un palīdzēt apsēsties (*galdu rezervēšanas veidlapu skat. 4. pielik.*);
- **viesmīlis** ir cilvēks, kas ir vistuvākajā saskarē ar viesi. Viņš ir starpnieks starp uzņēmumu un viesi, kas risina domstarpības, ja tādas radušās. Profesionāls viesmīlis var atrisināt konflikta situāciju pat tai neuzsākoties, savukārt neprofesionāla viesmīļa rīcība var sabojāt visu kopējo iespaidu par uzņēmumu. Viesmīlis atbildīgs par atsevišķu galdu zonu (daļu), kurās zāle ir sadalīta, apkalpošanu (*pasūtījuma veidlapu skat. 4.pielik.*) Viņš pieņem pasūtījumus un apkalpo viesus iedalītajā zāles zonā. Katrā zonas daļā ir viesmīļa darba galds, kur viesmīlis izvieto savu darba aprīkojumu;
- **someljē** ir vīnu pārzinis, kuram ir plašs pienākumu klāsts – vīnu atlase, iepirkšana, vīna kartes sastādīšana, klientu konsultēšana, iesakot apmeklētājam piemērotāko ēdienu pie izvēlētās ēdienkartes un vīnu servēšana;
- **bārmenis** ir atbildīgs par bāra darba organizēšanu, atbildīgs par dzērienu gatavošanu un pasniegšanu bārā;
- **barista** ir apkalpojošā personāla darbinieks, kas pamatā atbild par karsto dzērienu gatavošanu restorānā. Mazos uzņēmumos šo amatu veic bārmenis.

4.3. Apkalpošanas darba organizācija

4.3.1. Apkalpošanas modeļa izveide



Labā apkalpošana ir profesionālisms apvienojumā ar darbinieka personīgo attieksmi – vēlmi pakalpot un apkalpot. Vienlīdz ar darbinieku atbilstošo kvalifikāciju ir nepieciešama pareiza apkalpošanas darba organizācija – pareizs darba laika sadalījums un vienots apkalpojošā personāla darbs, kas ir panākams ar konkrētas *apkalpošanas sistēmas izstrādi*. Lai katram darbiniekam būtu zināmi viņa pienākumi un atbildība, tie ir skaidri jāformulē. Tādējādi darbiniekiem un arī vadītājam kļūst zināma katra darbinieka atbildības joma. Lai veiksmīgi realizētu apkalpošanas koncepciju, vēlams izveidot uzņēmuma apkalpošanas rokasgrāmatu, kurā norāda atbilstošos katra darbinieka tiešos pienākumus (ietver amata aprakstā), darba drošības noteikumus, prasības darbinieku ārējam izskatam, uzvedībai, kā arī dažādas instrukcijas, kas saistītas ar ēdienu un dzērienu pasniegšanu un viesu apkalpošanu. Lietderīgi ir aprakstīt visas procedūras un procesus, papildinot tos, ar grafikiem un fotogrāfijām procesu aprakstam.

Apkalpošanas procesa efektīvai funkcionēšanai uzņēmumā, ir nepieciešamas izstrādāt apkalpošanas modeli, kas ietver visas personālam izpildāmās pakalpojuma sniegšanas procesa sastāvdaļas. Apkalpošanas modelis:

- parāda, kā pakalpojums tiek piedāvāts,
- modelē pakalpojuma procesa virzību, parāda posmus,
- nodrošina procesu pārraudzību.

Visu apkalpošanas procesu var sadalīt atsevišķās procedūrās. Procesā sastāvdaļas jeb procedūras ir darbību secība, kas jāveic, lai atrisinātu kādu uzdevumu. Procedūru apraksts veicina pakalpojuma kvalitātes nodrošināšanu. Apkalpošanas modeli var veidot:

- uzskaitot apkalpošanas procesa posmus/ sastāvdaļas,
- parādot posmus shematiski, diagrammas veidā, norādot procesu secību un mijiedarbību,
- aprēķinot katras darbības izpildei nepieciešamo laiku, lai noteiktu uzņēmuma apkalpošanas standartu.

Procesu uzskaitījums palīdz pārraudzīt visas procesa virzības daļas un palīdz identificēt kritiskos punktus apkalpošanas procesā. Savukārt laika uzskaitē un procesu

hronometrāža var palīdzēt apkalpojošā personāla skaita plānošanai dažādās noslodzes stundās. (*Apkalpošanas procesa plānošanas piemērs ir parādīts 5.pielikumā*)

Lai varētu veikt apkalpojošā personāla darba efektivitātes mērījumus, var apkopot datus par katra apkalpojošā personāla paveikto dienā (skat. 6.pielikumu). Apkalpojošā personāla efektivitātes tabula mēra produktivitāti katram viesmīlim. Tā dod iespēju izvērtēt katra viesmīļa pārdošanas prasmes dažādās dienas maiņās, kā arī parāda restorāna noslogojumu gan nedēļas garumā, gan diena laikā.

4.3.2. Apkalpošanas operācijas

Viesmīļa personīgā sagatavošanās

Būtisks ir apkalpojošā personāla ārējais izskats, kuru var arī noformulēt uz papīra, jo svarīgas ir nianse, kuras katrs individuāli var saprast dažādi. Nozīmīgi ir noteikt:

- personīgās higiēnas prasības,
- ārējā izskata prasības: jābūt tīrai un restorānā noteiktai uniformai, jābūt piemērotiem apaviem (jānosaka, vai uzņēmums izsniedz formas tērpu un apavus, formas tērpu tīrīšanas noteikumus utt.).

Telpas sakārtošana

- telpu vēdināšana,
- grīdas uzkopšana ar piemērotu mehānismu palīdzību,
- putekļu slaucīšana,
- mēbeļu pārbaude,
- uzklāt galdus, ja tas ir nepieciešams,
- nopulēt galda piederumus un glāzes,
- sagatavo galdaautus, salvetes un sveces visai dienai,
- sagatavo garšvielu menāžas.

Nepieciešamo darba piederumu sagatavošana

- čeku grāmatiņa, pildspalva,
- darba dvielis,
- kases aparāta atslēga, identifikācijas kartiņa, mobilie termināli,
- korķu vilķis, šķiltavas.

Ēdienkartes pārskats

- vai visi ēdieni ir pieejami,

- jauno ēdienu gatavošanas laiks, produktu garšas īpatnības un tehnoloģiskie aspekti,
- kādus ēdienus piedāvāt, ja viesis steidzas,
- kādi ēdieni ir pieejami veģetāriešiem u.c. viesiem ar īpašām vēlmēm,
- bāra dzērienu klāsta izmaiņas.

Apkalpošanas procesa norise

Pieņemot pasūtījumu, tas ir jāpiefiksē noteiktā kārtībā:

- pieņemto pasūtījumu, tas jāatkārto pie galda, viesim to dzirdot,
- ja viesiem atšķiras pasūtīto ēdienu kārtu skaits, tad jānoskaidro, kādā secībā viesi to vēlas saņemt,
- ja viesi pasūta vīnu, viesmīlim jāpalūdz bārmenim to sagatavot atvēršanai pie galda, pasakot bārmenim, cik glāzes sagatavot vai ieliet glāzēs,
- ēdieni tiek servēti uz galda jau iepriekš noskaidrotā secībā,
- vispirms ēdienu pasniedz bērnam, tad sievietei, pēc tam – vīrietim,
- šķīvis viesim tiek pasniegts ar galveno ēdiena sastāvdaļu pret viesi, 1-2 cm no galda malas,
- pasniedzot ēdienu, skaidri nosauciet katru ēdienu,
- pasniedzot ēdienu ir svarīgi viesiem novēlēt: „Labu ēstgribu!“,
- viesis patstāvīgi tiek uzraudzīts (neuzkrītoši),
- maize un sviests tiek papildināti nepārtraukti,
- dzērieni tiek papildināti iepriekš, viesim pavaicājot,
- ja viesā salvete vai kāds no galda piederumiem ir nokritis uz grīdas, vispirms tiek atnesta tīra salvete vai galda piederumi, un tikai tad novākti nokritušie piederumi vai salvetes.

Netīro trauku novākšana

- trauki jānovāc tad, kad visi viesi ir beiguši ēst vienas grupas ēdienu vai, ja viesis pastumj trauku pie galda malas,
- novācot traukus, ir ieteicams pievērst uzmanību tam, ko „saka” galda piederumi,
- novākšanas trauku secība ir: pamatēdienu šķīvji, individuālie maizes šķīvji, koplietošanas maizes šķīvis, sviesta trauks, piedevas,
- aperitīva glāzes novāc, kad viesi sāk dzert vīnu,
- jāatstāj uz galda vienu glāzi vai kafijas, tējas tasi,
- galds ir jānoslauka no drupačām, jāpavaicā viesim, vai viss ir bijis garšīgs,
- viesmīlis atgriežas pie galda ar deserta, kafijas vai tējas piedāvājumu,
- viesim, pasūtot desertu vai karstos dzērienus, jānoskaidro, kad servēt karstos dzērienus (pirms, kopā ar desertu, pēc deserta).

Rēķina pasniegšana

- rēķinu pasniedz uz šķīvja – salocītu uz pusēm ar atlocītu vienu malu,
- viesmīlis šķīvi ar rēķinu pasniedz ar labo roku un noliek viesim tieši priekšā, tad viesmīlis atiet mazliet sāpus, paturot acīs viesi,
- tiklīdz viesis uzlicis naudu, pieiet un paņem naudu ar visu šķīvi,
- paņemot no viesā naudu, viņam jāpateicas,
- sagatavo čeku,
- ieliek naudu kasē, saskaita un novieto uz šķīvja naudas atlikumu, aiznes naudas atlikumu viesim un vēlreiz pateicas,
- vienmēr ir jāizdod naudas atlikums, ja viesis pats gribēs, tad viņš atstās naudu kā pateicību par labu apkalpošanu.

Vīna atvēršana pie galda

- atnes vīna pudeli pie galda,
- parāda pudeles etiķeti pasūtītājam,
- atver pudeli,
- nogaršot dod pasūtītājam, blakus noliekot pudeles korķi,
- pēc apstiprinošas atbildes ielej pārējiem viesiem, sākot ar vecākajām sievietēm,
- pasūtītājam ielej pēdējam,
- katrai, no jauna pasūtītai vīna pudelei veic šo procedūru no jauna.

Izmantotie avoti

1. Cousins, J., Lillicrap, D. (2012). Food and Beverage Service. 8th ed. Italy: Hodder Education, 464 lpp.
2. Dahmer S.J., Kahl K.W. (2009). Restaurant Service Basics. 2nd ed., JohnWiley&Sons, 196 lpp.
3. Ekonomikas skaidrojošā vārdnīca. (2000). Rīga: Zinātne, 702 lpp.
4. Food Service Management. (2011). Joint Service Publication 456: Defence Catering Manual: Volume 1, Catering Management [tiešsaiste]. Pieejams: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33781/20110208JSP456_Vol1_Chap06_FoodServiceManagementv5_0webU.pdf.
5. Leiks N., Hekī K. (2008). Klientu apkalpošanas rokasgrāmata. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 217 lpp.
6. Rokasgrāmata ēdināšanas uzņēmumu vadītājiem (2007). I. Millere redakcijā. Jelgava: LLU, 175 lpp.
7. Tūrisma un viesmīlības terminu skaidrojošā vārdnīca (2008). Rīga: LR Ekonomikas ministrija, 460 lpp.

5. NORMATĪVIE AKTI PĀRTIKAS APRITĒ

Jebkura pārtikas uzņēmuma darbības pamatā ir pārtikas nekaitīguma nodrošināšana un minētā mērķa sasniegšanai gan Eiropas Savienības (ES), gan dalībvalstu līmenī tiek izstrādātas vienotas prasības pārtikas uzņēmumu darbības regulēšanai. Pārtikas nekaitīguma nodrošināšanas principi, pasākumi un sistēmas dažādās valstīs ir līdzīgi, tomēr to praktiskais risinājums var nedaudz atšķirties. ES līmenī tiek izstrādāti vairāku veidu tiesību akti:

- **regulas** – ir tieši piemērojamas visās dalībvalstīs un tajās iekļauto prasību izpilde ir obligāta;
- **direktīvas** - paredz sasniedzamos mērķus, bet katra dalībvalsts lemj, kā minētos mērķus sasniegt un nacionālajā līmenī izstrādā likumdošanas aktus, kas nodrošina ES direktīvās noteikto prasību ieviešanu. Nacionālo likumdošanas aktu prasību izpilde valstī ir vienlīdz obligāta;
- **lēmumi** - paredzēti konkrētiem adresātiem (piemēram, dalībvalstij vai uzņēmumam) un ir saistoši tikai tiem, kam tie ir adresēti;
- **ieteikumi, atzinumi** - ES iestādes var darīt zināmu savu viedokli vai izteikt atzinumu, tomēr to izpilde ir brīvprātīga.

Eiropas Parlamenta un Padomes 2002. gada 28. janvāra Regula (EK) Nr.178/2002, *ar ko paredz vispārīgus pārtikas aprites tiesību aktu principus un prasības, izveido Eiropas Pārtikas nekaitīguma iestādi un paredz procedūras saistībā ar pārtikas nekaitīgumu*, tiek uzskatīta par Eiropas līmeņa pārtikas pamatlikumu, kas:

- nosaka galvenos pārtikas aprites tiesību aktu mērķus, tostarp nodrošināt augstu cilvēku dzīvības un veselības, kā arī patērētāju interešu aizsardzības līmeni;
- nosaka pārtikas nekaitīguma prasības, pieprasot pārtikas izsekojamības nodrošināšanu visos pārtikas aprites posmos;
- izveido Eiropas Pārtikas drošības (nekaitīguma) institūciju (EFSA), kuras misija ir pārtikas drošības risku izvērtēšana;
- izveido ātrās reaģēšanas sistēmu (RASFF), lai nodrošinātu ātru un koordinātu rīcību pārtikas krīzes situācijās.

Vienotai pārtikas nekaitīguma jautājumu izpratnei [Regulā \(EK\) Nr.178/2002](#) ir dotas daudzas svarīgas definīcijas, tostarp:

- **“Uzņēmējs, kas iesaistīts pārtikas aprītē”** ir ikviena *fiziska vai juridiska persona*, kura atbildīga par to, lai tiktu nodrošināts, ka viņa/viņas kontrolē esošais pārtikas uzņēmums izpilda pārtikas aprites tiesību aktu prasības.
- **“Pārtikas uzņēmums”** ir jebkurš uzņēmums, kas nes peļņu vai ne, *publisks vai privāts*, kas saistīts ar jebkuru pārtikas ražošanas, pārstrādes un izplatīšanas posmu.
- **„Pārtika”** (jeb **“pārtikas produkts”**) ir jebkura apstrādāta, daļēji apstrādāta vai neapstrādāta viela vai produkts, *kas paredzēts cilvēkiem uzturam* vai ko saprātīgi paredzamos apstākļos cilvēki varētu lietot uzturā.
- **“Mazumtirdzniecība”** ir manipulācijas ar pārtiku un/vai tās apstrāde, un tās uzglabāšana tirdzniecības vai piegādes vietā galapatērētājam, tostarp izplatīšanas vietās, *ēdināšanas uzņēmumos, uzņēmumu un iestāžu ēdnīcās, restorānos un citos līdzīgos pārtikas pakalpojumu uzņēmumos*, veikalos, lielveikalu izplatīšanas centros un vairumtirdzniecības punktos.
- **“Galapatērētājs”** ir *pēdējais pārtikas produkta patērētājs*, kurš neizmantos pārtiku darbībā, kas saistīta ar pārtikas apriti.
- **“Izsekojamība”** ir spēja visos ražošanas, pārstrādes un izplatīšanas posmos izsekot un atrast jebkuru pārtiku, barību, produktīvo dzīvnieku vai vielu, ko paredzēts vai ko varētu pievienot pārtikai.

[Regula \(EK\) Nr.178/2002](#) attiecas uz visiem pārtikas ražošanas, pārstrādes un izplatīšanas posmiem. Tā neattiecas uz produktu primāro ražošanu savam patēriņam vai pārtikas sagatavošanu vai uzglabāšanu mājās savam patēriņam. Saskaņā ar regulas definīcijām, ēdināšanas pakalpojuma sniegšana pieder pie mazumtirdzniecības darbībām un ir tieši saistīta ar pārtikas piegādi galapatērētājam, kas nozīmē, ka uz ēdināšanas uzņēmumiem tiek attiecinātas visas pārtikas uzņēmumam noteiktās prasības.

ES normatīvie akti dalībvalstu valodās ir pieejami:

<http://eur-lex.europa.eu/>

5.1. Pārtikas aprītē iesaistīto uzņēmumu reģistrācija vai apstiprināšana

Lai valsts kompetentā uzraudzības un kontroles institūcija varētu veikt pārtikas uzņēmumu darbības uzraudzību un kontroli, tādējādi aizsargājot patērētāju intereses un sabiedrības veselību kopumā, Eiropas Parlamenta un Padomes 2004. gada 29. aprīļa Regula (EK) Nr.852/2004 par pārtikas produktu higiēnu nosaka:

- prasību par pārtikas uzņēmumu reģistrāciju, kuras pamatā *ir uzņēmuma faktiskās atrašanās vietas un darbības veida paziņošana* valsts kompetentajai iestādei normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā;
- pārtikas uzņēmumu sadarbību ar valsts kompetentajām iestādēm, kas veic pārtikas uzņēmumu valsts uzraudzību un kontroli;
- prasību uzņēmumiem informēt kompetento iestādi par visām *būtiskām izmaiņām darbībā un jebkuru pastāvošā uzņēmuma slēgšanu.*

Mazumtirdzniecības uzņēmumiem, kas veic dzīvnieku izcelsmes pārtikas piegādi citiem uzņēmumiem, jābūt apstiprinātiem (atzītiem) saskaņā ar Regulu (EK) Nr.853/2004, *ar ko nosaka īpašus higiēnas noteikumus attiecībā uz dzīvnieku izcelsmes pārtiku* noteiktajām prasībām. Regula paredz arī to, ka apstiprināšana nav obligāta gadījumos:

- ja saskaņā ar valsts tiesību aktiem piegāde ir mazumtirdzniecības uzņēmuma papildu, vietēja mēroga un ierobežota darbība;
- ja uzņēmuma vienīgās vairumtirdzniecības darbības ir uzglabāšana un transports.

5.2. Personāla veselība un apmācība

Regula (EK) Nr.852/2004 nosaka, ka pārtikas uzņēmumu vadītājiem ir jānodrošina:

- lai uzņēmuma darbinieki tiktu apmācīti par pārtikas higiēnas jautājumiem atbilstoši viņu darbības veidam;
- uzņēmuma atbildīgajai personai par HACCP principu ieviešanu un uzturēšanu uzņēmumā būtu nepieciešamās zināšanas par HACCP principu piemērošanu.

Veicot darbinieku apmācības, jānodrošina atbilstība visām valsts normatīvo aktu prasībām, kas attiecas uz noteiktās pārtikas nozarēs strādājošu personu apmācības programmām.

Neviens, kas slimo ar tādu slimību vai ir tādas slimības nēsātājs, kuru var nodot tālāk ar pārtiku, vai kam ir, piemēram, inficētas brūces, ādas infekcijas, pušumi vai caureja,

nedrīkst apstrādāt pārtiku vai ieiet kādā no telpām, kur apstrādā pārtiku, nekādā statusā, ja ir jebkāda iespēja radīt tiešu vai netiešu piesārņojumu. Ikvienam, kuru skārusi minētā slimība vai kurš ir nodarbināts pārtikas uzņēmumā un var nonākt saskarē ar pārtiku, tūlīt ir jāziņo pārtikas aprītē iesaistītajam tirgus dalībniekam par slimību vai simptomiem un, ja iespējams, arī to cēloņiem.

5.3. Vispārējās un īpašās higiēnas prasības

Regula (EK) Nr.852/2004 nosaka vispārīgās un īpašās higiēnas prasības, kas tiek attiecinātas uz ikvienu pārtikas uzņēmumu, tostarp arī ēdināšanas uzņēmumiem, īpaši ņemot vērā šādus galvenos principus :

- galvenie atbildīgie par pārtikas nekaitīgumu ir pārtikas aprītē iesaistītie uzņēmumi;
- pārtikas nekaitīgums jānodrošina visos pārtikas aprites posmos, sākot ar primāro ražošanu;
- *jānodrošina aukstuma ķēdes saglabāšana pārtikai*, ko nevar droši glabāt apkārtējās vides temperatūrā, īpaši saldētai pārtikai;
- uzņēmumos jāievieš un jāuztur pēc HACCP principiem izveidotas procedūras, tā apstiprinot uzņēmumu atbildību;
- iespēja izmantot labas higiēnas prakses norādījumus (vadlīnijas), lai palīdzētu izpildīt pārtikas higiēnas prasības;
- jānodrošina pārtikas produktu atbilstība *mikrobioloģiskajiem un temperatūras kritērijiem*.

Regulas (EK) Nr.852/2004 II pielikumā noteiktas higiēnas prasības visiem pārtikas uzņēmumiem, izņemot primāro ražošanu, uz kuru attiecas I pielikumā noteiktās prasības, tostarp:

- vispārējās un īpašās prasības uzņēmuma telpām, kur notiek darbības ar pārtiku;
- pārtikas pārvadāšanai;
- aprīkojumam;
- pārtikas atkritumiem;
- ūdensapgādei;
- uzņēmuma darbinieku personīgajai higiēnai;
- pārtikas produktiem un to iesaiņošanai;

- termiskai apstrādei pārtikai, ko realizē hermētiski noslēgtos traukos;
- darbinieku apmācībai.

Higiēnas prasības ir jāievēro jau no uzņēmuma projektēšanas brīža, plānojot telpu sastāvu, platību un izvietojumu, inženierkomunikācijas (ūdens apgādi, ventilācijas un kanalizācijas sistēmas, apgaismojumu), higiēnisku telpu dizainu (apdares materiālus, aizsargierīces), iekārtu iegādi un uzstādīšanu, kā arī izstrādājot higiēnas procedūras, darba instrukcijas, ēdienu tehnoloģisko dokumentāciju un pārtikas nekaitīguma nodrošināšanas sistēmu kopumā.

Higiēnas regula ļauj elastīgi risināt higiēnas pamatjautājumus, izmantojot izteicienus “**vajadzības gadījumā**”, “**attiecīgā gadījumā**”, “**atbilstoši**” un “**pietiekami**”. Kā vērtēšanas kritērijs minēto izteicienu izpratnei un pielietošanai kalpo galaprodukta drošums – ēdināšanas uzņēmumā jāapsver un jānovērš visus iespējamus pārtikas apdraudējumus, kas varētu būtiski iespaidot gatavo ēdienu nekaitīgumu ēdienu sagatavošanas un realizācijas laikā.

Lai paskaidrotu un atvieglotu likumdošanas aktos noteikto obligāto prasību ieviešanu, Eiropas Komisijas Veselības un Patērētāju aizsardzības Ģenerāldirektorāts 2009.gada 16.februāra ir apstiprinājis [metodiskos norādījumus par to, kā īstenot atsevišķus regulas \(EK\) Nr. 852/2004 noteikumus par pārtikas higiēnu](#).

5.4. Pārtikas nekaitīguma nodrošināšanas sistēma

Par vienu no galvenajiem [Regulas \(EK\) Nr.852/2004](#) mērķiem tiek uzskatīta *uz HACCP principiem balstītas uzņēmuma veidam un lielumam atbilstošas pārtikas nekaitīguma nodrošināšanas sistēmas izveide*. HACCP principi ietver:

- tādu **apdraudējumu noteikšanu**, kas jāaizkavē, jānovērš vai jāsamazina līdz pieļaujamam līmenim;
- **kritisko kontrolpunktu noteikšanu** tajā posmā vai posmos, kur kontrole ir būtiska, lai aizkavētu vai novērstu apdraudējumu vai lai to samazinātu līdz pieļaujamam līmenim;
- tādu **kritisko robežu noteikšanu** kritiskajos kontrolpunktos, kas, aizkavējot, novēršot vai samazinot noteiktos apdraudējumus, nošķir pieņemamus rezultātus no nepieņemamiem;

- efektīvu **uzraudzības procedūru noteikšanu** un īstenošanu kritiskajos kontrolpunktos;
- **korektīvu rīcību noteikšanu**, ja uzraudzība norāda, ka kritiskais kontrolpunkts netiek kontrolēts;
- **regulāri veicamu procedūru izveidošanu**, lai pārliecinātos, ka izvirzītie pasākumi ir efektīvi;
- **dokumentu un uzskaites ieviešanu**, kas atbilst pārtikas aprites uzņēmumu veidam un lielumam, lai parādītu noteikto pasākumu efektīvu piemērošanu. Ja produktā, procesā vai jebkurā posmā tiek veikti pārveidojumi, pārtikas aprītē iesaistītie tirgus dalībniekiem ir jāpārskata procedūru un jāveic tajā nepieciešamās izmaiņas.

Regulā ir uzsvērtā HACCP principu elastīga piemērošana, kas ļauj izveidot konkrētam uzņēmumam piemērotu sistēmu un noteikts, ka uzņēmumi:

- kompetentām iestādēm to noteiktā veidā iesniedz pierādījumus par atbilstošu HACCP procedūru īstenošanu, ņemot vērā pārtikas aprītē iesaistītā uzņēmuma veidu un lielumu;
- nodrošina, ka visi procedūras aprakstošie dokumenti, kas izstrādāti saskaņā ar šo regulu, visu laiku tiek atjaunināti;
- uz atbilstošu laiku posmu saglabā visus citus dokumentus un uzskaiti.

Plašāks skaidrojums pēc HACCP principiem izveidoto procedūru īstenošanai un to īstenošanas atvieglošanai noteiktos pārtikas aprītē iesaistītos uzņēmumos ir pieejams Eiropas Komisijas Veselības un Patērētāju aizsardzības Ģenerāldirektorāta 2005.gada metodiskajos norādījumos.

5.5. Labas higiēnas prakses vadlīnijas un starptautiskie standarti

Regula (EK) Nr.852/2004 nosaka, ka uzņēmumi savā darbā var izmantot gan Eiropas Kopienas, gan nacionālajā līmenī izstrādātās un kompetentā iestādē apstiprinātās labas higiēnas prakses vadlīnijas. Vadlīniju mērķis ir palīdzēt izvērtēt potenciālos pārtikas piesārņošanās riskus ēdienu gatavošanas un izplatīšanas laikā, noteikt mikrobioloģiskos un temperatūras kritērijus, kuri ir būtiski tehnoloģisko procesu norises kontrolē un kurus ēdināšanas uzņēmumi var izmantot atkarībā no uzņēmumā notiekošajiem procesiem. Vadlīnijās tiek iekļautas arī procedūras, ar kurām īstenot regulu prasību izpildi, piemēram,

tīrīšanas, dezinfekcijas programmas, procedūras kaitēkļu apkarošanai, personāla higiēnai u.c.

Pārtikas uzņēmumi savā darbībā var izmantot arī Pārtikas Likumdošanas komisijas izstrādātos pārtikas standartus, kuri ir publicēti Pārtikas Kodeksā (Codex Alimentarius) un tiek uzskatīti par starptautiski rakstītu standartu krājumu visu valstu lietošanai, tostarp:

- Pārtikas higiēnas vispārējie principi (*General Principles of Food Hygiene: CAC / RCP 1-1969, Rev.3 (1997)*), Amd. (1999);
- “Higiēniskās prakses kodekss termiski apstrādātai pārtikai sabiedriskajā ēdināšanā” (*Code of Hygienic Practice for Precooked and Cooked Foods in Mass Catering, Codex Alimentarius CAC/RCP 39-1993*)

Dalībvalstu labas higiēnas prakses vadlīniju reģistrs ir pieejams:

http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/register_national_guides_en.pdf

Codex alimentarius standarti ir pieejami:

<http://www.codexalimentarius.org/standards/en/>

Tomēr, vadlīniju piemērošana ir brīvprātīgs pasākums un katram uzņēmumam ir tiesības lemt par to izmantošanu labas higiēnas prakses nodrošināšanai vai arī izstrādāt savu pārtikas drošuma vadības sistēmu.

5.6. Izsekojamība

Regulas (EK) Nr.178/2002 18.pants nosaka, ka visos ražošanas, pārstrādes un izplatīšanas posmos ir nodrošināts, ka pārtiku un jebkuras citas vielas, ko paredzēts pievienot vai ko varētu pievienot pārtikai, var izsekot un uzņēmēji, kas iesaistīti pārtikas apritē, spēj identificēt jebkuru personu, kas tām piegādājusi pārtiku vai jebkuru vielu, ko paredzēts pievienot vai ko varētu pievienot pārtikai. Uzņēmēju rīcībā ir jābūt sistēmām un procedūrām, kas dod iespēju pēc pieprasījuma darīt attiecīgo informāciju zināmu kompetentajām iestādēm.

Regula paredz, ka uzņēmumā jābūt ieviestai sistēmai, ar kuras palīdzību ir iespējams identificēt tiešo pārdevēju/s un tiešo viņu produktu pircēju/s, tāpēc jānodrošina informācija, no kādiem piegādātājiem produkti (izejvielas) tiek piegādāti uzņēmumam un kādi produkti (gatavie produkti) tiek piegādāti citiem uzņēmumiem. Izsekojamības prasību piemēro arī tirdzniecībai starp mazumtirdzniecības uzņēmumiem, piemēram, lielveikaliem

un restorāniem. Tomēr pārtikas uzņēmējiem nav jāidentificē tiešie pircēji, ja tie ir galapatērētāji (fiziskas personas).

Regula nenosaka obligātu prasību uzņēmējiem izveidot saikni starp ienākošajiem un izejošajiem produktiem (tā saukto iekšējo izsekojamību). Tomēr iekšējā izsekojamības sistēma ļauj nodrošināt mērķtiecīgāku un precīzāku produktu izņemšanu no tirgus, tāpēc pašiem uzņēmumiem, ņemot vērā sava uzņēmuma lielumu un darbības raksturu, vajadzētu pieņemt lēmumu par to, cik sīku iekšējās izsekojamības sistēmu veidot.

2010.gada 26.janvārī Pārtikas aprites un dzīvnieku veselības pastāvīgās komiteja ir apstiprinājusi vadlīnijas saistībā ar Regulas (EK) Nr.178/2002 *par vispārējiem pārtikas aprites tiesību aktiem* 11., 12., 14., 17., 18., 19. un 20.panta īstenošanu, kas sniedz skaidrojumu par pārtikas izsekojamības nodrošināšanu uzņēmumā. Regulas (EK) Nr.178/2002 19.pants nosaka, ka gadījumos, ja ir iemesls uzskatīt, ka pārtika neatbilst pārtikas nekaitīguma prasībām, tā nekavējoties ir jāizņem no apgrozības un jāinformē kompetentā iestāde, kā arī, ja nepieciešams, ražotājs un patērētājs.

Izsekojamība un atsaukšana attiecas arī uz materiāliem un izstrādājumiem, kas nonāk saskarē ar pārtiku. Eiropas Parlamenta un Padomes 2004.gada 27.oktobra Regula (EK) Nr.1935/2004 „*Par materiāliem un izstrādājumiem, kas paredzēti saskarei ar pārtikas produktiem un par Direktīvu 80/590/EEK un 89/109/EEK atcelšanu*” nosaka prasības, ka pārtikas uzņēmumiem materiālu un izstrādājumu izsekojamība jānodrošina visos posmos, lai atvieglotu kontroli, bojātu produktu atsaukšanu, informācijas sniegšanu patērētājiem un atbildības sadali.

Uzņēmējiem jābūt sistēmām un procedūrām, kas ļauj identificēt uzņēmumus, no kuriem un uz kuriem ir nogādāti materiāli un izstrādājumi un šo informāciju jādara pieejamu kompetentām iestādēm pēc to pieprasījuma. Materiālus un izstrādājumus jāspēj identificēt ar atbilstīgas sistēmas palīdzību, kas ļauj tiem izsekot, izmantojot marķējumu vai attiecīgos dokumentus vai informāciju.

5.7. Atbilstība mikrobioloģiskajiem kritērijiem

Komisijas 2005.gada 15.novembra Regula (EK) Nr. 2073/2005 *par pārtikas produktu mikrobioloģiskajiem kritērijiem* nosaka, ka pārtikas uzņēmumi nodrošina, ka pārtikas produkti atbilst attiecīgajiem mikrobioloģiskajiem kritērijiem, kas ir uzskaitīti regulā. Pārtikas nozares dalībnieki katrā pārtikas ražošanas, pārstrādes un izplatīšanas

posmā, ieskaitot mazumtirdzniecību, īsteno pasākumus, kas ietilpst to uz HACCP balstītajās procedūrās, kā arī īsteno labas higiēnas praksi, lai nodrošinātu, ka:

- to pārziņā esošā izejvielu un pārtikas produktu piegāde, apstrāde un pārstrāde tiek veikta atbilstoši procesa higiēnas kritērijiem;
- pārtikas nekaitīguma kritērijus, kas ir spēkā visu produktu derīguma laiku, var izpildīt saprātīgi prognozējamās izplatīšanas, uzglabāšanas un lietošanas apstākļos.

Pārtikas uzņēmumiem pēc vajadzības ir jāveic testi, lai pārbaudītu produktu atbilstību regulas I pielikumā uzskaitītajiem mikrobioloģiskajiem kritērijiem, kā arī jāpārbauda produkta derīguma termiņa laikā tā atbilstība regulas II pielikumā noteiktajiem kritērijiem, īpaši attiecībā uz lietošanai cilvēka uzturā gataviem produktiem, kas var veicināt *Listeria monocytogenes* augšanu.

Abos gadījumos uzņēmumi paši lemj, cik bieži ņemt paraugus, *atkarībā no savām uz HACCP principiem un labas higiēnas praksi balstītajām procedūrām* un ņemot vērā norādes pārtikas produkta lietošanai. Paraugu ņemšanas biežumu var pieskaņot pārtikas uzņēmuma veidam un lielumam ar nosacījumu, ka tas neapdraudēs pārtikas produktu nekaitīgumu. Izņēmums ir specifiskās paraugu ņemšanas shēmas, kad paraugi ir jāņem vismaz tik bieži, kā tas ir paredzēts regulas pielikumā.

5.8. Informācijas sniegšana patērētājiem

Patērētāju informēšanai tiek izmantota pārtikas preču marķēšana. Vispārējās prasības pārtikas preču marķējumam šobrīd nosaka Eiropas Parlamenta un Padomes 2000. gada 20. marta *Direktīva 2000/13/EC par dalībvalstu tiesību aktu tuvināšanu attiecībā uz pārtikas produktu marķēšanu, noformēšanu un reklāmu*, kas nozīmē, ka prasības ir iestrādātas katras valsts normatīvajos aktos, un tajos var būt noteiktas atšķirīgas pieejas direktīvas mērķu sasniegšanai. Direktīva nosaka galapatērētājam piegādājamo pārtikas produktu marķēšanu un tā attiecas arī uz restorāniem, slimnīcām, ēdnīcām un citām līdzīgām ēdināšanas piegādājamajiem pārtikas produktiem.

Direktīvas izpratnē:

- **"marķējums"** nozīmē jebkuru tekstu, norādi, preču zīmi, tirdzniecības nosaukumu, attēlu vai simbolu, kas ir saistībā ar pārtikas produktu un atrodas uz

jebkura iesaiņojuma, dokumentā, uzrakstā, uz etiķetes, gredzena vai uzlīmes, un ir pievienots šādam pārtikas produktam vai attiecas uz to;

- **"fasēts pārtikas produkts"** nozīmē jebkuru galapatērētājam un ēdināšanas iestādei piegādājamo vienību, kas sastāv no pārtikas produkta un iesaiņojuma, kurā tas ievietots, pirms to piedāvā pārdošanai, vienalga vai šāds iesaiņojums pilnībā vai tikai daļēji aptver pārtikas produktu, bet, jebkurā gadījumā, tādā veidā, lai tā saturu nevarētu izmainīt, neatverot vai nenomainot iesaiņojumu.

Marķējums un izmantojamās metodes nedrīkst būt tādas, kas maldina pircēju, konkrēti:

- par pārtikas produkta raksturīgajām pazīmēm un jo īpaši tā raksturu, identitāti, īpašībām, sastāvu, daudzumu, derīgumu, izcelsmi vai pirmavotu, izgatavošanas vai ražošanas veidu;
- piedēvējot pārtikas produktam tādu iedarbību vai īpašības, kas tam nepiemīt;
- liekot saprast, ka pārtikas produktam piemīt īpašas pazīmes, kad īstenībā šādas pazīmes piemīt visiem līdzīgiem pārtikas produktiem;
- piedēvējot jebkuram pārtikas produktam spējas novērst, ārstēt vai izārstēt kādu cilvēka slimību vai atsaukties uz šādām spējām.

Minētie aizliegumi vai ierobežojumi attiecas arī uz pārtikas produktu pasniegšanas veidu, jo īpaši to formu, izskatu vai iesaiņojumu, izmantojamiem iesaiņošanas materiāliem, izvietojumu un apkārtni, kādā tie izstādīti un reklāmu.

Pārtikas produktu marķējumā jābūt ietvertām viegli saprotamām un redzamām, skaidri salasāmām un neizdzēšamām šādām obligātajām norādēm:

- **produkta komercnosaukums;**
- **sastāvdaļu uzskaitījums**, kurā sastāvdaļas sakārtotas lejupejošā secībā pēc svara un kurā norādīts katras sastāvdaļas konkrētais nosaukums, ņemot vērā atsevišķus izņēmumus, kas noteikti I, II, III un IIIa pielikumā. Atsevišķos gadījumos sastāvdaļas nav jānorāda;
- **dažu sastāvdaļu vai sastāvdaļu kategoriju daudzums**, kas izteikts procentos. Šo prasību piemēro, ja sastāvdaļa vai sastāvdaļu kategorija:
 - ir iekļauta pārtikas produkta komercnosaukumā vai patērētājs parasti to saista ar komercnosaukumu,
 - marķējumā ir izcelta ar tekstu, attēlu vai zīmējumu, vai
 - būtiski raksturo pārtikas produktu (bet ir iespējami atsevišķi izņēmumi);

- **neto daudzums**, kas izteikts tilpuma vienībās šķidrumiem un masas vienībās pārējiem produktiem. Īpaši noteikumi ir paredzēti pārtikas produktiem, ko pārdod pēc skaita, vai cietiem pārtikas produktiem, kas atrodas uzlietā šķidrumā;
- **minimālais derīguma termiņš**. Termiņš sastāv no dienas, mēneša un gada, tomēr pārtikas produktiem, kuru derīguma termiņš nepārsniedz trīs mēnešus, pietiek, ja norāda dienu un mēnesi; pārtikas produktiem, kuru derīguma termiņš pārsniedz trīs mēnešus, bet nepārsniedz 18 mēnešus, pietiek, ja norāda mēnesi un gadu; pārtikas produktiem, kuru derīguma termiņš pārsniedz 18 mēnešus, pietiek, ja norāda gadu. Pirms šā termiņa norāda vārdus “**Ieteicams līdz ...**”, kad termiņā ietilpst dienas norāde, vai “**Ieteicams līdz ... beigām**” pārējos gadījumos. Īpaši ātrbojīgiem pārtikas produktiem derīguma termiņu aizvieto ar vārdiem “**izlietot līdz**” datumu.
 - Atsevišķiem produktiem derīguma termiņa norāde nav obligāta, piemēram, neapstrādātiem svaigiem augļiem un dārzeņiem, vīniem un dzērieniem, kas satur 10 % vai vairāk spirta pēc tilpuma, bezalkoholiskajiem atspirdzinošajiem dzērieniem, maizes un konditorejas izstrādājumiem un saldumiem, ko parasti patērē 24 stundu laikā pēc izgatavošanas, etiķim, vāramajam sālim, cukuram cietā veidā u.c.;
- **īpaši glabāšanas noteikumi vai lietošanas nosacījumi**;
- kopienā reģistrēta **ražotāja, fasētāja vai pārdevēja vārds vai uzņēmuma nosaukums un adrese**;
- **izcelsmes vai pirmavota norāde**, ja bez šādas norādes var tikt ievērojami maldināts patērētājs;
- **lietošanas pamācība**, kas jānorāda tā, lai varētu pienācīgi lietot produktu;
- **faktiskais spirta saturs tilpuma procentos** – attiecībā uz dzērieniem, kas satur vairāk nekā 1,2 % spirta pēc tilpuma.

Ja pārtikas produktus piedāvā pārdošanai galapatērētājam vai ēdināšanas iestādēm bez iesaiņojuma vai, ja pārtikas produktus iesaiņo tirdzniecības vietā pēc patērētāja lūguma, vai tos fasē tiešai pārdošanai, dalībvalstis paredz sīki izstrādātas normas attiecībā uz veidu, kā nodrošināt direktīvā noteiktās norādes, lai pircējs saņem pietiekamu informāciju.

Ja fasētos pārtikas produktus laiž tirgū pirms pārdošanas galapatērētājam vai tos piegādā izmantošanai ēdināšanas iestādēm, norādes nepieciešamas tikai tirdzniecības dokumentos ar nosacījumu, ka komercnosaukums, minimālais derīguma termiņš un informācija par ražotāju vai fasētāju ir norādīta uz produkta ārējā iepakojuma.

2011.gada 25.oktobrī Eiropas Parlaments un Padome pieņēma [Regulu \(EK\) Nr. 1169/2011 par pārtikas produktu informācijas sniegšanu patērētājiem](#). Regula paredz skaidrus principus par obligāti un brīvprātīgi sniedzamu pārtikas produkta informāciju, kā arī paredz jaunas prasības pārtikas produktu marķējumam, lai padarītu to vieglāk saprotamu patērētājiem un ļautu tiem veikt apzinātu pārtikas produktu izvēli. Regulu piemēro visiem pārtikas produktiem, kas paredzēti galapatērētājam, tostarp pārtikas produktiem, kurus piegādā ēdināšanas iestādes un kuri paredzēti piegādei ēdināšanas iestādēm, kā arī noteiktiem ēdināšanas pakalpojumiem. Regula paredz, ka par pārtikas produkta informāciju atbildīgs ir tas pārtikas apritē iesaistītais komersants, ar kura vārdu vai sabiedrības nosaukumu šo pārtikas produktu tirgo, vai, ja minētais komersants neveic komercdarbību ES, importētājs ES tirgū. Regula paredz vairākas jaunas prasības, no kurām būtiskākās ir:

- **izcelsmes valsts norāde** – obligāta izcelsmes valsts vai izcelsmes vietas norāde gadījumos, ja izcelsmes valsts vai izcelsmes vieta var maldināt patērētāju par pārtikas produkta īsto izcelsmes valsti vai izcelsmes vietu, kā arī noteikta veida gaļai (svaigai, atdzesētai vai saldētai cūkgaļai, aitas vai kazas gaļai, mājputnu gaļai). Galveno sastāvdaļu izcelsmes vieta jānorāda, ja tā atšķiras no vietas, kur ir izgatavots gatavais produkts;
- **galveno uzturvērtības elementu norāde** - vairumam produktu un visai fasētajai pārtikai uz iepakojuma salasāmas tabulas veidā jānorāda enerģētiskā vērtība, kā arī tauku, piesātināto tauku, ogļhidrātu, cukura, olbaltumvielu un sāls daudzums. Visa šī informācija jānorāda uz 100 g vai uz 100 ml daudzumu. Papildus to var izteikt arī uz vienu produkta porciju. Prasība neattiecas uz pārtikas produktiem, kurus bez iepakojuma piedāvā pārdošanai galapatērētājiem vai ēdināšanas iestādēm, uz pārtiku, ko iepako tirdzniecības vietā pēc patērētāja lūguma, kā arī uz pārtikas produktiem, kurus fasē tiešai pārdošanai;
- **noteikts rakstzīmju lielums** – vairumam pārtikas produktu (izņemot nefasētos pārtikas produktus) obligāti norādāmajai informācijai noteikts minimālais burtu lielums. Burtu lielums jāaprēķina attiecībā pret marķējuma virsmas lielumu un tam jānodrošina labāka informācijas salasāmība;

- **informācija par vielām vai produktiem, kas izraisa alerģiju vai nepanesamību** – jānorāda uz visiem pārtikas produktiem (neatkarīgi no tā, vai tie tiek pārdoti fasēti vai nefasēti). Fasētiem produktiem alerģiju izraisošas vielas vai produkti jāizceļ sastāvdaļu sarakstā. Tie jānorāda arī nefasētam ēdienam, piemēram, ēdienam, ko pārdod restorānā. Regulas II pielikums nosaka vielu sarakstu, kas rada alerģiskas reakcijas vai neiecietības, piemēram, olas, zemesrieksti, selerijas, piens un sinepes. Ja šīs sastāvdaļas lietotas pārtikas produkta ražošanas vai sagatavošanas procesā vai ja tās satur arī gatavais pārtikas produkts, tad tās būs jāiekļauj pārtikas produkta obligāti norādāmajā informācijā u.c.

Regula ir piemērojama no 2014.gada 13.decembra, izņemot prasības attiecībā uz uzturvērtības marķējumu, kas būs piemērojamas no 2016.gada 13.decembra.

Papildus vispārīgajām marķēšanas prasībām, ko piemēro visiem pārtikas produktiem, atsevišķiem pārtikas produktiem ir noteiktas arī specifiskās marķēšanas prasības, tostarp:

- **uzturvērtības un veselīguma norādes** pārtikas preču marķējumā, noformējumā un reklāmā atļauts izmantot saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes 2006.gada 20.decembra [Regulu \(EK\) Nr. 1924/2006 par uzturvērtības un veselīguma norādēm uz pārtikas produktiem](#);
- specifiskās prasības dzīvnieku izcelsmes pārtikas produktu (piena, gaļas, zvejniecības, olu un olu produktu, želatīna u.c.) marķēšanai **ar identifikācijas marķējumu** Eiropas Parlamenta un Padomes 2004.gada 29.aprīļa [Regulu \(EK\) Nr. 853/2004](#), ar ko nosaka īpašus higiēnas noteikumus attiecībā uz dzīvnieku izcelsmes pārtiku u.c.

6. RISKU PĀRVALDĪBA

6.1. Drošas pārtikas pagatavošanu un pasniegšanu ietekmējošie faktori

Par drošu pārtiku var saukt tādu, kas nerada negatīvu ietekmi uz pārtikas pārstrādes darbiniekiem un/vai gala patērētājiem. Regulas (EK) Nr. 178/2002 ietvaros "galapatērētājs" ir tāds patērētājs, kurš neizmanto pārtiku uzņēmējdarbībā, bet gan tikai paša patēriņam¹¹. Patērētājiem pārtikas vissvarīgākā sastāvdaļa ir tās nekaitīgums un drošums.

Pirms 14 gadiem (2000. gadā) ES Komisija pieņēma *Balto grāmatu* par pārtikas nekaitīgumu un izstrādāja programmu "*No fermas līdz galdam*", formulējot jaunu politiku pārtikas jomā, kas garantētu augstu iedzīvotāju veselības un patērētāju aizsardzības līmeni. Viens no šīs *Baltās grāmatas* pamatmērķiem bija formulēt principu, ka ***par pārtikas nekaitīgumu primāri atbildīgs ir pārtikas ražošanas uzņēmums***. Lai nodrošinātu nekaitīgas pārtikas pasniegšanu, pārtikas uzņēmuma vadītājiem jāizmanto kvalitātes vadības sistēma - HACCP (tulkoj. no angl. val. *Hazard Analysis and Critical Control Point* - bīstamību analīze un kritiskie kontroles punkti) sistēma, kas šodien tiek uzskatīta kā sinonīms pārtikas nekaitīgumam. HACCP sistēmas mērķis ir identificēt un izvērtēt riskus, kas var izraisīt pārtikas piesārņojumu tās apstrādes procesā, kā arī novērst šos riskus pirms to rašanās. Pārtikas riski ir saistīti ar darba vidi, kurā tiek apstrādāta pārtika, vai pārtikā jau esošajiem piesārņotājiem. Tie, savukārt, var izraisīt pārtikas apstrādes darbinieku un/vai patērētāju saslimšanu. Jāatceras, ka pārtikas drošība nav atkarīga no ēdināšana uzņēmumu darbinieku skaita, bet lielākoties no apstrādājamās pārtikas veida un apstrādē izmantotā tehnoloģiskā procesa¹².

Pēdējo gadu laikā pārtikas drošības jautājumi ir aktualizējušies saistībā ar:

- patērētāju dzīvesveida izmaiņām;
- starptautiskā tūrisma attīstību;
- pārtikas produktu tirdzniecības pieaugumu;

¹¹Eiropas Parlamenta un Padomes 2002. g. 28. janvāra Regula (EK) Nr. 178/2002, ar ko paredz pārtikas tiesību aktu vispārīgus principus un prasības, izveido Eiropas Pārtikas nekaitīguma iestādi un paredz procedūras saistībā ar pārtikas nekaitīgumu (2002). [tiešsaiste]. Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20060428:LV:PDF>

¹² HACCP facilitation in small food businesses (2004). EC work document SANCO/3069/2004 [tiešsaiste]. Pieejams: http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/ca/dir1306/dn1306/haccp_in_small_businesses.pdf

- riskam pakļauto personu skaita pieaugumu (piemēram, alergētisko saslimšanu skaita palielināšanos);
- patērētāju izpratnes palielināšanos par pārtikas drošības jautājumiem.

Attīstoties pārtikas ražošanai, mainoties patērētāju attieksmei, uzskatiem par valsts institūciju un pārtikas nozares atbildību, rodas nepieciešamība pēc jauniem standartiem. Patērētāji šodien pieprasa ne tikai augstākus kvalitātes, higiēnas un veselības aizsardzības standartus attiecībā uz uzturā lietotajiem produktiem, bet arī to kvalitātes un izcelsmes apliecinājumus.

6.2. Pārtikas riski ēdināšanas uzņēmumos

Pārtikas piesārņojumu izraisa bioloģisks, ķīmiskais vai fizikāls aģents, kas atrodas pārtikā vai vidē, kurā tā tiek apstrādāta. Pārtikas bīstamības eksistē visās pārtikas aprites ķēdes stadijās no ražotāja un izplatītāja līdz patērētājam.

Fizikālo risku rada jebkurš potenciāli kaitīgs svešķermenis, kas parasti nav sastopams pārtikā, piemēram, stikla, koksnes, akmens, metāla un plastmasas daļiņas. Kā fizikālā riska piemēru var nosaukt - sīks akmentiņš maizes klaipā vai neliela kaula daļiņa cepetī. Fizikālie ir visvieglāk identificējami, jo tie pārsvarā ir saredzami.

Bioloģisko un ķīmisko risku ietekme uz cilvēka organismu ir daudz grūtāk izprotama. Mikroorganismi (jeb *bioloģiskie riski*) var būt labdabīgi un patogēni (baktērijas, vīrusi u.c.). Lai mikroorganismi izdzīvotu un attīstītos, tiem nepieciešama pārtika, ūdens un piemērota temperatūra. Mikroorganismu vairošanās procesā rodas blakusprodukti, piemēram:

- raugi (maizē, dzērienos, augļos);
- pienskābes baktērijas (jogurtā, sierā, gaļā);
- *Staphylococcus Aureus* – zarnu toksīns.

Atcerieties!

Pārtikas riski ir bioloģiskie, ķīmiskie un fizikālie!

Vīrusi ir ļoti sīka dzīvības forma, kuras eksistencei nav nepieciešama pārtika, ūdens vai gaiss, tie neizsauc produktu bojāšanos, taču inficē dzīvas šūnas. Vīrusi vairojas „saimnieka” šūnās un spēj izdzīvot cilvēka zarnu traktā, ūdenī vai pārtikā mēnešiem ilgi. Visizplatītākais vīrusu pārnese veids ir fekāli-orālais, kas saistīts ar nepietiekamu personāla higiēnu, t.i. nemazgātām rokām pēc tualetes apmeklējuma.

Pie bioloģiskajiem piesārņotājiem pieder arī parazīti - organismi, kuru izdzīvošanai nepieciešams “saimnieks”. Parazītu sugu skaits pasaulē ir mērāms tūkstošos, bet tikai

apmēram 100 veidi var inficēt cilvēkus pārtikas piesārņojuma rezultātā. Ar pārtiku vai ūdeni cilvēka organismā var nonākt divas bīstamu parazītu grupas: parazītiskie tārpi (piem., apaļie tārpi – nematodes) un lenteņi (*cestodes*).

Savukārt **ķīmiskie riski** rodas dabā vai arī tie neapzināti vai speciāli tiek pievienoti pārtikas apstrādes procesā. Kā dabisks ķīmiskā riska piemērs ir saindēšanās ar moluskiem un vēžveidīgajiem. Ķīmisko risku var radīt arī speciāli pievienotas ķīmikālijas kā pārtikas piedevas, tādas kā:

- konservanti (piemēram, nitrīta un sulfīta savienojumi), krāsvielas (pieļaujamais daudzums, saskaņā ar labo ražošanas praksi (GMP)¹³;
- uzturvielas (piemēram, produktu bagātināšana ar olbaltumvielām).

Neapzināti pievienoto ķīmikāliju izcelsme ir:

- lauksaimnieciskā darbība (piemēram, pesticīdi, fungicīdi, mākslīgais mēslojums);
- toksiskās vielas augsnē (piemēram, svina, cinka, arsēna, dzīvsudraba);
- sekundārais tiešais un netiešais piesārņojums (piemēram, ko rada smēreļļas, tīrīšanas līdzekļi un/vai dezinfekcijas līdzekļi).

Izmantojot pārtikas nekaitīguma programmas (HACCP) principus, tiek novērsta un kontrolēta pārtikas riski, pārtikas bojāšanās.

Īpaši ātri bojājas tā sauktā **augsta riska** (vai *potenciāli bīstamā*) **pārtika**. Tā ir pārtika vai pārtikas sastāvdaļa, kurā ir labvēlīga vide slimības izraisīto baktēriju (patogēnu) augšanai vai saglabāšanai, vai kuru var piesārņot patogēni un līdz ar to tā ir ātri bojājas. Parasti augsta riska pārtiku ražo no dzīvnieku izcelsmes sastāvdaļām (gaļas, zivīm, piena, olām), termiski apstrādātiem dārzeņiem vai termiski apstrādātiem cieti saturošiem produktiem – rīsiem un makaroniem.

Galvenie pārtikas riski ir saistīti ar:

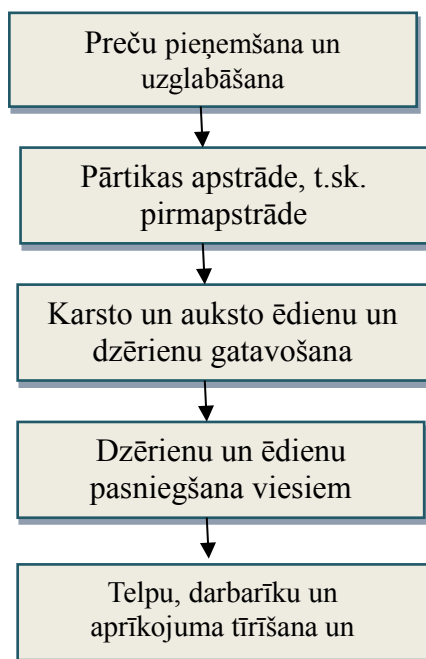
- laiku un temperatūru, kurā notiek pārtikas apstrādes procesi: termiskā apstrāde, t.sk. atdzesēšana, atkārtota uzsildīšana, pārtikas uzglabāšana;
- darba vidi un darbinieku veselību;
- šķērspiesārņojumu (nav novērsti apstākļi, kuros kaitīgie mikroorganismi fiziski pārvietojas no pārtikas, iekārtām un personāla uz pārtikas produktiem).

¹³ GMP - Good Manufacturing Practices or the 21st Century. Food Processing (2004). [tiešsaiste]. Pieejams: <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/CGMP/ucm110877.htm>

Kā rīkoties attiecībā uz pārtikas riskiem?

- jāakcentē gala produkta pārbaude un kritisko aspektu preventīvā kontrole;
- jāidentificē potenciālās pārtikas nekaitīguma problēmas;
- jānosaka, kā un kur šīs problēmas jākontrolē vai jānovērš;
- jāformulē rīcība un atbilstoši jāapmāca personāls.

Lai novērstu un kontrolētu risku cēloņus, ir svarīgi veikt preventīvas darbības visās pārtikas ražosanas procesa stadijās, sākot no preču pieņemšanas un uzglabāšanas un beidzot ar maltītes pasniegšanu, kā arī telpu, aprīkojuma mazgāšanu (skat. zemāk esošo attēlu).



Kad ir identificēti *visi* uzņēmumā *esošie* un *potenciālie* riski, tad var uzsākt to novēršanu un/vai kontrolēšanu (risku likvidēšanu vai samazināšanu). Šajā nolūkā pārtikas uzņēmumam jāievieš, jāīsteno un jāuztur procedūru komplekss *saskaņā ar* HACCP principiem¹⁴ - risku identificēšana, kritisko kontroles punktu un to kritisko robežvērtību noteikšana, efektīva uzraudzības sistēma, korektīvas darbības un atbilstoša pārbaude un pierakstu sistēma (skat. KKP noteikšanu [7. pielikumā](#) un monitoringu [8.pielikumā](#)).

¹⁴ Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (EK) Nr. 853/2004 par pārtikas produktu higiēnu (2004).
[tiešsaiste] Pieejams: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0852:](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0852:LV:HTML)

Ja netiek kontrolēti visi nozīmīgie riski, tad tas var novest pie cilvēku saslimšanas (pat letāla iznākuma), kas būtiski kaitēs zīmola reputācijai, kā arī uzņēmuma finansiālajam stāvoklim¹⁵.

6.3. Pārtikas risku pārvaldība

Jāņem vērā, ka bīstamība atšķiras no riska. Risks ir kāda nevēlama notikuma (piemēram, patērētājs saslimst ar slimību, kas izplatās ar pārtiku) iespējamība un notikuma nodarītā kaitējuma pakāpe. Risks – tie ir tādi apstākļi, kuri rada neskaidrību par turpmākajiem notikumiem. Risks ir pārtikas bīstamību izraisītās negatīvās ietekmes uz veselību novērtēta varbūtība un smaguma pakāpe eksponētajās iedzīvotāju grupās.

Atcerieties!

- Bērni ir patērētāju grupa ar augstu riska pakāpi attiecībā uz saslimšanām, kas izplatās ar pārtiku, jo viņu imūnsistēma vēl tikai attīstās.
- Pārtika nokļūst virtuvē pēc tam, kad tai pieskārušies daudz cilvēku; pārtika nav absolūti sterila, un pārtikas aprites ķēdē ir vairāki potenciāli piesārņojuma avoti.
- Mikroorganismi attīstās un var būt izturīgi pret cilvēku aizsardzības sistēmu – tāpēc Pārtikas drošības sistēma nepārtraukti jāaktualizē.

Galvenie jautājumi risku analīzē ir:

- KĀDI riski un bīstamības ietekmē pārtiku?
- KUR šie riski un bīstamības notiek?
- KĀ var kontrolēt vai likvidēt šos riskus un bīstamības?

Risku pārvaldība ir daļa no risku analīzes procesa, kas balstās uz trīs elementiem:

- risku novērtējumu;
- risku kontroli;
- risku komunikāciju.

Risku novērtēšana ir kvantitatīvs informācijas izvērtējums par potenciālām veselības bīstamībām, ko rada dažādu faktoru iedarbība. Eiropas Savienībā risku novērtējums jābalsta uz zinātniskām metodēm^{16, 17}. Ēdināšanas uzņēmuma vadītājam

¹⁵ Tracking and Reporting Foodborne Disease Outbreaks (2010). [tiešsaiste] Pieejams: http://www.cdc.gov/outbreaknet/investigations/figure_food_production.html

¹⁶ European Food Safety Authority (2013). EFSA Scientific Network for Harmonization of Risk Assessment methodologies. EFSA supporting publication 2013:EN-489

jānodrošina, lai tiktu veikti visi nepieciešamie pasākumi, kas novērš jebkādu cilvēku saslimšanas iespēju. Risku novērtēšanā ietilpst jebkura procesa stadijā pastāvošo bīstamību un ar to saistīto risku apmēra noteikšana, ņemot vērā esošos piesardzības pasākumus. Šāds risku novērtējums palīdz izvēlēties vispiemērotākos labās prakses pasākumus.

Risku pārvaldība ir risku identificēšanas, novērtēšanas un reaģēšanas process, kā atbilstošu kontroles darbību izvēle un īstenošana, ieskaitot regulējošus pasākumus.

Risku komunikācija ir interaktīva viedokļu un informācijas apmaiņa par riskiem.

Risku pārvaldības lēmumi tiek pieņemti, balstoties uz pārtikas apstrādes kvalitātes un drošības pārbaudēm un standartiem. Viens no izplatītākajiem standartiem ir ISO 22000, "*Pārtikas nekaitīguma nodrošināšanas sistēmas*", kas nosaka prasības pārtikas nekaitīguma nodrošināšanas sistēmai visā pārtikas aprites ķēdē (līdz gala patēriņam) un aptver komunikāciju, sistēmas vadību, priekšnosacījumu programmu un HACCP principus. Pārtikas nekaitīgums visvairāk tiek nodrošināts, papildinot būtiskās pārvaldības sistēmas ar šim sektoram specifiskām *priekšnosacījumu programmām*. Piemēram, ISO/TS 22002-1:2009 nosaka prasības priekšnosacījumu programmas izveidei, īstenošanai un uzturēšanai, lai palīdzētu pārtikas nekaitīguma bīstamību kontrolē. Šis standarts tiek piemērots visiem uzņēmumiem neatkarīgi no to lieluma vai darbības sarežģītības un nosaka prasības attiecībā uz:

- ēku un komunālo tīklu būvniecību un plānojumu;
- telpu, darba platību un iekārtu plānojumu;
- piegādēm, pakalpojumiem un aprīkojuma atbilstību;
- nopirkto materiālu pārvaldību;
- šķērspiesārņojuma novēršanas pasākumiem;
- tīrīšanu un dezinfekciju;
- kaitēkļu apkarošanu;
- personāla higiēnu.

Lai izvērtētu risku, ir jānovērtē tā iestāšanās varbūtība un kaitējuma smaguma pakāpe, ko tas var radīt:

$$\text{Risks} = \text{varbūtība} \times \text{kaitējuma smaguma pakāpe}$$

Risku veidu piemēri ir redzami tabulā.

¹⁷ Risk assessment. European Agency for Safety and Health at Work. [tiešsaiste]
Pieejams: <http://osha.europa.eu/en/topics/riskassessment>

VARBŪTĪBA, ka BĪSTAMĪBA var notikt	Iespējamā kaitējuma SMAGUMA PAKĀPE
(1) ļoti maza varbūtība , <i>piemēram</i> , vienreiz 10 gados	(1) neliela , <i>piemēram</i> , nav ievērojama kaitējuma veselībai
(2) maza varbūtība , <i>piemēram</i> , vienreiz gadā	(2) vidēja , <i>piemēram</i> , slikta pašsajūta, vemšana, viegla caureja
(3) reizēm notiek , <i>piemēram</i> , vienreiz mēnesī	(3) augsta (kritiska) , <i>piemēram</i> , saslimšana vai trauma, kad nepieciešama ārsta palīdzība
(4) notiek visai bieži , <i>piemēram</i> , vienreiz nedēļā	(4) ļoti augsta , <i>piemēram</i> , nopietns kaitējums veselībai, iespējams, ar letālu iznākumu.

Par pārtikas drošības sistēmu atbildīgajiem darbiniekiem jāizlemj, kādas bīstamības ar zemu riska apmēru, piemēram, zemāku par 2, ir mazsvarīgas, un attiecībā uz tām nav nepieciešamas speciāli kontroles darbības (skat. tabulu zemāk).

Kaitējuma smaguma pakāpe

Riska pakāpe		(1) zema	(2) vidēja	(3) augsta	(4) ļoti augsta
Varbūtība	(1) ļoti maz iespējama	1	2	3	4
	(2) maz iespējama	2	4	6	8
	(3) reizēm iespējama	3	6	9	12
	(4) iespējama	4	8	12	16

Pārtikas uzņēmumiem, kas iesaistīti jebkurā pārtikas ražošanas, apstrādes un izplatīšanas stadijā pēc tās primārās saražošanas un attiecīgajā ar stadiju saistītajā darbībā, jāievieš, jāīsteno un jāuztur pastāvīgas procedūras saskaņā ar HACCP principiem vai to ekvivalentu.

Autori: *M. Martino, L. Andriano, L. Skoņamiļio, M. Tuči*

7. HACCP SISTĒMAS PRINCIPI

Bīstamību analīzes *un* kritisko kontroles punktu (abreviatūra angļu valodā – HACCP, *Hazard Analysis Critical Control Point*) sistēma ir **elastīgs, preventīvs, uz riskiem balstīts** kontroles mehānisms, kura mērķis ir līdz minimumam samazināt pārtikas nekaitīguma riskus, ņemot vērā bioloģisko, ķīmisko un fizikālo bīstamību. HACCP sistēmu 20. gs. 60. gadu sākumā izstrādāja ASV organizācija NASA ar nolūku iegūt nekaitīgu pārtiku astronautiem. HACCP fokusējas uz pārtikas piesārņojuma radītu bīstamību identificēšanu un novēršanu.

Uzņēmumā izmantotie HACCP sistēmas principi ļauj:

- identificēt pārtikas produktus un darbības, kam ir vislielākā varbūtība izraisīt ar pārtiku pārnēsājamu infekcijas slimību;
- izstrādāt risku samazināšanas procedūru;
- izstrādāt uzraudzības procedūras pārtikas nekaitīguma nodrošināšanai;
- pārbaudīt, vai klientiem pasniegtie ēdieni un dzērieni ir pareizi apstrādāti katrā ražošanas stadijā.

Uzdevums!

Kādas un kāpēc potenciālas bīstamības var atrast jūsu restorānā pasniegtajos ēdienos un dzērienos?

Pamata kritēriji analīzei:

- fizikālā bīstamība (sīki akmeņi, mati...);
- ķīmiskā bīstamība (kaitēkļu iznīcināšanas aerosols ...);
- bioloģiskā bīstamība (kaitīgi mikroorganismi, Salmonella, ...).

HACCP sistēmas principus sāk pielietot izvērtējot ēdināšanas uzņēmumā notiekošo ražošanas procesu jau no paša sākuma: no pārtikas komponentu saņemšanas līdz gala produkta lietošanai uzturā.

Tātad sākuma darbības ir šādas:

- identificēt visus iespējamus riskus;
- veikt preventīvos pasākumus, lai likvidētu vai samazinātu pārtikas riskus.

Atcerieties!

HACCP principu pielietošana ir preventīva nevis reaģēšanas sistēma.

Būtībā visiem pārtikas uzņēmumiem jāpielieto HACCP principi ar mērķi novērst pārtikas nekaitīguma problēmas, nevis reaģēt, kad tās jau ir reāli notikušas. HACCP principu lietošana rada motivāciju noteikt pārtikas apstrādātāju atbildību par pārtikas

nekaitīguma nodrošināšanu katrā tās pagatavošanas posmā, uzlabot darba procedūras ar periodiskām pārbaudēm un sekot līdzī aprīkojuma un tehnoloģiju attīstībai.

Uzņēmumiem ar labu tehnisko kompetenci un resursiem pārtikas nekaitīguma kontroles sistēmas izstrāde un īstenošana saskaņā ar HACCP principiem visdrīzāk prasīs tikai nelielu pūli, salīdzinot ar pasākumiem, ko šis uzņēmums pats veiktu attiecībā uz savām kvalitātes nodrošināšanas procedūrām. Tomēr mazi vai mikro uzņēmumi ar mazākiem resursiem varētu uzskatīt HACCP principu lietošanu par visai sarežģītu un birokrātisku.¹⁸

HACCP principu pielietošana ir kontroles sistēma ar daudzdisciplīnu pieeju, kas ietver priekšnosacījumu programmu, galvenajiem noteikumiem un darbībām (labo praksi) saistībā ar HACCP sistēmu, kas pēc Pārtikas kodeksa (*Codex Alimentarius*) metodoloģijas ir 0. solis. Šai sistēmai ir 12 soļi un 7 principi, kas aprakstīti zemāk redzamajā tabulā.

HACCP soļi	Principi
1. Izveidot HACCP atbildīgo grupu!	1. princips: veikt bīstamību analīzi
2. Aprakstīt produktu!	
3. Identificēt paredzēto pielietojumu!	
4. Sastādīt darbību secības shēmu!	
5. Apstiprināt darbību secības shēmu uz vietas objektā!	
6. Norādīt visas potenciālās bīstamības, kas saistītas ar katru ražošanas posmu, un izstrādāt pasākumus identificēto bīstamību kontrolei!	
7. Noteikt kritiskos kontroles punktus!	2. princips: noteikt kritiskos kontroles punktus
8. Noteikt kritiskās robežvērtības katram kontroles punktam	3. princips: noteikt kritiskās robežvērtības
9. Izveidot uzraudzības sistēmu katram KKP	4. princips: izstrādāt sistēmu KKP uzraudzībai
10. Veikt korektīvas rīcības	5. princips: noteikt, kāda korektīva rīcība jāveic, ja uzraudzība konstatē, ka attiecīgais KKP netiek kontrolēts
11. Izstrādāt pārbaudes procedūras	6. princips: izstrādāt pārbaudes procedūras, lai apstiprinātu, ka HACCP sistēma funkcionē efektīvi
12. Izstrādāt dokumentāciju un uzskaiti	7. princips: izstrādāt dokumentāciju un pierakstus visām procedūrām atbilstoši šiem principiem un to pielietojumam

¹⁸ Report from the Commission to the Council and the European Parliament on the experience gained from the application of the hygiene Regulations (EC) No 852/2004, (EC) No 853/2004 and (EC) No 854/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 [tiešsaiste] Pieejams: http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/docs/report_act_part1_en.pdf

Šie septiņi principi definē prasības, kas jāizpilda visā pārtikas ražošanas, apstrādes un izplatīšanas ciklā, lai ar bīstamību analīzi identificētu kritiskos punktus, kuri jākontrolē pārtikas nekaitīguma nodrošināšanai.

Visus minētos principus var pielietot jebkuram pārtikas aprites ķēdes posmam. Ja saskaņā ar priekšnosacījumiem ir sasniegts mērķis – pārtikas bīstamību kontrolēšana, pēc samērīguma principa jāizvērtē, kuri pārtikas higiēnas noteikumos paredzētie pienākumi ir izpildīti un vai nav nepieciešamības piemērot prasību par pastāvīgas procedūras izstrādi, īstenošanu un uzturēšanu, balstoties uz HACCP sistēmas septiņiem principiem.

1. princips – bīstamību analīze

Šis princips apraksta, kur HACCP atbildīgajiem darbiniekiem jāidentificē potenciālās bīstamības katrā no pārtikas apstrādes stadijām. Jāsagatavo pasākumu saraksts, balstoties uz visu procesa stadiju secīgo darbību shēmu, sākot no izejvielu pieņemšanas līdz gatavajam produktam. Bīstamību analīze nozīmē ievākt un izvērtēt informāciju par apstākļiem, kas rada to bīstamību esamību, lai izlemtu, kas no tā ir būtisks pārtikas nekaitīguma nodrošināšanai un vai tāpēc ir iekļaujamas HACCP plānā. Periodiski jāveic inspicēšana, lai nodrošinātu sistēmas efektīvu darbību.

Galvenie uzdevumi HACCP 1. principa pielietošanā ir šādi:

- *nokomplektēt HACCP atbildīgo grupu*: nodrošināt nepieciešamās kompetences – grupai vajadzētu būt daudzdisciplinārai, tā lemj par HACCP darbības plānu;
- *aprakstīt produktu*: sagatavot pilnu produkta un saistīto procesu aprakstu – tajā jāiekļauj visa svarīgā drošuma informācija, ieskaitot produkta sastāvu, fizikālās/ķīmiskās īpašības, uzglabāšanas apstākļus u.c.;
- *identificēt paredzēto izmantošanas veidu*: aprakstīt, kā gala patērētājs izmantos produktu un mēģināt identificēt, vai eksistē riskam pakļautas iedzīvotāju grupas;
- *sastādīt secīgo darbību shēmu*: HACCP atbildīgajiem šajā shēmā jāatspoguļo visi pārtikas pagatavošanas soļi/stadijas;
- *uz vietas objektā apstiprināt secīgo darbību shēmu*: visu darbību un pasākumu izpildē par HACCP atbildīgo grupai jāapstiprina visi shēmas posmi; šī soļa ietvaros par HACCP atbildīgo grupa:
 - **uzskaita visas bīstamības**, kas pamatoti sagaidāmas katrā pārtikas aprites ķēdes stadijā; bīstamību identificēšanas rezultātā tiek sastādīts katras operatīvās stadijas potenciālo bīstamību saraksts, no izejvielu pieņemšanas līdz gatavā produkta pasniegšanai klientiem;

- **novērtē bīstamības**, lai noteiktu, kuras no tām iekļaujamās HACCP plānā;
- **apsver, kādi kontroles pasākumi** jāpielieto katrai bīstamībai.

Kontroles pasākums ir jebkāda rīcība vai darbība, kas izmantojama pārtikas nekaitīguma bīstamības novēršanai vai likvidēšanai, vai samazināšanai līdz pieņemamam līmenim. Konkrētas bīstamības kontrolēšanai var būt nepieciešami vairāki kontroles pasākumi, savukārt ar vienu kontroles pasākumu var kontrolēt arī vairākas bīstamības. Bīstamība noteikti jākontrolē, ja:

- pastāv pietiekama tās iestāšanās varbūtība;
- ir varbūtība, ka tās rezultātā radīsies patērētājiem nepieņemams risks.

Galvenie soļi

- identificēt potenciālo pārtikas veidu *un* saistīto bīstamību;
- identificēt potenciālo procesu *un* saistīto bīstamību;
- noteikt, vai potenciālā bīstamība ir nozīmīga;
- noteikt preventīvos pasākumus katrai nozīmīgajai bīstamībai.

Kā identificēt nozīmīgās bīstamības?

To var izdarīt, izmantojot:

- statistiku – pārtikas kontroles un inspekcijas pārbažu datus;
- iedzīvotāju veselības datus no slimnīcām, medicīnas publikācijām;
- datus no pētījumiem un nozares monitoringa, klientu sūdzībām, atpakaļ atdotajiem produktiem.



Vienkāršs kontroles pasākums vīrusu bīstamībai ir pārtikas termiskā apstrāde. Termiskās apstrādes process ir vissvarīgākā darbība nekaitīgas pārtikas pagatavošanā, ieskaitot arī atkārtotas uzsildīšanas laiku. Termiski apstrādāta un atdzesēta pārtika vēlreiz jāuzsilda, nodrošinot iekšējo temperatūru 74°C vai augstāk, un jāpatur šajā temperatūrā vismaz 15 sekundes.

2. princips – noteikt kritiskos kontroles punktus

HACCP atbildīgo grupa identificē visus riskus, kas varētu notikt jebkurā ražošanas stadijā, apraksta preventīvās darbības to kontrolei un definē HACCP pozīcijas, kur kontrole ir būtiska produkta drošumam: kritiskos kontroles punktus (KKP).

Kritiskais kontroles punkts ir darbība vai procedūra pārtikas aprites ķēdē no izejvielu pieņemšanas, sākotnējās apstrādes līdz gala patēriņam, ko ir iespējams kontrolēt un kas ir būtisks, lai novērstu vai likvidētu pārtikas drošuma bīstamību vai samazinātu to līdz pieņemamam līmenim. HACCP procedūrās visbiežāk sastopamie kritiskie punkti attiecas uz:

- pārtikas apstrādē un pārvietošanā iesaistīto darbinieku personīgo higiēnu;
- higiēnas telpām;
- pārtikas transportēšanu;
- aukstuma iekārtām un pārtikas glabāšanu.

Procesa kontrolē ir divi kritiskie aspekti:

- pH, t.i., pārtikas skābuma pakāpe;
- temperatūra.

KKP un kritiskie posmi

Kritiskais kontroles punkts ir: pozīcija, kur iespējams kontrolēt pārtikas drošuma bīstamību.

Kritiskie posmi ir: pārtikas termiskā apstrāde, atdzesēšana, temperatūras saglabāšana un atkārtota uzsildīšana.

Patēriņam gatavajai pārtikai (piem., salātiem) kritiski ir visi pagatavošanas posmi, kur cilvēku rokas saskaras ar pārtiku.

Katrā ES valstī izstrādātie rādītāji sniedz precīzus norādījumus par temperatūru, kādā jāuztur pārtika, un maksimālo produktu glabāšanas laiku.

Atcerieties!

Var būt vairāki KKP, kuros ar kontroles pielietošanu novērš vienu un to pašu bīstamību. Bīstamības var tikt novērstas, likvidētas vai samazinātas līdz pieņemamam līmenim.

KKP ir specifiski konkrētam produktam un procesam. Tie var mainīties atkarībā no:

- ražošanas telpu plānojuma;
- procesa secības;
- aprīkojuma;
- dezinfekcijas un atbalsta programmas.

Vienu KKP var izmantot vairāku bīstamību kontrolēšanai.



Kā noteikt KKP?

KKP noteikšanu HACCP sistēmā var atvieglot, izmantojot tā saukto „Lēmumu pieņemšanas koku”, kas attēlo loģisko spriedumu secību un ietver vairākus jautājumus, kā redzams [7. pielikumā](#). Punkti ir identificējami kā KKP, ja bīstamību ir iespējams novērst.

Uzdevums!

Jūsu restorāna vienā no ēdienkartes ēdieniem atrastas dažas pārtikas drošuma bīstamības. Tātad:

- jāidentificē pārtikas pagatavošanas procesa posmi, kur šīs bīstamības var vislabāk kontrolēt (kritiskie kontroles punkti);
- jānosaka, kur un kad jākontrolē bīstamības restorāna ražošanas procesā!

Attiecībā uz dažiem produktiem un procesiem var rīkoties šādi:

- patogēnu vai medikamentu pārpalikuma nokļūšanu pārtikā var novērst, kontrolējot pārtikas pieņemšanas stadiju (piem., pieprasot produktu kvalitātes deklarāciju no piegādātāja);
- ķīmisku bīstamību var novērst, kontrolējot ēdiena receptūras vai komponentu pievienošanas stadiju;
- patogēnu veidošanos gatavajā produktā var novērst, kontrolējot ēdiena receptūras vai komponentu pievienošanas stadiju (ar pH līmeņa regulēšanu vai konservantu izmantošanu);
- patogēnu veidošanos var kontrolēt, uzglabājot pārtiku ledusskapī vai atdzesējot to līdz zelai temperatūrai
- pozīcijas ir identificējamas kā KKP, ja bīstamību ir iespējams likvidēt (*skat. 8. pielikumu*).

3. princips – noteikt kritiskās robežvērtības

Kritiskās robežvērtības (KR) definē kā maksimālo un/vai minimālo vērtību, pēc kuras jākontrolē bioloģisks, ķīmisks vai fizikāls parametrs kādā KKP, lai novērstu, likvidētu vai samazinātu līdz pieņemamam līmenim pārtikas drošuma bīstamību.

Katram kritiskajam kontroles punktam jau iepriekš jānosaka mērījumu parametri un pieļaujamais novirzes diapazons. Kritiskās robežvērtības ir atšķirība starp produkta nekaitīgo un veselībai kaitīgo stāvokli kritiskajā kontroles punktā. Tie bieži sakrīt ar izmērāmo parametru (piem., temperatūru, laiku, pH). Kritiskās robežvērtības, kas šķir produkta pieņemamo kondīciju no nepieņemamā. Kritiskās robežvērtības jākonkretizē un

jāapstiprina katram KKP. Konkrētā procesa stadijā var noteikt vairākus KR. Bieži vien konkrētas bīstamības kontrolēšanai pastāv vairākas alternatīvas. Vislabākā kontroles varianta un kritisko robežvērtību izvēle parasti balstās uz praktiskiem apsvērumiem un pieredzi.

Atcerieties!

Informācijas avoti par kritiskajām robežvērtībām ir:

- zinātniskās publikācijas;
- žurnālu raksti, pārtikas zinātnes materiāli;
- mikrobioloģijas testi;
- nozaru regulējuma vadlīnijas.

Ir svarīgi pareizā veidā darboties kritisko robežvērtību ietvaros, strādājot pārtikas pagatavošanas telpā un izmantojot attiecīgās iekārtas. Piemēram, karstās uzglabāšanas iekārta jāizmanto tikai pēc tam, kad esat pārliecinājies par tās pareizu funkcionēšanu (sildelementi nav izdeguši, ar tvaiku apsildāmajās iekārtās ūdens līmenis nav pārāk zems, termostats ir pareizi iestatīts uz 60°C vai vairāk, utt.) Ievietojiet karstās uzglabāšanas iekārtā tikai tādu pārtiku, kas jau uzkarsēta līdz 74°. Pirms pārtikas ievietošanas iepriekš sakarsējiet iekārtu vismaz līdz 70°C.

Atcerieties!

Neatstājiet pārtiku karstās uzglabāšanas iekārtā atdzist. Ja šādi rīkosieties, pārtika nevis atdzīsīs, bet gan paliks karsta “sevišķi bīstamajā zonā”, kā rezultātā savairosies patogēni.

4. princips – izveidot KKP uzraudzības sistēmu

Kontrole ir pārbaude, vai tiek ievērotas pareizās procedūras un uzraudzība; plānota kontroles parametru novērojumu vai mērījumu secība, lai noteiktu, vai kāds KKP tiek kontrolēts.

HACCP atbildīgo grupai detalizēti jānorāda visas kontrolēšanai nepieciešamās prasības, lai katrs kritiskais kontroles punkts atrastos kritiskajās robežvērtībās. Šim nolūkam jāīsteno kritisko punktu uzraudzības procedūras un jākonkretizē kontroles darbības, biežums un atbildība (piem., kāds instruments jāizmanto termiskās apstrādes temperatūras kontrolē).

Jautājumi par kritiskajiem kontroles punktiem

- Vai šajā pārtikas apstrādes stadijā pārtikā var rasties piesārņojums?
- Vai šo bīstamību var novērst ar korektīvām darbībām?
- Vai šo bīstamību var novērst, likvidēt vai samazināt, veicot pasākumus turpmākajā ēdiena gatavošanas procesā?
- Vai ir iespēja veikt pienācīgu uzraudzību visos kritiskajos kontroles punktos?

Uzraudzības mērķis ir izsekot procesa operācijām un ļaut identificēt tendences saistībā ar kritiskajām robežvērtībām, kā rezultātā varētu veikt procesa korekcijas, kā arī konstatēt kontroles zudumu (kas nozīmē, ka KKP ir radusies novirze!) un sagatavot rakstisku dokumentāciju par procesa kontroli.

Uzraudzības formulārā vai paškontroles plānā (*Skat. Paškontroles plāna piemēru 8.pielikumā*) jāatbild uz vairākiem jautājumiem:

- “*Ko?*” - nepieciešamais mērījums vai novērojums, kas jāveic, lai novērtētu, vai KKP darbojas kritisko robežvērtību ietvaros. Uzraudzība nozīmē kāda produkta vai procesa raksturlieluma izmērīšanu, lai noteiktu tā atbilstību kritiskajām robežvērtībām, piemēram, temperatūrai;
- “*Kā?*” – norāda veidu, kādā veicami fizikālie un/vai ķīmiskie mērījumi kvantitatīvajām kritiskajām robežvērtībām vai speciāli novērojumi kvalitatīvajām kritiskajām robežvērtībām (ne vienmēr robežvērtības ir mērāmas kvantitatīvi, piemēram, produkta ārējais izskats, ko izvērtē produktus pieņemot);
- “*Kad?*” – norāda uzraudzības biežumu, jo tā nevar būt nepārtraukta vai periodiska;
- “*Kurš?*” – norāda personu, kas veic uzraudzību. Šai personai jābūt atbilstoši apmācītai. Galvenais ir nekavējoties paziņot par kritisko limitu pārsniegumu, lai bez kavēšanās varētu veikt korektīvās darbības.

5. princips – noteikt korektīvās darbības

Kad uzraudzībā tiek konstatēts, ka konkrēts KKP netiek kontrolēts, jānosaka korektīvā rīcība un jānorāda veicamie pasākumi kritisko robežvērtību pārsniegšanas gadījumā. Korektīvās darbības ietver:

- produkta izolēšanu un glabāšanu līdz tiek izvērtēts tā nekaitīgums;
- skartā produkta novirzīšanu uz citu procesu, kur novirze nebūs kritiska;
- atkārtotu pārstrādi;
- produkta iznīcināšanu.

5. principa pielietošana

1. solis: jānosaka, vai produktam ir bīstamība, balstoties uz eksperta vērtējumu vai fizikālo, ķīmisko vai mikrobioloģisko testēšanu.
2. solis: ja netiek konstatēta bīstamība, produktu var izmantot, kā paredzēts.

3. solis: ja pastāv potenciāla bīstamība, jānosaka, vai produktu iespējams pārstrādāt/atkārtoti apstrādāt vai novirzīt drošākam pielietojumam.

4. solis: ja produktu nav iespējams pārstrādāt, tas jāiznīcina.

Atcerieties – neatbilstoša termiskā apstrāde var radīt bīstamību!

Pareiza termiskā apstrāde nogalina patogēnus vai vismaz samazina to skaitu līdz apmēram, kad tie nevar izsaukt cilvēku saslimšanu. Neatbilstoša termiskā apstrāde bieži notiek kļūdainas rīcības rezultātā: cepot vēl sasalušu vistu vai gaļu, cepot pildītu putnu tajā pašā temperatūrā un tikpat ilgi kā nepildītu putnu vai piesaistot pavāru, kam trūkst pieredzes. Ir svarīgi pārbaudīt pārtikas produktu iekšējo temperatūru termiskās apstrādes laikā.

6. princips – verificēšanas procedūras

Verificēšana ir metožu, testu un citu novērtēšanas līdzekļu izmantošana papildus uzraudzībai, lai noteiktu atbilstību HACCP (vai paškontroles) plānam. Verificēšana var ietvert arī mērķtiecīgu paraugu ņemšanu un produktu testēšanu, lai pārliecinātos, ka kritiskās robežvērtības ir atbilstošas produktu nekaitīgumam. Ar verificēšanas procedūru periodiski tiek pārbaudīts HACCP sistēmas stāvoklis. Verificēšanas periodiskums jādokumentē periodisko auditu žurnālā. Verificēšanai jāsniedz pārliecība, ka HACCP plāns:

- ir atbilstošs, lai kontrolētu ar pārtikas produktiem un tehnoloģiskajiem procesiem saistītās bīstamības;
- tiek pareizi pielietots;
- ir balstīts uz zinātniskiem pierādījumiem.

Verificēšana aptver visas ar validēšanu, KKP, mērinstrumentu kalibrēšanu, pierakstu izskatīšanu, paraugu ņemšanu, paraugu testēšanu, HACCP sistēmu un galaprodukta testēšanu saistītās darbības.

Verificēšanas (mērījumu) rezultātus fiksē rakstiski. Verificēšanu īsteno izmantojot kalibrēšanas procedūru. Kalibrēšana attiecas uz uzraudzībā vai verificēšanā izmantojamo aprīkojumu un instrumentiem, ar mērķi, nodrošināt mērījumu precizitāti. Verificēšanas pierakstos jānorāda metode, datums, atbildīgās personas un/vai organizācija, rezultāti vai konstatācijas un veiktie pasākumi, ieskaitot produktu aprakstu un darbību secības shēmas pārbaudi, KPP uzraudzības rezultātus saskaņā ar HACCP plānu un operāciju verificēšanu pēc noteiktajām kritiskajām robežvērtībām. Pierakstu izskatīšana ir nepieciešama, lai

aktualizētu bīstamību analīzi, KPP noteikšanu, kritiskās robežvērtības un regulējuma prasības.

Validēšana ir fokusēta uz zinātniskās un tehniskās informācijas vākšanu un izvērtēšanu, lai noteiktu, vai HACCP plāns tiek *pareizi īstenots* un vai tas efektīvi kontrolē bīstamības. Validēšana veic ikreiz, kad notiek jebkādas izejvielu, produktu vai tehnoloģiskā procesa izmaiņas, vai kad izskatīšanas atzinums ir negatīvs. Tāpat izmaiņu validēšana jāveic, ja tiek konstatēta atkārtota noviržu virkne, tiek paziņota jauna informācija par bīstamībām vai kontroles pasākumiem, vai mainās kāda apstrādes metode.

Atcerieties!

6. principa pielietošanai jāizstrādā procedūras, ieskaitot paraugu ņemšanu pēc nejaušas atlases un analīzi, lai noteiktu, vai HACCP funkcionē pareizi. Validēšanā jāietver darbības, kas apstiprina visu HACCP plāna elementu efektivitāti.

7. princips: izveidojiet pierakstu un dokumentēšanas procedūras

7. principa mērķis ir izveidot dokumentāciju visām procedūrām un pierakstiem, kas būtiski HACCP plāna atbilstības un ievērošanas pārbaudei. Galvenās pierakstu formas ir:

- HACCP plāns un atbalstošie dokumenti;
- KKP uzraudzība;
- novirzes un korektīvās darbības;
- verificēšanas darbības.

HACCP plāns un atbalstošie dokumenti

HACCP plāns ietver plāna izstrādei nepieciešamo informāciju un atbalsta datus, tādos kā bīstamību analīzi un pierakstus, kas dokumentē KKP un kritisko robežvērtību noteikšanas zinātnisko pamatojumu. Sekmīgu HACCP plānu izveide pirmkārt balstās uz preventīvo apsvērumu pielietojumu, lai atrisinātu situācijas, pirms tās kļūst par reālu problēmu. Uzsvars ir tieši uz *prognozēšanu*, nevis reaģēšanu, uz procesa pareizu izpildi jau no sākuma, nevis tā koriģēšanu pēc problēmu rašanās. HACCP plāna izstrādē izpildāmie uzdevumi aptver visus minētos septiņus principus. Dokumentētas informācijas un datu piemēri: bīstamību analīzes darba lapa, pieraksti saistībā ar bīstamību analīzes izpildi un kritisko robežvērtību noteikšanu, dati, ko izmanto patogēnu vairošanās barjeru adekvātumam, kā arī karsēšanas procesu atbilstība.

KKP uzraudzības pieraksti

Jāveic pieraksti reālas KKP kontrolēšanas apliecinājumam, un tie jāizmanto, lai noteiktu, vai ir pārsniegtas kritiskās robežvērtības. Visi HACCP uzraudzības pieraksti jāveic formulāros, kas satur vismaz šādu informāciju: nosaukums, laiks un datums, produkta identifikācija (tips, iepakojums, izmēri, svars, apstrādes līnija un produkta kods, ja nepieciešams), uzraudzības novērojumi un/vai mērījumi, kritiskās robežvērtības, operatora paraksts, pārbaudošā darbinieka paraksts un izskatīšanas datums.

Noviržu un korektīvo darbību pieraksti

Šie pieraksti attiecas uz novirzi uzrādījušās preču partijas/produkta identificēšanu, skartā produkta daudzumu šādā partijā, novirzes raksturu, informāciju par tālāku rīcību ar preču partiju un ietver veikto korektīvo darbību aprakstu.

Verificēšanas darbību pieraksti

Šie pieraksti ietver visus HACCP plāna grozījumus, piegādātāju atbilstības pārbaudes, kalibrēšanas dokumentāciju, mikrobioloģiskos, vides, tehnoloģisko līniju, gatavo produktu testus, inspicēšanas uz vietas objektā un iekārtu novērtējuma testus.

Izmantototie avoti

1. Dallas M. (2013). Management of Risk: Guidance for Practitioners and the International Standard on Risk Management, ISO 31000:2009. White Paper, The Stationery Office. 15 lpp.
2. Guidance document. Implementation of Procedures Based on the HACCP Principles, and Facilitation of the Implementation of the HACCP Principles in Certain Food Businesses. EC, Health & Consumer Protection Directorate-General, Brussels, 2005, 26 lpp. [tiešsaiste] Pieejams:http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygiene/legislation/guidance_doc_haccp_en.pdf
3. Management of Risk (2010). Guidance for Practitioners. Office of Government Commerce. The Stationery Office.
4. Risk management (2011). Code of Practice and Guidance for the Implementation of BS ISO 31000. British Standards Institution.
5. Risk Management – Principles and Guidelines (2009). ISO 31000: 2009. International Organization for Standardization.
6. Risk Management – Risk Assessment Techniques (2009). ISO/IEC 31010:2009, International Organization for Standardization Risk Management – Vocabulary. ISO Guide 73: 2009 International Organization for Standardization.

8. PAŠKONTROLES SISTĒMA

Pārtikas aprites tiesību un normatīvo aktu pamatmērķis ir cilvēka dzīvības un veselības augsta līmeņa aizsardzība, par galveno uzdevumu izvirzot pārtikas drošumu kā obligātu un reglamentējošu kvalitātes sastāvdaļu apstrādes, pārstrādes, ražošanas, uzglabāšanas un izplatīšanas posmos.

Vispārējos ES likumdošanas aktos lietotais jēdziens „paškontrole” nosaka, ka pārtikas uzņēmuma vadība ir atbildīga par drošu pārtikas produktu nonākšanu tirgū. Lai to īstenotu, uzņēmuma vadība ievieš kontroles sistēmu, kas kalpo gan iekšējai lietošanai, gan kompetentu uzraudzības iestāžu īstenotajām pārbaudēm. Paškontroles sistēma ir viena no kvalitātes vadības sistēmu veidiem, kuras ietvaros uzņēmumam būtu jāpierāda spēja vadīt un kontrolēt tajā notiekošos procesus ar mērķi ražot drošus un kvalitatīvus produktus.

Sākot ar 2006.gadu ir spēkā prasība, ka procedūru norises, kā arī uzraudzības darbībām jābūt dokumentētām. Paškontroles sistēma ir dokumentēta programma, kas identificē un kontrolē pārtikas drošības riskus visos pārtikas ražošanas procesos. Pārtikas uzņēmējdarbībā likumdošanas prasības nosaka šo sistēmu izmantošanu balstīt uz riska cēloņu analīzi - HACCP principu izmantošanu. Daudzi pētījumi liecina, ka personāla apmācība un HACCP principu īstenošana ir efektīvi instrumenti pārtikas risku samazināšanai. Tā rada iespēju savlaicīgi reaģēt uz iespējamo pārtikas kvalitātes apdraudējumu un atklāt neatbilstības, procesuālus pārkāpumus ne tikai noslēguma fāzē veicot galaproduktu pārbaudes, bet jau ražošanas procesa laikā.

Viens no pārtikas nekaitīgumu nodrošināšanas instrumentārijiem ir pārtikas nekaitīguma sistēmas (paškontroles sistēmas) izstrāde atbilstoši uzņēmuma veidam un lielumam, kā arī atbilstoši pārtikas produktu sagatavošanas un apstrādes veidam. Jau no 1995.gada, kad tika pieņemtas galvenās pārtikas drošību noteicošās regulas, mainījās pārtikas uzņēmumu uzraugošo iestāžu politika - no komandu un kontroles pieejas tā tika virzīta uz pašregulējošu pārtikas aizsardzības politiku katrā uzņēmumā. Šī pieeja ļāva normatīvo aktu prasības pārtikas aprītē piemērot elastīgi - nosakot katrā uzņēmumā savus iekšējos noteikumus un procedūras atbilstoši riska punktiem uzņēmumā. Paškontroles sistēmas uzņēmumiem jāizstrādā pašiem nevis uzraudzības iestādēm vai ārējiem izpildītājiem. Katrs ēdināšanas uzņēmums savā darbībā, drošas pārtikas ražošanā izstrādā

paškontroles sistēmu, kurā tiek apvienoti visi elementi, kas var ietekmēt pārtikas drošību. Tajā tiek apvienota visa informācija par uzņēmuma:

- izmantotajām izejvielām;
- piegādātājiem;
- personālu;
- ražošanas zonas telpām;
- iekārtām, aprīkojumu, inventāru un izmantotajiem materiāliem;
- ēdienu gatavošanas procesu u.c.

Jebkuras sistēmas, bet īpaši uz HACCP sistēmu bāzētās, ieviešana prasa atbilstošus resursus personāla apmācībai, telpu un iekārtu pilnveidošanai, tehniskās apkopes veikšanai utt. HACCP sistēmas principu ieviešana dos ieguvumu tad, ja tās lieto apvienojumā ar jau zināmajām ražošanas pamatpraksēm – Labu higiēnas praksi (LHP), Labu ražošanas praksi (LRP), kas padara uz HACCP principiem balstītas sistēmas efektīvākas, vieglāk vadāmas un lietojamas, kā arī lētākas.

8.1. Paškontroles sistēmas dokumenti

Dokumentācija ir pamats sistēmas izpratnei, tās vadībai, iekšējās komunikācijas izveidošanai, izpildījuma novērtēšanai un saskarsmei ar ārējām kontrolinstitūcijām. Efektīvai paškontroles sistēmas funkcionēšanai ir jāizstrādā un jāievieš dokumenti, kas aptver visus ēdināšanas uzņēmuma darbības posmus – izejvielu atlasī, pārstrādi, riska analīzi ēdienu gatavošanas procesos, produktu uzglabāšanu, iekārtu izvēli, personāla pilnvaras, pienākumus un pakļautības stāvokli, dokumentācijas stāvokli, līgumu slēgšanu ar citām organizācijām u.c.

Paškontroles sistēmas veidošanā plaši izmanto vairākus dokumentu veidus:

- procedūru aprakstus;
- rīcības instrukcijas;
- protokolus;
- programmas.

Procedūras apraksts ir reglamentēts procesa prasību izpildījums soli pa solim. Šie apraksti kalpo kā pamatdokumenti visām plānošanas, vadības aktivitātēm un tehnoloģiskām darbībām. Procedūras sniedz atbildes uz jautājumiem: Kas? Kad? Kur? Kā? Procedūras var būt gan kā sistēmas procedūras (piemēram, rīcība ar neatbilstošiem

produktiem), gan kā tehnoloģiskās procedūras (piemēram, plūsmas kartes, tehnoloģiskās shēmas u.tml). Tehnoloģiskās procedūras reglamentē tehnoloģiskos procesus, raksturojot arī to parametrus.

Rīcības instrukcijas detalizēti norāda darba izpildes secību. Tās ir paredzētas darbam ar noteiktu iekārtu, līdzekli. Satur tehniska rakstura elementus. Instrukcijās norāda:

- vispārējās prasības pret darba veicēju (vecums, apmācība);
- galvenais uzdevums;
- veicamo darbību uzskaitījums;
- atbildība konkrētajā darba vietā;
- tiesības saistībā ar citām struktūrvienībām.

Protokols ir dokuments, kas sniedz liecību par darbību, kura ir veikta vai arī, lai dotu informāciju par procesa norises apstākļiem. Ja citi dokumenti kvalitātes pārvaldības sistēmā norāda, kas ir jādara, tad protokoli sniedz liecību par to, kas ir noticis.

Programma ir darbību plāns, kas satur detalizētu informāciju par to, kā šī darbības ir veicamas, kuram tās jāveic, kad un kādi resursi tam izmantojami.

Visus paškontroles sistēmas dokumentus atkarībā no to funkcijas un nozīmes var iedalīt divās daļās:

- dokumentos, kurās noteiktas uzņēmuma specifiskās prasības, citas prasības, ko nosaka likumdošana, veicamās darbības (procedūras, instrukcijas, programmas u.c.);
- dokumentos, kuri apliecina prasību izpildi (protokoli, žurnāli).

Prasības noteicošie dokumenti pamatojas uz uzņēmumos notiekošajiem procesiem un likumdošanas reglamentētājām prasībām, formulējot, kā šīs prasības tiek apmierinātas katrā konkrētā procesa etapā, amatā.

Prasību noteicošo dokumentu piemēri

- Tīrīšanas – dezinfekcijas programma
- Produktu uzglabāšanas režīmi
- Tehnoloģiskās kartes

Prasību izpildi atspoguļojošos dokumentos tiks ierakstīts datums, kad tikusi veikta paškontroles sistēmas pieprasītā darbība (kontrolē), kurš to ir veicis, kā arī piezīmes par novirzēm no pieprasītās darbības.

Protokoli kalpo kā rakstīts dokuments, kas parāda uzņēmuma darbību izpildi atbilstoši paškontroles programmai. Prokoli:

- ļauj izsekot izejvielu izcelsmei, procesu darbībām uzņēmumā;
- var palīdzēt identificēt un sašaurināt darbības lauku, ja produkts ir jāatsauc;
- kalpo kā pierādījums gadījumā, ja ir jāizskata patērētāju sūdzības.

Atbilstoši HACCP plānam tiek rakstīti protokoli, ko var dēvēt par darbību protokoliem. Piemēram, HACCP plānā tiek konstatēts, ka gaļas gatavošanas procesā KKP ir temperatūra cepšanas laikā. Lai to kontrolētu, ir jāizveido protokola forma, kas paredz, ka katru reizi, kad šis ēdiens tiek gatavots, pavārs atzīmē gan datumu, gan produkta iekšējo temperatūru gatavošanas laikā, gan parakstās. Ja cepšanas temperatūra ir norādīta kā riska punkts, tad veic ierakstu par to, ka tā ir pārbaudīta. Savukārt pārējo protokolu veidi izriet no Labas Higiēnas prakses, t.i. tiek fiksētas visas tās darbības, kuras pēc uzņēmuma vadības domām var ietekmēt pārtikas nekaitīgumu, un kuras būtu lietderīgi kontrolēt, piemēram, tīrīšanas procedūru izpildi.

Protokolu piemēri

Darbību protokoli:

- Kritisko robežvērtību pieraksti, piemēram: pārtikas produktu temperatūra ledusskapjos

Labas higiēnas prakses protokoli:

- Pieraksti par tīrīšanas procedūru veikšanu
- Pieraksti par personāla apmācībām

Visiem dokumentiem jābūt aktualizētiem, parakstītiem un datētiem.

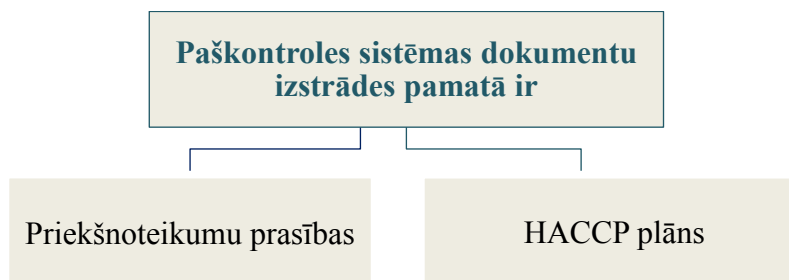
Paškontroles sistēmas dokumentu struktūra ir atkarīga no:

- uzņēmuma lieluma;
- darbības profila;
- procesu sarežģītības un to savstarpējās sadarbības;
- personāla kompetences.

Paškontroles programmas dokumentus izstrādā paškontroles atbildīga persona vai tehnologs, apstiprina uzņēmuma vadītājs. Pēc dokumentu apstiprināšanas tie tiek izplatīti

(jāatrodas lietošanas vietās nebojātā un salasāmā veidā.) Dokumenti tiek uzglabāti vismaz 6 mēnešus (atkarībā no ražošanas specifikas). Tiek noteikta arī rīcība ar nederīgiem dokumentiem, kā arī dokumentu pārskatīšanas un atkārtota apstiprināšanas kārtība.

8.2. Paškontroles sistēmas izstrāde



Priekšnoteikumu prasības drošas pārtikas ražošanā un HACCP plāna izveides principi aprakstīti 7. nodaļā.

Darbu secība paškontroles sistēmas izstrādē varētu būt sekojoša:

- ēdināšanas uzņēmuma un tā piedāvāto produktu raksturojums;
- tehnoloģiskā procesa posmu definēšana un atbildīgo noteikšana;
- prasību formulēšana procesa posmos, nepieciešamo parametru noteikšana;
- dokumentu formas un dokumentācijas struktūras izstrāde;
- sistēmas apstiprināšana un uzraudzība.

8.2.1. Ēdināšanas uzņēmuma un tā piedāvāto produktu raksturojums

Ēdināšanas uzņēmuma un tā piedāvāto produktu raksturojums ietver sadaļas:

☐ **vispārīga informācija par uzņēmumu:**

- adrese;
- darbības veids (pamatdarbība un papilddarbība);
- uzņēmuma raksturojums – atrašanās vieta ēkā, ēkas stāvoklis, ēkas kopējā platība, ēdināšanas uzņēmuma kopējā platība, inženiertehnisko komunikāciju pieslēgumu veids, darbinieku skaits, darba laiks utt.;

☐ **sortiments un saražotās produkcijas daudzums** (porc. vai kg dienā);

❑ **personāls:**

- uzņēmuma organizatoriskā struktūra;
- pārtikas aprītē iesaistītā personāla pienākumi (amatu apraksti);
- personāla apmācības programma ņemot vērā veicamos pienākumus, kvalifikāciju;
- personāla veselības pārbaudes un apmācības, par ko ir atbilstošs ieraksts (personāla veselības pārbaudu un apmācības žurnālā vai protokols);

❑ **telpu un iekārtu raksturojums:**

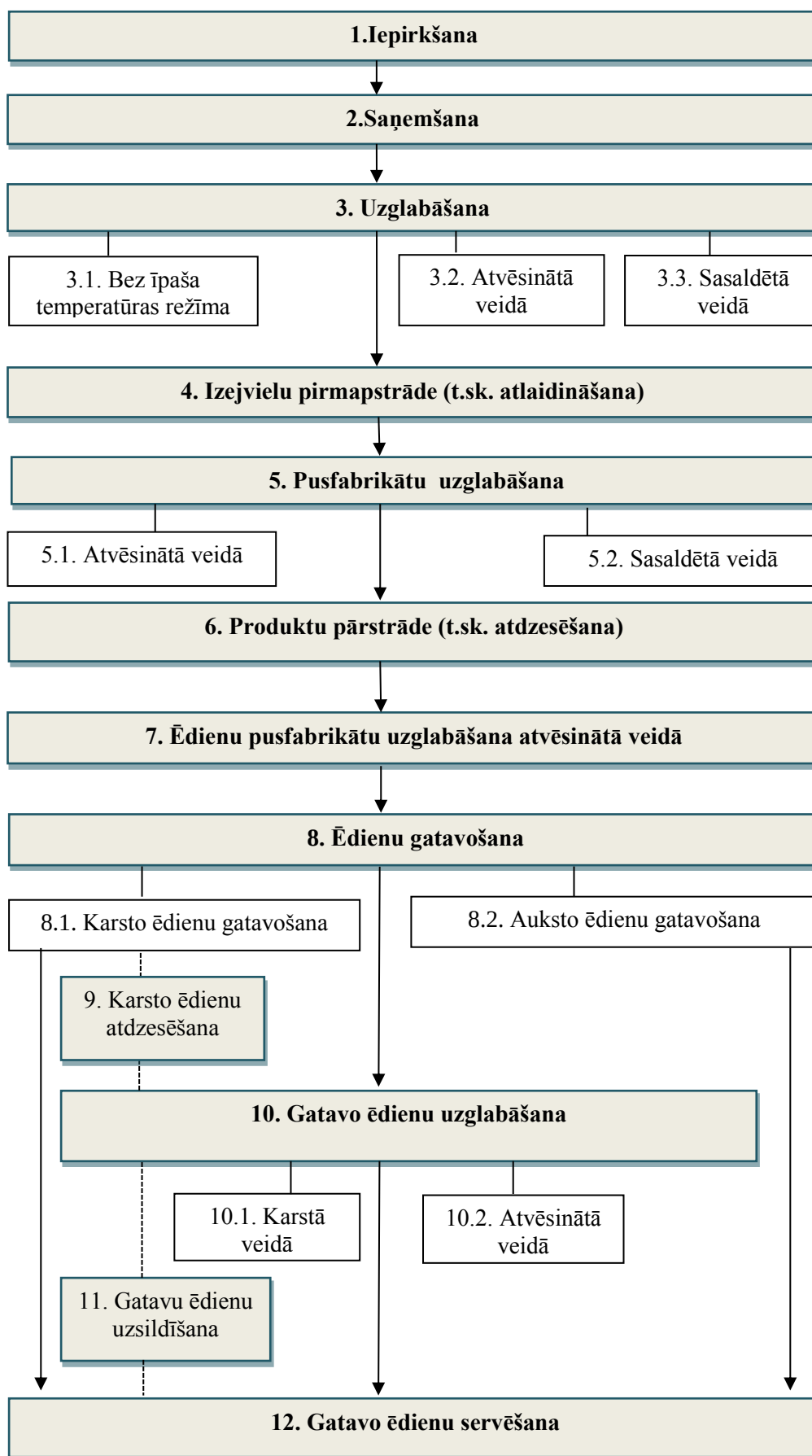
- uzņēmuma telpu plāns ar iekārtu izvietojumu (tehnoloģiskais projekts);
- ventilācijas sistēmas un saistošo dokumentu (ventilācijas sistēmas tehniskais projekts, sistēmas shēma, uzstādītās ventilācijas sistēmas pase, ventilācijas iekārtu pase, lietoto materiālu sertifikāti, sistēmas uzstādīšanas darbu akti, sistēmas lietošanas apraksts, drošības tehnikas instrukcijas, protokols par personāla apmācīšanu ekspluatēt sistēmu);
- ūdensapgādes un kanalizācijas sistēmas shēma;
- telpu apdares raksturojums;
- galveno tehnoloģisko iekārtu apraksts (nosaukums, ražotāja/izplatītāja deklarācija, īss ekspluatācijas un tīrīšanas apraksts);
- inženiertehnisko sistēmu un iekārtu apkopes plāni (līgumi ar pakalpojumu sniedzējiem par apkopes veikšanu vai apkopes instrukcijas, instruktāžas utt., protokoli vai akti par apkopes veikšanu).

8.2.2. Tehnoloģiskā procesa posmi, to kontrole un uzraudzība

Atcerieties!

Analizējot visu tehnoloģiskā procesa norisi, soli pa solim, atbilstoši priekšnoteikumu prasībām un HACCP plānam, tiek noteiktas un dokumentētas visas tās darbības, kuras jāveic uzņēmumā.

Tehnoloģiskais process ēdināšanas uzņēmumā visbiežāk ietver izejvielu saņemšanu, to apstrādi, pusfabrikātu (turpmāk p/f) un ēdienu gatavošanu, ēdienu p/f un ēdienu īslaicīgu uzglabāšanu un izsniegšanu (skat. att. nākamajā lapaspusē). Taču šie procesa posmi var atšķirties katrā uzņēmumā.



Turpmākais higiēnas prasību apraksts atbilst attēlotā tehnoloģiskā procesa posmu numuriem!

1. Izejvielu iepirkšana

Izejvielu iepirkšana ir viens no svarīgākajiem tehnoloģiskā proces posmiem (1.procesa norises posms), jo no tā sekmīgas norises ir atkarīgs produktu drošums un atbilstība klientu vēlmēm. Katrs ēdināšanas uzņēmums var izvēlēties, kā iepirkt izejvielas:

- iepirkt izejvielas pašam, t.i. braukt pie izejvielu pārdevēja, lai nopirktu nepieciešamo;
- vai arī sadarboties ar piegādātājiem, kas piegādā izejvielas tieši ēdināšanas uzņēmumam.

Jebkurā gadījumā iepērkot izejvielas jāsadarbojas ar tiem piegādātājiem, kas ir identificējami un izsekojami, neatkarīgi no tā, vai tā ir juridiska persona vai fiziska persona. Būtu nepieciešams izveidot piegādātāju sarakstu (*skat. 9. pielikumu*), kurā iekļauti tie piegādātāji, ar kuriem noslēgts līgums, un kas atbilst specifiskiem kritērijiem. Viens no tiem ir, vai piegādātājs ir reģistrējis savu darbību Valsts pārtikas kontroles institūcijā. Īstenojot produktu iepirkšanu tikai šī piegādātāju saraksta ietvaros ir iespējams nodrošināt kvalitatīvu produktu iepirkšanu.

Slēdzot līgumu ar piegādātāju, būtu ieteicams līgumā norādīt kritērijus, kas piegādātājam jāizpilda (*skat. 10. pielikumu*).

2. Izejvielu saņemšana

Produkti tiek pieņemti (procesa norises 2. posms) tikai no tiem piegādātājiem, kuri ir norādīti Piegādātāju sarakstā un produktu piegādes notiek veidā, kāds norādīts līgumā. Ja nav izpildīti šie punkti, tad produkti netiek pieņemti.

Pieņemot produktus (arī materiālus, piemēram, iepakojamo materiālu) ir jānodrošina, ka produkti ir droši un nekaitīgi patērētēju veselībai. Tāpēc ēdināšanas uzņēmuma pārstāvim ir jāpārlicinās, vai:

- ☐ produkti ir pasargāti no piesārņojuma, par ko liecina:
 - produkts ir transportēts piemērotā konteinerā, tas ir pārklāts vai iepakots un iepakojums nav bojāts;
 - derīguma termiņš nav beidzies;
 - produkts, kam nepieciešama pazemināta uzglabāšanas temperatūra (zem 5 °C) ir bijis transportēts šajos apstākļos;

☐ produkti, kuriem nepieciešama noteikta uzglabāšanas temperatūra, ir piegādāti vajadzīgajā temperatūrā:

- atvēsinātie produkti - 5 °C vai zemākā temperatūrā (ir jāpārbauda temperatūra);
- saldētie produkti ir pilnīgi sasaluši un nav atlaidināšanās pazīmju;
- karstie ēdieni - 63 °C vai augstākā temperatūrā;

☐ produkts var tikt identificēts:

- tas ir marķēts (uz produkta ir tā nosaukums, ražotājs vai izplatītāja nosaukums);
- neiekotiem produktiem kā pierādījums kalpos ražotāja vai izplatītāja izsniegtās pavadzīmes, taču vienlaicīgi saņemtie produkti ir jāmarķē ar uzņēmuma iekšējo marķējumu (produkta nosaukums, ražotāja/izplatītāja nosaukums, derīguma termiņš, partijas kods vai ražošanas datums u.c.), lai produkti varētu tikt atpazīti jebkurā brīdī.

Ja kāds no kritērijiem neatbilst uzņēmumā izvirzītām prasībām, produktu nepieņem.

Pieņemot produktus restorāna atbildīgā persona izvērtē, vai visi iepriekš nosauktie kritēriji atbilst prasībām, kas uzrādītas uzņēmuma dokumentos. Par šādu dokumentu var kalpot Produktu pieņemšanas procedūra (*skat. 11. pielikumu*), kurā detalizēti apraksta to, kas jāpārbauda pieņemot dažāda veida produktus. Par tās ievērošanu parakstās tās personas, kurām uzdots pieņemt produktus.

Daži ēdināšanas uzņēmumi ir izveidojuši Produktu pieņemšanas žurnālu, kurā fiksē visas veiktās pārbaudes, kā arī novirzes no prasībām katrai produktu partijai, ko pieņem. Taču šāda veida pierakstu sistēma ir pārāk darbietilpīga, un gala rezultātā var kļūt par formālu dokumentu.

Pēc produktu kvalitatīvās pārbaudes jānodrošina to tūlītēja nogādāšana uz uzglabāšanas vietām (ledusskapjiem, aukstumkamerām, saldētavām, sauso produktu noliktavu).

3. Produktu uzglabāšana

Produktu uzglabāšana bez īpaša temperatūras režīma – uzglabā „sausos” produktus, piemēram, miltus, putraimus, konservētus produktus (attēla 3.1. posms). Tiem jābūt iepakotiem vai rūpīgi nosegtiem, lai produkti būtu pasargāti no piesārņojuma un saglabātu savu derīgumu. Piesārņojumu var izraisīt:

- kaitēkļi, grauzēji;
- mazgāšanas līdzekļu uzglabāšana netālu no pārtikas produktiem;
- paaugstināts telpas mitrums.

Uzglabāšanas telpai jābūt tīrai, sausai, produktus izvieto uz plauktiem, lai būtu iespējama grīdas tīrīšana. Izejvielu uzglabāšanas procesā jāievēro preču rotācijas princips: „pirmais iekšā, pirmais ārā” (*the principle of first in first out*), ievērojot produktu derīguma termiņu. Tas ļaus izvairīties no tā, ka plauktu dziļumā palikuši vēl neizlietoti produkti, kuriem notecējis derīguma termiņš.

Produktu atvēsinātā uzglabāšana notiek ne augstāk kā 5 °C temperatūrā (3.2., 5.1., 7., 10.2. posmi tehnoloģisko procesu norisē). Šādā temperatūrā jāuzglabā tie produkti, kuros bez atbilstošas uzglabāšanas var attīstīties pārtikas mikrobioloģiskais piesāņojums tādā apmērā, ka tas var radīt draudus patērētāju veselībai. Pie šiem ātri bojājušiem produktiem vai augsta riska pārtikas pieder:

- termiski apstrādātas zivis, jūras produkti, gaļas produkti;
- pārstrādāti augļi un dārzeņi, piemēram, salāti;
- vārīti rīsi un pasta;
- ēdieni, kas satur piena produktus, olas, pākšaugus, riekstus vai citus olbaltumvielām bagātus ēdienus;
- sviestmaizes, ruletes u.c.
- kūkas ar krēma pildījumiem, konditorejas izstrādājumi ar biezpiena, gaļas (u.c. tauku un olbaltumvielu saturošiem) pildījumiem.

Visiem produktiem uzglabāšanas vietās jābūt ievietotiem tīros un aizvāktos pārtikas konteineros vai ietītiem aizsargmateriālā, piemēram, pārtikas plēvē. Izejvielas uzglabā atbilstoši informācijai, kas sniegta preces marķējumā (uzglabāšanas prasības, derīguma termiņi), kas nodrošina produktu aizsardzību pret piesārņošanu un bojāšanu. Visas izejvielas vēlams uzglabāt oriģinālā iepakojumā. Pusfabrikātus un patēriņam gatavus ēdienus arī marķē – uz iepakojuma piestiprina uzlīmi, kurā norādīts derīguma termiņš.

Neapstrādātos (jēlos) un gatavos (gatavus patēriņam) produktus uzglabā atsevišķi. Ja uzņēmums ir neliels un nav iespējams uzglabāt jēlproduktus, un gatavos produktus atsevišķās aukstumkamerās, tad, izvietojot tos vienā aukstumkamerā, ir jāievēro produktu saderības princips – produktu grupas izvieto uz dažādiem plauktiem, turklāt produktus ar augstāku iespējamību piesārņot citus produktus (t.i. jēlproduktus) jānovieto uz apakšējiem plauktiem.

Aukstumkamerā produktus vienmēr izvieto uz plauktiem, neko neliek uz grīdas. Tas atvieglo arī grīdas tīrīšanu.

Aukstumiekārtai nevajadzētu būt pārpildītai ar produktiem, jo ir jānodrošina gaisa cirkulācija starp produktiem, kas sekmē produktu turēšanu aukstumā. Lai pārliecinātos, ka uzglabājamie produkti tiek uzglabāti pazeminātajā temperatūrā, ēdināšanas uzņēmuma atbildīgā persona uzņēmumā noteiktos laikos (parasti katru dienu) mēra produktu temperatūru aukstumiekārtās, par to veicot ierakstu „Temperatūras un derīguma termiņa kontroles lapā” (*skat. 12. pielikumu*). Tai pašā laikā uzglabājamiem produkti tiek pārbaudīti arī vizuāli (produktu derīguma termiņš, vai produkts nav sabojājies u.c.), par ko arī tiek veiktas atzīmes „Aukstumiekārtā esošo produktu kontroles lapā”.

Konstatējot novirzes no uzglabāšanas prasībām šajā pašā lapā tiek veiktas atzīmes par korektīvām darbībām, kas jādara ar šo neatbilstošo produktu. Korektīvo darbību piemēri:

- ja aukstumiekārta nespēj uzturēt produktu temperatūru, kas ir zemāka par 5°C, tad tā ir jāremontē;
- ja ātri bojājušies produkti ir atradušies temperatūrā, kas ir zemāka par 5 °C vairāk nekā 4 stundas, tie ir jāizmet;
- ja gatavi ēdieni ir bijuši šķērspiesārņoti ar jēliem produktiem, tad tie ir jāizmet;
- ja produktiem notecējis derīguma termiņš, tad tie ir jāizmet;
- ja atrasti produkti, kuriem nav identificējams derīguma termiņš vai tie ir uzskatāmi par nedrošiem, tad tie ir jāizmet.

Aukstumiekārtas regulāri jātīra saskaņā ar tīrīšanas programmu, par ko tiek veikti ieraksti „Tīrīšanas kontroles žurnālā” (*skat. 13. pielikumu*).

Produktu uzglabāšana sasaldētā veidā notiek ne augstāk kā - 15 °C temperatūrā (3.3., 5.2. posmi tehnoloģisko procesu norisē).

Produktu sasaldēšana ir labs veids, kā ilgstoši uzglabāt ātri bojājušos produktus, taču jānodrošina, lai:

- uzglabāšanās laikā temperatūra nepaaugstinātos virs - 15 °C, saldētiem produktiem uzglabāšanas laikā neparādīties atļaidināšanas pazīmes, pretējā gadījumā produktos var attīstīties tajos esošās baktērijas;
- produkti, kas ievietoti saldētavās, būtu cieši iepakoti, tādējādi izvairoties no to iespējamās piesārņošanas;
- saldēto produktu iepakojumi būtu marķēti: produkta nosaukums, sasaldēšanas datums, derīguma termiņš;

- saldētava nebūtu pārpildīta ar produktiem, pretējā gadījumā nav iespējama gaisa cirkulācija starp produktiem, kas sekmē produktu zemās temperatūras saglabāšanu;
- produkti saldētavās vienmēr tiktu izvietoti uz plauktiem, nekas netiktu likts uz grīdas. Tas atvieglo arī grīdas tīrīšanu.

Lai pārliecinātos, ka uzglabājamie produkti tiek uzglabāti vajadzīgajā temperatūrā, ēdināšanas uzņēmuma atbildīgā persona uzņēmumā noteiktos laikos (parasti katru dienu) mēra produktu temperatūru aukstumiekārtās, par to veic ierakstu „Temperatūras un derīguma termiņa kontroles lapā” (*skat. 12. pielikumu*). Tai pašā laikā uzglabājamajiem produktiem tiek pārbaudīti arī vizuāli (produktu derīguma termiņš, vai produkts nav sabojājies u.c.), par ko arī tiek veiktas atzīmes „Temperatūras un derīguma termiņa kontroles lapā”.

Konstatējot novirzes no uzglabāšanas prasībām šajā pašā lapā tiek veiktas atzīmes par korektīvām darbībām, kas jā dara ar šo neatbilstošo produktu. Korektīvo darbību piemēri:

- ja saldētava nespēj uzturēt produktus sasaldētus, tad tā ir jāremontē;
- ja saldētava ir pārstājusi darboties un produkti ir daļēji atlaidušies, tad tos ievieto ledusskapī līdz tie pilnīgi atlaidušies un nekavējoties izmanto kā atlaidinātus produktus;
- ja nav zināms, cik ilgi saldētava nav darbojusies, un nav pārliecības par produktu drošību, tad produkti ir jāizmet.
- ja produktiem notecējis derīguma termiņš, tad tie ir jāizmet;
- ja atrasti produkti, kuriem nav identificējams derīguma termiņš vai tie ir uzskatāmi par nedrošiem, tad tie ir jāizmet.

Sasaldētos produktus uzreiz pēc atsaldēšanas jāizlieto, tie nedrīkst būt atkārtoti sasaldēti.

Saldētavas regulāri jātīra saskaņā ar tīrīšanas programmu, par ko tiek veikti ieraksti „Tīrīšanas kontroles žurnālā” (*skat. 13. pielikumu*).

Gatavu ēdienu uzglabāšana karstā veidā (10.1. procesa posms).

Uzglabājot gatavus ēdienus karstā veidā (marmītos) ir jāseko līdzi:

- temperatūrai, kam jābūt augstākai par 63 °C;
- laikam, kam nevajadzētu pārsniegt 4 stundas.

Tāpēc jānodrošina katras uzglabājamās partijas temperatūras un laika kontrole, kā arī partiju nesajaukšanās (skat. [15. pielikumu](#) „Karsto ēdienu uzglabāšanas kontrole”).

4. Izejvielu pirmapstrāde (t.sk. atlaidināšana)

Tā kā ikviens produkts satur baktērijas, tad tiem pirms turpmākas izmantošanas ēdienu gatavošanā ir jāveic pirmapstrāde. Parasti pirmapstrādei pakļauj jēlproduktus: dārzeņus (īpaši sakņu dārzeņus), augļus, gaļu, putnu gaļu, zivis, jūras produktus un olas. Pirmapstrādes laikā produkti tiek attīrīti no iespējamā piesārņojuma:

- daļēji *no bioloģiskā piesārņojuma*, ko izraisa mikroorganismi uz produktu virsmas – lai to mazinātu: a) produkti tiek mazgāti, arī dezinficēti, piemēram, olas; b) dažādu produktu apstrāde notiek atsevišķi, tiek izmantots atsevišķs inventārs (piemēram, gaļas un zivju pirmapstrādei izmanto atsevišķus sadales dēļus, nažus);
- *no fizikāla piesārņojuma*, ko izraisa svešķermeņi, piemēram, smiltis, akmentiņi, spalvas u.c. – lai to novērstu, produkti tiek pakļauti šķirošanai, mazgāšanai, mizošanai utt.

Veicot ātri bojājošos produktu (piemēram, zivju) pirmapstrādi, jāseko, lai tie ilgstoši (vairāk kā 4 h) neatrastos neatbilstošā temperatūrā (no 5 - 63 °C), kas var būt par pamatu nevēlamo baktēriju attīstībai.

Tik pat lielā mērā ir jākontrolē arī *atlaidināšanas* process, jo arī tad pārtikas produkti var sasilt vairāk nekā nepieciešams, t.i. virs 5 °C. Īpaša uzmanība jāpievērš patēriņam gatavu produktu atlaidināšanai (piemēram, garneļu), ja pēc atlaidināšanas vairs neseko siltapstrāde, kas varētu paaugstināt produktu drošību. Šos produktus atlaidina vai nu ledusskapī (līdz 5 °C) vai nu mikroviļņu krāsnī. Ja patēriņam gatavus produktus atlaidina telpas temperatūrā, tad pastāv risks, ka produktos esošās baktērijas var attīstīties un izraisīt pārtikas bojāšanos. Ja produktus atlaidina telpas temperatūrā, tad ir jākontrolē laiks, kurā produkts ir atradies neatbilstošā temperatūrā (t.i. no 5 - 63°C) – *aizpilda 14. veidlapu* „Produkta atlaidināšanas laika kontrole”. Produktus var atlaidināt arī aukstā tekošā ūdenī, taču iepakotā veidā.

Atlaidinātos produktus nedrīkst vairs sasaldēt.

5. Produktu pārstrāde

Produktus var pārstrādāt dažādos veidos:

- mehāniski (tos griežot, rīvējot, putojot u.tml.);

- hidromehāniski (mazgājot, filtrējot u.tml.);
- ķīmiski, bioķīmiski (sālot, marinējot, skābējot u.c.);
- termiski (karsējot, dzesējot).

Produktos vislielāko mikrobioloģisko drošību rada tieši **karsēšana** (t.i. vārīšana, sautēšana, cepšana u.tml., par ko plašāku informāciju var gūt 1. moduļa 1.nodaļā „Pārtikas produktu apstrādes metodes”). Tomēr ir jāzina dažādu pārtikas produktu gatavības temperatūras, kuras sasniedzot baktērijas iet bojā, tā piemēram, vistas gaļas iekšējai temperatūrai jāsasniedz vismaz 75 °C 15 sekundes. Tāpēc ātri bojājošos produktu drošības garants būtu to iekšējās temperatūras mērīšana termiskās apstrādes laikā (produktu gatavo tik ilgi, līdz tas sasniedz vajadzīgo temperatūru, kas norādīta tehnoloģiskajās kartēs).

Tomēr jāatceras, ka produkts var tikt piesārņots arī pēc karsēšanas (piemēram, ar netīru inventāru), tāpēc bez temperatūras mērījumiem produktu pārstrādē vienmēr ir jāievēro arī Labas Higiēnas Prakses nosacījumi.

Ja ir nepieciešams termiski apstrādātus produktus **atdzesēt**, lai tos varētu uzglabāt, tas ir jādara pēc iespējas ātrāk – produktiem pēc iespējas ātrāk ir jāizkļūst no nevēlamās temperatūras zonas, ka ir no 5 – 63 °C (6., 9. posmi procesu norises attēlā).

Ātrāks atdzesēšanas laiks ierobežos iespējamo baktēriju attīstību produktos. Produktus dzesē:

- *mehāniski* (sadalot mazākos traukos, porcijās; ievietojot traukus auksta ūdens-ledus vannās vai izvietojot uz galda);
- *ātras atdzesēšanas iekārtā* (ievieto karstus ēdienus, kas no 1-2 stundu laikā var atvēsināt produktus līdz 5 °C).

Mehāniskā dzesēšana notiek 2 etapos:

- dzesē telpā līdz 20 °C (max 2 stundas);
- turpina dzesēt (no 20 °C līdz 5°C, max 2 stundas) un uzglabāt aukstumiekārtā.

Ja uzņēmumā nav ātras atdzesēšanas iekārtas, tad mehāniski dzesējot jākontrolē laiks (max 4 stundas), ko produkts pavada nevēlamā temperatūras zonā (no 5 – 63 °C) (*izmanto 14.veidlapu*).

Gatavu ēdienu uzsildīšana (11. posms procesu norises attēlā).

Ēdienus uzsildot būtu jāpanāk tās iekšējās temperatūras paaugstināšanās līdz 75°C. Uzsildīšana veicama tikai vienu reizi, pirms pasniegšanas. Uzsildītos produktus tūlīt pasniedz.

6. Gatavo ēdienu servēšana

Ēdienu servēšanā jāievēro personāla, aprīkojuma higiēna. Ēdienu servēšanā jāizmanto nepieciešamais inventārs, vienreiz lietojamie cimdi.

Ja ēdienu porcionē uzņēmuma darbinieks, tad izmanto ēdienu sadales iekārtas, kas pieejamas tikai no darbinieku puses, un kurām ir aizsargbarjeras (stikli). Šādu iekārtu izmantošana palielina produktu drošību, jo novērš iespējamo piesārņojumu no apmeklētāju puses.

Servējot ēdienus pašapkalpošanās bufetēs personālam jākontrolē, kā apmeklētāji izmanto inventāru, vai ēdieni netiek piesārņoti no apmeklētāju puses.

Jāievēro, ka visos gadījumos ēdiens/dzēriens, kas pasniegts koplietošanas traukā, ir uzskatāms par vienu ražošanas partiju (ar noteiktu uzglabāšanas laiku). Tāpēc nav pieļaujama tā papildināšana tajā pašā traukā. Neizlietotā partijas daļa, ja pārsniegts uzglabāšanas laiks (vairāk kā 4 stundas), ir uzskatāma par nederīgu, tā ir izmetama.

Jānodrošina, ka ēdienkartē ir norādītas ēdienu alergēnās sastāvdaļas (piemēram, rieksti, jūras produkti), un arī darbinieks spēj izskaidrot apmeklētājam viņam interesējošo informāciju par ēdienu sastāvu.

8.2.3. Dokumentu formas un dokumentācijas struktūras izstrāde

Uzņēmumam ir dota brīvība pašiem noteikt dokumentācijas apjomu un struktūru, kāds ir piemērots tā vajadzībām. Jebkurš dokuments izriet no procesuālām darbībām, kas tiek veiktas uzņēmumā. Dokumentu specifiku nosaka procesu raksturojošie kritēriji.

Paškontroles sistēma satur informāciju par uzņēmumu, tā īpašnieka un paškontroles sistēmas vadītāja uzvārdu, nepieciešamās administratīvās un veselības aizsardzības iestāžu atļaujas, telpu plānojumu, telpu aprakstu, ražošanas iekārtu aprakstu un sertifikātus, aprīkojuma inventarizācijas sarakstu, iesaistīto darbinieku sarakstu, pasākumu aprakstu, pārtikas apstrādes secīgo darbību shēmu, risku analīzi, risku novērtējumu un kritisko kontroles punktu identificēšanu, rakstiski noformētas procedūras kaitēkļu un grauzēju apkarošanai, pārbaudāmo aukstumiekārtu sarakstus u.c. Minēto dokumentāciju var papildināt ar jebkādiem materiāliem, kas apliecina sistēmas derīgumu (iekārtu un piegādātāju atbilstības sertifikātiem, izejvielas izsekojamības dokumentiem, dezinfekcijas procedūrām izmantoto produktu datu lapām utt.).

Zemāk esošajā tabulā doti vairāku dokumentu piemēri dažādos tehnoloģiskā procesa posmos.

Paškontroles sistēmas dokumentu piemēri ēdināšanas uzņēmuma darbības procesos

Procesa posms	Kritērijs	Prasību noteicošie dokumenti	Prasību izpildi norādošie dokumenti
Iepirkšana	Izejvielu kvalitatīvā pārbaude	Piegādātāju saraksts Līguma forma	-
Saņemšana	Izejvielu kvantitatīvā un kvalitatīvā pārbaude	Izejvielu pieņemšanas procedūra	Izejvielu pieņemšanas žurnāls Temperatūras kontroles lapa
	Izejvielu, materiālu piegādātāju reģistrācija Izejvielu izcelsmes reģistrācija	Piegādātāju saraksts	-
Uzglabāšana	Produktu saderība	Pārtikas produktu uzglabāšanas režīmi	Temperatūras un derīguma termiņu kontroles lapa
	Uzglabāšanas režīma ievērošana Produktu identifikācija (marķēšana)		
	Higiēnisko prasību nodrošināšana	Tīrīšanas – dezinfekcijas programma	Tīrīšanas-dezinfekcijas kontroles žurnāls
Produktu apstrāde, pārstrāde	Atbilstošas darba vides, aprīkojuma nodrošināšana	-	Materiālu deklarācijas, kas apliecina to nekaitīgumu
	Personāla apmācība	Personāla apmācības programma	-
	Tehnoloģiskā procesa ievērošana	Tehnoloģiskā karte	▪ Termiskās apstrādes reģistrācijas žurnāls ▪ Atdzesēšanas laika reģistrācijas lapa ▪ Eļļas kvalitātes kontroles lapa
	Higiēnisko prasību nodrošināšana	Tīrīšanas – dezinfekcijas programma	Tīrīšanas-dezinfekcijas kontroles žurnāls

8.2.4. Sistēmas ieviešana un uzraudzība

Ir svarīgi iepazīstināt ar Paškontroles sistēmu ne tikai Valsts kontroles iestāžu inspektorus, bet arī uzņēmuma darbiniekus, ar kuriem ir jāizrunā un jāizvērtē programmas darbības pozitīvie un negatīvie aspekti, tās ieviešanas iespējas un problēmas (darba pienākumu izpildes, laika izlietojuma, izpratnes ziņā). Daudzi ēdināšanas uzņēmumi diemžēl neiepazīstina ar izstrādātajām Paškontroles programmām darbiniekus, līdz ar to uzņēmumā īstenotās darbības ievērojami atšķiras no tā, kas rakstīts programmā. Taču programmas izstrādes gaitā ir iespējams vēl visu mainīt – gan kontroles punktus, gan uzraudzības procedūras. Kad visas vēlamās izmaiņas veiktas, tad var veikt apmācību, kā nodrošināt Paškontroles programmu, lai darbinieki izprastu, kā viņu darbības var ietekmēt pārtikas drošību.

Ievērojot paškontroles sistēmu, Ir jābūt izpildītām visām darbībām, kas tajā noteiktas– veiktiem visiem prasītajiem ierakstiem uzņēmumā ieviestajās formās, izpildītām darbībām atbilstoši izstrādātajām instrukcijām, ko apliecina instruējamās personas paraksts.

Paškontroles sistēma ir regulāri jāpārskata, jāatjauno atbilstoši izmaiņām tehnoloģiskajos procesos. Programmā veiktās izmaiņas atkal ir jāpakļauj tādām pašām izvērtēšanas procesam kā tā pirmreizējās izstrādāšanas laikā.

Izmantotie avoti

1. Bryan F.L. (1990). Hazard analysis and critical control point (HACCP) systems for retail food and restaurant operations. *Journal of Food Protection*, vol. 53, 978. – 983. lpp.
2. Eiropas Parlamenta un Padomes 2004. gada 29. aprīļa regula Nr. 852/2004 par pārtikas produktu higiēnu (2004). [tiešsaiste] Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0852:LV:HTML>
3. Alvarez V.B., Bash W., Cornelius B., Courtney P., Knipe L. (2002). Hazard Analysis and Critical Control Point Principles and Application Guidelines. USA: Ohio State University, 41 lpp.
4. Henson S.J., Holt G., Northen J. (1999). Cost and benefits of implementing HACCP in the UK dairy processing sector. *Food Control*, vol.10, 99. - 106. lpp.
5. Martinez-Tome M., Vera A.M., Murcia M.A. (2000). Improving the control of food production in catering establishments with particular reference to the safety of salads. *Food Control*, vol.11, 437. - 445. lpp.
6. Safe catering – your guide to make food safely (2013). Ireland: Food standards Agency, 125 lpp. [tiešsaiste] Pieejams:<http://www.food.gov.uk/multimedia/pdfs/pdf-ni/safe-catering.pdf>
7. Semos A., Kontogeorgos A. (2007). HACCP implementation in northern Greece: Food companies` perception of costs and benefits. *British Food Journal*, vol. 109, No.1, 5. – 19. lpp.
8. Swanson K. M. J., Anderson J.E. (2000). Industry perspective on the use of microbial data for HACCP validation and verification. *Journal of Food Protection*, vol. 63, No.6, 815. - 818. lpp.
9. Tool for the development of a Food Safety Program for Catering and Retail premises (2008). [tiešsaiste] Pieejams: Food Standards Australia New Zealand, 80 p. <http://www.health.qld.gov.au/ph/documents/ehu/30373>.
10. Yapp C., Fairman R. (2005). Assessing compliance with food safety legislation in small business. *British Food Journal*, vol.107, No.3, 150 -161. lpp.

9. IZMAKSAS ĒDINĀŠANAS UZŅĒMUMĀ

9.1. Izmaksas un izdevumi

Ekonomista skatījumā izdevumi ir naudas līdzekļi, ko uzņēmums maksā brīdī, kad, piemēram, pērk izejvielas. Izdevumi attiecas uz noteiktu laika brīdi, nevis periodu. Izdevumi rodas maksājumu veikšanas rezultātā, bet tie kļūst par izmaksām, kad iegādātie aktīvi tiek izmantoti uzņēmējdarbībā. Piemēram, iepirktās izejvielas ir izdevumi, izmantojot izejvielas restorānā porciju pagatavošanai, tās pārvēršas izmaksās, jo tikai ļoti retos gadījumos izejvielu daudzums, ko uzņēmums nopērk kādā noteiktā periodā, ir tas pats daudzums, ko apstrādā un pārdod tajā pašā laika periodā. Tāpēc iegāde un izdevumu maksājumi var notikt citā periodā, kā pats patēriņš.

$$\begin{array}{l}
 \text{IZEJVIELAS NOLIKTAVĀ PERIODA SĀKUMĀ} \\
 + \text{IEPIRKTĀS IZEJVIELAS} \\
 - \text{KRĀJUMI PERIODA BEIGĀS} \\
 \hline
 = \text{IZMAKSAS NOTEIKTĀ PERIODĀ (EUR)}
 \end{array}$$

1.piemērs

Izdevumi un izmaksas

1.marts	20.marts	31.marts	1-31.marts
Izejvielas noliktavā	Iepirktas izejvielas	Izejvielas noliktavā	Izejvielu patēriņš
1500 EUR	1000 EUR	1200 EUR	1300 EUR
	↑		↑
	IZDEVUMI		IZMAKSAS
	(cash paid, payments)		(expenditures, expenses)

Lai uzņēmējdarbība būtu efektīva, ekonomiski izdevīga, ir jāzina, ar kādām izmaksām tā saistās un kādu peļņu iegūs. Tāpēc ir nepieciešama informācija par izmaksām kopumā, kā arī par atsevišķām darbībām un pakalpojumiem. Uzsākot jauna veida produkta ražošanu, piemēram, plānojot restorānā konditorejas izstrādājumu gatavošanu vai izbraukuma tirdzniecību, pirms tam ir nepieciešams veikt rūpīgu izmaksu kalkulāciju. Arī uzņēmumiem, kam uzņēmējdarbība jau uzsākta, regulāri jāapkopo un jāanalizē informācija par izmaksu veidiem un apjomiem, izmaiņām mēnešu un gadu griezumā, lai varētu prognozēt nākamo periodu izmaksu apjomus, veikt pasākumus izmaksu samazināšanai.

Turpretī grāmatveža skatījumā izmaksas veidojas tajā brīdī, kad uzņēmums akceptē pavadzīmi, ar kuru tiek piegādātas preces vai sniegts pakalpojums, neatkarīgi pat no tā, vai uzņēmums šajā brīdī samaksā vai nē. Izņēmums ir apdrošināšanas pakalpojumi, avīžu un žurnālu pasūtīšana jaunajam gadam u.tml. izdevumi. Jautājiert savam grāmatvedim vai nodokļu konsultantam par niansēm katrā konkrētā gadījumā! Jo tas ir ļoti svarīgi plānojt maksājamos nodokļus, kas būs jāmaksā jau pēc pusgada vai tikai pusotra gada.

2.piemērs

Izdevumi un izmaksas

1.oktobris Izejvielas noliktavā un žurnāli birojā 1500 EUR	20.oktobris Pasūtīnāti žurnāli jaunajam gadam 1000 EUR	5. novembris Apdrošinātas ēkas līdz nākamā gada novembrim 1200 EUR	15.decembris Iepirkti milti divu mēnešu ražošanas vajadzībām 1300 EUR
	↑ IZDEVUMI	↑ IZDEVUMI	↑ IZMAKSAS

Kā redzams no 1.un 2.piemēra, tad svarīgi ir zināt katras valsts grāmatvedības noteikumus, jo tie būtiski ietekmē plānošanu. Būtiski ir arī nodalīt ārzemju ekonomikas mācību grāmatās rakstīto no katras valsts iekšējās nodokļu politikas un likumdošanas.

9.2.Izmaksu iedalījums

Sekmīgas saimniekošanas priekšnoteikums ir, lai vadītāja rīcībā būtu precīza informācija par izmaksām, to apjomu, rašanās avotiem, izmaiņām. Visas ekonomiskās izmaksas sastāv no 2 daļām:

- *ārējās izmaksas* uzņēmums samaksā par resursiem, kas piesaistīti no ārienes, piemēram izejvielas, darbaspēks u.c. - parasti tās ir uzņēmuma ražošanas un realizācijas izmaksas;
- *iekšējās izmaksas* attiecināmas uz uzņēmuma resursiem - tās sauc arī par alternatīvajām izmaksām.

Izmaksas var tikt klasificētas pēc vairākām pazīmēm. Tās ir daudzveidīgas un uzņēmējs var brīvi izveidot sev piemērotāko klasifikāciju. Zemāk tabulā apkopoti biežāk sastopamie izmaksu klasifikācijas veidi.

Pazīme	Izmaksu veidi
pēc izmaksu ekonomiskajiem posteņiem	izejvielas un materiāli, enerģija, darba algas, sociālie nodokļi, amortizācija, nomas maksa u.t.t.
attiecībā pret kalkulācijas posteņiem	mainīgās pastāvīgās
attiecībā pret izmaksu objektiem	tiešās netiešās (vispārējās)
atkarībā no veicamajām operācijām	ražošanas, sagādes, pārdošanas

Tā kā ēdināšanas uzņēmums ir saistīts gan ar produkcijas ražošanu, gan pakalpojumu sniegšanas procesu, tad ēdināšanas uzņēmumos sastopamas visas galvenās izmaksu grupas:

- *materiālu izmaksas*: izejvielu (pārtikas produktu) izmaksas, palīgmateriālu (iepakojuma, vienreizējās lietošanas trauku u.c.) izmaksas;
- *iegādes izmaksas*: transporta izmaksas, automašīnas aprīkojuma izmaksas;
- *personālizmaksas*: darba izmaksas, atvaļinājuma naudas, sociālās apdrošināšanas izmaksas;
- *nodokļi*: Pievienotās vērtības nodoklis (PVN), īpašuma nodoklis, akcīzes nodoklis, u.c.;
- *amortizācijas izmaksas*: pamatlīdzekļu nolietojuma izmaksas parādīsies katrā uzņēmumā, kur ir iegādātas iekārtas un aprīkojums, transports, ēkas un būves;
- *ekspluatācijas izmaksas*: komunālie maksājumi, remonts, apkures izmaksas, tīrīšanas un kopšanas izmaksas;
- *finanšu izmaksas*: ja uzņēmums ir ņēmis kredītu un atmaksā aizdevuma procentus un citas izmaksas, kas saistītas ar bankas pakalpojumiem;
- *administratīvās izmaksas*: tās ir izmaksas, kas saistītas ar darbības administrēšanu – telekomunikācijas, interneta izmantošanas izmaksas, kancelejas preču iegādes izmaksas u.c.;

- *pārdošanas izmaksas*: reklāmas izmaksas, pārdošanas veicināšanas pasākumu izmaksas;
- *pieskaitāmās jeb kalkulatorās izmaksas*: tās ir izmaksas, kuru lielumu aprēķina pats uzņēmums, tās ir *nemaksājamās izmaksas*, tas nozīmē, ka tās tiek aprēķinātas, bet var tikt neizmaksātas, piemēram par uzņēmēja paša ieguldīto darbu, paša kapitālu, sev piederošajām telpām vai pamatlīdzekļiem u.c. Ar kalkulatorajām izmaksām saprot izmaksas, kuru lielumu aprēķina pats uzņēmējs. Kalkulācijas sastādīšanas nolūkā īpašnieks vēlas ierēķināt uzņēmuma budžetā darba algas izmaksu atbilstoši savam veiktajam ieguldījumam. Darba algas lielumu uzņēmējs var brīvi noteikt, piemēram, vadoties pēc tā, kādu algu saņemtu strādājot jebkuru citu algotu darbu. Tāpat kalkulatorajās izmaksās var ierēķināt procentus no pašu kapitāla. Kalkulatorajās izmaksās var iekalkulēt to summu, cik maksā pašu kapitāls, piemēram, ja uzņēmuma attīstībā investēto summu noguldītu bankā.

Svarīgi ir atšķirt izmaksas, kas mainās līdz ar ražošanas apjoma izmaiņām no tām izmaksām, kas savukārt ir nemainīgas ilgākā laika periodā.

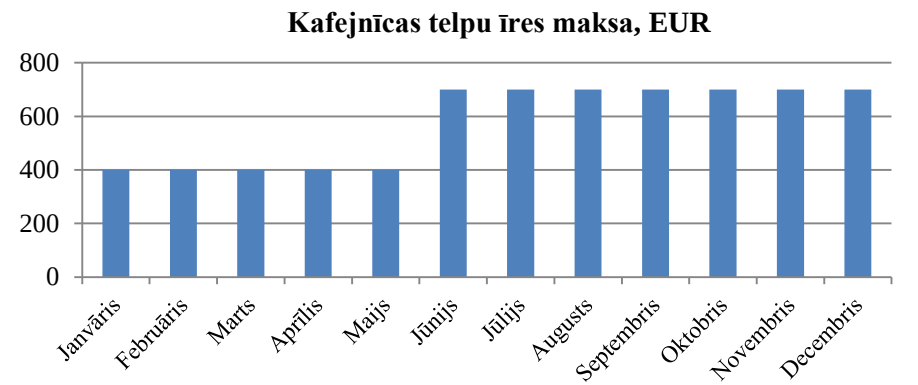
Mainīgās izmaksas

?

Pastāvīgās izmaksas

Pastāvīgās izmaksas nemainās atkarībā no uzņēmuma darbības apjoma. Tās noteiktā ražošanas jaudas intervālā paliek konstantas. Piemēram, ēdināšanas uzņēmumā, neatkarīgi no saražoto un pārdoto porciju skaita, amortizācija, apdrošināšana, apkures izmaksas, algas administrācijai, kredīta procentu maksājumi u.c. būs nemainīgās jeb pastāvīgās izmaksas. Tomēr tas nenozīmē, ka pastāvīgās izmaksas nemainās - tās var mainīties dažādu ārējo faktoru ietekmē, piemēram, pieaugot elektroenerģijas tarifiem, bankas kredītprocentiem, apdrošināšanas tarifiem vai īres maksai, tādā gadījumā pastāvīgās izmaksas izmainās *lēcienvēidīgi*.

3.piemērs



Mainīgās izmaksas mainās atkarībā no ražošanas apjoma. Ir mainīgās izmaksas, kas mainās proporcionāli ražošanas apjomam - ēdināšanas uzņēmumā tādas ir pārtikas produktu izmaksas: ja uzņēmums svētdienās, piemēram, nestrādā, tad mainīgās izmaksas šajās dienās nebūs - produkti netiks patērēti porciju gatavošanai. Saražojot 100 porcijas dienā, mainīgās produktu izmaksas būs atbilstoši 100 porcijām. Savukārt citas mainīgās izmaksas sākotnēji ir augstākas, bet, pieaugot ražošanas intensitātei, to apjoms uz vienu ražošanas vienību samazinās. Piemēram, transporta izmaksas ēdienu piegādei mājās vai kopējās izejvielu izmaksas.

Daļēji mainīgās izmaksas - ēdināšanas uzņēmumā daļa no pastāvīgajām izmaksām var mainīties atkarībā no ražošanas apjoma, piemēram, personālizmaksas - lielākā daļa izmaksu ir nemainīgas, tomēr, ja viesmīlis līdztekus pamatalgai saņem procentus no pārdotā apjoma, šī algas daļa būs mainīga - nepārdodot nevienu porciju, viesmīlis arī nesaņems mainīgo algas daļu. Dažos ēdināšanas uzņēmumos mainīgā personāla darba samaksas daļa veido 10 % no apgrozījuma. Daļēji mainīgās var būt arī komunālo maksājumu un elektrības izmaksas ēdināšanas uzņēmumā, taču šī mainīgā daļa ir samērā sarežģīti aprēķināma.

Robežizmaksas ir izmaksas, kas raksturo pēdējās saražotās vienības izmaksas, pēc kuras strauji sāks palielināties saražotās produkcijas pašizmaksa. Piemēram, uzņēmumam ir palielinājies pasūtījumu skaits ēdienu piegādei uz mājām un pienāk mirklis, kad uzņēmējam jāizlemj, vai ir ekonomiski pamatoti iegādāties otru automašīnu. Iegādājoties otru transporta līdzekli strauji pieaugs ēdienu pašizmaksa.

Tiešās izmaksas

?

Netiešās izmaksas

Tiešās izmaksas – izmaksas, kas ir nepastarpināti saistītas ar konkrētās preces ražošanu. Tiešajās izmaksās ietver divas pamatgrupas: ražošanas materiālus un tiešās algas. Ražošanas materiāli ir izejvielas vai pusfabrikāti, kas veido ēdināšanas uzņēmumā nozīmīgu daļu no gatavās produkcijas. Tiešā alga ir atalgojuma izmaksas, kas ir saistītas ar produktu un pakalpojumu ražošanu un pārdošanu, piemēram, pavāru, viesmīļu darba samaksa.

Netiešās izmaksas – visas pārējās izmaksas, kas nav tieši saistītas ar produktu un pakalpojumu ražošanu. Piemēram, algas grāmatvedībai, personāldaļai, reklāmas, mārketinga izmaksas.

Pamatizmaksas

?

Vispārējās izmaksas

Pamatizmaksas tieši attiecinā uz konkrēto preci. Piemēram, ikdienā uzņēmumā ceptot ābolmaizi, ir zināms, cik ābolu nepieciešams, lai saražotu noteiktu daudzumu šīs plātsmaizes.

Vispārējās izmaksas apkopo par periodu un attiecinā kopā uzņēmumā. Vispārējās izmaksas, kuras ar aprēķinu palīdzību tiek sadalītas uz izmaksu nesējiem (skat. 4, 5.piem.) sauc arī par pārdalāmajām izmaksām.

$$\frac{\text{PĀRDALĀMĀS IZMAKSAS (EUR)}}{\text{SORTIMENTA SKAITS} * \text{SARAŽOTO VIENĪBU SKAITS}} = \text{PĀRDALĀMĀS IZMAKSAS uz 1 izstrādājumu (EUR)}$$

Zemāk, 4. piemērā attēlots, kā pārdalāmās izmaksas tiek sadalītas uz konditorejas izstrādājumu skaitu un sortimentu:

- apdrošināšanas izmaksas tiek sadalītas uz saražoto vienību skaitu;
- nolietojuma izmaksas uz sortimenta vienību skaitu.

4.piemērs

Izmaksas, pārdalītas uz izstrādājumu skaitu

Produkcijas veidi	Saražotās vienības, gb.	Pārdalāmās izmaksas par konditorejas ceķa un aprīkojuma apdrošināšanu, EUR/gab	Pārdalāmās izmaksas par krāšņu nolietojumu, EUR par produkcijas veidu
1	2	3	4
Kruasāni	6 000	$300:5:6000=0.01$	$500:100*48=240$
Mafini	3 000	$300:5:3000=0.02$	$500:100*24=120$
Pīrādziņi	2 000	$300:5:2000=0.03$	$500:100*16=80$
Citrona keksi	800	$300:5:800=0.08$	$500:100*6.4=32$
Vaniļas torte	700	$300:5:700=0.09$	$500:100*5.6=28$
Kopā:	12 500		

Pieņemam, ka:

- konditorejas ceķa un ēķas aprīkojuma apdrošināšanas izmaksas ir 300 EUR;
- krāšņu nolietojuma izmaksas - 500 EUR;
- sortimenta skaits – 5.

Līdz ar to:

- pārdalāmās apdrošināšanas izmaksas uz vienu izstrādājumu (4.piemēra 3.aile) aprēķina, ja kopējās apdrošināšanas izmaksas dala ar sortimenta skaitu un saražoto vienību (*sk. formulu iepriekšējā lpp.*);
- pārdalāmās izmaksas par krāšņu nolietojumu (4.piemēra 4. aile) attiecina pret katru sortimenta vienību proporcionāli saražoto vienību skaitam. Piemēram, pārdalāmās nolietojuma izmaksas kruasāniem aprēķina:

$$\frac{\text{PĀRDALĀMĀS IZMAKSAS (EUR)} * 48 \%}{100 \%} = \text{PĀRDALĀMĀS IZMAKSAS uz 1 izstrādājumu (EUR)}$$

kur 48 % ir kruasānu īpatsvars kopējā saražoto vienību skaitā, ko aprēķina:

$$\frac{6000 \text{ gb} * 100\%}{12500 \text{ gb}} = 48 \%$$

4.piemērā dotie piemēri, kur izmaksas pārnes uz izstrādājumu skaitu, nav „akmeņi iecirstie”, „vienīgie pareizie” aprēķina varianti. Aprēķini uzņēmumā ir vadības grāmatvedības elementi un nav jāatspoguļo nevienā pārskatā.

Ēdināšanas uzņēmumos izmaksas nereti tiek grupētas pēc veicamajām operācijām ražošanas procesā. Piemēram: sagādes, ražošanas, pārdošanas izmaksas. Katrā uzņēmumā iekšēji būtu jānedefinē, kādas ir izmaksas un kurā izmaksu grupā tās iekļaus. Piemēram, kurā izmaksu grupā pieder visi pirkumi, kas tieši attiecas uz ražošanas procesu – izejvielas saskaņā ar kalkulācijām, iesaiņojamie materiāli, aprīkojums, darba piederumi, inventārs, vai sagādes vai ražošanas izmaksām?

Pieskaitāmās izmaksas var būt atsevišķa izmaksu grupa. Pie pieskaitāmajām izmaksām tiek skaitītas visas izmaksas, kas nav tieši saistītas ar ražošanas procesu – apsardze, apdrošināšana, bankas kredītprocenti, transporta izmaksas, u.c.

Neatgūstamās izmaksas ir vēl viena specifiska izmaksu grupa. Par neatgūstamajām izmaksām sauc krājumu vērtības samazinājuma rezultātā radītos zaudējumus. Piemēram: pasūtītājs, kas bija torti pasūtījis, sava uzņēmuma jubilejas svinību vietā pieteicis maksātnespēju, un torte bija steidzami jāsgriež un jāpārdod par pazeminātu cenu. Vadības grāmatvedībā šīs izmaksas sauc par neatgūstamajām.

9.3. Produktu izmaksas un kalkulācijas karte

Ēdiena produktu izmaksas ir izteikti mainīgās izmaksas ēdināšanas uzņēmumā. Ja restorānā tiek pasūtīts bankets 100 viesiem, produktu izmaksas attiecīgi būs 100 ēdienu komplektiem, ja 10 porcijām- 10 komplektiem. *Ēdiena produktu izmaksas tiek aprēķinātas ar kalkulācijas kartes palīdzību.* Taču nereti tiek uzskatīts, ka kalkulācijas karte atspoguļo visas, ar ēdiena gatavošanu saistītās izmaksas. Tas ir kļūdainš pieņēmums.

Sastādot kalkulācijas karti, par pamatu tiek ņemta ēdiena tehnoloģiskā karte. Tradicionālais kalkulācijas kartes variants attēlots 5.piemērā, zemāk pievienotajā tabulā kur:

- 2.aile - ēdiena gatavošanā iepirkto un izmantoto produktu (izejvielu) nosaukumi;
- 3. aile - produktu bruto svars (kg, vairākām porcijām vai kg);
- 4. aile - iepirkuma cena (bez pievienotās vērtības nodokļa) 1 kilogramam.
- 5. aile - summa, kuru iegūst reizinot bruto ielikumu (kg) ar 1 kg cenu.

5.piemērs

Ēdiena kalkulācijas karte

N.p.k.	Produkta nosaukums	Ielikums bruto, kg	Cena, EUR/1 kg	Summa, EUR
1	2	3	4	5
			Kopā	

Tāpat kā tehnoloģiskajā kartē, arī kalkulācijas kartē nepieciešams norādīt, kādam porciju daudzumam karte tiek stādīta. Daudzumu var norādīt kilogramos vai porcijās. Norādot porciju skaitu nepieciešams norādīt arī vienas porcijas ielikumu gramos. To, cik lielam porciju daudzumam (kg vai porcijās) konkrētā kalkulācijas karte tiek stādīta, noteiks uzņēmuma veids, piemēram, ātras apkalpošanas uzņēmumiem izdevīgāk kalkulācijas kartes stādīt uz 1, 5 vai 10 kilogramiem, savukārt restorāniem – uz 4 vai 10 porcijām, bet ēdnīcām - uz 100 porcijām (*kalkulācijas kartes veidlapu piemērus skat. 16.pielik.*).

Sarežģītāka ir garšvielu un garšaugu iekalkulēšana, jo dažādi uzņēmumi izmanto atšķirīgu ražotāju garšvielas un piedevas. Ir divas metodes garšvielu, zaļumu un eļļas (fritētiem produktiem) uzskaitē:

- kopā iztērētie naudas līdzekļi produktu iegādei tiek summēti kopā gadā un dalīti ar divpadsmit mēnešiem, un pieskaitīti pie katra mēneša produktu izmaksām;
- kopā iztērētie līdzekļi dalīti ar pārdoto porciju skaitu un iegūtā summa tiek pieskaitīta pie katra ēdiena produktu izmaksām (*skat. formulu zemāk*).

$$\frac{\text{KOPĀ PERIODĀ IEPIRKTĀS GARŠVIELAS(EUR)}}{\text{REALIZĒTO PORCIJU SKAITS PERIODĀ}} = \text{GARŠVIELU IZMAKSAS 1 PORCIJAI, VIDĒJI (EUR)}$$

Aprēķināto summa par garšvielām var pieskaitīt visu pārējo produktu izmaksu summai, kā procentu no kopējām izmaksām. Piemēram, ja ēdiena produktu izmaksas ir EUR 5, bet garšvielu izmaksas veido 5 % no kopējām produktu izmaksām, tad visu produktu izmaksas (t.sk. ar garšvielām) būs $5 + 0.25 = 5,25$ (EUR).

Kalkulējot produktu izmaksas, uzņēmumi pārsvarā izmanto vidējās sezonas cenas produktiem. Tomēr, jo mazāks ir ēdiena uzcenojums, jo precīzākai jābūt produktu izmaksu

aprēķinam kalkulācijas kartē, tādēļ piemēram ēdnīcas ēdienu kalkulācijas kartes pārskata biežāk - katru reizi, kad būtiski mainās kāda no izejvielu cenām (*skat. 16.pielik.turpin.*).

Jāatceras, ka kalkulācijas kartes ir uzņēmuma iekšējais, vadības grāmatvedības dokuments, tāpēc nav un nevar būt vienas noteiktas formas tās izstrādāšanai. Katrs uzņēmums pēc saviem ieskatiem var to papildināt un pārveidot, ņemot vērā uzņēmuma specifisko raksturu, ražošanas apjomus, izmantojamo grāmatvedības uzskaites formu u.c. nosacījumus. Tādējādi viens no variantiem ir kalkulācijas kartes apvienojums ar tehnoloģisko karti. Šajā gadījumā kalkulācijas karte tiek papildināta ar vēl vienu aili, kurā redzams produktu neto ielikums (*skat. 16.pielik.*).

Ja karte vēl tiek papildināta ar ēdienu gatavošanas tehnoloģisko aprakstu vai shēmu un fotogrāfiju, kurā redzams porcijas noformējums, to vienlaicīgi varēs izmantot gan pavāri, gan grāmatveži un uzņēmuma vadība. Šāda tipa kartes ir viegli uztveramas, vienlīdz izmantojamas visiem ēdināšanas uzņēmuma darbiniekiem.

Kalkulācijas karte ir būtiska vadības grāmatvedības sastāvdaļa, bez kuras nav iespējama tālāka uzņēmuma aprēķināšana un finanšu analīze ēdināšanas uzņēmumā, taču kalkulācijas karte vien nevar būt par pamatu ēdiena pārdošanas cenas aprēķinam.

9.4. Izmaksu uzskaitē un budžetēšana

Izmaksu apjoms un to lietderība uzņēmumā ir jākontrolē. Izmaksu uzskaitē jāorganizē tā, lai tā precīzi atspoguļotu, kurā darbības posmā izmaksas rodas un kurš par šo izmaksu lietderību ir atbildīgs. Izmaksas ir jāsadala, jāgrupē pēc to rašanās vietas, piemēram, banketu izmaksas, izmaksas vasaras kafejnīcai u.c. Izmaksām jāaptver konkrētas ražošanas operācijas, kas nodrošina atsevišķu izstrādājumu grupu ražošanu, piemēram, izmaksas konditorejas izstrādājumu ražošanā.

Organizējot izmaksu kontroli, būtiski ir konstatēt to svārstības, novirzes noteiktā laika periodā no prognozētajām izmaksām un noteiktajām normām. Gadījumos, kad faktiskais izmaksu apjoms ir lielāks par plānoto, ir jānoskaidro, kādu faktoru ietekmē tas ir noticis, un jāveic pretpasākumi, lai izmaksu apjomu normalizētu, t.i. samazinātu.

Izmaksu uzskaites galamērķis ir zināt, cik izmaksā katra veida viena produkcijas vienība. Izmaksu samazināšana uz katru ražošanas vienību ir efektīvas saimniekošanas rezultāts, t.i., preces peļņas un rentabilitātes palielināšanas rezerve.

Visas uzņēmumā radušās izmaksas pēc iespējas precīzāk jāattiecina pret rašanās vietu un produkcijas veidu, lai noteiktu sagaidāmās produkta ražošanas kopējās izmaksas un peļņu. Faktiskās atsevišķu produkcijas un pakalpojumu veidu izmaksas tiek salīdzinātas ar iepriekšējo periodu izmaksām, plānotajām izmaksām un vidējām izmaksām nozarē (ja šādi dati pieejami). Zemāk, 6. piemērā redzama izejvielu izmaksu novērtēšana.

6.piemērs

Plānoto un faktisko izmaksu salīdzināšana

Rādītāji	Janvāris	Februāris	Summa	Marts	Summa	Aprīlis	Summa
Plānotās izejvielu izmaksas, EUR	15000	17500	32500	17500	50000	18500	68500
Faktiskās izejvielu izmaksas, EUR	17000	16000	33000	18000	51000	19500	70500
Starpība, EUR	- 2000	1500	2000	500	1000	1000	2000
Starpība, %	-13,33	+8,6	+1,5	-2,85	-2	-5,4	-2,9

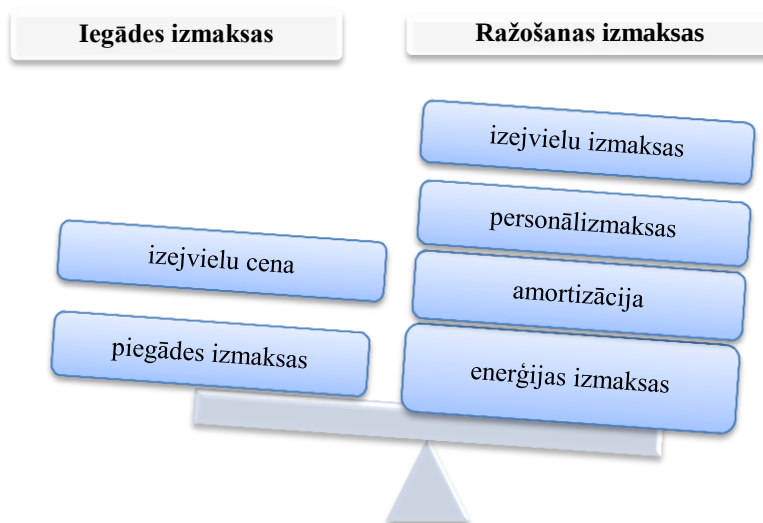
Plānoto un faktisko izmaksu salīdzināšana notiek gan absolūtajos skaitļos, gan procentuāli. Piemēram, janvārī izmaiņas absolūtajos skaitļos ir: 15000-17000 = - 2000, bet procentuāli:

$$\frac{-2\,000 \cdot 100\%}{15\,000} = -13.33\%$$

Faktiskās izmaksas ieteicams salīdzināt arī ar uzņēmumā apstiprināto izmaksu sadalījumu pa izmaksu grupām un posteņiem. Šādu plānu izstrādā ievērojot nozares vidējos izmaksu rādītājus, tomēr tas var būt unikāls arī tikai vienam konkrētam uzņēmumam. **19.pielikumā** atsegti nozīmīgākie ēdināšanas uzņēmumu izmaksu posteņi, kuriem sistemātiski būtu jāseko līdzi. Precīza izmaksu uzskaitē palīdz efektīvāk operēt ar brīvajiem naudas līdzekļiem, vieglāk plānot ikdienas pasūtījumus un sekmīgāk sasniegt plānoto. Piemēram, faktisko produktu izmaksu uzskaitē var tikt izmantota izejvielu aprēķina tabula (*skat. 17.pielik.*), kas ļauj izsekot, cik un kādu porciju pagatavošanai tiks izlietotas. Izejvielu aprēķinu tabula ļaus precīzi veikt produktu pasūtījumu. Produktu

pasūtījums tiek noformēts pasūtījuma veidlapā, kuras formu var brīvi izvēlēties uzņēmums pēc saviem ieskatiem (*skat. piemēru 18.pielik.*). Veidlapā tiek uzskaitītas izejvielas, kuras konkrētajā datumā jāpasūta uzņēmumam.

Precīza izmaksu uzskaitē uzņēmējam atvieglos lēmumu pieņemšanu par atsevišķu izejvielu veidu iepirkšanu. Piemēram, vai uzņēmumam finansiāli izdevīgāk ir iegādāties jau mizotus kartupeļus, vai tomēr pirkt kartupeļu mizojamo mašīnu un gatavot kartupeļu pusfabrikātus uz vietas uzņēmumā?



Pamatojoties uz aprēķinātajām izmaksām un plānotajiem ieņēmumiem no pārdotās produkcijas, ieteicams sastādīt pēc iespējas precīzāku budžetu. To zināmā mērā var saukt arī par biznesa plānu, tomēr budžets ir šaurāks jēdziens, kas raksturo atsevišķus saimnieciskās darbības rādītājus. Atkarībā no ēdināšanas uzņēmuma veida mainās izmaksu struktūra un izmaksu īpatsvars kopējā budžetā. Uzņēmuma atrašanās vieta, telpu lielums, apkalpošanas veids, interjers, trauki, galda piederumi, personāla profesionalitāte u.c faktori nosaka to, cik liels ir pastāvīgo izmaksu apjoms, kas jāsedz gada laikā. Jo pastāvīgo izmaksu apjoms lielāks, jo mazāks ir mainīgo izmaksu īpatsvars. 7.piemērā dots divu ēdināšanas uzņēmumu izmaksu sadalījums, no kuriem viens ir restorāns pilsētas centrā, otrs - ātras apkalpošanas uzņēmums. Piemērs nav saistošs citiem ēdināšanas uzņēmumiem, vien parāda vispārīgu tendenci izmaksu sadalījumā atšķirīga tipa ēdināšanas uzņēmumos.

7.piemērs

Ēdināšanas uzņēmuma izmaksu sadalījums, %

Nr. p.k.	Izmaksu posteņi*	Restorānam	Ātras apkalpošanas uzņēmumam
		%	
1	Izejvielas	30	60
2	Tiešās darba algas un VSAOI	20	14
3	Netiešās darba algas un VSAOI	20	5
4	Inventārs	5	5
5	Elektroenerģija	5	3
6	Īre, apkure u.c. komunālie maksājumi	5	3
7	Iesaiņojamais materiāls	0	3
8	Samaksa mūziķiem	7	0
9.	Samaksa par transporta pakalpojumiem	0	5
9	Interjers un labiekārtošana	4	1
10	Mārketinga izmaksas	4	1
Kopā:		100	100

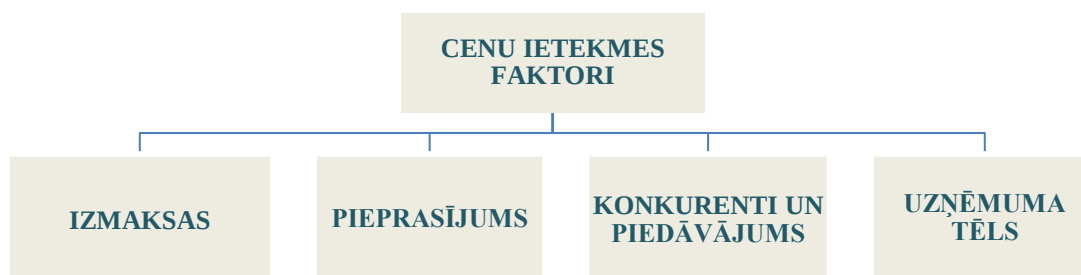
* izmaksu posteņi doti operatīvās peļņas aprēķinam, t.i, bez nolietojuma un procentu maksājumiem

10. CENU KALKULĀCIJA

10.1. Cenu ietekmējošie faktori

Pakalpojuma cenai jābūt proporcionālai materiālajam un nemateriālajam pakalpojumam ēdināšanas uzņēmumā. Tādējādi ēdiena pārdošanas cena ietver ne tikai konkrētā ēdiena produktu izmaksas (mainīgās izmaksas), bet arī visas pārējās uzņēmuma pastāvīgās izmaksas (darba algas, īri, kredītsaistības, nodokļus, reklāmas, amortizācijas, administratīvās u.c. izmaksas).

Ēdināšanas uzņēmumos iespējams izmantot dažādas cenu noteikšanas metodes: balstītas uz izmaksām, tirgus pieprasījumu, konkurentu cenām u.c. Cenu ietekmes faktorus var iedalīt četrās galvenajās grupās (*skat. zemāk esošo attēlu*).



Uz izmaksām balstīta cenu veidošanas metode

Uz jautājumu, kāds ir nepieciešamais uzcenojums – 100, 175 vai varbūt 350%, var atbildēt tikai pēc rūpīgiem aprēķiniem un tirgus analīzes. Uzcenojuma lielumu noteiks konkrētā uzņēmuma izmaksas - algu fonds, telpu īre, kredītsaistības, amortizācijas izmaksas u.c., kā arī plānotais nākamā perioda apgrozījums. Izmantojot *uz izmaksām balstītu cenas noteikšanas metodi*, tiek panākts, ka cena ir proporcionāla materiālo un nemateriālo pakalpojumu līmenim ēdināšanas uzņēmumā.

Izmaksas, kas saistītas ar ēdiena produkta radīšanu, nosaka cenas zemāko robežu, par kuru produkts (gatavais ēdiens) būtu jāpārdod. Tādējādi, produktam sākotnējais uzcenojums tiek noteikts pēc uzņēmuma izmaksām. Konkrētā laika periodā (piemēram, par gadu) tiek aprēķinātas produktu izmaksas, ražošanas izmaksas, apkalpošanas izmaksas un

pieskaitīta plānotā peļņa. Ja precīzi tiks sastādīts budžets pastāvīgām un mainīgām izmaksām, un uzņēmums sekos līdz plānotā budžeta izpildei, šī metode ļauj sasniegt plānotos rezultātus. Taču šī metode ir darbietilpīga, turklāt prasa atbildīgā darbinieka zināšanas un izpratni vadības grāmatvedības jomā.

Uz konkurentu cenām balstīta cenu veidošanas metode

Līdzīgu produktu cenas konkurentu uzņēmumos mēdz būt par pamatu ēdiena cenas noteikšanai dotajā uzņēmumā. Tiek noteikta cena, kas ir vai nu mazāka par konkurenta cenu, ja uzņēmējs vēlas aktīvi ienākt tirgū vai arī tā produkts ir vājāks, vai cena tiek noteikta tāda pati kā konkurentiem, ja produkts tiek uzskatīts kā līdzvērtīgs, vai augstāka - ja labāks. Taču, ja netiek ņemtas vērā uzņēmuma konkrētās izmaksas, šī metode var sagādāt nepatīkamus pārsteigumus gada beigās - tā nesniedz uzņēmējam garantijas, ka tiks sasniegti plānotie finanšu rādītāji.

Uz pieprasījumu balstīta cenu veidošanas metode

Pieprasījums pēc konkrētā produkta būs augstākā robeža tam, par kādu cenu ir iespējams produktu pārdot. Lai to noskaidrotu, tiek analizēti tādi faktori kā, apmeklētāju vēlmes, paradumi, maksātspēja, konkurentu piedāvājums u.c. Taču, ja cenu veidošanā uzņēmējs izmanto tikai *uz pieprasījumu balstītu cenu veidošanas metodi*, parādās vairāki negatīvi aspekti - šāda cena nebūs elastīga pret izmaiņām izmaksu budžetā, turklāt mazam uzņēmumam apgrūtinoša būs sistemātiska, profesionāla tirgus izpēte un analīze. Ja izmanto šo metodi, tad jābūt precīzam, ilgākā laika periodā veiktam tirgus pētījumam un jānoskaidro, kāds būtu tirgus pieprasījums uz konkrētā uzņēmuma ražoto produkciju, kā arī kādas būtu nākotnes tendences tirgus attīstībai. Parasti šī izpēte tiek veikta potenciālo klientu aptaujas ceļā, taču ēdināšanas uzņēmumos tikai šo metodi izmanto reti, pārsvarā tā tiek kombinēta ar iepriekšminētajām metodēm.

Uzņēmuma tēls, kā galvenais cenu veidošanas faktors

Ir tikai nedaudzi ēdināšanas uzņēmumi, kas var noteikt savam produktam cenu izmantojot uzņēmuma vārdu, tēlu. Tas nozīmē, ka uzņēmuma atpazīstamība un

veiksmīgais tēls ļāvis tam noteikt cenu nerēķinoties ar konkurenci, un pieprasījuma svārstībām. Neapšaubāmi šī cena būs daudz augstāka par peļņas sliekšņa cenu. Zemāk apkopoti pozitīvie un negatīvie aspekti katrai no cenu veidošanas metodēm.

Metode	Pozitīvie aspekti	Negatīvie aspekti
<i>Uz pieprasījumu un balstītu cenu veidošanas metode</i>	+ elastīga pret pieprasījuma un piedāvājuma svārstībām; + pieļauj elastīgas cenu atlaides	- nepieciešama sistemātiska tirgus izpēte un analīze; - nav elastīga pret izmaiņām izmaksās; - vēl konstatē uzstādīto mērķu sasniegšanas pakāpi
<i>Uz konkurentu cenām balstīta cenu veidošanas metode</i>	+ elastīga cenu politika, viegli piemērojamas atlaides; + plaša, sistemātiska informācija par konkurentiem	- nenodrošina plānoto finanšu rādītāju sasniegšanu; - nav elastīga pret izmaiņām izmaksās; - vēl konstatē uzstādīto mērķu sasniegšanas pakāpi
<i>Uz izmaksām balstīta cenas noteikšanas metode</i>	+ ļauj sasniegt plānotos finanšu rādītājus; + nostiprina pozīcijas konkurences tirgū; + ļauj piemērot atlaides	- darbietilpīga; - nepieciešamas zināšanas un pieredze ekonomikā; - nepieciešama rūpīga budžeta plānošana

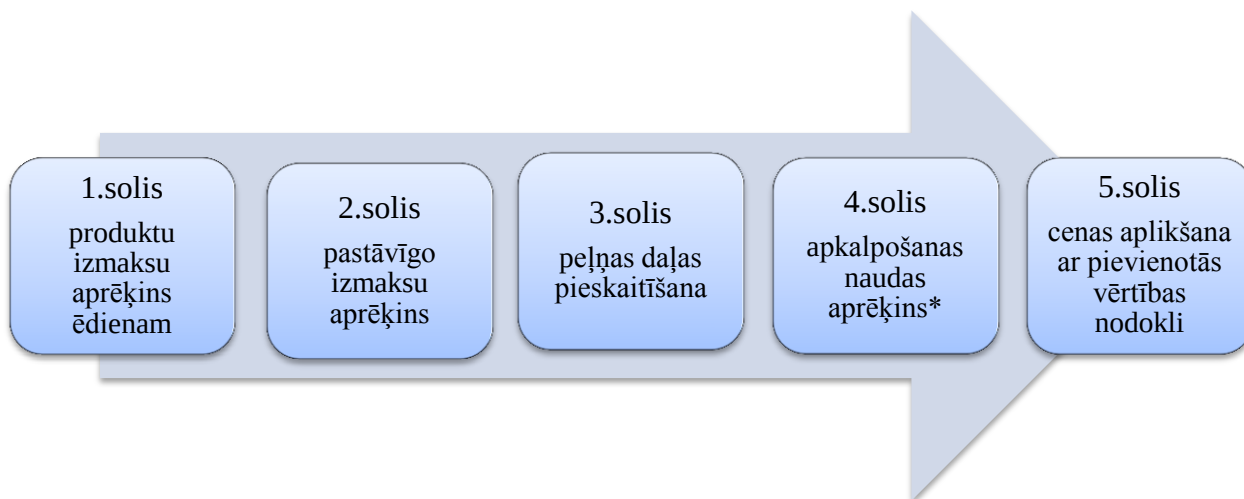
Tomēr vairumā gadījumu, aprēķinot optimālo pārdošanas cenu, uzņēmumiem ieteicams būtu vadīties no **visu iepriekšminēto faktoru apvienojuma**, jo tikai veicot rūpīgu finansiālo rādītāju analīzi, pētot tirgus situāciju un analizējot pieprasījuma un piedāvājuma svārstības, un attīstības iespējas nākotnē būs iespējams precīzāk noteikt veiksmīgāko tirgus cenu.

10.2. Ēdiena pārdošanas cenas aprēķins

Ar kalkulācijas palīdzību var aprēķināt ēdiena ražošanas un realizācijas izmaksas. Pilnas pašizmaksas kalkulācijā ēdiena pašizmaksā iekļauj visas ražošanas izmaksas. Aplams ir priekšstats, ka ēdiena pašizmaksa ir tikai pārtikas produktu izmaksas, kas tiek aprēķinātas kalkulācijas kartē. Ir vairākas metodes, kā tiek veikta pašizmaksas kalkulācija (procesa pašizmaksas kalkulācija, vienības pašizmaksas kalkulācija, darba pašizmaksas kalkulācija), taču jāņem vērā, ka ēdināšanas uzņēmumā neražo vienveidīgu, standartizētu produkciju – dažādiem ēdieniem tiek patērēts atšķirīgs produktu daudzums, atšķirīgs ir arī

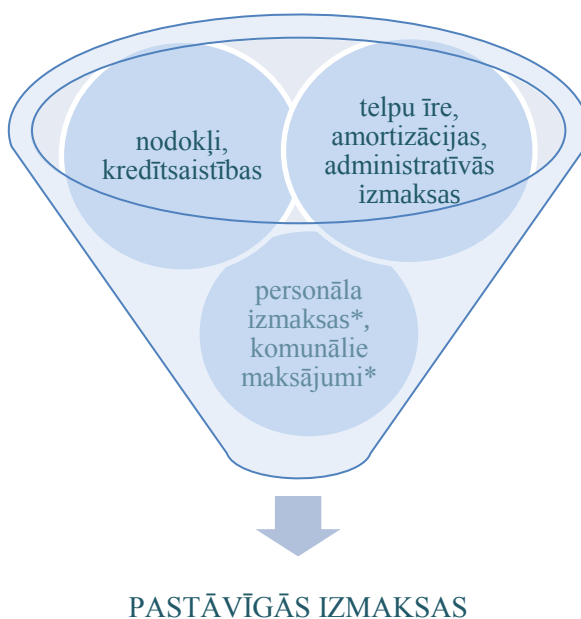
darbaspēka un laika patēriņš, pat servēšanas un pasniegšanas veidi ēdieniem vienā un tajā pašā uzņēmumā mēdz būt pilnīgi atšķirīgi. Tādējādi ieteicamākā no kalkulācijas metodēm būtu *izmaksu segumu summas metode*.

Ēdiena cenas kalkulāciju var sadalīt vairākos soļos (*skat. zemāk esošajā attēlā*).



1.solis. Produktu izmaksu aprēķinu veic kalkulācijas kartē. Katram ēdienam ir iespējams precīzi aprēķināt produktu izmaksas. Atcerieties, ka kalkulācijas karte ir būtiska vadības grāmatvedības sastāvdaļa, bez kuras nav iespējama tālāka uzcenojuma aprēķināšana un finanšu analīze ēdināšanas uzņēmumā, taču kalkulācijas karte vien nevar būt par pamatu ēdiena pārdošanas cenas aprēķinam.

2.solis. Ja mainīgās (produktu) izmaksas konkrētam ēdienam var viegli aprēķināt, tad praktiski neiespējami ir precīzi aprēķināt pastāvīgo izmaksu lielumu vienai ēdiena porcijai. Tādēļ pašizmaksas kalkulācijā tiek izmantota *seguma summas metode*. Pastāvīgās izmaksas netiek uzskaitītas pa atsevišķiem produkcijas veidiem, bet tiek uzskatītas par perioda izmaksām. **Izmaksu seguma** lielumu noteiks konkrētā uzņēmuma pastāvīgās izmaksas (*skat. attēlā zemāk*) periodā, visbiežāk gadā.



* *personālizmaksas un komunālie maksājumi var būt arī daļēji mainīgās izmaksas, kur lielāko daļu tomēr sastāda pastāvīgās izmaksas.*

Lai izmaksu segumu varētu precīzi aprēķināt, uzņēmumā jābūt saplānotam gada ieņēmumu un izdevumu budžetam. Pastāv vairākas metodes izmaksu seguma aprēķinam uz 1 porciju (*sk. turpmāk*). Produktu izmaksām pieskaitot aprēķināto izmaksu segumu iegūstam **ēdiena pamatcenu**.

3. solis. Plānoto peļņu uzņēmējs visbiežāk plāno reizē ar izmaksu budžetu, tādēļ pārsvarā to ierēķina pastāvīgo izmaksu summā un neaprēķina atsevišķi katram ēdienam. Tomēr tad mēs nevaram šo cenu saukt par pilnu pašizmaksas cenu (*skatīt zemāk pievienotajā attēlā ēdiena pārdošanas cenas aprēķina 2. variantu*).

4. solis. Ja ēdināšanas uzņēmumi viesmīļiem daļu darba algas aprēķina atkarībā no apgrozījuma (piemēram, 10 %), tad ēdiena pārdošanas cenā tiek iekļauta arī apkalpošanas nauda (mainīgā personāla izmaksu daļa). Apkalpošanas nauda tiek summēta klāt ēdiena pamatcenai pirms tās aplikšanas ar pievienotās vērtības nodokli. Ja darbinieku atalgojums nav atkarīgs no pārdošanas apjomiem, tad apkalpošanas naudu ēdiena cenai klāt nerēķina.

5. solis. Cenas aplikšana ar pievienotās vērtības nodokli (PVN). Pēc cenas aplikšanas ar PVN tiek iegūta **ēdiena pārdošanas cena**.

1. variants

PRODUKTU IZMAKSAS
+ IZMAKSU SEGUMS
ĒDIENA PAŠIZMAKSA
+ APKALPOŠANAS NAUDA*

2. variants

PRODUKTU IZMAKSAS
+ IZMAKSU SEGUMS (tai skaitā plānotā peļņa)
ĒDIENA PAMATCENA
+ APKALPOŠANAS NAUDA*
+ PVN
ĒDIENA PĀRDOŠANAS CENA

*Ja darbinieku atalgojums nav atkarīgs no pārdošanas apjomiem, tad apkalpošanas naudu ēdiena cenai klāt nerēķina.

Piezīme: 1. variantā izmaksu seguma summā nav iekļauta uzņēmēja plānotā peļņa, bet 2. variantā tā ir iekļauta.

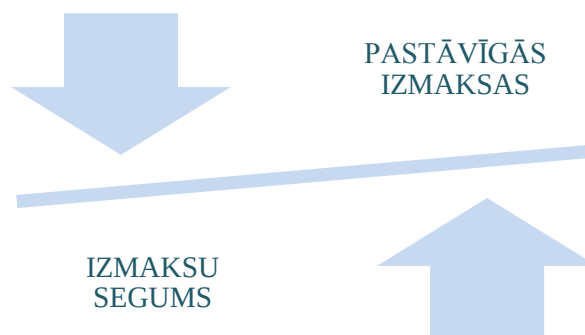
Nepieciešamā un faktiskā ēdiena cena

Teorētiski ir iespējams aprēķināt, kādai būtu jābūt ēdiena pārdošanas cenai, lai periodā (visbiežāk gadā) tiktu nosegtas visas mainīgās un pastāvīgās izmaksas uzņēmumā, taču praktiski ieņēmumi par periodu nekad nebūs vienādi ar visu izmaksu summu – tie būs lielāki vai mazāki.

PRODUKTU IZMAKSAS = MAINĪGĀS IZMAKSAS

Produktu izmaksas ēdināšanas uzņēmumā vairumā gadījumu ir vienīgās mainīgās izmaksas. Tās tiek aprēķinātas pēc kalkulācijas kartēm, un aprēķinu iespējams veikt precīzi katram ēdienam, tāpēc varam uzskatīt, ka atšķirības starp konkrētā ēdiena produktu izmaksām un mainīgām izmaksām, kuras tiek izmantotas cenu aprēķinos, nepastāv. Abos gadījumos - gan faktiskās, gan nepieciešamās mainīgās izmaksas vienmēr būs vienādas. Arī citas mainīgās izmaksas, piemēram vienreizējās lietošanas trauki, iespējams precīzi aprēķināt katram ēdienam.

Ēdiena pamatcenai cenai būtu jābūt tik lielai, lai tiktu nosegtas visas mainīgās un pastāvīgās izmaksas, kas attiecas uz konkrēto ēdienu, taču pastāvīgās izmaksas vienam ēdienam nav iespējams precīzi aprēķināt (nav iespējams precīzi aprēķināt, cik katra konkrēta ēdiena sagatavošanā tiek patērēta elektroenerģija, sakaru, darbaspēka izmaksas u.t.t.) tādēļ, aprēķinot ēdiena cenu, izmaksu segums, ko pieskaita pie mainīgajām izmaksām, tikai teorētiski var būt vienāds ar pastāvīgajām izmaksām.



Lai aprēķinus būtu iespējams veikt precīzāk, pastāvīgās izmaksas un izmaksu segumus rēķina un salīdzina kādā konkrētā periodā, visbiežāk – gadā.

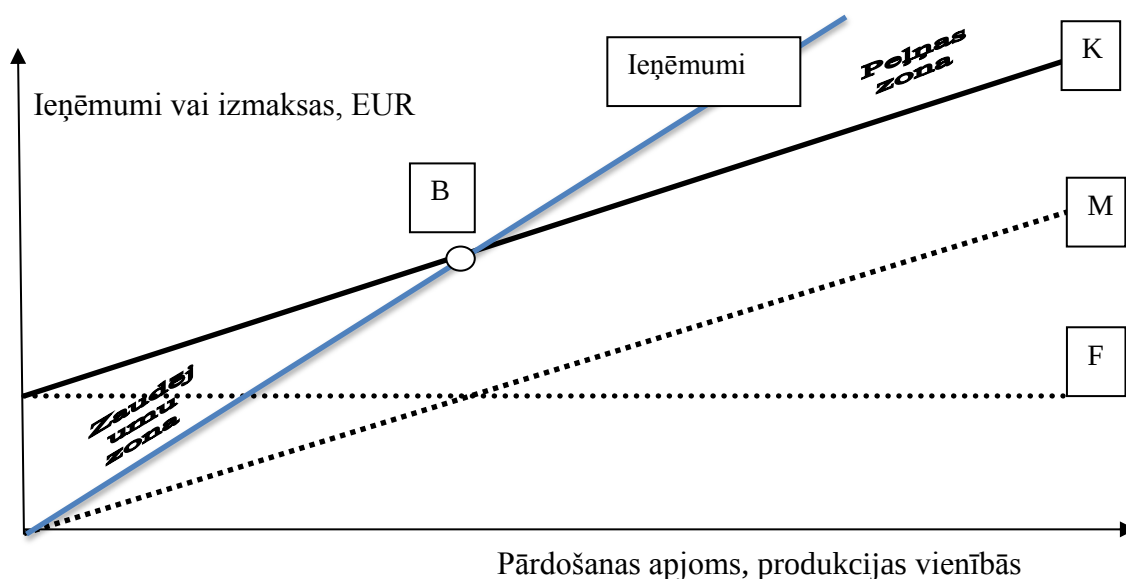
Situācija	Skaidrojums
Pastāvīgās izmaksas < Izmaksu segums	Ja periodā visu pastāvīgo izmaksu summa ir mazāka nekā izmaksu segumu summa, tas nozīmē, ka uzņēmums periodā var nosegt visas savas izmaksas un strādā ar peļņu.
Pastāvīgās izmaksas > Izmaksu segums	Ja periodā visu pastāvīgo izmaksu summa ir lielāka nekā izmaksu segumu summa, tad uzņēmumam pārskata gadā ir zaudējumi, tas nespēj nosegt visas savas izmaksas.
Pastāvīgās izmaksas = Izmaksu segums	Teorētiski iespējams aprēķināt arī bezzaudējuma jeb bezpeļņas punktu (BEP), kur periodā visu fiksēto izmaksu summa vienāda ar izmaksu segumu summu.

Izmaksu seguma analīze ir sarežģīts un darbietilpīgs process, taču tas ir nepieciešams un noteikti atmaksāsies, lai uzņēmums sekmīgi darbotos tirgus konkurences apstākļos.

10.3. Bezzaudējuma punkts

Bezzaudējumu sliekšņa punkts jeb peļņas sliekšņa (bezpeļņas) punkts (turpmāk, BEP, kas ir plaši izmantots saīsinājums tulkojumā no angļu val. *Break Event Point*) tiek izmantots, lai noteiktu vēl neizmantotās peļņas iespējas. Peļņas un zaudējumu punkta analīzes pamatā ir tas, ka uzņēmums sadala visas savas izmaksas mainīgajās un fiksētajās tā, ka arī uzņēmuma skaitļos iekļauta izmaksu seguma summa. Sasniedzot apgrozījumu,

pie kura tiek nosegtas visas uzņēmuma izmaksas, veidojas peļņas sliekšņa punkts (*skat. attēlu*).



Apzīmējumi attēlā:

- F – fiksētās izmaksas, kas ir neatkarīgas no ražošanas apjoma;
- M – mainīgās izmaksas, kas mainās proporcionāli ražošanas apjomam;
- K – kopējās izmaksas, kas ir fiksēto un mainīgo izmaksu summa;
- B – bezzaudējumu sliekšņa punkts, kurā ieņēmumi ir vienādi ar kopējām izmaksām.

Lai uzņēmumā pēc iespējas precīzāk varētu aprēķināt ēdiena pašizmaksu, nepieciešama rūpīga pagājušā perioda rādītāju analīze un izstrādāts detalizēts nākamā perioda budžets. Tāpat nepieciešama sistemātiska plānoto un faktisko rādītāju salīdzināšana. Tikai plānojot, uzskaitot, analizējot izmaksas un apgrozījumu no pārdotās produkcijas uzņēmumā, iespējams precīzi aprēķināt nepieciešamo izmaksu segumu uzņēmumā, kas tālāk dos iespēju izrēķināt vēlamo uzcenojuma procentu un veikt kritiskā BEP punkta analīzi. Šo aprēķinu veikšana var tik iedalīta vairākos posmos.

1. posms. Ieņēmumu un izdevumu plāna sastādīšana

Ir vairākas metodes ieņēmumu un izdevumu budžeta sastādīšanā, taču noteikti būtu jāņem vērā inflācija un plānotās izmaiņas nākotnē uzņēmuma darbībā, piemēram, jaunās banketzales atvēršana, vīnu kartes paplašināšana u.c. Ieņēmumu un izdevumu budžets parasti tiek plānots gadam un visbiežāk balstoties uz iepriekšējā gada rādītājiem.

2. posms. Nemainīgo izmaksu aprēķināšana

Plānoto nemainīgo izmaksu aprēķināšana, notiek uz jau sastādītā izmaksu budžeta pamata:

- tiek atdalītas mainīgās izmaksas (produktu izmaksas);
- tiek atdalīta daļēji mainīgo izmaksu mainīgā daļa (piemēram, apkalpošanas nauda, ja tā iekļauta ēdiena pārdošanas cenā, kas ir mainīgā personālizmaksu daļa);
- izmaksas tiek aizstātas ar faktiskajiem maksājumiem (piemēram, amortizācijas izmaksas tiek aizstātas ar aizdevuma pamatsummu);
- pie nemainīgo izmaksu budžeta tiek pieskaitīta arī pieskaitāmās izmaksas, it īpaši plānotā uzņēmuma īpašnieka alga, ko viņš vēlētos saņemt no uzņēmuma peļņas – tas ļauj uzņēmējam jau iepriekš precīzi iekalkulēt sev vēlamo algu perioda beigās.

3.posms. Nepieciešamā apgrozījuma aprēķināšana

Balstoties uz plānoto izmaksu budžetu tiek aprēķināts nepieciešamais apgrozījums uzņēmumā pēc pamata un pārdošanas cenām par period, parasti plānošanas periods ir viens kalendārais gads.

PRODUKTU IZMAKSU SUMMA PERIODĀ (EUR)	
+ NEMAINĪGO IZMAKSU SUMMA PERIODĀ (EUR)	
= NEPIECIEŠAMĀS APGROZĪJUMS, PĒC PAMATCENAS (EUR)	
+ APKALPOŠANAS NAUDA, KOPĀ PERIODĀ (EUR) *	
= NEPIECIEŠAMĀS APGROZĪJUMS, PĒC PĀRDOŠANAS CENĀM (EUR)	

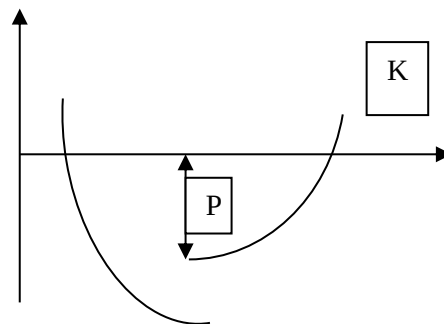
* Ja darbinieku atalgojums nav atkarīgs no pārdošanas apjomiem, tad apkalpošanas naudu ēdiena cenai klāt nerēķina.

4.posms. Nepieciešamā izmaksu seguma koeficienta aprēķināšana

Zinot nepieciešamo apgrozījumu pēc pārdošanas cenām, var aprēķināt izmaksu segumu daļu – nepieciešamo izmaksu seguma koeficientu (%).

$$\frac{\text{PASTĀVĪGĀS IZMAKSAS, EUR} \times 100\%}{\text{APGROZĪJUMS PĀRDOŠANAS CENĀS, EUR}} = \text{NEPIECIEŠAMĀS IZMAKSU SEGUMA KOEFICIENTS (\%)}$$

Ražošanā mēdz būt arī situācijas, kad pieaugot ražošanas apjomam, pašizmaksas samazinās, bet pēc laika turpina pieaugt. Piemēram, iegādājoties jaunu picu ražošanas līniju, kas ir trīs reizes jaudīgāka par iepriekšējo, bet ikgadējā apkope ir divdesmit reižu dārgāka par iepriekšējo. Rūpīgi ir jāizvērtē, kurš ir



optimālais ražošanas apjoms, jo kopējās izmaksas šajā gadījumā būs parabolīda līkne (*skat. attēlu augšā*), nevis taisne (kur K – kopējās izmaksas, kas ir fiksēto un mainīgo izmaksu summa, EUR; P – ieņēmumu vai izmaksu samazinājums, EUR).

5. posms. Produktu izmaksu kvotas noteikšana

Ja ir aprēķināts nepieciešamais izmaksu segums (EUR) un izmaksu seguma koeficients (%), kam jānosedz gada laikā visas uzņēmuma pastāvīgās izmaksas, tad to viegli var salīdzināt ar faktiski sasniegto izmaksu segumu period, kā arī salīdzināt ar konkrētu ēdienu izmaksu segumiem ēdienkartē (*skatīt 1.piemēru zemāk*).

Zinot plānoto izmaksu segumu periodā var aprēķināt vispārējās produktu izmaksas (%) jeb attiecību starp pārdošanas cenu un produktu izmaksām, kas parāda, kādu daļu no 1 porcijas pārdošanas cenas veido produktu izmaksas (*overall food-costs percentage*).

$$\frac{\text{PRODUKTU IZMAKSAS (EUR)} * 100\%}{\text{PĀRDOŠANAS CENA 1 PORCIJAI (EUR)}} = \text{VISPĀRĒJĀS PRODUKTU IZMAKSAS (\%)}$$

$$\text{PAMATCENA (EUR)} - \text{FAKTISKAIS IZMAKSU SEGUMS (EUR)} = \text{PRODUKTU IZMAKSAS 1 PORCIJAI (EUR)}$$

Ja restorānā tiek piedāvāts biznesa pusdienu komplekts no trīs ēdieniem, tad vispārējās produktu izmaksas (%) rēķina visiem trim ēdieniem kopā. Uzņēmumam, balstoties uz sastādīto gada izmaksu budžetu un plānoto izmaksu seguma summu, ir zināmas vispārējās produktu izmaksas procentos no pārdošanas cenas, līdz ar to viegli iespējams aprēķināt minimālo pārdošanas cenu biznesa pusdienu komplektam (*skat.*

20.pielik.). Tālāk cena var tikt koriģēta atbilstoši pieprasījumam, konkurentu cenām u.c. faktoriem.

1.piemērs

Biznesa pusdienu cenu aprēķins

Ēdieni ēdienkartē	Produktu izmaksas, EUR	Produktu izmaksas, %	BEP cena, EUR	Pārdošanas cena, EUR
Salāti	0.39	25.00	14.76	16.50
Forele ar piedevām	2.96			
Vārīti kartupeļi	0.09			
Ābolu pīrāgs	0.25			
Kopā	3.69			

Biznesa pusdienu produktu izmaksas kopā veido 3,69 EUR. **Minimālo pārdošanas cenu** aprēķina:

$$\frac{3.69(\text{EUR}) * 100\%}{25\%} = 14.76(\text{EUR})$$

Balstoties uz tirgus analīzi (novērtējot konkurentu cenas, pieprasījumu, patērētāju pirkstspēju u.c.), tiek nolemts biznesa pusdienu komplekta cenu paaugstināt līdz 16.50 EUR.

Abām cenām var aprēķināt **izmaksu segumus, EUR**:

- **nepieciešamais izmaksu segums** (BEP cenai) = BEP cena (EUR) – 21% PVN-produktu izmaksas (EUR):

$$14.76 - 3.09 - 3.69 = 7.98$$

- **faktiskais izmaksu segums** (pārdošanas cenai) = Pārdošanas cena (EUR) - 21% PVN - produktu izmaksas (EUR):

$$16.50 - 3.46 - 3.69 = 9.35 (\text{EUR})$$

Starpība jeb **peļņa uz 1 porciju** ir:

$$9.35 - 7.98 = 1.37 (\text{EUR})$$

Abām cenām var aprēķināt **izmaksu segumus, %**:

- **nepieciešamā izmaksu segumu (%)** aprēķina:

$$\frac{\text{NEPIECIEŠAMĀS IZMAKSU SEGUMS, EUR} * 100\%}{\text{BEP CENA, EUR}} = \text{NEPIECIEŠAMĀS IZMAKSU SEGUMS (\%)}$$

Kur:

- *faktisko izmaksu segumu (%)* aprēķina:

$$\frac{\text{FAKTISKAIS IZMAKSU SEGUMS, EUR} * 100\%}{\text{PĀRDOŠANAS CENA, EUR}} = \text{FAKTISKAIS IZMAKSU SEGUMS } (\%)$$

Kur:

$$\frac{7.98 \text{ (EUR)} * 100\%}{14.76 \text{ (EUR)}} = 54 \text{ } (\%)$$

$$\frac{9.35 \text{ (EUR)} * 100\%}{16.50 \text{ (EUR)}} = 56 \text{ } (\%)$$

Nereti uzņēmumi pārdošanas cenas atspoguļošanai labprātāk izvēlas nevis izmaksu seguma procentu, bet uzcenojuma procentu. Pārdošanas cenas attiecība pret produktu izmaksām parāda *uzcenojuma procentu uzņēmumā*. Uzcenojuma procentu vienam ēdienam rēķina pēc formulas:

$$\frac{\text{PĀRDOŠANAS CENA (EUR)} * 100 (\%)}{\text{PRODUKTU IZMAKSAS (EUR)}} = \text{ĒDIENA UZCENOJUMS } (\%)$$

2.piemērs

Balstoties uz augstāk attēloto formulu varam aprēķināt, kāds ir uzcenojums, pārdodot biznesa pusdienu komplektu (no 1. piemēra) par:

- *peļņas sliekšņa cenu:*

$$\frac{14.76 \text{ (EUR)} * 100\%}{3.96 \text{ (EUR)}} = 400 \text{ } (\%)$$

- *koriģēto pārdošanas cenu:*

$$\frac{16.50 \text{ (EUR)} * 100\%}{3.96 \text{ (EUR)}} = 417 \text{ } (\%)$$

Līdzīgi rēķina arī *vidējo uzcenojumu periodā*:

$$\frac{\text{APGROZĪJUMS PĒC PĀRDOŠANAS CENĀM (EUR)} * 100(\%)}{\text{PRODUKTU IZMAKSU SUMMA (EUR)}} = \text{ĒDIENA UZCENOJUMS } (\%)$$

Atcerieties!

Neatkarīgi no tā, vai uzņēmējs izvēlas izmaksu seguma vai uzcenojuma metodi nepieciešamās pārdošanas cenas atspoguļošanai, aprēķinu pamatā ir detalizēta plānoto izmaksu un ieņēmumu budžeta sastādīšana, kontrole, un faktiskās izmaksu seguma summas rūpīga analīze.

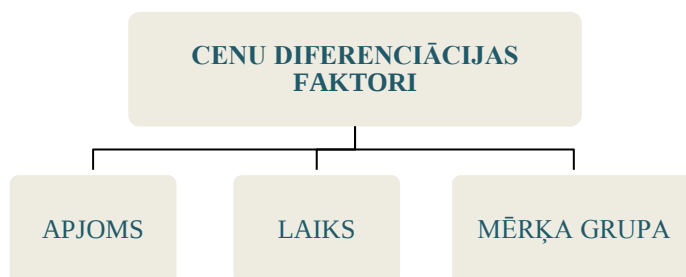
10.4.Cenu soļi un atlaides

Peļņas sliekšņa cena (BEP), kuras aprēķins tika apskatīts iepriekšējā nodaļā, ir zemākā cena, par kuru ilglaicīgi produkts var tikt realizēts uzņēmumā. Īslaicīgi pieļaujama cenas noslīdēšana zem BEP cenas, piemēram, lai strauji ieviestu produktu tirgū, iesaistītos konkurencē, taču, ja uzņēmums vēlas izdzīvot, tam jāpelna vismaz tik daudz, lai spētu atjaunoties un gūtu peļņu no ieguldītā kapitāla. Starp *peļņas sliekšņa cenu*, *vidējo pārdošanas cenu* un *cenu cenrādī* pastāv sakarība.

$$\text{Peļņas sliekšņa cena} < \text{Vidējā pārdošanas cena} < \text{Cena ēdienkartē}$$

Peļņas sliekšņa cena jābūt zemākai par vidējo pārdošanas cenu, kas savukārt ir zemāka par cenu, kas norādīta ēdienkartē, jo pastāv dažādas cenu atlaides un pārdošanas veicināšanas pasākumi, kuru laikā atsevišķiem akcijas ēdieniem tiek pazeminātas cenas. Tādējādi vidējā pārdošanas cena vienmēr būs zemāka par vidējo cenu ēdienkartē.

Atlaides, kuras tiek piemērotas dažādām ēdienu grupām un citiem pakalpojumiem var tikt iedalītas pēc vairākiem faktoriem (*skat. attēlu zemāk*).



Apjoma atlaides ēdināšanas uzņēmumā tiks piedāvātas viesiem, kas regulāri apmeklē uzņēmumu, grupām (parasti no 10-15 personām), kā arī tad ja pasūtījuma apjoms pārsniedz noteiktu naudas summu (piemēram, EUR 30 uz personu).

Biežāk sastopamās atlaides ēdināšanas uzņēmumos

Apjoma atlaides	Laika atlaides	Mērķa grupas atlaides
Pastāvīgiem viesiem	Sezonas, nedēļas nogales	Pensionāriem, studentiem, bērniem u.c.
Grupām	Laimīgās stundas	Īpaši svarīgiem viesiem (VIP)
Sasniedzot noteiktu pasūtījuma apjomu	Pie iepriekšēja pasūtījuma	Sadarbības partneriem

Cenas diferenciācija pēc laika norāda uz atlaides saņemšanu noteiktā laika posmā, kas var būt gan nedēļas nogale, gan ne sezonas laiks, gan atsevišķas stundas dienā (*laimīgās stundas*). Laika atlaides dažkārt tiek piedāvātas arī izdarot savlaicīgu iepriekšēju pasūtījumu un veicot priekšapmaksu noteiktā apmērā. *Pēdējā brīža cenas* ēdināšanas uzņēmumos tiek izmantotas retāk, taču ir rekomendējamās, piemēram, veicinot nepārdoto biļešu izpirkšanu uz Jaungada nakts pasākumu restorānā. Vienas no populārākajām ir atlaides, kas tiek piedāvātas dažādām mērķa grupām: pensionāriem, studentiem, VIP viesiem, sadarbības partneriem un dažādu organizāciju, apvienību biedriem. Tomēr piešķirot dažādas atlaides ir jāapzinās, ka tās samazinās peļņas lielumu. Atlaižu un pēcapmaksas politika ir individuāla katram uzņēmumam. Noteikti ir jāizvairās no situācijas, kad atlaides tiek summētas – parasti pircējam ir jādod iespēja izvēlēties viens no iespējamajiem atlaižu veidiem.

Arī atlaižu aprēķiniem un to ietekmei uz plānoto peļņu var lietot dažādas aprēķinu formulas. Piemēram, atlaižu summu var aprēķināt sareizinot pircēju īpatsvaru, kas iepērkas ar atlaidi, atlaižu procentu un neto apgrozījumu (*skat. formula zemāk*).

$$\begin{aligned} \text{ATLAIDES SUMMA (EUR)} &= \\ &= \text{PIRCĒJU ĪPATSVARS (\%)} * \text{ATLAIDE (\%)} * \text{NETO APGROZĪJUMS (EUR)} \end{aligned}$$

11. ĒDIENKARTES FINANSIĀLĀ IZVĒRTĒŠANA

Ieņēmumi no ēdienu pārdošanas veido ēdināšanas uzņēmuma galveno ienākumu daļu. Profesionāli izstrādāta un realizēta ēdienkarte ir viens no noteicošajiem faktoriem, kas nodrošina uzņēmuma veiksmīgu finansiālu darbību. Dažkārt pat var apgalvot, ka ēdienkarte ir pats svarīgākais mārketinga instruments ēdināšanas uzņēmumā. Bieži ēdienkartes tiek izvietotas pie uzņēmuma ieejas durvīm, skatlogos, liftos, tādējādi piedāvājot viesim ne tikai iepazīties ar uzņēmuma piedāvājuma sortimentu, bet arī informējot par piedāvāto pakalpojumu līmeni un cenām. Ēdienkartes, tāpat kā jebkura prece ir pakļauta modes un pārmaiņu procesam. Tāpēc ēdienkartēm būtu patstāvīgi jāseko līdzi un jāizvērtē gan tā vizuālais noformējums, gan piedāvājuma sortiments, gan cenu politika. Ēdienkaršu analīzi uzņēmumā ieteicams veikt gan saturiski, gan finansiāli.

Ēdienkarte, kā viens no mārketinga elementiem ēdināšanas uzņēmumā, nevar tikt skatīta atsevišķi no pārējām mārketinga sastāvdaļām. Ēdieni ir svarīgākais produkts, ko pārdod ēdināšanas uzņēmums, un atbilstoši mārketinga elementu kompleksa teorijai (sauktu arī par mārketinga MIX), tam jāatrodas saskaņā ar visiem pārējiem mārketinga elementiem. Ēdienkartes saturam jābūt saskaņotam ar:

- **mērķa grupas** vēlmēm, vajadzībām, maksātspēju. Uzņēmuma vadībai jāpazīst savs apmeklētājs un jāprot atbildēt uz jautājumiem:
 - Kas ir uzņēmuma apmeklētājs?
 - Kas garšo uzņēmuma apmeklētājam?
 - Cik viņš gatavs maksāt par piedāvāto ēdienu?
 - Cik bieži viņš apmeklē mūsu uzņēmumu?
- **atrašanās vietu** - uzņēmuma atrašanās vieta, dislokācija noteiks arī ēdienkartes saturu, apjomu. Piemēram, uzņēmumā, kas atrodas lielceļa malā, neiederēsies pārāk plaša un sarežģīta ēdienkarte, tajā vajadzētu vairāk izmantot „standartizētus” ēdienus, ātri pagatavojamus ēdienus. Savukārt viesu nama (ezera krastā) ēdienkartē būtu vairāk jāpiedāvā vietējie produkti, un ilgāks

pasūtītā ēdiena gaidīšanas laiks nebūtu jāuztver kā trūkums, bet drīzāk kā priekšrocība, jo sniedz iespēju vērot skaisto apkārtni;

- **materiālo un nemateriālo produktu** - lieki būtu piebilst, ka ēdienkartes saturam būtu jāatbilst uzņēmuma veidam, aprīkojumam, interjeram, traukiem un citām detaļām. Mūzikai, ainavai, gaisotnei uzņēmumā visam ir jābūt kā vienotam veselumam. Tāpat uzņēmuma personāla kompetencei un zināšanām jābūt atbilstošām ēdienu sarežģītības pakāpei.

Tas, cik bieži finansiāli tiek analizēta ēdienkarte, atkarīgs no uzņēmuma veida, taču analīzi nevajadzētu veikt retāk kā reizi gadā. Biežāka izvērtēšana (reizi ceturksnī) nedos gaidītos rezultātus, jo analīzes mērķis nav apmierināt vadītāju interesi, bet veikt attiecīgas izmaiņas un uzlabojumus ēdienkartē. Ēdienkartes finansiālo analīzi veic izvērtējot ieņēmumus no ēdienu realizācijas un ēdienu pārdošanas apjomus. Analīze var tikt veikta pa ēdienu apakšgrupām kopā vai analizējot atsevišķus ēdienus. Lielāku pozitīvo efektu dos rūpīga katra ēdiena analīze, taču arī grupu izvērtēšana ir svarīga, lai konstatētu trūkumus ēdienkartes saturā un rastu iespējamus veidus ienākumu palielināšanai.

Ēdienkartes analīzi ieteicams veikt tik bieži, cik bieži uzņēmums maina pamatēdienu karti, bet ne retāk kā reizi gadā!

Lai ēdināšanas uzņēmumā veiktu ēdienkartes finansiālo izvērtēšanu, jābūt veiktiem dažiem priekšdarbiem:

- visiem ēdienkartes ēdieniem jābūt izstrādātām kalkulācijas kartēm, kurās var iegūt precīzu informāciju par 1 porcijas produktu izmaksām;
- plānotajā analīzes periodā, atsevišķi pa ēdienu grupām jābūt uzskaitītiem visiem realizētajiem ēdieniem;
- jābūt pieejamai informācijai par ēdienu pārdošanas cenām.

Kā jau iepriekš tika teikts, vairums izmaksu, izņemot produktu izmaksas ēdināšanas, uzņēmumā pastāv neatkarīgi no ražošanas apjoma. Kalkulācijas kartē tiek kalkulētas tikai produktu izmaksas, pārējo izmaksu segšanai tiek aprēķināts izmaksu segums. Faktiskā

izmaksu seguma aprēķini izriet no ēdiena cenas uzbūves. Izmaksu segums ir starpība starp pamatcenu un mainīgajām izmaksām (*skatīt 9.nodaļu: Cenas kalkulācija*).

Par **perioda izmaksu seguma summu** sauc starpību starp dotā laika perioda realizācijas ieņēmumiem un mainīgajām izmaksām, bet par **izmaksu seguma koeficientu** sauc seguma summas daļu ēdienu grupas aprožījumā vai viena ēdiena cenā.

Viena ēdiena izmaksu segumu (EUR) aprēķina pēc formulas:

$$\text{ĒDIENA PAMATCENA (EUR) - PRODUKTU IZMAKSAS (EUR) = IZMAKSU SEGUMS (EUR)}$$

Izmaksu segumu koeficientu (%) aprēķina pēc formulas:

$$\frac{\text{IZMAKSU SEGUMS (EUR) * 100(\%)}}{\text{PĀRDOŠANAS CENA (EUR)}} = \text{IZMAKSU SEGUMA KOEFICIENTS (\%)}$$

11.1. Ēdienu ienesīguma analīze

Ēdienu ienesīguma analīze ir analīze pēc pārdoto porciju daudzuma un izmaksu segumu summas. Analīze jāveic katrai ēdienkartes grupai atsevišķi, piemēram, atsevišķi tiek analizētas zupas, atsevišķi karstās, aukstās uzkodas u.t.t.

Ēdienu ienesīguma analīzei var izmantot pielāgotu Bostonas matricu pēc izmaksu seguma. Saskaņā ar šo metodi, ēdienus iedala grupās (kurām piešķirti artikulu tipi: *zaudētāji, skrējēji, gulētāji un uzvarētāji*) atkarībā no tā, kādu ieguldījumu peļņas nodrošināšanā dod šī ēdienu grupa. Ēdienu ienesīguma analīzei ir vairāki soļi.

1.solis. Ēdienu izmaksu seguma aprēķins EUR un %. Katram ēdienam tiek aprēķināti rādītāji, kas ietverti zemāk esošajā tabulā.

Ēdienu izmaksu seguma aprēķins, EUR un %

Ēdiena nosaukums	Pārdošanas cena, EUR	Pamatcena, EUR	Produktu izmaksas, EUR	Izmaksu segums, EUR	Izmaksu segums, %
Zupas:					
1.					
2.					
3.					

Ja sākotnēji ir zināmi divi rādītāji - pamatcena un produktu izmaksas, tad pārējos aprēķina sekojoši:

- **Pārdošanas cena** (EUR) = Pamatcena (EUR) + Apkalpošanas nauda (EUR) + PVN (EUR)
* ja apkalpošanas nauda nav ietverta ēdiena pārdošanas cenā, pamatcenai pieskaita tikai pievienotās vērtības nodokli
- **Izmaksu segums** (EUR) = Pamatcena (EUR) - Produktu izmaksas (EUR)
- **Izmaksu segums** (%) = $\frac{\text{Izmaksu segums (EUR)} \cdot 100(\%)}{\text{Pārdošanas cena (EUR)}}$

2. solis: Pārdošanas datu apkopošana. Tiek apkopoti dati par uzņēmumā pārdoto porciju daudzumu - katram ēdienam atsevišķi un par noteiktu periodu (*skat. tabulas piemēru zemāk*). Informāciju par pārdoto porciju skaitu var saņemt no datorprogrammām, ja uzņēmums izmanto kādu no datorizētajām grāmatvedības programmām. Datus var iegūt arī no dienas ēdienkartes ražošanas plāna (*skat. 21. pielik.*) vai no kases aparāta atskaitēm.

Pārdošanas statistika pargada aprīli – jūniju

Ēdienu grupa	Aprīlis, porcijas	Maijs, porcijas	Jūnijs, porcijas	Kopā, porcijas
Zupas				
1.				
2.				
3.				

3. solis. Vidējā izmaksu seguma uz vienu ēdienu grupu aprēķināšana. Vadoties no iepriekšējās tabulas, aizpilda datus par izmaksu segumu un realizēto porciju skaitu.

Izmaksu seguma aprēķins

Ēdienu grupa: zupas			
Ēdiena nosaukums	Izmaksu segums uz 1 vienību, EUR	Realizēto porciju skaits	Izmaksu segums kopā, EUR
1.			
2.			
3.			
		Kopā :	Kopā:

Kopā tiek sasummēti visi realizētie porciju daudzumi un izmaksu segumu summa, piemēram no zupu realizācijas (skat. 22. pielikumu). Vidējā izmaksu seguma aprēķināšanai ēdienu segmentā izmanto formulu:

$$\frac{\text{IZMAKSU SEGUMA SUMMA}}{\text{REALIZĒTAIS PORCIJU SKAITS}} = \text{VIDĒJAIS IZMAKSU SEGUMS UZ 1 PORCIJU (EUR)}$$

4.solis. Katra konkrētā ēdiena izmaksu seguma pielīdzināšana vidējam rādītājam grupā un katra konkrētā ēdiena realizēto porciju skaita pielīdzināšana vidējam rādītājam grupā. Visi ēdieni tiek sadalīti *četrās grupās* atkarībā no tā, vai izmaksu segums un realizēto porciju skaits ir mazāks vai lielāks par vidējo rādītāju un katram ēdienam tiek piešķirts artikula tips (skat. tabulu zemāk), kas ļauj tālāk izdarīt secinājumus par ēdiena lomu kopējā uzņēmuma ieņēmumu apjoma nodrošināšanā.

Artikulu izvēle

Izmaksu segums	Realizētais daudzums	Artikula tips
mazāks	mazāks	<i>zaudētājs</i>
mazāks	lielāks	<i>skrējējs</i>
lielāks	mazāks	<i>gulētājs</i>
lielāks	lielāks	<i>uzvarētājs</i>

5.solis: Ēdienu artikulu analīze diagrammā. Ēdienu analīzes rezultātā iegūtais grupu sadalījums uzskatāmāk attēlots grafiski (skat. att. zemāk).



Zaudētāji. Ēdieni, kas ierindojušies šajā segmentā būtu jāizņem no ēdienkartes un jāaizstāj ar citiem, šie ēdieni nav pieprasīti uzņēmumā, to pārdošanas apjomi, salīdzinot ar vidējo realizēto daudzumu grupā ir mazi, un arī izmaksu segums (EUR) salīdzinot ar vidējo grupā, ir zems.

Skrējēji. Šajā segmentā atzīmētie ēdieni nav ar lielu izmaksu segumu, taču pārdošanas apjomi šiem konkrētajiem ēdieniem ir lielāki kā vidēji grupā, tādēļ ieteicams šiem ēdieniem būtu pārskatīt pārdošanas cenas - vai iespējams tās paaugstināt. Analīze liecina, ka tie ir pieprasīti patērētāju vidū.

Gulētāji. Ēdieni, kurus patērētāji izvēlas retāk kā citus ēdienus no šīs grupas, taču izmaksu segums šiem ēdieniem ir augsts, un ieņēmumi no to realizācijas, iespējams, atsver mazo pārdoto porciju skaitu, tāpēc katra ēdiena atstāšana vai nomaiņa būtu jāizvērtē atsevišķi.

Uzvarētāji. Šīs grupas ēdieni ir līderi gan pārdoto porciju skaita, gan izmaksu seguma apjoma ziņā un būtu nepareizi tos izņemt no ēdienkartes, pat ja tie atrodas ražošanā jau ilgāku laiku.

Nereti uzņēmumos ēdieni tiek analizēti tikai pēc pārdoto porciju skaita periodā, taču ēdienu izmaksu seguma summas izvērtējums ir būtiska analīzes sastāvdaļa, tas parāda katra atsevišķā ēdiena lomu uzņēmumā fiksēto izmaksu segšanā un peļņas nodrošināšanā.

23.pielikumā dota forma, kurā viegli un pārskatāmi iespējams apkopot un izvērtēt ēdienu izmaksu segumus EUR un %.

11.2.Ēdienu grupu īpatsvara izvērtējums

Izvērtējot ēdienu grupas lomu, nozīmīgumu ēdienu piedāvājumā, kā jau iepriekš tika izklāstīts, jābūt informācijai par pārdošanas apjomiem un izmaksu segumu summām ēdienu grupu ietvaros. Analīze ļauj secināt, cik būtiska ir vienas vai citas ēdienu grupas vieta kopējā uzņēmuma ieņēmumu nodrošināšanā.

Ēdienu grupu (piemēram, zupām) īpatsvaru (%) aprēķina pēc formulas:

$$\frac{\text{REALIZĒTO PORCIJU SKAITS ZUPĀM} * 100\%}{\text{KOPĀ REALIZĒTO PORCIJU SKAITS}} = \text{REALIZĒTO ZUPU ĪPASTSVARS \%}$$

Bet kopā realizēto porciju skaitu aprēķina pēc formulas:

$$\begin{aligned}
 & \text{KOPĀ REALIZĒTO PORCIJU SKAITS zupām} \\
 & + \text{KOPĀ REALIZĒTO PORCIJU SKAITS uzkodām} \\
 & + \text{KOPĀ REALIZĒTO PORCIJU SKAITS otrajiem ēdieniem} \\
 & + \text{KOPĀ REALIZĒTO PORCIJU SKAITS desertiem} \\
 & = \text{KOPĀ REALIZĒTO PORCIJU SKAITS}
 \end{aligned}$$

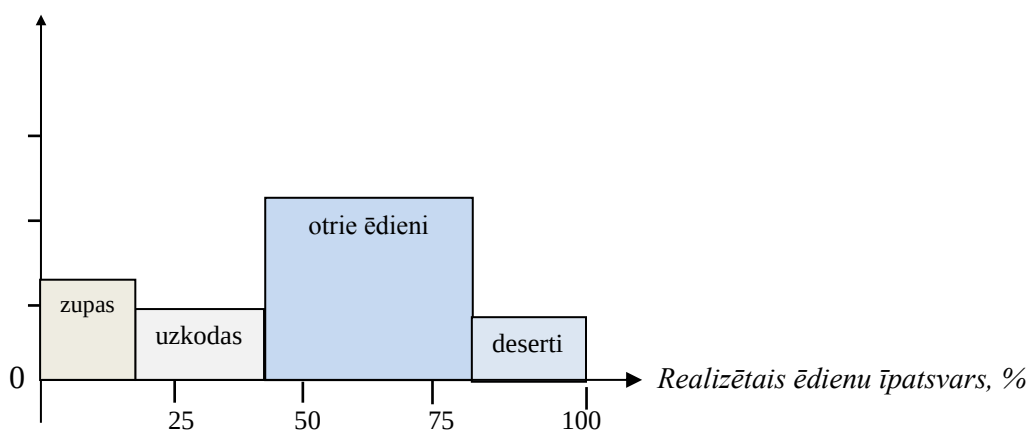
Identiski tiek aprēķināts arī izmaksu segums (%) katrā ēdienu grupā. Piemēram, zupām:

$$\frac{\text{IZMAKSU SEGUMS zupām (EUR)} * 100(\%)}{\text{PĀRDOŠANAS CENA zupām (EUR)}} = \text{IZMAKSU SEGUMS zupām (\%)}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{KOPĀ IZMAKSU SEGUMS zupām (EUR)} \\
 & + \text{KOPĀ IZMAKSU SEGUMS uzkodām (EUR)} \\
 & + \text{KOPĀ IZMAKSU SEGUMS otrajiem ēdieniem (EUR)} \\
 & + \text{KOPĀ IZMAKSU SEGUMS desertiem (EUR)} \\
 & = \text{KOPĀ IZMAKSU SEGUMS (EUR)}
 \end{aligned}$$

Katras ēdienu grupas realizēto porciju skaita īpatsvaru (%) un izmaksu segumu (%) var attēlot grafiski (skat. att. zemāk).

Izmaksu segums, EUR



Attēlā redzams, ka lielāko daļu no izmaksu segumu summas dod otro ēdienu realizācija. Mazs ir desertu grupas devums kopējā izmaksu seguma summā. Realizēto porciju skaita ziņā zupu apjomi ir trīs reizes mazāki par otro ēdienu apjomu. Iespējams uzņēmumam būtu jāpārdomā zupu un desertu sortiments un jāpārskata izmaksu segumi zupām.

Analizējot ēdienu grupas visas ēdienkartes kontekstā, iespējams konstatēt, kuras ēdienu grupas nav iecienītas apmeklētāju vidū un izstrādāt stratēģiju, lai uzlabotu šo grupu pārdošanas apjomus, kā arī izvērtēt grupu ieguldījumu pastāvīgo izmaksu segšanā un peļņas nodrošināšanā.

Ir jāizvērtē:

- vai zaudējumus nesošās produktu grupas un atsevišķie ēdieni ir nepieciešami sortimenta uzturēšanai;
- vai nav nepieciešams paaugstināt pārdošanas cenas, vai izskatīt iespēju samazināt produktu izmaksas zaudējumus nesošajām produktu grupām vai atsevišķajiem ēdieniem;
- vai arī turpmāk viena ēdienu grupa būs ar tik augstu seguma līmeni, lai varētu uzturēt pārējās grupas.

Regulāra porciju ielikumu kontrole un iepirkto izejvielu kvalitātes un cenu analīze, ļauj uzņēmumam samazināt produktu izmaksu patēriņu uz 1 porciju, līdz ar to palielinās izmaksu seguma daļa gan EUR, gan %. Tas ļauj vienam vai citam ēdienam izmainīt savu pozīciju pret citiem ēdienkartes ēdieniem, piemēram, *Filadelfijas siera kūkai* par 10 % samazinot produktu izmaksas iespējams no “skrējēju” segmenta pāriet uz “uzvarētāju” segmentu, jo pieaugs izmaksu seguma daļa.

Uzņēmumā būtu jākontrolē īpaši, dārgāko produktu izmantošana. [24.pielikumā](#) sniegts piemērs garšvielu patēriņa kontrolei.

Pašražotās produkcijas īpatsvars

Līdzīgi kā ēdienu grupu analīze, var tikt analizēts arī pašražotās produkcijas īpatsvars ēdināšanas uzņēmuma piedāvājumā. Par *pašražoto produkciju* sauc tos produktus, kas ir izgājuši jebkādu („auksto” vai „karsto”) apstrādes veidu ēdināšanas uzņēmumā, un tie ir izmainījuši savu sākotnējo izskatu.

Svarīgi ēdināšanas uzņēmuma raksturojošie rādītāji ir pašražotās produkcijas īpatsvars:

- ēdienkartes sortimentā,
- pārdotās produkcijas apjomā kg vai porcijās,
- pārdotās produkcijas apjomā naudas izteiksmē.

Ēdināšanas uzņēmējdarbībā pēdējais no šiem rādītājiem ir viens no svarīgākajiem darbību raksturojošajiem rādītājiem. Piemēram, piens, kas saliets glāzēs un salikts pārdošanas vitrīnā, ir pašražotā produkcija, bet šķēlītēs sagriezta maize ir *pirktā produkcija*. Protams, ka katrs uzņēmums var izstrādāt savu precizēto iedalījumu.

Pašražotās produkcijas īpatsvars kopējā apgrozījumā tiek aprēķināts, pašražotās produkcijas apjomu attiecinot pret kopējo apgrozījumu, un to izsakot procentos (*skat. 1. piem.*).

1.piemērs

Ja EUR 80 000 – pašražotās produkcijas apjoms,

EUR 110 000 – kopējais ēdināšanas uzņēmuma apgrozījums, tad

- pašražotās produkcijas īpatsvars:

$$\frac{80\,000 \text{ (EUR)} * 100\%}{110\,000 \text{ (EUR)}} = 72.7 \text{ (\%)}$$

- pirtās produkcijas īpatsvars:

$$100\% - 72.7\% = 27.3\%$$

Šajā piemērā pašražotās produkcijas apjoms ēdināšanas uzņēmumā ir 72.7 %, bet pirtās produkcijas īpatsvars ir 27.3 %.

Ēdnīcām noteikti lielāks būs pašražotās produkcijas īpatsvars, bet bāriem lielāks var būt pirtās produkcijas īpatsvars. Lai arī tirgus ekonomikas apstākļos pašražotās produkcijas īpatsvars netiek uzsvērts kā galvenais rādītājs, tam ir ļoti liela nozīme provizoriskā darbības plānošanā – jo lielāks īpatsvars, jo vairāk būs nepieciešami ražošanā nodarbinātie, darbinieki, kapitālieguldījumi u.c. Ja ievērojami augstāks ir pirtās produkcijas apjoms, uzņēmuma ekonomiskā darbība vairāk līdzināsies tirdzniecībai nevis ražošanai.

Izmantotie avoti

1. Andrew W. P., Schmidgall R.S., Damitio J.W. (1993). Financial Management for Hospitality industry. Est Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association. 472 lpp.
2. DeFranco, Agnes L., Noriega P.B.M. (2000). Cost Control in the Hospitality Industry. Mishawaka, USA: Prentice Hall. 382 lpp.
3. Fullen S. (2003). The Food Service Professional Guide to Controlling Restaurant & Food Service Labor Costs. Florida: Atlantic Publishing Groups. 144 lpp.
4. Jones T. (2007). Culinary Calculations: Simplified Math for Culinary Professionals. Faidford, UK: John Wiley & Sons. 256 lpp.
5. Kotler P. Bowen J., Makens J. (2003). Marketing For Hospitality and Tourism. USA: Prentice Hall, 893 lpp.
6. Lynn J. (2012). Start Your Own Restaurant and More: Pizzeria, Cofeehouse, Deli, Bakery, Catering. Entrepreneur Press. 282 lpp.
7. Lysons K., Farrington B. (2006). Purchasing and Supply Chain Management. UK: Pearson Education. 709 lpp.
8. Rokasgrāmata ēdināšanas uzņēmumu vadītājiem (2007). I. Millere, L. Medne u.c. Jelgava: LLU. 175 lpp.
9. Terpstra V., Sarathy R. (1997). International Marketing. 7 th.ed. USA: Dryden Press. 995 lpp.
10. Svešvārdū vārdnīca (2004). R. Puriņas red. Rīga: Avots. 565 lpp.
11. The New Palgrave Dictionary of Economics (2008). Hampshire: Palgrave Macmillan. 910 lpp.
12. Перетятко Т.И. (2010). Основы калькуляции и учета в общественном питании: Учебное пособие. М.: Дашков и Ко. 232 lpp.
13. Петров А.М. (2009). Общественное питание: учет и калькулирование себестоимости: практ. пособие. М.: Омега-Л. 423 lpp.

12. GADA PĀRSKATI, TO FINANŠU ANALĪZES VEIDI

Uzņēmuma panākumu pamatā ir rūpīga un sistemātiska finansiālā stāvokļa analīze pārskata gadā, rādītāju salīdzināšana ar iepriekšējiem gadiem. Finanšu analīze pamatojas uz gada pārskata informāciju, ļauj izvērtēt uzņēmuma likviditātes, aktivitātes, kapitāla struktūras un ienesīguma rādītājus. Finanšu analīzes pārskatā redzams uzņēmuma finanšu rādītāju novērtējums, salīdzinot tos ne tikai ar iepriekšējo perioda rādītājiem, bet arī ar citu uzņēmumu rādītājiem.

12.1. Gada pārskatu veidi

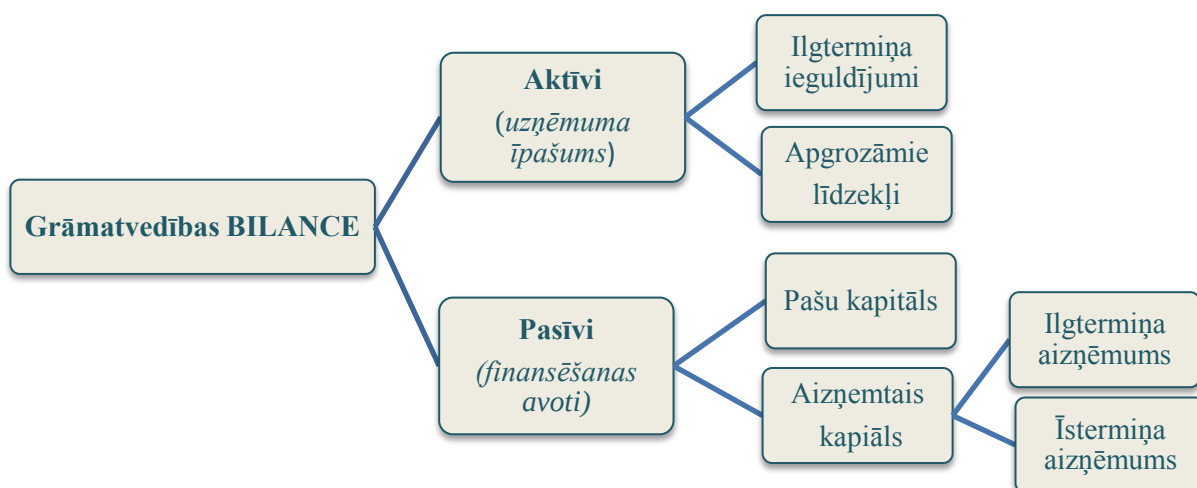
Gada pārskata periods parasti aptver 12 mēnešus (no 1.janvāra līdz 31.decembrim).

Lai gada pārskati būtu salīdzināmi, to sagatavošanai lieto vispārpieņemtus principus, kuru izmantošanai ir būtiska nozīme uzņēmējdarbības vērtēšanā un lēmumu pieņemšanā jautājumos par uzņēmumā veicamajām investīcijām, uzņēmuma likviditāti vai maksātspēju, rentabilitāti un citiem finanšu rādītājiem. Galvenās gada pārskata sastāvdaļas ir:

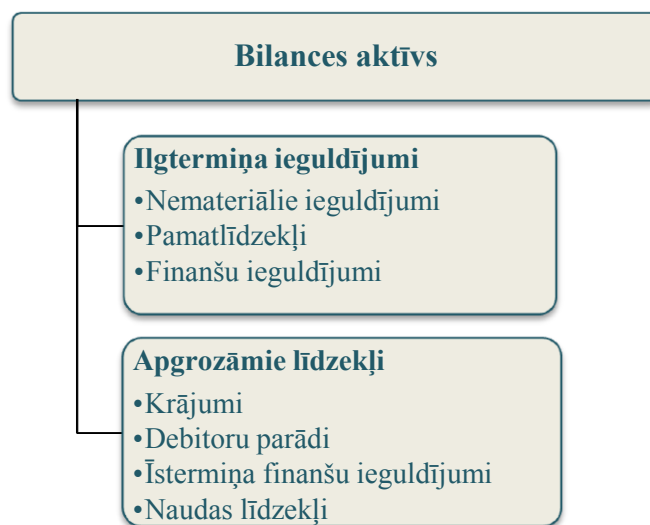
- bilance;
- peļņas un zaudējumu aprēķins;
- naudas plūsmas pārskats.

12.1.1. Balance

Balance ir gada finanšu rādītāju apkopojums. Tā raksturo uzņēmuma finansiālo stāvokli uz konkrētu datumu, parasti 1. janvāri. Balance sastāv no 2 daļām: aktīviem un pasīviem (*skat. 25.pielikumu*). Aktīva posteņi sakārtoti noteiktā kārtībā atbilstoši to likviditātei, bet pasīva posteņi atbilstoši maksājumu termiņiem. Balance sastāv no ilgtermiņa ieguldījumiem un apgrozāmajiem līdzekļiem aktīva pusē un pašu kapitāla, uzkrājumiem un kreditoriem pasīva pusē (*skat. zemāk esošo attēlu*).



Aktīvu posteņi bilancē izvietoti atkarībā no **likviditātes pakāpes**, t.i., atkarībā no tā, cik drīz katru aktīvu posteņi var pārvērst naudas izteiksmē. Ilgtermiņa ieguldījumus pārvērst naudas izteiksmē ir garš un sarežģīts proces, tie tiek izmantoti ilgu laiku, savukārt apgrozāmajiem līdzekļiem ir augstāka likviditātes pakāpe nekā ilgtermiņa ieguldījumiem, tos salīdzinoši ātrāk iespējams pārvērst naudā. Likvidākie ir naudas līdzekļi, vērtspapīri, tad seko debitoru parādi un krājumi (skat. att. zemāk).

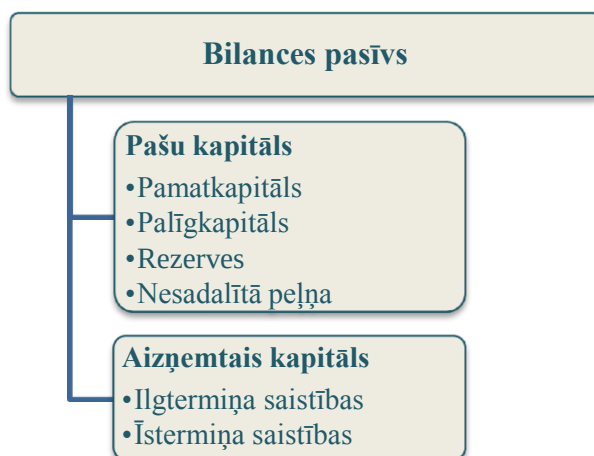


Ilgtermiņa ieguldījumi ir tie aktīvi, kuros līdzekļi ir iesaistīti uz laiku ilgāku par vienu gadu. To sastāvā ietilpst:

- nemateriālie ieguldījumi – licences, programmas, preču zīmes u.c.;
- pamatlīdzekļi – ēkas, iekārtas, kurām bilancē parādās atlikusī vērtība, savukārt zemes gabalu iegūšanas izmaksas netiek amortizētas;
- ilgtermiņa finanšu ieguldījumi – izmaksas vērtspapīru iegādei, līdzdalība saistītos uzņēmumos, ilgtermiņa aizdevumi pret vekseliem vai citām parādu saistībām.

Apgrozāmie līdzekļi ir tādi aktīvi, kas uzņēmuma darbības viena gada laikā var pārvērsties par naudas līdzekļiem: krājumi noliktavās, debitoru parādi, īstermiņa finanšu ieguldījumi, kā arī skaidrās naudas līdzekļi kontos un kasē.

Pasīvu posteņi ir grāmatvedības bilances daļa, kas atspoguļo uzņēmuma līdzekļu finansēšanas avotus, kas sagrupēti atbilstoši to piederībai noteiktam uzdevumam (skat. att. zemāk).



Pašu kapitāls ir bilances pasīva posteņu svarīgākā iedaļa, kas rāda, cik liela īpašuma summa pieder uzņēmumam. To veido līdzekļi, ko dalībnieki uz neierobežotu laiku bez atlīdzības nodod uzņēmumam, kā arī uzņēmuma darbības rezultātā iegūtais līdzekļu pieaugums.

Rezerves parāda summas paredzētas noteiktu zaudējumu, izmaksu vai saistību segšanai, kas attiecas uz pārskata vai iepriekšējiem periodiem.

Kreditori - visas uzņēmuma ārējās saistības, gan ilgtermiņa, gan īstermiņa. Bilances abu daļu kopsakarību izsaka bilances pamatvienādojums:

$$\text{LĪDZEKĻI} = \text{PAŠU KAPITĀLS} + \text{SAISTĪBAS}$$

12.1.2. Peļņas un zaudējumu aprēķins

Peļņas un zaudējumu aprēķins (PZA) ir ne mazāk svarīga gada pārskata sastāvdaļa, kas uz konkrētu datumu atspoguļo uzņēmuma pārskata perioda finansiālos rezultātus – ieņēmumus un izmaksas no uzņēmuma saimnieciskās darbības, gan cita veida ieņēmumus un izmaksas.

Neto apgrozījums: šajā postenī var redzēt neto apgrozījumu, kas rāda uzņēmuma pamatdarbības ieņēmumus no preču, produkcijas vai pakalpojumu realizācijas, pēc PVN un akcijas nodokļu nomaksas. Neto apgrozījuma postenī norāda arī norēķinus par precēm un pakalpojumiem, par kuriem uz 1. janvāri samaksa vēl nav saņemta, bet norēķinu dokumenti ir iesniegti.

Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksu postenī ietvertas pārdotās produkcijas preču vai pakalpojumu ražošanas vai iegādes tiešās izmaksas.

Bruto peļņa vai zaudējumi ir „Neto apgrozījuma” un „Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksu” starpība.

Pārdošanas izmaksas un Administrācijas izmaksas ir netiešās izmaksas, tās nav tieši attiecināmas uz konkrētu preču vai pakalpojumu ražošanu.

Pārējie uzņēmuma saimnieciskās darbības ieņēmumi atspoguļo ražošanas krājumu apjomu.

Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem tiek aprēķināti atskaitot no posteņa „Bruto peļņa vai zaudējumi” izmaksu posteņus un pieskaitot ieņēmumu posteņu summas.

Peļņas nodoklis par pārskata periodu un Pārējie nodokļi parāda valsts uz pašvaldības budžetā maksājamās summas.

Pārskata gada peļņa vai zaudējumi parāda uzņēmuma rīcībā palikušo peļņu, jeb **neto peļņu** (skat. 26.pielikumu).

Zemāk redzama Peļņas/ zaudējumu aprēķina klasiskā forma.

Peļņas un zaudējumu aprēķins

Darbība	Nosaukums	EUR
+	Neto apgrozījums	
-	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	
=	Bruto peļņa vai zaudējumi	
-	Pārdošanas izmaksas	
-	Administrācijas izmaksas	
-	Pamatlīdzekļu amortizācija	
=	Peļņas vai zaudējumi no pamatdarbības	
+	Citi ieņēmumi	
-	Citas izmaksas	
=	Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļu atskaitīšanas	
-	Nodokļi	
=	Neto peļņa	

12.1.3.
Nauda
s
plūsma

Naudas plūsma ataino darbības, kas notiek noteiktā laika periodā un ļauj precīzāk noteikt avotus naudas ieņēmumiem un faktisko naudas izlietojumu pa pozīcijām. Naudas plūsma sniedz iespēju pilnīgāk novērtēt uzņēmuma finansiālo stāvokli. Naudas plūsmas pārskats sastādīts, ievērojot kases principu: ieņēmumi – izdevumi = atlikums. Tādējādi iespējams

noteikt, vai uzņēmums patiešām spēj dzēst savas saistības, tāpat var prognozēt sagaidāmo naudas līdzekļu pieaugumu un nepieciešamību piesaistīt papildus finanšu resursus.

Naudas plūsmas pārskatu veido:

- naudas plūsmām no komercdarbības;
- naudas plūsma no investīcijām;
- naudas plūsma no finansēšanas.

Izmantojot agrāku gadu naudas plūsmas pārskatus uzņēmums cenšas noteikt nākotnes plūsmu apjomu un drošumu. Salīdzinot šīs plānotās naudas plūsmas ar gada beigās noteiktajām faktiskajām plūsmām, var novērtēt šādas prognozes nepareizību, konstatēt sakritību starp ienesīgumu un naudas plūsmu, noteikt cenu izmaiņu ietekmi. Zemāk redzama Peļņas/ zaudējumu pārskata forma (skat. [27.pielikumu](#)). Biežāk naudas plūsmu sastāda pa mēnešiem, ne ceturkšņiem.

Finanšu rādītāju analīze gada pārskatos sekmē uzņēmuma ekonomisko panākumu izaugsmi, jo, balstoties uz tiem, uzņēmuma vadība pieņem lēmumus gan par investēšanas, gan kreditēšanas iespējām, bez tam vadītājam ir vieglāk novērtēt kāda noteikta lēmuma riska pakāpi un uzņēmuma finansiālo darbību kopumā, redzēt uzņēmuma vājās vietas un censties tās nostiprināt.

12.2. Gada pārskatu analīze

12.2.1. Bilances analīze

Bilancei izšķir horizontālo un vertikālo analīzi.

Bilances horizontālā analīze - bilances rādītāju salīdzinājums ar iepriekšējo laika periodu (gadu, mēnesi, ceturksni, gadu u.c.) (skat. 1. piemēru).

1.piemērs

Uzņēmuma pagājušā gada apgrozījums bija 1 000 000 EUR, šogad plānotais ir 1 200 000 EUR. Pieaugums 20 % .

Bilances vertikālā analīze – bilances aktīvu un struktūras analīze.

Bilances vertikālās vai strukturālās analīzes mērķis ir noteikt atsevišķu pārskata posteņu īpatsvaru bilancē, lai nākotnē varētu novērtēt notikušās izmaiņas (skat. 2.

piemēru). Vertikālo analīzi parasti veic salīdzinot bilances struktūru gada sākumā un gada beigās.

2.piemērs

Uzņēmuma bilances apgrozāmo līdzekļu vērtība bija 100 000 EUR, bet īstermiņa saistības bija 200 000 EUR.

$$\frac{100\,000 \text{ (EUR)}}{200\,000 \text{ (EUR)}} = 0.5$$

Ja apgrozāmo līdzekļu kopējā vērtība būs samazinājusies līdz 75 000 EUR, bet īstermiņa saistības samazināsies līdz 50 000 EUR. Vai tas ir slikti? Nē, jo ir augusi uzņēmuma stabilitāte:

$$\frac{75\,000 \text{ (EUR)}}{50\,000 \text{ (EUR)}} = 1.5 \text{ (JAU PIENĒMTI RĀDĪTĀJI)}$$

Pie finanšu analīzes metodēm var pieskaitīt arī trīs “Balances zelta likumus”.

1. Ilgtermiņa ieguldījumi tiek finansēti ar pašu kapitālu. Pašu kapitāls ir uzņēmuma rīcībā uz uzņēmuma pastāvēšanas laiku, un ar to ir jāfinansē ilgtermiņa ieguldījumi. Kaut arī tā nav valsts institūcijas noteikta prasība, tomēr tas ir īpašuma racionālas finansēšanas ieteikums.

$$\text{PAŠU KAPITĀLS} - \text{ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI} = \text{NOVIRZE}$$

2. Ilgtermiņa ieguldījumus finansē ar pašu kapitālu un ilgtermiņa saistībām. Ilgtermiņa saistības ir jādzēš pēc viena gada un ilgāk, tāpēc tās var izmantot ilgtermiņa ieguldījumu finansēšanai.

$$(\text{PAŠU KAPITĀLS} + \text{ILGTERMIŅA SAISTĪBAS}) - \text{ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI} = \text{NOVIRZE}$$

3. Apgrozāmie līdzekļi jāsedz ar īstermiņa saistībām.

$$\text{ĪSTERMIŅA SAISTĪBAS} - \text{APGROZĀMIE LĪDZEKĻI} = \text{NOVIRZE}$$

Bilances „Zelta likumu” prasību izpilde nav obligāta uzņēmumam, tās ir ieteikums, kā finansēt aktīvus.

12.2.2. Peļņas un zaudējumu analīze

Tāpat kā balancei, arī peļņas un zaudējumu analīzei izšķir vertikālo un horizontālo analīzi.

Veicot *Peļņas un zaudējumu vertikālo analīzi* visus posteņus izsaka % no neto apgrozījuma (skat. 3.piemēru).

3.piemērs

Rādītāji	2015	2016	Izmaiņas %	Nozarē, vidēji, %
Apgrozījums, EUR				
Izdevumi, %				
Personāla izmaksas, %				
Ražošanas izmaksas, %				
Bruto peļņa/ zaudējumi (pirms nodokļu atskaitījuma), %				
Neto peļņa/ zaudējumi (pēc nodokļu atskaitījuma), %				

Tādējādi var identificēt lielākās izmaksu pozīcijas, konstatēt izmaiņas salīdzinājumā ar iepriekšējiem periodiem, plānotajiem rādītājiem vai vidējiem rādītājiem nozarē (*skat. 28.pielikumu*).

12.2.3 Naudas plūsmas analīze

Naudas plūsmas analīzi veic uzņēmuma:

- operatīvajai darbībai;
- investīciju darbībai;
- finansiālajai darbībai.

Naudas plūsmas analīzes rezultātā noskaidro, vai naudas plūsma ir pozitīva (ieņēmumi pārsniedz izdevumus) vai negatīva (izdevumi pārsniedz ieņēmumus) (*skat. 29.pielikumu*).

Operatīvās darbības naudas plūsma parāda uzņēmuma ieņēmumus par pārdoto produkciju, norēķinus par piegādātajām izejvielām, darba algu izmaksas, bankas procentu maksājumus, dividenžu izmaksas u.c. maksājumus. Plūsmai pārsvarā gadījumu jābūt pozitīvai.

Investīciju naudas plūsma parāda ieņēmumus no lietotu pamatlīdzekļu pārdošanas, piemēram, veco, bet vēl darba kārtībā esošo konditorejas krāšņu pārdošana, kā arī izdevumus par jaunu pamatlīdzekļu iegādi u.c. Šī plūsma būs negatīva, ja uzņēmums veic ražošanas rekonstrukciju un modernizāciju.

Finansiālās darbības naudas plūsma parāda saņemtos kredītus un pamatsummu atmaksas u.c. Ēdināšanas uzņēmumā plūsma pārsvarā būs pozitīva.

Naudas plūsmas analīzes un ikdienas uzraudzības galvenais mērķis ir nodrošināt pozitīvu kopējo naudas plūsmu. Automatizētās uzskaites sistēmas ļauj veikt visus aprēķinus un iegūt pārskatus ne tikai pa gadu, bet arī pa mēnešiem un pat dienām. Nereti uzņēmumā var veidoties situācija, ka uzņēmums strādā ar peļņu un ir rentabls, bet pietrūkst naudas ikdienas norēķiniem (skat. 4.piemēru).

4.piemērs

Finanšu plāns uzņēmumam X

Grāmatvedības rādītāji	Peļņas un zaudējumu mēneša dati, EUR, tūkst.	Naudas plūsmas mēneša dati, EUR, tūkst.	Piezīmes
Nauda kontā mēneša sākumā	-	1000	Skaidrās naudas atlikums. Perioda beigās nav peļņas!
Ieņēmumi no saimnieciskās darbības	20 000	20 000	Izdevumos ir atšķirība naudas plūsmas un peļņas un zaudējumu atspoguļojumā, jo daļa no izdevumiem neattiecas uz PZA, bet tikai uz naudas plūsmu, piemēram tiek klasificētas kā nākotnes izmaksas, savukārt norakstījumus naudas plūsma neatspoguļo.
Izdevumi produktu iegādei	5 000	5 000	
Darba algu izmaksa	8 000	8 000	
Netiešie izdevumi	5 000	10 000	
Operatīvā peļņa	2 000	-	
Lai arī mēneša peļņas-zaudējumu aprēķins ir ar plus zīmi un uzņēmums strādā rentabli, apskatot naudas plūsmu, redzams, ka naudas plūsmas plāns nav iespējams – nepietiek naudas plānotajiem maksājumiem.			

Lai plānotu vienmērīgu naudas plūsmu, svarīgi veikt **ikmēneša krājumu aprēķinu** (*monthly inventory calculations*), analizēt iepriekšējo periodu plūsmu, pastāvīgi salīdzināt plānotos un faktiskos rādītājus.

13. FINANŠU KOEFICIENTU ANALĪZE

Balstoties uz finanšu rādītāju analīzes datiem uzņēmuma vadība pieņem lēmumus gan par investēšanas, gan kreditēšanas iespējām. Tāpat uzņēmējam ir vieglāk novērtēt kāda noteikta lēmuma riska pakāpi un uzņēmuma finansiālo darbību kopumā. Finanšu analīze atsedz uzņēmuma vājās vietas un parāda iespējas, kā tās stiprināt.

Salīdzinošā analīze, kur noteiktu objektu salīdzina ar citu objektu. Var būt ārējā salīdzinošā analīze, kad salīdzina ar līdzīgu uzņēmumu, un iekšējā salīdzinošā analīze, kad salīdzina viena uzņēmuma divu struktūrvienību darbību.

Faktoru analīze – analizē atsevišķu faktoru ietekmi kopējā struktūrā.

Trendu analīze, kur katra pārskata pozīcija tiek salīdzināta ar iepriekšējiem periodiem un tiek noteikts trends (trenda līnija). Trends atspoguļo rādītāja dinamiku, ņemot vērā gadījuma un īslaicīgās tendences.

Finanšu koeficientu analīze parāda likumsakarības starp pārskatu posteņiem. Šim nolūkam aprēķina attiecīgo rādītāju un to salīdzina ar kādu bāzi, piemēram, vispārpieņemtiem parametriem, nozares vidējiem rādītājiem, pagājušā gada analogiskiem rādītājiem, u.tml. Tā ir likumsakarību noteikšana. Finanšu pārskatu **koeficientu grupas**:

- peļņas rādītāji;
- rentabilitātes rādītāji;
- maksātspējas rādītāji;
- likviditātes rādītāji;
- līdzekļu izmantošanas efektivitātes rādītāji;
- krājumu aprites rādītāji u.c.

Kaut gan šo ieteikumu pamatā ir teorija un katrs rādītājs jāvērtē kontekstā, tomēr rādītāja neatbilstība vispārpieņemtiem standartiem būtu jāuztver kā signāls, lai konkrēto uzņēmumu padziļināti pētītu un mēģinātu saprast iemeslus.

13.1. Peļņas rādītāji

Svarīgākais jebkura komercuzņēmuma rādītājs ir **peļņa** – naudā izteikts saimnieciskās darbības tīrais rezultāts, kas gūts no ieguldītā kapitāla, uzņēmējam uzņemoties risku. Peļņa ir ienākumu un izdevumu starpība – tā ir balva uzņēmējam par personisko atbildību un uzņemto risku, ieguldot savus personiskos līdzekļus.

Peļņu ietekmē:

- personāla motivācija, iniciatīva, zināšanas u.c.;
- labvēlīga politisko, sociālo, ekonomisko u.c. apstākļu sakritība;
- valsts iestāžu atbalsts, protekcionisms u.c.

Biežāk izmantotie peļņas rādītāji apkopoti zemāk redzamajā tabulā.

Peļņas veids	Piemērs
Bruto peļņa (Gross profit)	Starpība starp saimnieciskās darbības ieņēmumiem un izdevumiem par iepirktajām precēm
Operatīvā peļņa EBITDA	Peļņa pirms bankas kredīta procentiem, nodokļiem, nolietojuma un amortizācijas
Operatīvās darbības peļņa (EBIT)	Starpība starp ieņēmumiem un visiem izdevumiem, izņemot bankas kredīta procentus un nodokļus
Peļņa pirms nodokļiem	Peļņa pirms uzņēmuma ienākuma nodokļa, peļņas vai tamlīdzīga nodokļa nomaksas
Neto peļņa jeb peļņa pēc nodokļiem	Peļņa, kas paliek uzņēmēja rīcībā pēc visiem maksājumiem un nodokļu nomaksas

Dažādās valstīs var atšķirties peļņas rādītāju nianse, līdz ar to ekonomiskā un grāmatvediskā būtība. Lai uzskatāmāk raksturotu uzņēmuma saimniecisko darbību, visbiežāk tiek lietots EBITDA rādītājs jeb **operatīvā peļņa**, lai arī, atsevišķās valstīs zināmākas ir **bruto peļņa** un **neto peļņa**.

5. piemērā ir dots it kā veiksmīgi strādājoša uzņēmuma peļņas un zaudējumu aprēķins, kura peļņa ir negatīva – uzņēmums formāli var pat strādāt ar zaudējumiem.

Finanšu dati katram uzņēmumam var būt ļoti atšķirīgi. Tos ietekmēs uzņēmuma darbības un pārvaldības modelis, darbības ilgums, lielums un citi faktori.

5. piemērs

Ienākumu un izmaksu posteņi, finanšu rādītāji	Gadā, EUR
Ieņēmumi no restorāna darbības	300 000
Ieņēmumi no mazumtirdzniecības	300 000
Ieņēmumi no konditorejas	200 000
Ieņēmumi no izbraukumu tirdzniecības	200 000
<i>Ieņēmumi kopā:</i>	1 000 000
Izmaksas par produktiem	250 000
Izmaksas par palīgmateriāliem	13 000
Tiešās darbinieku algas	90 000
Sociālās apdrošināšanas iemaksas	22 000
Konditorejas ceha īre	5 000
<i>Tiešās izmaksas kopā</i>	380 000
<i>Bruto peļņa</i>	1 000 000 – 380 000 = 620 000
Netiešās personāla izmaksas	120 000
Sociālās apdrošināšanas izmaksas	28 000
Telpu īre	25 000
Komunālie maksājumi	5 000
Sakaru izmaksas	2 000
IT uzturēšanas izmaksas	2 200
Konsultācijas (juridiskās u.c.)	3 000
Reklāmas un mārketinga izmaksas	5 800
Citas netiešās izmaksas	3 000
<i>Netiešās izmaksas kopā</i>	194 000
Saimnieciskās darbības peļņa jeb peļņa pirms nolietojuma jeb EBITDA, jeb operatīvā peļņa	620 000 – 194 000 = 426 000
Nolietojums	240 000
Peļņa pēc nolietojuma jeb EBIT	426 000 – 240 000 = 186 000
Kredīta procentu maksājumi	300 000
Peļņa pirms nodokļa	186 000 – 300 000 = - 114 000
Uzņēmuma ienākuma nodoklis, 15 %	15 % no 10 000 = 1500
Neto peļņa	10 000 – 1500 = 8500

13.2. Rentabilitātes rādītāji

Klasiskajā finanšu pārskatu analīzē bieži tiek izmantota **rentabilitātes (ienesīguma)** grupas rādītāju analīze. Rentabilitāte norāda uz uzņēmuma spēju veikt ienesīgu saimniecisko darbību, kas parāda, cik uzņēmums pelna vai pelnīs uz katru savu ieguldīto eiro. Šie dati atspoguļo uzņēmuma panākumus peļņas gūšanā, kas savukārt norāda uz ieguldītā kapitāla izmantošanas efektivitāti. Jo rādītājs ir lielāks, jo lielāks ir ienesīgums, kas norāda, ka restorāns ir rentablāks. Var rēķināt dažādas rentabilitātes, atkarībā no tā, ko vēlas noskaidrot. No iegūtajiem rezultātiem attiecīgi var secināt, vai nepieciešams pārplānot rentabilitāti ietekmējošus faktorus:

- izmaksas;
- ražošanas tehnoloģiju;
- darba organizāciju;
- darbinieku motivāciju u.c.

Zemāk uzskaitīti biežāk izmantotie rentabilitātes veidi.

Rādītājs	Formula	Komentāri
Bruto rentabilitāte	$\frac{\text{Bruto peļņa}}{\text{Neto apgrozījums}} \times 100$	Parāda, cik rentabla ir restorāna pamatdarbība. Šis rādītājs neietver uzņēmuma administrēšanu un citas netiešās izmaksas. Rādītājs parāda arī, cik liels ir vidējais uzcenojums pārdotajam produktam.
EBITDA rentabilitāte	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Neto apgrozījums}} \times 100$ EBITDA - peļņa pirms procentiem, nodokļiem un amortizācijas	Parāda, cik rentabla ir kopējā restorāna saimnieciskā darbība. Rādītājs neietver pamatlīdzekļu nolietojumu, procentu maksājumus un nodokļus. Tā kā restorānos ir lielas investīcijas pamatlīdzekļos, šis ir svarīgs rādītājs.
Komerciālā rentabilitāte jeb neto rentabilitāte	$\frac{\text{Pārskata gada peļņa}}{\text{Neto apgrozījums}} \times 100$	Parāda, cik liela ir tīrā peļņa no katra uzņēmumā ieguldītā eiro ieņēmumos.
Pašu kapitāla rentabilitāte	$\frac{\text{Pārskata gada peļņa}}{\text{Pašu kapitāls}} \times 100$	Parāda, cik liela ir atdeve no katra uzņēmumā ieguldītā eiro. Līdzīgi var salīdzināt atdevi arī ar citiem potenciālajiem ieguldījumu veidiem.
Aktīvu rentabilitāte	$\frac{\text{Pārskata gada peļņa}}{\text{Aktīvu kopsumma}} \times 100$	Parāda, cik liela ir atdeve no restorāna saimnieciskajai darbībai izmantotajiem kopējiem aktīviem. Šo rādītāju izmanto, lai sekotu līdzi uzņēmuma atdevei ilgtermiņā, kā arī lai salīdzinātu rādītājus ar citu uzņēmumu rādītājiem. Jo augstāks rādītājs, jo efektīvāk tiek izmantoti aktīvi.

Izmantojot 5. piemēru un augstāk minētās tabulas formulas, var aprēķināt dažādas rentabilitātes (*skat. tabulu zemāk*).

Koeficienti	Aprēķins	Rādītājs, %
Bruto rentabilitāte	720 000 / 1 000 000	72
EBITDA rentabilitāte	550 000 / 1 000 000	55
EBIT rentabilitāte	310 000 / 1 000 000	31
Neto rentabilitāte	8500 / 1 000 000	0.85

Ir redzams, ka viens atsevišķs rādītājs neraksturo uzņēmuma saimniecisko darbību – tas ir jāskata kontekstā vai jāsaprot, kāds ir analīzes mērķis. Piemēram, neto rentabilitāte šajā gadījumā investoram īstermiņā ir ļoti nepievilcīga, bet EBITDA rentabilitāte norāda uz to, ka ilgtermiņā šis varētu būt izdevīgs ieguldījums.

Kas veido lielās izmaksas starp EBITDA un neto peļņu, ko var izmaksāt dividendēs?

- **nolietojums**, piemēram, ja uzņēmums ir ieguldījis jaunās, modernās un līdz ar to dārgās tehnoloģijās, iekārtās, aprīkojumā mēbelēs un interjerā. Īpaši jauniem viesmīlības uzņēmumiem raksturīgas ir augstas nolietojuma izmaksas;
- **bankas kredīta procentu maksājumi** (kredītu procentus biežāk maksā jaunie uzņēmumi vai uzņēmumi, kas paplašina ražošanu).

Savukārt neto peļņu ietekmē katrā valstī esošais uzņēmuma ienākuma nodoklis – jo lielāks nodoklis, jo mazāka rentabilitāte.

13.3. Likviditātes rādītāji

Likviditātes rādītāji norāda uz uzņēmuma spēju nomaksāt nepieciešamos rēķinus, atmaksāt savus pašreizējos parādus. Likviditāte ir likumsakarīga attiecība starp uzņēmumam pieejamiem īstermiņa aktīviem un īstermiņa saistībām. Īstermiņa aktīvi ietver gan naudas līdzekļus, gan pārējos apgrozāmos līdzekļus, kurus var salīdzinoši ātri pārvērst naudas līdzekļos, piemēram, debitori, kas pēc būtības ir tekošie ienākumi, un krājumi, kurus var realizēt tirgū. Daži no izmantojamiem likviditātes rādītājiem ir apkopoti zemāk redzamajā tabulā.

Rādītājs	Formula	Normatīvs	Komentārs
Likviditātes kopējais koeficients	$\frac{\text{apgrozāmie līdzekļi}}{\text{īstermiņa saistības}}$	≥ 2	Rāda to, cik lielā mērā uzņēmuma apgrozāmie līdzekļi spēj segt īstermiņa saistības. Ja koeficients ir virs 1, tad tas nozīmē, ka uzņēmumam ir pietiekami apgrozāmie līdzekļi, lai segtu īstermiņa maksājumus, savukārt, ja rādītājs ir zemāks par 1, tas nozīmē, ka uzņēmums nespētu apkalpot maksājumus piegādātājiem, ja saimnieciskā darbība uz kādu laiku tiktu apturēta. Šim koeficientam vajadzētu būt robežās no 1-3. Pārāk augsts likviditātes koeficients liecina par neracionālu apgrozāmo līdzekļu izmantošanu.
Tekošās likviditātes rādītājs	$\frac{\text{apgrozāmie līdzekļi} - \text{krājumi}}{\text{īstermiņa saistības}}$	≥ 1	Spēja samaksāt par tekošām saistībām (tekošā maksājspēja) realizējot tekošos aktīvus.
Absolūtās likviditātes rādītājs	$\frac{\text{Nauda} + \text{vērtspapīri}}{\text{īstermiņa saistības}}$	$\geq 0,3$	Absolūtās likviditātes koeficients rāda, kādu īstermiņa saistību daļu uzņēmums var segt vistuvākajā laikā.

13.4. Maksātnespējas rādītāji

Šīs grupas rādītājus raksturo uzņēmuma ilgtermiņa maksājspēju un finansiālo stabilitāti. Uzņēmuma maksājspēja ir lielā mērā atkarīga no uzņēmuma kapitāla struktūras. Maksātnespējas rādītājus raksturo uzņēmuma kapitāla vai līdzekļu avotu struktūru. Šie rādītāji svarīgi ir kreditoriem, jo tie rāda kādā mērā uzņēmuma ieņēmumi sedz procentu un citus fiksētus maksājumus, kā arī to, vai uzņēmumam ir pietiekami daudz aktīvu, lai segtu saistības. Ja aizņēmumu, un maksājamo procentu summas ir ļoti augstas, uzņēmumam var draudēt bankrots.

Uzņēmuma līdzekļu avotu struktūras analīze ir būtiska uzņēmuma finansiālā stāvokļa novērtēšanā. Aizņemtais kapitāls vienmer ir saistīts ar risku, jo, ja netiek laikā atmaksāti kreditoru parādi, viņi var vērsties tiesā un uzņēmums var bankrotēt. Pašu kapitāls ir izdevīgāks, jo īpašnieki nevar ierosināt maksātnespēju. Zemāk tabulā apkopoti plašāk lietotie maksātnespējas rādītāji.

Plaši lietotie maksātnespējas rādītāji

Rādītājs	Formula	Normatīvs	Komentārs
Visu saistību rādītājs	$\frac{\text{Saistības}}{\text{Balances kopsumma}}$	0 ... 0,5	Rādītājs raksturo saistību līmeni bilanci. Tā optimālais līmenis ir 0,5. Kreditori parasti vēlas, lai šis rādītājs būtu zemāks, jo līdz ar to ir drošākas iespējas saņemt aizdotās summas. Augsts rādītāja līmenis norāda to, ka par aizņēmumiem ir jāmaksā liela procentu summa, un uzņēmums var zaudēt iespēju vēl saņemt aizņēmumu.
Finansiālā līdzsvara koeficients	$\frac{\text{Saistības}}{\text{Pašu kapitāls}}$	0 ... 1	Rādītājs raksturo uzņēmuma finansiālo neatkarību. Kritiskā robeža ir 1. Ja tā tiek pārsniegta, tad uzņēmuma finansiālā stabilitāte ir sasniegusi kritisko punktu. Ja apgrozāmie līdzekļi aprit ātri, šī koeficienta kritiskā robeža var ievērojami pārsniegt 1, būtiski neietekmējot uzņēmuma finansiālo autonomiju. Augsts šī koeficienta līmenis rāda, ka liela daļa finansējumu ir saistības - uzņēmums daudz izmanto aizņemtos līdzekļus. Kreditori vēlas redzēt zemāku šī koeficienta līmeni, jo tas ir saistīts ar mazāku risku, uzņēmuma paša lielāku ieguldījumu uzņēmuma kapitālā.
Procentu seguma rādītājs	$\frac{\text{Peļņa pirms \% un nodokļiem}}{\text{\% maksājumi}}$	≈ 1	Rādītājs atspoguļo uzņēmuma spēju samaksāt aizdevumu procentus ar peļņas veidā iegūtiem līdzekļiem neskarot pašu kapitālu. Vidējais rādītājs ir 1. Ja maksājamo procentu summa būtu vienāda ar peļņu pirms nodokļiem un procentiem, šī koeficienta lielums būtu 1, un tādā gadījumā uzņēmums varētu samaksāt tikai procentus un tam nevajadzētu maksāt peļņas nodokli, jo nebūtu peļņas.

Augstākminētie rādītāji, izņemot procentu seguma rādītāju, ir saistīti ar kapitāla struktūru. Jo augstāks ir pašu kapitāla īpatsvars, jo lielāka ir uzņēmuma finansiālā stabilitāte, bet pašu kapitāla izmaksas nereti ir lielākas (tas saistīts ar risku, kuru uzņemas īpašnieki), un uzņēmumam izdevīgāk ir aizņemties darbības finansēšanai. Tāpēc ir svarīgi sabalansēt kapitāla avotus, kapitāla izmaksas un uzņēmuma rentabilitāti.

13.5. Finanšu līdzekļu izmantošanas efektivitātes rādītāji

Šīs grupas rādītāji rāda, cik intensīvi uzņēmums izmanto savus aktīvus, lai saražotu produkciju (pakalpojumus) pārdošanai. Efektivitātes rādītāji uzņēmumam ļauj spriest par ieguldījumu lielumu uzņēmuma aktīvos. Ja ieguldījumi ir par lielu, tad iespējams vērtīgāk, līdzekļus iesaistīti tādos aktīvos, kurus būtu lietderīgāk izmantot citiem mērķiem. Tā piemēram, uzņēmumam var būt lieki ražošanas krājumi, ko var pārdot un ieņēmumus novirzīt izdevīgākam mērķim. Ja ieguldījumi ir pārāk mazi, var izrādīties, ka uzņēmuma jauda ražošanas un apkalpošanas nodrošināšanai ir pārāk maza. Tādējādi iznāk, ka uzņēmums var gūt labumu no krājumu palielināšanas, jo efektīvāka klientu apkalpošana var izrādīties svarīgāka nekā naudas atlikumu palielināšana. Zemāk tabulā apkopoti biežāk izmantotie efektivitātes rādītāji.

Rādītājs	Formula	Normatīvs	Komentārs
Aktīvu aprites rādītājs	$\frac{\text{Apgrozījums}}{\text{Aktīvi kopā}}$	≥ 1	Rādītājs raksturo aktīvu izmantošanas intensitāti un rāda ieņēmumu lielumu, ko nodrošina katrs eiro, kas ieguldīts saimnieciskajos līdzekļos (aktīvos). Ja visu aktīvu summa sakrīt ar kapitāla lielumu, aktīvu aprites koeficientu var nosaukt arī par kapitāla aprites koeficientu.
Pamatlīdzekļu aprites rādītājs	$\frac{\text{Apgrozījums}}{\text{Pamatlīdzekļi}}$	≥ 1	Ja pamatlīdzekļu aprites koeficients ir zems, tad tas nozīmē, ka pieļautas pārmērības ilgtermiņa ieguldījumu veidošanā. Šādos gadījumos uzņēmumam ir lietderīgi liekos pamatlīdzekļus pārdot vai uz laiku iznomāt.
Apgrozāmo līdzekļu aprites rādītājs	$\frac{\text{Apgrozījums}}{\text{Apgrozāmie līdzekļi}}$	≥ 1	Rādītājs raksturo apgrozāmo līdzekļu aprites ātrumu un tā ietekmi uz apgrozāmo līdzekļu apjomu un finansiālo stāvokli.

13.6. Krājumu aprites rādītāji

Produktu izmaksas ēdināšanas uzņēmumā biežāk uzskaita reizi mēnesī, parasti summējot tekošos jeb pašreizējos mēneša izdevumus produktu iegādei mēneša pēdējā datumā. Līdz ar to uzņēmumam ir precīza informācija atskaišu sagatavošanai un budžeta plānošanai par izmaksu apjomu produktu iegādei.

Netiešos izdevumus jācenšas apmaksāt vēlāk, piemēram, jānoslēdz līgums ar pakalpojuma sniedzēju, ka maksājums ir nevis gadu uz priekšu par saņemamo pakalpojumu, bet mēnesi uz priekšu, vai vēl labāk – uz divu nedēļu pēcapmaksu. Šis ir it kā elementārs jautājums, bet to neievērojot, un pie lielākām summām var ar peļņu strādājošu uzņēmumu novest līdz maksātnespējai, piemēram, ja ir noslēgts līgums uz pieciem gadiem, kur katru gadu jāsamaksā par gadu priekšu – ja nauda iepriekš nav rezervēta, uzņēmums nespēj laikā veikt savus maksājumus saskaņā ar līguma nosacījumiem.

Krājumu aprites rādītājs parāda attiecību starp neto apgrozījumu un krājumu līmeni, kā arī to, cik reizes ir apritējuši ražošanas krājumos ieguldītie līdzekļi.

$$\frac{\text{PĀRDOTĀS PRODUKCIJAS RAŽOŠANAS IZMAKSAS}}{\text{VIDĒJAIS KRĀJUMU LĪMENIS}} = \text{KRĀJUMU APRITES KOEFICIENTS}$$

Lai noteiktu krājumu aprites koeficientu, pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas dala ar krājumu vidējo atlikumu. Augstāk minētos rādītājus aprēķina izmantojot bilances un arī peļņas / zaudējumu datus. Tomēr, tā kā krājumu summa mēdz gada laikā ievērojami mainīties, ieteicams šajā aprēķinā izmantot krājumu vidējo līmeni, nevis atlikumu gada beigās (*skat. 30.pielikumu*).

Restorānā pašreizējā mēneša izejvielu aprēķinu veic kā turpmāk izklāstītajā 6.piemērā.

6. piemērs

	Mēneša sākuma krājumi	
	(sakarīt ar iepriekšējā mēneša beigu krājumiem)	3 700 EUR
+	Pirkumi (visi krājumi, kas iegādāti mēnesī)	4 000 EUR
=	Pieejamās krājumu izmaksas (izdevumi)	17 700 EUR
-	Mēneša beigu krājumi	4 500 EUR
=	Produktu izmaksas mēnesī	13 200 EUR

Šajā mēnesī uzņēmums izejvielu iegādei iztērējis 13 200 EUR.

$$\text{KRĀJUMU APRITE DIENĀS} = \frac{\text{DIENU SKAITS PERIODĀ}}{\text{KRĀJUMU APRITES RĀDĪTĀJS}}$$

Krājumu aprite dienās parāda dienu skaitu, kad pilnībā tiek atjaunoti krājumi. Jo krājumu rādītājs ir mazāks, jo intensīvāk tiek izmantoti uzņēmuma līdzekļi, t.i. to apgrozījums ir intensīvāks. Augsts krājumu aprites koeficients liecina par stabilitāti uzņēmuma finansiālajā jomā.

Tomēr restorānu nozarē **krājumu aprites ātrums** (*inventory turnover rate*) ir diskutabls jautājums. Ēdināšanas nozarē ir jāievēro tirgus konjunktūra pa gadalaikiem, iepirkto izejvielu tirgus, apjoma atlaides u.c. Šis ir ļoti komplicēts jautājums, kura risinājumam jādod atbilde uz pamatjautājumu – cik lielas noliktavas projektēt topošajam uzņēmumam. Vai paredzēt saldētas gaļas noliktavas, plašas sauso produktu noliktas u.c. Vienkāršoti varam pieņemt, ka krājumu vidējā aprite ēdināšanas uzņēmumā ir viena nedēļa. Protams, ņemot vērā, ka saldētai gaļai un pienam tā būs atšķirīga. Turpinājumā daži aprēķini.

7. piemērs

Lai aprēķinātu, cik liels izejvielu daudzums mēnesī nepieciešams, periodā izmanto divpakāpju aprēķinu:

- 1) Vidējais produkta patēriņš mēnesī = $\frac{\text{Sākuma atlikums} + \text{Beigu atlikums}}{2}$
- 2) Izejvielu krājumu aprites ātrums = $\frac{\text{Produktu izmaksas mēnesī}}{\text{Vidējais produktu patēriņš mēnesī}}$

$$\text{piemēram, } \frac{3700 + 4500}{2} = 4100 \Rightarrow \frac{13200}{4100} = 3,22$$

Krājumu aprites ātrums 3,22 nozīmē, ka krājumi tikuši izmantoti un aizstāti ar jauniem vidēji 3,22 reizes mēnesī. Ja mēnesī vidēji ir 30 dienas, tad reizi 9 dienās uzņēmumā jāveic krājumu papildināšana ($30:3,22=9$). Krājumu aprites ātrums 3,22 reizes ir labs rādītājs.

$$\text{KRĀJUMU APRITES RĀDĪTĀJS} = \frac{\text{NETO APGROZĪJUMS}}{\text{KRĀJUMI}}$$

Krājumu aprites rādītājs, līdzīgi kā krājumu aprites koeficients, parāda līdzekļu ieguldījumu efektivitāti. Uzņēmumam būtu nepieciešams zināt krājumu aprites rādītāju divu iemeslu dēļ. Pirmkārt, lai neiesaldētu vairāk finanšu līdzekļus, kā nepieciešams. Otrkārt, lai pārliecinātos, ka produkti tiek izmantoti regulāri un nepastāv draudi derīguma termiņa pārsniegšanai. Tādējādi krājumu aprites rādītājs ir būtisks sastādot finanšu budžetu, kā arī pārtikas kvalitātes uzraudzībai. Jāatzīst, ka dažādās datorprogrammās ir dažādas šī rādītāja izpratnes, kā arī atšķirīgi termini, ko aprēķina pēc dažādām formulām.

Krājumu aprites rādītājus var noteikt dažādiem periodiem (*skat. 8.piemēru*).

8. piemērs

Ja mēneša neto apgrozījums ir 50 000 EUR un krājumu kopējā vērtība (kas vidēji ir noliktavā) ir 10 000 EUR, tad:

- krājumu aprites rādītājs gadā ir: $K_{\text{gada}} = \frac{50\,000 \times 12}{10\,000} = 60$
- krājumu aprites rādītājs mēnesī ir: $K_{\text{mēneša}} = \frac{50\,000}{10\,000} = 5$
- krājumu aprites rādītājs nedēļā ir: $K_{\text{nedēļas}} = \frac{50\,000}{4,25} \div 10\,000 = 1,18$

Visi šie periodu rādītāji ir izmantojami uzņēmuma saimnieciskās darbības analizē, bet nedēļas koeficients parāda, ka vienu reizi nedēļā jāiepērkas būtu vairumā, bet pārējās reizēs krājumi jāpapildina ar atsevišķām precēm.

Citi apgrozāmo līdzekļu aprites rādītāji

Rādītājs	Formula	Komentārs
Debitoru parādu apmaksas periods	$\frac{\text{Debitori (vidēji gadā)} \times \text{Dienų skaits periodā}}{\text{Apgrozījums}}$	Rādītājs sniedz informāciju par laiku, kas paiet no brīža, kad prece tiek izsniegta līdz brīdim, kad par preci tiek saņemta apmaksa.
Piegādātāju parādu apmaksas periods	$\frac{\text{Īstermiņa saistības (vidēji gadā)} \times \text{Dienų skaits periodā}}{\text{Pārdoto preču ražošanas izmaksas}}$	Rādītājs sniedz informāciju par laiku, kas paiet no brīža, kad prece tiek saņemta līdz brīdim, kad par preci tiek veikta apmaksa.
Apgrozāmā kapitāla cikls dienās	$\text{Debitoru parādu apmaksas periods} + \text{Krājumu apmaksas periods} - \text{Piegādātāju apmaksas periods}$	Apgrozāmā kapitāla cikls ir laika periods no brīža, kad uzņēmums samaksā par izejvielām, līdz brīdim, kad uzņēmums saņem naudu par gatavās produkcijas pārdošanu.

Izmantotie avoti

1. Andrew W. P., Schmidgall R.S. (1993). Financial Management for Hospitality industry. Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 472 lpp.
2. Defranco A. L., Noriega P.B.M. (1999). Cost Control in the Hospitality Industry. USA: Prentice Hall, 382 lpp.
3. Ēdināšanas uzņēmuma vadītāja rokasgrāmata (2007). I.Millere, L.Medne u.c. Jelgava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte, 175 lpp.
4. Fullen S. L. (2003). Controlling Restaurant & Food Service Labor Costs. Florida: Atlantic Publishing Group, 144 lpp.
5. Helping Your Business Grow (2014). [tiešsaiste] Pieejams: <http://helpsme.com/>
6. Lynn J. (2009). Start Your Own Restaurant and More: Pizzeria, Coffeehouse, Deli, Bakery, Catering Business. Irvine, Calif: Enterprener Press, 274 lpp.
7. Lysons K. (2006). Purchasing and Supply Chain Management. Harlow: Prentice Hall, 709 lpp.
8. Svešvārdu vārdnīca (2004). Rīga: Avots, 565 lpp.
9. Terri Jones (2003). Culinary Calculations. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 198 lpp.
10. The New Palgrave Dictionary of Economics (2008). Hampshire: Palgrave Macmillan, 910 lpp.
11. Перетятко Т. И. (2010). Основы калькуляции и учета в общественном питании / Basics of Calculation and Inventory in Restaurant Business. Moskva: Торговая корпорация „Дашков и Ко”, 232 lpp.
12. Петров А. М. (2009). Общественное питание: учет и калькулирование себестоимости / Restaurant Business: Cost Inventory and Calculation. Moskva: Омега-Л. 423 lpp.

Autore: *Kitija Kirila*

14. PERSONĀLA PLĀNOŠANA, ATLASE

14.1. Personāla plānošana

Atverot jaunu uzņēmumu, vadītājam bieži vien rodas jautājums – cik daudz darbinieku nepieciešams plānot? Uzņēmumu vadītājam jāatceras, ka personāla plānošana ietekmē gan izmaksu līmeni, gan uzņēmuma publicitāti, gan, protams, darbinieku motivāciju un līdz ar to arī kopīgo darba rezultātu kvalitāti.

Personāla plānošanas mērķis ir uzņēmumam nepieciešamā personāla savlaicīga noteikšana, komplektēšana, apmācīšana un iesaistīšana darbā.

Personāla plānošana sākas ar skaidru izpratni par pašreizējo personāla situāciju uzņēmumā, izvērtējot gan esošo personālu, tā skaitu, prasmju līmeni, gan esošo amatu un to pienākumu izpēti, un tikai tad seko nepieciešamo resursu pamatojuma un priekšlikumu izstrāde. Mazajos un mikro uzņēmumos resursu plānošana ir mazāk darbietilpīga, jo ir ierobežoti finanšu resursi un neliels darbinieku skaits. Tomēr arī mazā uzņēmumā jāanalizē darba saturs, darbinieku skaita un kvalifikācijas atbilstība veicamajiem darba uzdevumiem.

Pastāv vairākas **personāla plānošanas metodes**, kuru izvēli nosaka virkne uzņēmuma iekšējo un vides ārējo faktoru (piemēram, biznesa nozares attīstības perspektīvas, darba tirgus īpatnības un iespējas, uzņēmuma finansiālās iespējas, uzņēmuma darbības virziens, nepieciešamie amati u.c.). Tradicionāli uzņēmumos tiek izmantotas personāla plānošanas kombinētās metodes. Šajā nodaļā izdalītas dažas metodes, kuras varētu būt saistošas tieši viesmīlības nozares mazajos un mikro uzņēmumos:

Rādītāju metode, kur uzņēmuma saimnieciskie rādītāji, kā, piemēram, apgrozījums, darba algas izdevumi, laika patēriņš noteiktai darbībai, kalpo kā pamats personāla skaita aprēķināšanai. Veicot personāla aprēķinu pēc šīs metodes, vispirms sastāda aptuvenu pienākumu sarakstu, kas uzņēmumā jāveic ik dienu.

Jo mazāks uzņēmums, jo vairāk darbinieki apvieno pienākumus. Nav iespējams stingri noteikt darba pienākumu apvienojumu kombinācijas, jo jāņem vērā katra uzņēmuma specifika, un radoši jāveic pienākumu sadale. Tomēr sanitāro apstrādes operāciju veikšanai, tai skaitā apmeklētāju trauku mazgāšanai, jāparedz darbinieki, kuru pienākumi nav saistīti ar produktu apstrādi. Ja tomēr šie darbi tiek apvienoti, tad nosaka

veikto pienākumu izpildes secību, higiēnas prasības, kā arī atbilstoši noformē personāla dokumentus. Gala rezultātā vadītājam ir jātiecas uz pienākumu sadali, kuras rezultātā darbinieki būtu maksimāli vienlīdzīgi noslogoti, tādējādi nodrošinot uzņēmuma ritmisku darbu, izmantojot pēc iespējas mazāku darbinieku skaitu.

Rādītāju metodi izmanto, ja darbinieku skaitu jāaprēķina pēc:

- produkcijas daudzuma, kas jāsarāžo noteiktā laika vienībā (piemēram, stundā):

$$\text{Nepieciešamais darbinieku skaits} = \frac{\text{Produkcijas daudzums}}{\text{Produkcijas vienību skaits laika periodā}}$$

- laika patēriņa, kas nepieciešams, lai veiktu darba pienākumus:

$$\text{Nepieciešamais darbinieku skaits} = \frac{\text{Summārais darba laiks, kas nepieciešams uzdevuma risināšanai kādā laika periodā (tai skaitā netiešais darba laiks)}}{\text{Darba laiks, kas ir darbinieka rīcībā uzdevuma veikšanai šajā periodā}}$$

Darba vietu plānošanas metode, kuru pielieto, ja darba vietu aprēķins nav atkarīgs no uzņēmuma saimnieciskajiem rādītājiem. Plānotās darbavietas var sagrupēt. Piemēram, darba vietas:

- birojā, kur darbinieku pienākumi ir saistīti ar personāla dokumentācijas kārtošānu, materiālu un finanšu uzskaiti, grāmatvedību, uzņēmuma reklamēšanu, kā arī biroja vadītāja pienākumu veikšanu;
- virtuvē, ievērojot vēlamo ēdienu sortimenta nodrošināšanu paredzētajā darba laikā, kā arī nepieciešamo virtuves darbinieku kvalifikāciju, kas spētu saražot plānotos produktus un pakalpojumus;
- zālē, kur darbinieku pienākumi saistīti ar viesu apkalpošanu. Jo augstāku pakalpojumu līmeni uzņēmums vēlas nodrošināt, jo lielāks apkalpojošā personāla skaits nepieciešams.

Personāla plānošanu visvienkāršāk ir sākt ar teorētisku darba grafika sastādīšanu, piemēram, vienam mēnesim (*skat. 31.pielikumu*). Pēc darba grafika var viegli aprēķināt, cik darbinieku un kādas noslodzes tie būs nepieciešami. Sastādot grafiku jāņem vērā, ka jāplāno par 10-20% vairāk darbinieku, nekā teorētiski aprēķināts, jo jāparedz iespējamā darbinieku slimība, atvaļinājumi, banketi utt. Ēdināšanas uzņēmuma personālu plāno gan pilnu darba laiku strādājošiem, gan nepilna, tādējādi ļaujot darbu apvienot ar citām nodarbēm - studijām, bērna kopšanu utt., kas ir abpusēji izdevīgi. Darba grafika plānošanā

ņem vērā ne tikai darbinieku skodzes, bet arī uzņēmuma noslodzes stundas – noslogotākajās stundās, piemēram, pusdienas laikā un vakarpusē, plāno vairāk darbinieku. Tādējādi darbinieku darba laika ilgums un darba laika sākums ir stipri atšķirīgs. Ja virtuves darbu vēl var plānot, nenoslogotajā dienas daļā paredzot gatavot pusfabrikātus un organizējot virtuves tīrīšanu, tad apmeklētāju zālē strādājošie nevar īpaši daudz darbu veikt iepriekš, vien sakārtot zāli un savu darbavietu.

Viena no biežāk sastopamām vadītāja kļūdām ir tā, ka visu dienu tiek plānots vienāds darbinieku skaits, un rezultātā netiek lietderīgi izmantoti personāla/ uzņēmuma resursi. Lai to novērstu, vadītājam ir jāpārzina klientu plūsmas tendences, regulāri jāveic ieņēmumu uzskaitē noteiktā laika periodā, veicot vienkāršus aprēķinus, piemēram, cik liels ir apgrozījums stundā uz vienu tirdzniecības zāles darbinieku. Šim rezultātam būtu jāparāda, vai pareizi plānojat darbinieku skaitu, un kur ir darba grafika vājās vietas.

Personāla plānošanas pasākumus var izskatīt gan īstermiņā, gan ilgtermiņā.

Īstermiņa personāla plānošanā darbinieku skaitu aprēķina:

Pašreizējais personāls - Atlaistais personāls + Pieņemtais personāls	=	Nepieciešamais personāls + Rezerves personāls (<i>piemēram, praktikanti sezonas darbam</i>) + Papildus personāls (<i>piemēram, uzņēmuma paplašināšanai</i>)
--	---	---

Ilgtermiņa personāla plānošanu ietekmē:

- tirgus apstākļi, nozares attīstības ilgtermiņa prognozes;
- ražošanas tehniskā attīstība;
- darbinieku novecošanās;
- tehnisko un speciālo zināšanu prasības gan ražošanā, gan vadīšanā;
- darbinieku apmācības nepieciešamības analīze;
- personāla izmaksu attīstība.

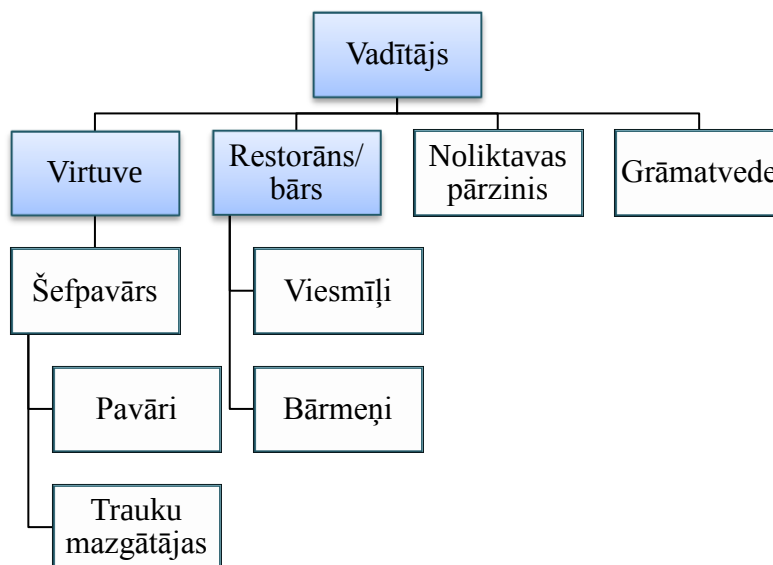
Kvalitatīvai un pārdomātai personāla plānošanai jānodrošina kvalificēta un tūlītēja visu galveno speciālistu pozīciju aizvietošanas iespējamība ar mērķi novērst jebkurus pārtraukumus uzņēmuma darbībā, kas viesmīlības nozarē, kā apkalpojošā sfērā, ir ļoti svarīgi.

14.2. Personāla struktūra

Mikro un mazajos uzņēmumos (līdz 50 darbiniekiem) visus ar personāla vadību saistītos jautājumus pārsvarā lemj un ietekmē uzņēmuma vadītājs, parasti netiek veidota atsevišķa struktūrvienība — personāldaļa. Šādos uzņēmumos vadītāja statuss bieži nav krasī izteikts, jo vadīšanas funkcijas nav atdalītas no ražošanas funkcijām. Vadītāja un padoto attiecībām ir tiešs raksturs, jo vadītājs pats piedalās ikdienas darbos. Katrs darbinieks skaidri redz savu darba ieguldījumu, un tas veicina iniciatīvu un radošu pieeju.

Lai atvieglotu personāla vadības procesu, jebkurā uzņēmumā, neatkarīgi no uzņēmuma lieluma, nepieciešams izstrādāt personāla organizatorisko struktūru, lai precizētu un konkretizētu vadības līmeņu savstarpējās attiecības, tiesību, pilnvaru un atbildības sadalījumu un parādītu darbinieku pakļautības shēmu, kas tiek veidota tā, lai efektīvi sasniegtu uzņēmuma mērķus.

Tā kā lielākajā daļā viesmīlības mikro un mazajos uzņēmumos ir neliels darbinieku skaits, kur tās personālu pārrauga vadītājs, tad turpmāk tiks apskatīta visvienkāršākā - **lineārā tipa struktūra**, kas shematiski attēlota zemāk esošajā attēlā.



Lineārās struktūras galvenās priekšrocības ir tās vienkāršība, skaidrība un kontaktēšanās tikai ar tiešo vadītāju, kas izslēdz dublēšanos. Tomēr tai ir vairāki trūkumi:

- vadītājam nepieciešamas universālas zināšanas, jāorientējas daudzos un dažādos jautājumos;
- vadītājs ir pārslogots ar darbu koordinēšanu, ikdienas darbu, mazāk laika atliek stratēģiska rakstura jautājumu risināšanai;

- jo vairāk darbinieku, jo garāka lēmumu pieņemšanas ķēde, var veidoties informācijas “filtrs” starp darbiniekiem un pakārtotajām sistēmām, jo visi jautājumi tiek risināti ar vadītāja starpniecību.

Lai izveidotu efektīvu, elastīgu un taisnīgu algu sistēmu, jāveic uzņēmumā pastāvošo amatu apzināšana, analīze un novērtēšana, kas ir vienlīdz svarīgi gan mikro, gan mazajos uzņēmumos viesmīlības nozarē. Šīs darbības ir cieši saistītas ar amata aprakstu (sk. 15.2.1. nodaļu, [34.pielikumu](#)) veidošanu un algu kategoriju jeb līmeņu radīšanu.

14.3. Personāla meklēšana, piesaistīšana un atlase

Nākamais solis pēc personāla plānošanas un amata apraksta sagatavošanas ir personāla meklēšana, piesaistīšana un izvēle.

Personāla meklēšana ir jaunu darbinieku piesaistīšanas process, kuriem ir tās zināšanas, izglītība un spējas, kas nepieciešamas, lai sasniegtu uzņēmumam izvirzītos mērķus.

Personāla atlase (meklēšana) var notikt divos **veidos**:

- **iekšējā atlase**, kad vakantās amata vietas tiek aizpildītas, izmantojot uzņēmumā jau strādājošos darbiniekus. Šīs atlases veids ir motivējošs esošajiem uzņēmuma darbiniekiem, jo tiek nodrošināta izaugsme, kā arī samazinās atlases procesa izmaksas un samazinās risks par darbinieka atbilstību uzņēmuma kultūrai un klimatam;
- **ārējā atlase**, kad kandidāti tiek meklēti ārējā darbaspēku tirgū, kas ir visbiežāk izmantotais personāla piesaistīšanas veids viesmīlības nozarē, it īpaši mazajos un mikro uzņēmumos, kur ir ierobežotie iekšējie darbaspēka resursi. Viesmīlības nozares uzņēmuma vadītājam jāatceras, ka jauna darbinieka ienākšana kolektīvā ir iespēja iegūt darbinieku ar jaunu pieeju darbam, jaunām vērtībām un zināšanām, kā arī reizēm tā ir iespēja apgūt konkurentu pieredzi, kā arī jaunu klientu piesaisti, jo jaunajam darbiniekam var būt jau savs klientu loks (piemēram, iecienītam pavāram vai bārmenim).

Ārējās atlases veidi:

- sludinājuma ievietošana masu informācijas līdzekļos;
- vakanču pieteikšana Nodarbinātības valsts aģentūrā, darba biržā;
- paziņojuma izkāršana pie uzņēmuma;
- personisko kontaktu izmantošana;
- darbinieku atlases un personāla konsultāciju firmu pakalpojumu izmantošana;
- personāla līzings (cita uzņēmuma darbinieka izmantošana uz laiku).

Jaunu darbinieku meklēšanai parasti tiek izvēlētas meklēšanas metodes, kas ir efektīvas un neprasa lielas izmaksas. Visbiežāk pielietotais personāla meklēšanas veids ārpus uzņēmuma ir **darba sludinājuma** ievietošana masu saziņas līdzekļos - laikrakstos un internetā. Sludinājums jānoformē tā, lai tā saturs būtu skaidrs un informatīvs, ieinteresējot darba meklētājus ar nepieciešamo kvalifikāciju. Precizēta informācija darba sludinājumā, kurā norādītas konkrētas prasības, ne tikai ierobežos to cilvēku skaitu, kuri vēlēšies strādāt uzņēmumā, bet arī dos iespēju ietaupīt kā darba devēju, tā arī darba meklētāju laiku, kas jāpatērē papildus informācijas apmaiņā. Sludinājums vienlaikus ir arī uzņēmuma reklāmnēsējs attiecīgajā medijā.

Darba sludinājumā iekļaujama šāda informācija:

- *uzņēmuma raksturojums* (īss, lakonisks, saprotams): nosaukums, nozare, kurā darbojas, uzņēmuma lielums, attīstības tendences, atrašanās vieta, darbinieku skaits, uzņēmuma filozofija un kultūra;
- *amata nosaukums* (jābūt pēc iespējas īsam, saprotamam un gramatiski pareizam);
- *darba piedāvājuma izcelsme, raksturojums* (brīvu vietu pamatojums, piemēram, paplašināšana, reorganizācija u.tml.);
- *pienākumu apraksts*, tiesības, atbildība, pilnvaras, pastāvība, statuss, karjeras iespējas u.c. Darba pienākumus nepieciešams uzskaitīt pēc iespējas plašāk un detalizētāki atspoguļot veicamos pienākumus, bet nevajadzētu iekļaut papildus pienākumus, lai neaizbiedētu potenciālos kandidātus;
- *prasības pretendentam*: izglītības līmenis, specialitāte, zināšanas un spējas, profesionālā pieredze, rakstura īpašības (komunikācijas spējas, vadīšanas spējas, patstāvība utt.), īpašās prasības (valodas zināšanas, tehnoloģijas pārzināšana, darbs ar kases aparātu utt.). Amata prasības jānoformulē tā, lai būtu iespējams saņemt pietiekami daudz pieteikumu;

- *uzņēmuma priekšrocības*: atalgojums (alga, prēmijas, izmaksas), darba apstākļi, darba režīms (komandējumi, darba laiks u.c.), darba attiecību noslēgšanas laiks (īstermiņa, sezonas u.tml.), sadzīves jautājumi (dzīvojamā platība, transporta kompensācijas u.tml.). Šī sadaļa ir viens no efektīvākajiem paņēmieniem, kā reizēm piesaistīt tieši ambiciozus speciālistus. Piedāvājums netieši norāda, kāda attieksme uzņēmumā ir pret darbiniekiem un kādi motivācijas elementi tiek pielietoti, lai motivētu viņus darbam;
- *pieteikšanās nosacījumi*: nepieciešamā dokumentācija (iesniegums, CV, izglītības dokumenti, rekomendācijas u.c.), pieteikšanās veids un laiks (rakstiski, elektroniski, pa telefonu, personīgi), pretendenta atlases nosacījumi (intervija, dokumentu izpēte, pārrunas).

Protams, visa iepriekš nosauktā informācija darba sludinājumā nav obligāta prasība. Būtībā tā ir brīva izvēle, jo nepastāv noteikti standarti. Tomēr, ja informācija būs nepilnīga, jāreķinās ar papildus patērējamo laiku, kas būs jāvelta atbildot uz dažādiem neskaidriem jautājumiem un atsijājot nepiemērotos kandidātus. Sludinājuma veidošana atšķirsies arī no tā, kur tas parādīsies, jo katrs informācijas avots ir atšķirīgs un ar savu specifiku un prasībām.

Sagatavojot darba sludinājumu, darba devējam jāņem vērā valstī un Eiropas Savienībā noteiktās darba likumdošanas normatīvo aktu prasības, nodrošinot vienlīdzīgu attieksmi un dzimumu līdztiesību, kā arī jāievēro diskriminācijas aizliegums nodarbinātībā (rases/etniskās piederības, invaliditātes, vecuma, reliģiskās/citas pārliecības vai seksuālās orientācijas dēļ).¹⁹ Viesmīlības nozarē, kur vērojams, ka strādā gan dažāda vecuma, gan tautību pārstāvji, uzņēmumu vadītājiem to ir īpaši svarīgi ņemt vērā. Piemēram, sludinājumā nedrīkst norādīt, ka viesmīļa darbam tiek meklēta persona līdz 40 gadiem. Bet, piemēram, gadījumā, kad tiek meklēti pretendenti bārmeņa (-es) darbam, sludinājuma tekstā var tikt norādīts, ka pretendentam jābūt vecākam par 18 gadiem, jo Darba likumdošana nosaka šādu personu nodarbināšanas ierobežojumus.

Viens no vissvarīgākajiem personāla vadības procesiem ir **personāla atlase** uz saņemto iesniegumu pamata. Jo lielāks un nopietnāks darbs tiks ieguldīts šajā procesā, jo lielāka iespējamība pieņemt darbā piemērotāko kandidātu. Personāla atlases laikā izvēlas piemērotākos pretendentes. Atlases procesa centrā ir **darba intervija**, kas ir darba devēja

¹⁹ Equal treatment. [tiešsaiste]. Pieejams: http://europa.eu/youreurope/business/staff/mobility-non-discrimination/index_en.htm

sagatavota mutvārdu vai rakstveida aptauja pretendenta piemērotības noteikšanai.²⁰ Darba devējam jānodrošina, ka darba intervijas laikā pretendentam netiek uzdoti jautājumi, kas neattiecas uz paredzētā darba veikšanu vai nav saistīti ar pretendenta piemērotību šim darbam, un kas ir tieši vai netieši diskriminējoši.

Darba intervijās intervētājam stingri jāievēro diskriminācijas aizliegumi. Tie attiecas uz:

- dzimumu (piemēram, saistībā ar bērna kopšanas atvaļinājumu, paaugstināšanu amatā, atalgojumu);
- rasi vai tautību;
- reliģiju (piemēram, reliģiskā pārliecība var liegt darbu sestdienās un svētdienās. Lai noskaidrotu šos jautājumus, ņemot vērā to, ka viesmīlības nozarē pārsvarā ir darbs maiņās, darba devējam ir jāvaicā, piemēram: *“Vai jūs varēsiet strādāt sestdienās un svētdienās?”*);
- politiskajiem uzskatiem;
- invaliditāti;
- vecumu;
- seksuālo orientāciju;
- ģimenes stāvokli, piemēram, Latvijas Republikas Darba likums nosaka, ka ir aizliegts uzdot jautājumus par *ģimenes stāvokli* (darba devējam ir jānoskaidro pretendenta piemērotība veicamajam darbam nevis darbinieka sadzīves apstākļi). Taču Darba likums, piemēram, paredz, ka sievietei, kurai ir bērns līdz gada vecumam, aizliegts nosūtīt komandējumā bez viņas rakstveida piekrišanas. Ja pretendenta darbs saistīts ar komandējumiem, darba devējs var jautāt: *“Vai jūs varēsiet doties komandējumos?”*

Darba devējam ir tiesības prasīt, lai pretendents sniedz informāciju par savu profesionālo sagatavotību, kā arī par savu veselības stāvokli, savukārt **pretendentam ir pienākums** sniegt informāciju darba devējam par savu veselības stāvokli (piemēram, vai apkopējai nav alerģijas pret kādām vielām) un profesionālo sagatavotību, ciktāl tai ir būtiska nozīme darba līguma noslēgšanā un paredzētā darba veikšanā. Personāla atlases būtiska daļa ir rekomendāciju un citu par kandidātu sniegto datu pārbaude. Veicot datu pārbaudi, jāatceras, ka darbojas personu datu aizsardzības princips: datiem jābūt iegūtiem

²⁰ Darba likums (2001). [tiešsaiste] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

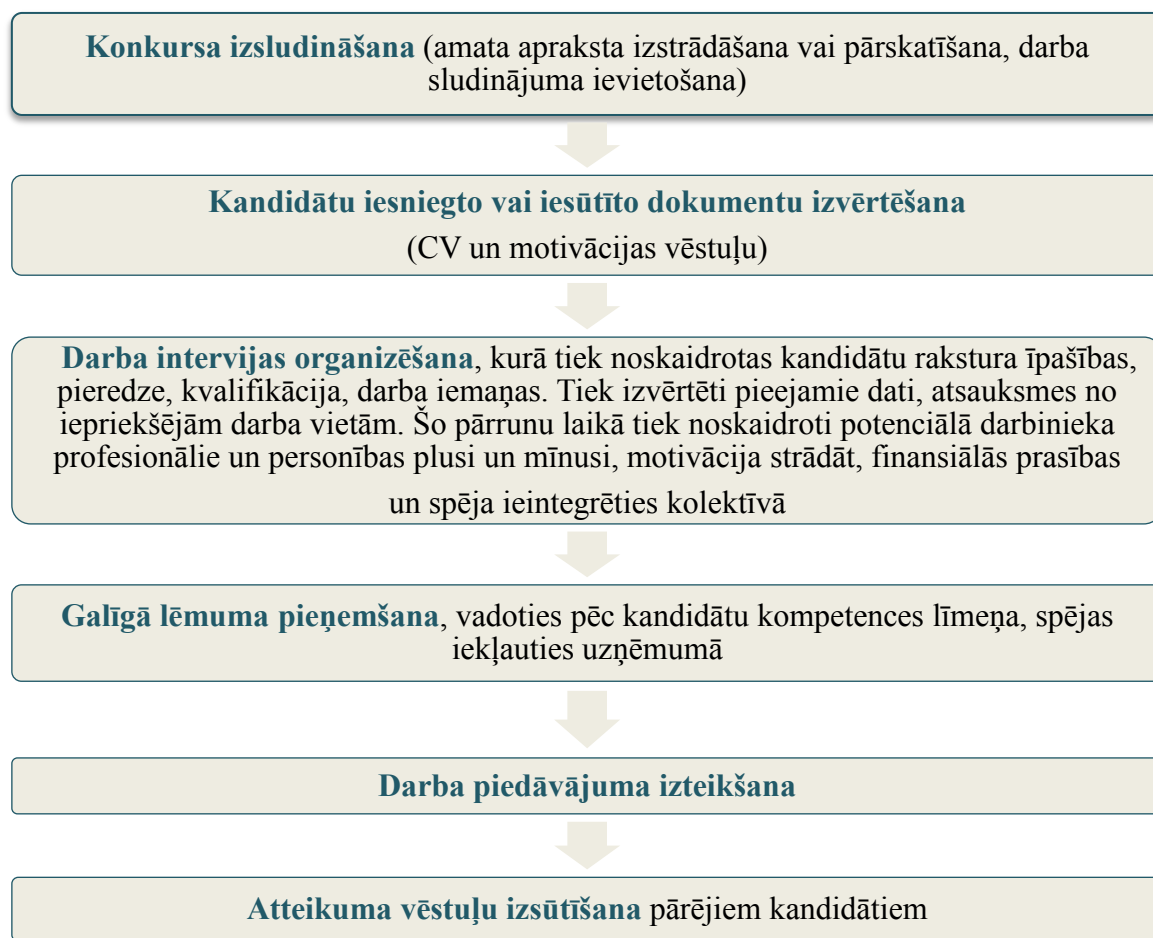
godīgā ceļā, tie izmantojami tikai konkrētiem nolūkiem, glabājami kā konfidenciāla informācija un ne ilgāk kā nepieciešams, kā arī nav izmantojami trešo personu informēšanai.

Darba devējam ir pienākums iepazīstināt pretendentu ar uzņēmumā spēkā esošo darba koplīgumu (ja tāds ir) un darba kārtības noteikumiem, kā arī sniegt informāciju, kam ir būtiska nozīme darba līguma noslēgšanā.

Pirms darba tiesisko attiecību nodibināšanas darba devējs var pieprasīt, lai pretendents veic *veselības pārbaudi*, kas ļautu pārliecināties par viņa piemērotību paredzētā darba veikšanai. Darba devējam jāsedz izdevumi, kas saistīti ar šādu pretendenta veselības pārbaudi. Darba devējam ir obligāti jāpieprasa pretendentam veikt veselības pārbaudi, ja viņš ir jaunāks par 18 gadiem vai ja viņš tiks nodarbināt tādā darbā, kurā darbinieka veselības stāvokli var ietekmēt veselībai kaitīgie darba vides faktori vai darbā īpašo apstākļos.

Personāla atlasē uzņēmuma vadītājs var izmantot dažādas metodes, kuru izvēle ir atkarīga gan no amata, gan pieteikumu skaita, gan pretendentam nepieciešamās kompetences, kā arī no uzņēmuma finansiālajām iespējām. Populārākās metodes ir: konkursam iesniegto dokumentu izvērtēšana, pirmsatlases intervijas, intervijas, pārrunas, testi, speciālas aptaujas anketas aizpildīšana, novērtēšanas centra izmantošana - darbības imitācija.

Bieži vien viesmīlības sektorā nav nepieciešams garš atlases process, jo pieteikumu skaits ir ļoti mazs, mēdz būt, ka, piemēram, uz pavāra, amatu piesakās tikai viens kandidāts. Galvenais, uzņēmuma vadītājam jāatceras, ka atlases procesam ir jābūt strukturētām un sakārtotām, tam ir attiecīga jāsaņem, ir jābūt skaidrām amata prasībām un nepieciešamās kompetences. Atlases procesa shēma attēlota tālāk redzamajā attēlā.



Darba intervija ir vispopulārākā kandidātu novērtēšanas metode, ko izmanto visi uzņēmumi, atšķirība tikai pielietotajās stratēģijās, interviju kārtu norisē un struktūrā. Tomēr bieži vien atklājas, ka pretendenti jau labi iemācījušies, kā uzvesties intervijās, kā stāstīt to, ko intervētājs gaida, bet pārbaudes laikā atklājas pretējais, proti, ka darba devējs kļūdījies savā izvēlē un darbinieka kvalifikācija un kompetence nav atbilstošā līmenī. Lai izvairītos no šādām situācijām, nepieciešama rūpīgāka atlase un novērtēšana. Darba intervijā jāiekļauj dažādi jautājumi un jādod risināt praktiskas situācijas un uzdevumi, kas varētu notikt uzņēmumā. Šāda pieeja tomēr vairāk atklāj gan kandidāta pieredzi, gan kvalifikāciju un personiskās īpašības, kaut vai gadījumā, kad pieteicies tikai viens kandidāts, jo, piemēram, darbā pieņemtais neprofesionālais pavārs var pagatavot ēdienu, kas var būt kaitīgs cilvēka veselībai, kā rezultātā uzņēmums var pazaudēt gan klientus, gan reputāciju.

Autore: *Kitija Kirila*

15. IEKŠĒJĀS DARBA ATTIECĪBAS UN TO VADĪBA

Iekšējo darba attiecību vadība ir viens no juridiski sarežģītākajiem personāla administrēšanas aspektiem ikvienā uzņēmumā neatkarīgi no tā lieluma. Šo attiecību vadība ietver arī sadarbību ar arodbiedrībām un darbinieku pārstāvju grupām. Akurāta un profesionāla šo pienākumu veikšana ir būtisks labas personāla vadības pamatnosacījums.

Iekšējo personāla attiecību vadība un uzturēšana ietver:

- formālās darbā pieņemšanas, darba attiecību uzturēšanas un darba attiecību pārtraukšanas procedūras vai noteikumus, kas apstiprināti attiecīgajā uzņēmumā un regulē nosauktos darba attiecību juridiskos jautājumus valsts Darba likumā noteiktajā kārtībā;
- procedūras vai noteikumus, kas regulē atzinības vai disciplinārsodu izteikšanas kārtību;
- darba kārtības noteikumus, kas ietver vispārējus nosacījumus, kā uzvesties, gērbties un komunicēt uzņēmumā;
- konfidencialitātes un klasificētas informācijas aprite, pieejamības un glabāšanas kārtību, kā arī sankcijas, kas draud par šo noteikumu pārkāpšanu vai neievērošanu;
- komunikācijas kārtību vai noteikumus sadarbībai ar arodbiedrībām, darbinieku pārstāvju izvirzīšanas noteikumus, kā arī strīdu izskatīšanas metodiku;
- personāla politiku;
- vadības līmeņu hierarhiju regulējošus un pilnvaras, kā arī atbildības robežas reglamentējošus noteikumus vai procedūras.

Pašlaik virkni darba tiesību jautājumu vairs neregulē ES valstu nacionālās tiesības, bet gan ES tiesības. ES līmenī plaši tiek diskutēts par nepieciešamību padarīt darba tiesības Eiropā elastīgākas, ņemot vērā globālās izmaiņas pasaulē, konkrēti – saistībā ar Eiropas iedzīvotāju novecošanu, sliktu demogrāfisko situāciju, kā arī problēmām konkurēt pasaules darba tirgū pārāk augsto darba un sociālo tiesību standartu dēļ.

Runājot par darba tiesību jomām, kurās ES tiesības nosaka minimālās prasības, ir izdalāmas šādas kategorijas:

- darba drošība (darbinieku veselības un drošības aizsardzība);

- darba apstākļi (darba un atpūtas laiks, obligātās minimālās prasības attiecībā uz darba līguma formu un sastāvdaļām, jauniešu darbs, darba apstākļi pagaidu darba aģentūrās);
- vienlīdzīga attieksme (nepilna laiku strādājošie un uz noteiktu laiku nodarbinātie);
- dzimumu līdztiesība (dzimumu līdztiesība nodarbinātībā, īpašā darbinieču aizsardzība grūtniecības un maternitātes periodā, strādājošo vecāku tiesības saistībā ar ģimenes pienākumiem);
- diskriminācijas aizliegums nodarbinātībā (rases/etniskās piederības, invaliditātes, vecuma, reliģiskās/citas pārliecības vai seksuālās orientācijas dēļ);
- darbinieku aizsardzība uzņēmumu restrukturizācijas gadījumā (darbinieku aizsardzība uzņēmuma pārejas, kolektīvās atlaišanas vai maksātnespējas gadījumā);
- migrējošo darbinieku aizsardzība (darbinieku nosūtīšana);
- kolektīvās tiesības (darbinieku informēšanas un konsultēšanas pienākums Eiropas Uzņēmumu padomes Eiropas mēroga uzņēmumos un uzņēmumu grupās, Eiropas komercsabiedrībās un Eiropas kooperatīvās sabiedrībās).

Darba tiesisko attiecību pamatprincipi ES ir līdzīgi. Šajā nodaļā raksturoti vispārīgie pasaulē pieņemtie iekšējo darba attiecību vadības pamatprincipi, taču viesmīlības mazo un mikro uzņēmumu vadītājiem, tos ievērojot un pielietojot, jāņem vērā konkrētās valsts nacionālā likumdošana, kas regulē darba tiesiskās attiecības.

15.1. Personāla vadības dokumentācija

Personāla dokumenti ir dokumenti, ar kuru palīdzību uzņēmums kārtoti un noformē darba vai dienesta attiecības ar saviem darbiniekiem.

Personāla dokumentiem ir šādas grupas²¹:

- dokumenti par personas pieņemšanu darbā, pārcelšanu un atlaišanu no darba (pavēles, rīkojumi, darba līgumi, amatu apraksti);

²¹ Darba likums, 2001 [tiešsaiste] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

- dokumenti par darbiniekam aprēķināto darba samaksu (personas kontu kartītes, algas izmaksu saraksti, datora izdrukas par darbinieka mēneša (gada) algu);
- personas dokumenti, kas radušies, darbiniekiem iestājoties darbā un veicot darbu juridiskajā personā (personas kartīte);
- darbinieka personas lieta;
- dokumenti par izglītības iegūšanu, kvalifikāciju, sertifikāciju un atestāciju;
- darbinieka nodokļa grāmatiņa;
- dokumenti par sociālā nodokļa maksājumiem.

Visus dokumentus, kam ir saistība ar personālsastāvu, kārto *personas lietās* saskaņā ar kārtību, kas ir pieņemta katrā konkrētā uzņēmumā. Parasti tos kārto šādā secībā:

- personāla uzskaites personas lapa;
- iesniegums par pieņemšanu darbā (ja normatīvie akti to nosaka);
- autobiogrāfija vai īss dzīves apraksts (CV);
- izglītības dokumentu kopijas;
- kopija vai izraksti no rīkojumiem par pieņemšanu darbā, pārcelšanu amatā, darba līgumu grozījumiem, atlaišanu no darba (to pareizība ir apliecināta);
- darba līgums;
- dažādas izziņas par darbinieku;
- darba novērtēšanas lapas;
- u.c. dokumenti, ko nosaka nacionālā likumdošana un uzņēmuma normatīvie dokumenti.

Dokuments jāizgatavo tā, lai visu tā glabāšanas laiku nodrošinātu dokumenta juridisko spēku un informatīvo funkciju, kā arī iespēju izgatavot dokumenta kopiju. Izstrādājot dokumentus, gan darba devējiem, gan darba ņēmējiem jāievēro **valstī noteiktās prasības attiecībā uz valodu lietošanu dokumentos un lietišķajā saziņā**. Piemēram, Latvijā, visās valsts institūcijās, visos uzņēmumos, uzņēmējsabiedrībās, kurās valsts kapitāla daļa ir lielāka par 50 %, darba sanāksmju un lietvedībā lietojamā valoda ir valsts valoda²². Ja rīkotājs uzskata par nepieciešamu sanāksmes vai pasākumu laikā lietot svešvalodu, tas nodrošina tulkojumu valsts valodā; arī saziņa ar ārvalstīm var notikt svešvalodā. Privāto uzņēmumu darbiniekiem, kā arī pašnodarbinātajām personām Latvijā valsts valoda lietvedībā jālieto tad, ja to darbība skar likumīgas sabiedriskās intereses (sabiedrisko drošību, veselību, tikumību, veselības aizsardzību, patērētāju tiesību un darba

²² Valsts valodas likums, 2000 [tiešsaiste] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=14740>

tiesību aizsardzību, drošību darba vietā, sabiedriski administratīvo uzraudzību), pie kā pieskaitāmi arī ēdināšanas uzņēmumi, kā pakalpojumu sniedzēji.

Uzņēmumu statistiskie pārskati, gada pārskati, grāmatvedības uzskaites dokumenti un citi dokumenti, kuri iesniedzami valsts vai pašvaldību iestādēs, sastādāmi valsts valodā.

15.2. Darba attiecību uzsākšana

Viena no tradicionālākajām personāla iekšējo attiecību procedūrām, kurā diemžēl sastopami visrupjākie vienlīdzīgu tiesību pārkāpumi, ir darbā pieņemšanas un darba attiecību izbeigšanas kārtība.

Darba attiecību uzsākšanas kārtība:

- darba līguma slēgšana;
- papildus vienošanās pie darba līguma parakstīšanas (amata apraksti, darba kārtības noteikumi, darba koplīgums, darba ierobežojumi u.tml.);
- jaunā darbinieka iepazīstināšana ar darbam būtisku informāciju;
- visu organizācijas palīgdienestu informēšana par jauno darbinieku;
- darbinieka iekļaušanās organizācijā (labi, ja darbiniekam kāds pastāsta par uzņēmumu).

Nepieciešamā informācija, kas darba devējam ļauj juridiski korekti nodibināt darba attiecības ar amata kandidātu, gandrīz visā pasaulē ir līdzīgi: CV (piemēru skat. [32.pielik.](#)), algas nodokļa grāmatiņa, izglītību apliecinoši dokumenti, strādājošiem ēdināšanas uzņēmumos arī ārsta izziņa par veselības stāvokli (personas medicīniskā grāmatiņa). Sagatavojot darba līgumu, darba devējam ir tiesības prasīt, lai pretendents uzrāda personu apliecinošu dokumentu.

15.2.1. Darba līguma slēgšana

Darba līgums ir darba devēja un darbinieka savstarpēji nodibināto darba tiesisko attiecību apstiprinājums.

Ar darba līgumu darbinieks uzņemas veikt noteiktu darbu, pakļaujoties noteiktai darba kārtībai un darba devēja rīkojumiem, bet darba devējs — maksāt nolīgto darba samaksu un nodrošināt taisnīgus, drošus un veselībai nekaitīgus darba apstākļus.²³

Darba līguma sagatavošanas gaitu un nosacījumus nosaka darba likumdošana konkrētā valstī, taču darba līguma sagatavošanas nosacījumi ir vienādi (skat. [33.pielik.](#)).

Darba līgumā norāda:

- darbinieka vārdu, uzvārdu, personas kodu, dzīvesvietu, darba devēja vārdu, uzvārdu (uzņēmuma nosaukumu), reģistrācijas numuru un adresi;
- darba tiesisko attiecību sākuma datumu;
- darba tiesisko attiecību paredzamo ilgumu (ja darba līgums noslēgts uz noteiktu laiku);
- darba vietu (ja darba pienākumu veikšana nav paredzēta kādā noteiktā darba vietā, to, ka darbinieku var nodarbināt dažādās vietās);
- darbinieka profesiju (arodu, amatu) un vispārīgu nolīgto darba raksturojumu;
- darba samaksas apmēru un izmaksas laiku;
- nolīgto dienas vai nedēļas darba laiku;
- ikgadējā apmaksātā atvaļinājuma ilgumu;
- darba līguma uzteikuma termiņu;
- uz darba koplīgumu, darba kārtības noteikumiem, kas piemērojami darba tiesiskajām attiecībām.

Ja nepieciešams, daļu informācijas var aizstāt ar norādi uz attiecīgiem noteikumiem, kas ietverti normatīvajos aktos, darba koplīgumā, vai norādi uz darba kārtības noteikumiem. Darba līgumā var ietvert arī citas ziņas, ja puses to uzskata par nepieciešamu.

Darba līgumā nevajadzētu pārrakstīt gandrīz visus nosacījumus, kas ir minēti Darba likumā vai citos darba tiesiskās attiecības reglamentējošos normatīvajos aktos. Aizliegtas vai pretlikumīgi tas nav, taču jāapzinās, ka, gadījumā ja Darba likums tiks grozīts, darba devējam būs nepieciešams veikt izmaiņas arī darba līgumā attiecīgajās vietās, ko šie

²³ Darba likums, 2001 [tiešsaiste] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

grozījumi skar, un par izmaiņām vienoties ar darbinieku. Ja uzņēmumā nodarbināto skaits ir liels un ar katru jānoslēdz šāda papildu vienošanās, tas tikai sagādās lieku darbu. Turklāt jāpatur prātā, ka darbinieki šādiem darba līguma grozījumiem var arī nepiekrīst.

Darba līgumu sagatavo divos eksemplāros, no kuriem viens glabājas pie darbinieka, otrs - pie darba devēja.²⁴ Darba devējam ir pienākums gādāt par *darba līgumu noslēgšanu rakstveidā* un veikt noslēgto darba līgumu uzskaiti. Neskatoties uz to, ka vairāku valstu likumdošana atsevišķos gadījumos pieļauj darba attiecības slēgt mutiski, tomēr ieteicama darba līgumu slēgšana rakstveidā, jo praksē var gadīties situācijas, kad pušu starpā pastāv strīds par darba attiecībām, un rakstveidā noslēgtais darba līgums var izrādīties vienīgais juridiskais pierādījums.

Sagatavojot darba līgumu, svarīgi atcerēties, ka darba līgums ir divpusēja vienošanās un jebkas, ko ieraksta darba līgumā, pēc tam var tikt *grozīts*, tikai pusēm - darba devējam un darbiniekam – rakstveidā vienojoties. Ja darba līgumā jāizdara grozījumi vai papildinājumi, tos noformē kā grozījumus pie attiecīgajā datumā noslēgtā pamatdarba (blakusdarba) līguma. Darba līguma grozījumus sastāda divos eksemplāros. Darba devējam ir tiesības, gadījumā, ja darbinieks nepiekrīt darba devēja piedāvātajiem darba līguma grozījumiem un darba devējam nav iespējams turpināt darba tiesiskās attiecības saskaņā ar noslēgtā darba līguma nosacījumiem, uzteikt darba līgumu, par to brīdinot rakstveidā ne vēlāk kā vienu mēnesi iepriekš.

Ja darba līgums tiek uzteikts, tā pamatā nedrīkst būt darbinieka atteikšanās piekrist piedāvātajiem darba līguma nosacījumiem - darba līguma uzteikumam jābūt pamatotam ar darbinieka uzvedību, spējām vai saimniecisku, organizatorisku, tehnoloģisku vai līdzīga rakstura pasākumu veikšanu. Darba devējam, izbeidzot darba tiesiskās attiecības ar darbinieku, stingri jāievēro darba likumdošanas nosacījumi, uzņēmumā esošā darba koplīguma noteikumi (ja tāds ir) un ar darbinieku noslēgtā darba līguma nosacījumi, respektējot iemeslus, kas liek pārtraukt darba attiecības vai nu pēc darba devēja vai darba ņēmēja iniciatīvas. *Darba tiesiskās attiecības var pārtraukt par to rakstveidā brīdinot* otru pusi. Darba devējam un darba ņēmējam jāievēro valstī noteiktie darba uzteikuma termiņi.

Bieži arī darbinieka pienākumu apraksts ir jau iekļauts darba līguma punktā, lai gan tas var būt kā atsevišķs dokuments – **amata apraksts**, uz ko tad attiecīgi ir atsauce darba līgumā.

²⁴ Darba likums, 2001 [tiešsaiste] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

Amata apraksts nepieciešams, lai:

- precīzi definētu katra darbinieka pienākumus un iekļautu tos darba līgumā, īpaši tas nepieciešams uzņēmumos, kur darbinieku skaits pārsniedz 10 cilvēku;
- sakārtotu pakļautību organizācijas hierarhijā;
- noteiktu uzņēmuma vadības un darbinieku atbildības līmeni;
- noteiktu galvenās amata prasības un izveidotu darbinieka profilu gadījumā, ja nepieciešams meklēt identisku amata pozīciju;
- uzņēmumā ieviestu kvalitātes sistēmu un citus standartus, kur nepieciešama precīza procesu un procedūru aprakstīšana, kā arī atbilstība valstu likumdošanai.

Amata aprakstam nav noteiktas formas un parauga, kā to darīt, un uzņēmumi patstāvīgi veido savu amata apraksta struktūru (skat. amata apraksta paraugu [34.pielik.](#)). Amatu apraksti atspoguļo uzņēmuma vadības darba organizācijas pamatlīnijas, piemēram, ar to palīdzību uzņēmumā var veikt atalgojuma un amatu līmeņošanu jeb *bench-marking*, tādējādi iespējams izveidot adekvātu atalgojuma un darbinieku motivācijas sistēmu.

Amata aprakstā iekļaujamā informācija:

- amata nosaukums;
- amata kods (pēc profesiju klasifikatora);
- pakļautība organizācijas struktūrā;
- struktūrvienība;
- izstrādes datums;
- pārskatīšanas datums;
- sadarbība ar citām struktūrvienībām, nodaļām: piemēram, noliktavu;
- amata īss apraksts: amata mērķis u.t.t.
- galvenie pienākumi;
- papildu (citi) pienākumi;
- amata pienākumu izpildei nepieciešamās kompetences: nepieciešamā izglītība, darba pieredze (veids un ilgums), nepieciešamās zināšanas un prasmes (svešvalodas, kursi, sertifikāti u.c.), personīgās īpašības;
- darbinieka atbildība;
- pilnvaras un tiesības;
- parakstīšanas datumi un darba devēja un darbinieka paraksti.

Amata apraksts tiek sagatavots divos eksemplāros, to paraksta darbinieks un tiešais vadītājs un viens tā eksemplārs glabājas pie darbinieka, otrs - pie darba devēja.

Amata aprakstu ieviešana un uzturēšana ir nebeidzama procedūra: amatu apraksti jāatjauno katru gadu saskaņā ar jaunākajām izmaiņām uzņēmuma struktūrā, amatu kompetences prasībās un amata nosaukumos.

15.2.2. Pārbaudes laika noteikšana

Lai noskaidrotu, vai darbinieks atbilst veicamajam darbam, darba devējs var noteikt viņam pārbaudi. Pārbaudes laika noteikšana tiek norādīta darba līgumā, ja pārbaudes noteikšana nav norādīta, tas darba līgums uzskatāms par noslēgtu bez pārbaudes. Viesmīlības sektorā pārbaudes laika noteikšana ir ļoti svarīga, jo darbs ir saistīts gan ar klientu apkalpošanu, kas reizēm prasa augstu psiholoģisko noturību un spēju risināt konfliktus, gan ar ilgām darba stundām, kas prasa fizisko izturību u.t.t. un ne vienmēr darbinieki ir gatavi un spēj strādāt konkrētos darba apstākļos un ar noteikto darba režīmu.²⁵

Pārbaudes laika termiņš ES valstīs atšķiras (sk. tab.).

Pārbaudes laika termiņš dažādās ES valstīs

N.p.k.	Valsts	Maksimālais pārbaudes laika termiņš
1.	Spānija	- 2 mēneši - 6 mēneši tikko augstskolu absolvējušiem darbiniekiem
2.	Itālija	atkarībā no darbinieku kategorijas, bet 6 mēneši vadības līmeņa darbiniekiem ²⁶
3.	Slovākija	3 mēneši, bet 6 mēneši vadošajiem darbiniekiem ²⁷
4.	Turcija	2 mēneši ²⁸
5.	Latvija	3 mēneši ⁵
6.	Grieķija	12 mēneši ^{29, 30}

Ja darbiniekam ir noteikts pārbaudes laiks, tad ir svarīgi, lai pārbaudes laikā tiktu novērtēta darbinieka darba izpilde. Būtu ieteicams veikt darba izpildes novērtējumu pēc pirmā vai otrā mēneša. Novērtējumā var izvērtēt iemeslus, kāpēc darba izpilde neatbilst gaidītajam, un sniegt ieteikumus, tādējādi dodot iespēju darbiniekam uzlabot sniegumu. Ja nolīgtais pārbaudes termiņš ir beidzies un darbinieks turpina veikt darbu, atzīstams, ka viņš pārbaudi ir izturējis. Vairumā gadījumu uzņēmumu vadītājam uzteicot darba līgumu pārbaudes laikā, nav jāpaskaidro darbiniekam šāda uzteikuma iemesls, kā arī nav jāizmaksā atlaišanas pabalsts.

²⁵ Darba likums: Latvijas Republikas likums, 2002 [tiešsaiste] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

²⁶ Uzņēmējdarbības vide (Itālija) [tiešsaiste] Pieejams:
http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/2013_uznemejdarbibas_vide_17.pdf

²⁷ Uzņēmējdarbības vide (Slovākija) [tiešsaiste] Pieejams:
http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/2013_uznemejdarbibas_vide_31.pdf

²⁸ Uzņēmējdarbības vide (Turcija) [tiešsaiste] Pieejams:
http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/2013_uznemejdarbibas_vide_36.pdf

²⁹ Basic provisions of Greek labour law [tiešsaiste] Pieejams:
http://www.thesisltd.com/files/20.03.12_BASIC_PROVISIONS_OF_GREEK_LABOUR_LAW.pdf

³⁰ Uzņēmējdarbības vide (Grieķija) [tiešsaiste] Pieejams:
http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/_2013_uznemejdarbibas_vide.pdf

15.2.3. Darba tiesisko attiecību ilgums

ES valstu normatīvie akti paredz dažādus darba līgumu veidus. Vairumā gadījumu tiek paredzēti divi **darba līgumu veidi**:

- darba līgums **uz nenoteiktu laiku**;
- darba līgums **uz noteiktu laiku**.

Darba devējam darba līgums ar darbinieku vispārējā gadījumā ir jāslēdz uz **nenoteiktu laiku**.

Darba likumdošanas aktos noteikts, ka īpaši noteiktos gadījumos ir atļauts slēgt darba līgumu **uz noteiktu laiku**, kā arī noteikts, kāds ir maksimālais noteikta laika ilgums³¹ (piemēram, Itālijā³² un Latvijā - termiņš nevar būt ilgāks par 3gadiem, Slovākijā – ilgāks par 2 gadiem). Ēdināšanas nozarē uz noteiktu laiku visbiežāk slēdz darba līgumus:

- par sezonas darbiem (darbs kafejnīcās un restorānos, kuri darbojas tikai noteiktos gada mēnešos vai vienu sezonu);
- uz promesoša darbinieka atvaļinājuma vai slimības laiku;
- no darba atstādināta darbinieka aizvietošanas laiku;
- uz noteiktu pagaidu darbu, kas saistīts ar uzņēmuma darbības apjoma īslaicīgu paplašināšanos vai ražošanas apjoma pieaugumu (piemēram, papildus darbi, kas saistīti ar Ziemassvētkiem, Jauno gadu u.tml.).

Ja, beidzoties termiņam, uz kādu noslēgts darba līgums, neviena no pusēm nav pieprasījusi izbeigt darba līgumu un darba tiesiskās attiecības faktiski turpinās, darba līgums uzskatāms par noslēgtu uz nenoteiktu laiku.

15.2.4. Personāla adaptācija un pirmreizējā apmācība

Adaptācija ir programma, kas izveidota, lai pēc iespējas īsā laikā un efektīvā veidā sniegtu jaunajam darbiniekam informāciju, kas nepieciešama, lai ērti un rezultatīvi strādātu uzņēmumā.

Adaptācijas uzdevums ir pēc iespējas īsākā laikā iekļaut darbinieku komandā, izmantot viņa zināšanas, pieredzi. Adaptācijas procesu var uzskatīt par sekmīgu tad, ja

³¹ Dupate K. Eiropas Savienības tiesas prakse darba tiesībās, 2011 [tiešsaiste]
Pieejams: http://www.lbas.lv/upload/stuff/201112/es_tiesas_prakse_darba_tiesibas.pdf

³² Working time in the European Union: Italy [tiešsaiste] Pieejams:
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0803046s/it0803049q.htm>

jaunais darbinieks pilnvērtīgi uzsācis darbu, izprot savus pienākumus, iekļāvies darba vidē un ir apmierināts, proti, adaptējies. Uzņēmuma vadītājam jāatceras, ka adaptācija ir svarīga ne tikai jaunajam darbiniekam, bet arī uzņēmuma kolektīvam, jo restorānu nozares darbiniekiem nepieciešams augstas sadarbības spējas un savstarpējā sapratne (bārmenis-viesmīlis, šefpavārs-pavārs u.tml.).

Adaptācija ietver arī organizācijas iekšējās kultūras akceptēšanu. Piemēram, uzņēmumā noteiktās kopējās valodas un terminu lietošana, skaidri noteiktas ētikas un uzvedības normas attiecībā ar vadību, kolēģiem, pretējā dzimuma pārstāvjiem utt. Uzņēmuma iekšējo klimatu ietekmē ne tikai attiecības starp darbiniekiem, bet arī vadības stils. Organizācijas kultūra netiek iemācīta, tā tiek nodota no darbinieka uz darbinieku, tādēļ arī reizēm ir tik grūti maināma, it īpaši mikro uzņēmumos, kur ir neliels darbinieku skaits. Piemēram, darbinieki ir sastrādājušies, bet kāds darbinieks ir pārtraucis darba attiecības un vietā tiek pieņemts jauns. Šajā brīdī ir svarīga jaunā darbinieka iekļaušanās organizācijā, organizācijas kultūras apzināšana un arī pieņemšana. Reizēm darbiniekiem jāiemāca jaunas vērtības un normas, un tas nav viegls uzdevums nevienam uzņēmuma vadītājam. Organizācijas kultūru lielā mērā veido vadītāji, paziņojot un iedzīvinot tas vērtības, kuras ir nepieciešamas organizācijas sekmīgai darbībai.

Darba devējam, pirms darbinieks uzsāk darbu, ir jāsniedz *ievadinstrukcija* (skat. **35.pielik.**), kurā jāietver šādi pamatjautājumi³³:

- vispārīgie uzņēmumu raksturojošie dati;
- uzņēmuma darba aizsardzības un iekšējās kontroles organizācija;
- uzņēmumā noteiktais darba un atpūtas laiks;
- uzņēmumā esošā darba koplīguma un darba kārtības noteikumu nosacījumi;
- uzņēmumā noteiktās garantijas un kompensācijas;
- atbildība par darba drošības noteikumu neievērošanu;
- darbā notikušo nelaimes gadījumu un arodslimību izmeklēšanas un uzskaites kārtība;
- uzņēmumā esošie veselībai kaitīgie un bīstamie darba vides riska faktori; kolektīvie darba aizsardzības līdzekļi un drošības zīmes;
- vispārējās darba higiēnas prasības;
- ugunsdrošības prasības;

³³ Darba devēja rokasgrāmata. Latvijas darba devēju konfederācija, 2010 [tiešsaiste] Pieejams: http://www.lm.gov.lv/upload/darba_devejiem/darb_dev_rok.pdf

- personāla rīcība ugunsgrēku, sprādzienu, avāriju un citos ārkārtējos gadījumos;
- pirmās palīdzības sniegšana; darbinieka rīcība, ja ir noticis nelaimes gadījums darbā;
- objektu un dienestu izvietojums uzņēmumā, pārvietošanās shēma uzņēmuma teritorijā, starp objektiem.

Protams, mikro uzņēmumos ir neiespējama ilgstoša adaptācijas programma, kā tas ir lielos uzņēmumos, taču ievadinstruktāža jāveic neatkarīgi no uzņēmuma lieluma, kā arī ēdināšanas uzņēmumu vadītājam jaunais darbinieks jāiepazīstina ar citu darbam būtisku informāciju un ar darba kolektīvu.

Darba devējam ieteicams izstrādāt un izmantot jaunā darbinieka ievadinstruktāžas veidlapu, lai atvieglotu šo procesu gan atbildīgajam darbiniekam, gan jaunajam darbiniekam. Labi pārdomāta un izstrādāta pieeja jauno darbinieku ievadīšanai darbā paātrina un paaugstina gan jaunā darbinieka, gan jau uzņēmumā strādājošo darbinieku efektivitāti. Jaunu darbinieku nekādā gadījumā nedrīkst atstāt bez atbalsta, kā arī pārslogot ar informāciju.

15.2.5. Darba kārtība

Lai uzņēmums veiksmīgi varētu darboties, nepieciešams noteikt darba kārtību. Piemēram, Latvijā mazajos un vidējos uzņēmumos darba kārtību nosaka darba kārtības noteikumi, darba koplīgums, darba līgums, darba devēja rīkojumi. Mikro uzņēmumos rakstiski darba kārtības noteikumi nav obligāti, taču jāpiebilst, ka to izstrāde uzņēmuma vadītājam un arī darbiniekiem atvieglotu organizatoriskos jautājumus. Darba devējs atsevišķus darba kārtības jautājumus var noteikt arī citos dokumentos, piemēram, amata aprakstos, instrukcijās, procedūrās, nolikumos. Būtiski ir darba līgumā vai darba kārtības noteikumos ietvert norādi, ka darbiniekam ir saistoši arī darba devēja iekšējie dokumenti.

Darba kārtības noteikumu saturs:

- vispārīgie noteikumi;
- darba tiesisko attiecību nodibināšana:
 - pieņemšana darbā,
 - nodarbināšanas ierobežojumi,
 - pārbaudes laika noteikšana,
 - darba līguma noslēgšanas/grozīšanas kārtība;

- darbinieku pienākumi un tiesības;
- darba devēja pienākumi un tiesības;
- darba samaksas noteikšana;
- darba laiks un tā izmantošana;
- atpūtas laiks (atvaļinājumu piešķiršanas kārtība);
- darba tiesisko attiecību izbeigšana;
- darbinieka atbildība, disciplinārsodu uzlikšanas un pārsūdzēšanas kārtība;
- darba aizsardzības pasākumi uzņēmumā;
- apbalvojumu noteikšana par panākumiem darbā.

Ar pieņemtajiem darba kārtības noteikumiem iepazīstina visus darbiniekus. Darba devējam ir pienākums gādāt par to, lai darba kārtības noteikumu teksts būtu pieejams ikvienam darbiniekam.³⁴

15.2.6. Darba laiks

Darba laiks ir periods, kura ietvaros darbinieks veic darbu un atrodas darba devēja rīcībā.

Darba laikā netiek ietverts laiks, kas tiek pavadīts dodoties uz/no darba, kā arī pārtraukumi darbā. Darba laiku nosaka uzņēmuma darba kārtības noteikumi, maiņu grafiki vai darba līgums.

Pārsvārā ES valstīs darba dienas ilgums ir 8 stundas piecu darba dienu nedēļā vai 40 stundas nedēļā, taču būtiski atšķiras gadā pieļaujamo virsstundu darbs, kas ēdināšanas uzņēmumos ir bieži vērojams. Vismazāk virsstundas pieļaujamas Spānijā - tās nevar pārsniegt 80 stundas gadā, Slovākijā - 150 stundas gadā, Itālijā - 250 stundas gadā, Turcijā - 270 stundas gadā. Uzņēmumu vadītājiem jāievēro valstī noteiktais nakts darba režīms, kā arī aizliegumi atsevišķu personu nodarbināšanā nakts darbā un virsstundās.^{35, 36, 37}

³⁴ Darba likums: Latvijas Republikas likums, 2002 [tiešsaiste] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

³⁵ Dupate K. Eiropas Savienības tiesas prakse darba tiesībās, 2011 [tiešsaiste]
Pieejams: http://www.lbas.lv/upload/stuff/201112/es_tiesas_prakse_darba_tiesibas.pdf

³⁶ Working Conditions - Working Time Directive [tiešsaiste] Pieejams:
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=706&langId=en&intPageId=205>

³⁷ Terms of employment [tiešsaiste] Pieejams:
http://europa.eu/youreurope/business/staff/employment/index_en.htm

Lai nodrošinātu sekmīgu ēdināšanas uzņēmuma darbu, konsultējoties ar darbinieku pārstāvjiem, visbiežāk tiek organizēts *maiņu* vai *summētais darba laiks*. Šajā gadījumā darba dienas ilgums tiek noteikts darba grafikā.³⁸

Maiņu darbs tiek ieviests tajos uzņēmumos, kur nepieciešams nodrošināt darba procesa nepārtrauktību. Ieviešot maiņu darbu, ēdināšanas uzņēmuma vadītājam jānodrošina, lai:

- darbinieki tiktu informēti par sastādīto maiņu grafiku, ne vēlāk kā vienu mēnesi pirms tā stāšanās spēkā;
- maiņas ilgums nepārsniegtu normālo darba laiku, kas noteikts attiecīgajai darbinieku kategorijai;
- neviens darbinieks netiktu norīkots strādāt divās maiņās pēc kārtas.

Ja darbinieks netiek nomainīts pēc maiņas beigām, gadījumā, kad darba pārtraukšana nav pieļaujama, viņam jāturpina strādāt un nekavējoties jāinformē darba devējs par darba turpināšanu. Laiks, kas nostrādāts pēc maiņas beigām, tiek uzskatīts par virsstundu darbu.

Ja darba rakstura dēļ nav iespējams ievērot normālo dienas vai nedēļas darba ilgumu, tad darba devējs var noteikt *summēto darba laiku*. Šajā gadījumā darba dienas ilgums tiek noteikts darba grafikā. Izstrādājot darba grafiku Latvijā, darba devējs var neievērot likumā noteikto minimālo diennakts atpūtas ilgumu, t.i., 12 stundas 24 stundu laikā un minimālo nedēļas atpūtas ilgumu, t.i., 42 stundas pēc kārtas septiņu dienu laikā.¹⁸

Ja ir noteikts summētais darba laiks, *atpūtas laiku* darbiniekam piešķir saskaņā ar darba grafiku. Darbinieks var tikt nodarbināts arī svētdienā (ja tas valstī ir pieļaujams), piešķirot viņam atpūtu citā nedēļas dienā.

15.2.7. Atpūtas laiks, atvaļinājumi

Atkarībā no uzņēmuma politikas var tikt īstenotas atšķirīgas pieejas darbinieku atpūtas laika noteikšanā, bet tiesības uz ikgadējo atvaļinājumu nosaka visu Eiropas Savienības valstu darba likumdošanas normatīvie dokumenti.

Tiesības uz *ikgadējo apmaksāto atvaļinājumu* (turpmāk “ikgadējo atvaļinājumu”) ir ikvienam darbiniekam, kas atrodas darba tiesiskās attiecībās, neatkarīgi no tā, vai darba līgums ir noslēgts uz noteiktu vai nenoteiktu laiku, kā arī neatkarīgi no tā vai darbinieks strādā normālu vai nepilnu darba laiku.

³⁸ Darba likums, 2001 [tiešsaiste] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

Ikgadējā atvaļinājuma ilgums dažādās ES valstīs ^{39 40},

N.p.k.	Valsts	Maksimālais atvaļinājuma ilgums
1.	Spānija	30 dienas
2.	Itālija	- 4 kalendāra nedēļas; - personām, kuru darba stāžs ir 15 gadi - 5 nedēļas
3.	Slovākija	- 4 kalendāra nedēļas; - personām, kuru darba stāžs ir 15 gadi - 5 nedēļas
4.	Turcija	atkarībā no darba stāža: - ar stāžu 1 līdz 5 gadi - 14 dienas; - ar stāžu 5 - 15 gadi - 20 dienas; - ar stāžu 15 un vairāk gadi - 26 dienas
5.	Latvija	- 4 kalendāra nedēļas; - personām, kuru darba stāžs ir 15 gadi - 5 nedēļas
6.	Grieķija	20 līdz 24 kalendāra dienas (atkarībā no darba stāža)

Visās valstīs papildus ikgadējam apmaksātam atvaļinājumam tiek piešķirtas apmaksātas valstī noteiktās brīvdienas (religiskas un nacionālas nozīmes svētku dienas). Ja darbinieka ikgadējā atvaļinājuma laikā iekrīt svētku dienas, kā arī darbinieka pārejošas darbnespējas gadījumā, atvaļinājums tiek pārcelts vai pagarināts attiecīgi par svētku dienu skaitu vai par pārejošas darbnespējas dienu skaitu.

Atvaļinājumu *kompensēt naudā nav atļauts*. To drīkst tikai gadījumā, kad darba tiesiskās attiecības tiek izbeigtas ar darbinieku, kas nav izmantojis ikgadējo apmaksāto atvaļinājumu. Kompensācijas apmērs tiek aprēķināts proporcionāli nostrādātajam laikam. Atvaļinājuma kompensācija pienākas pat tad, ja darbinieks ir nostrādājis tikai vienu mēnesi.

Ēdināšanas uzņēmumu vadītājs, konsultējoties ar darbinieku pārstāvjiem, var noteikt gadījumus, kad piešķirams *papildatvaļinājums* (piemēram, darbiniekiem, kuri pakļauti īpašam riskam; kuri strādā kaitīgos darba apstākļos, nakts darbs, maiņu darbs, ilggadējs darbs u.tml.). Pēc darbinieka pieprasījuma darba devējs Latvijā var izlemt, vai piešķirt vai nepiešķirt *atvaļinājumu bez darba samaksas saglabāšanas*, kā arī *mācību atvaļinājumu* – ar darba samaksas saglabāšanu vai bez tās. ⁴¹

³⁹ Working Conditions - Working Time Directive [tiešsaiste] Pieejams: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=706&langId=en&intPageId=205>

⁴⁰ Terms of employment [tiešsaiste] Pieejams: http://europa.eu/youreurope/business/staff/employment/index_en.htm

⁴¹ Darba likums, 2001 [tiešsaiste] Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

Autore: *Kitija Kirila*

16. PERSONĀLA MOTIVĀCIJA, PROBLĒMU UN KONFLIKTU RISINĀŠANA

16.1. Personāla motivācija un motivēšana

Personāla vadībā būtiska vieta ir motivēšanai. Lai darbinieks ne tikai strādātu, bet strādātu ar atdevi, gūstot gandarījumu un ilgstošu interesi par darbu, nepieciešami arvien jauni un efektīvi stimuli. Īpaši tas ir svarīgi mikro un mazajos uzņēmumos, kur ir neliels darbinieku skaits, darbinieki bieži vien strādā saspringtos apstākļos izpildot dažādas klientu prasības, kā arī strādājot ilgstošas darba stundas. Līdz ar to vadītājiem uzņēmumos ir īpaši svarīgi ilgstoši noturēt labus darbiniekus, kuri ir sastrādājušies, un reizēm saprot viens otru pat no pusvārda. Tieši motivācijas iespaidā darbinieki gūst gandarījumu par savu darbu, uzņēmums ietaupa līdzekļus, jo personāla mainība samazinās - motivēts, savas organizācijas darbā iesaistīts un ieinteresēts cilvēks darba vietu nemainīs.

Motivācija ir ļoti populārs jēdziens. Ja paši esam motivēti un spējam motivēt citus, tas tiek atzinīgi novērtēts. Uzņēmumos gaida darbiniekus, kas izceļas ar augstu motivāciju un izrāda iniciatīvu. Protams, uzņēmuma vadītājs nedrīkst ļaut motivācijai iet mazumā - par labu vadītāju tiek uzskatīts tas, kurš ne tikai pats aizrautīgi strādā, bet arī citus prot iedvesmot darbam.

Motivācija – motīvu komplekss, kas veicina darbinieka ieinteresētību veikt noteiktu darbību.

Uzņēmuma vadītājam svarīgi saprast, ka darbiniekam ir arī savas iekšējās vajadzības un ar tām saistītie personīgie mērķi, kas ir darbiniekus **motivējošie faktori**. Motivācija darbojas kā domāšanas un uzvedības ierosinātājs. Līdz ar to, saprotot cilvēka motivāciju, var stimulēt vēlamo uzvedību un konkrētu mērķu sasniegšanu. Svarīgs ir arī fakts, ka motivācijai ir nozīme ne tikai darbinieka darba dzīvē, bet tā arī ietekmē viņa dzīves kvalitāti- motivēts darbinieks, kuram darbā ir apmierinātas viņa vajadzības, ir laimīgs ne tikai darbā, bet arī privātajā dzīvē, viņam dzīvē ir mērķi un ir ļoti labi, ja vadītājs zina šos darbinieka mērķus.

Motivēšanu var panākt tikai tad, ja attiecībās valda godprātība un uzticēšanās. Motivācija nav manipulēšana ar darbiniekiem. Vadītāja attieksmei neapstrīdami ir liela ietekme uz darbinieku motivāciju, bet panākumu atslēga ir vadītāja rūpes par to, lai

darbiniekiem būtu attīstības iespējas un labvēlīgi apstākļi. Ēdināšanas uzņēmumos labvēlīgi un ērti darba apstākļi ir ne tikai motivējošs faktors, bet arī darba drošības jautājums. Vadītājam jāatceras, ka darbiniekam radītie pašreizējie apstākļi var ietekmēt motivāciju nākotnē. Jo motivācija ir procesa rezultāts, kam ir mainīgs raksturs.

Cilvēku motivācijas izpratne ir atbilžu meklēšana uz jautājumiem, kāpēc cilvēki strādā, kas viņus motivē darbam? Kad atbildes uz šiem jautājumiem ir skaidras, var izstrādāt darbinieku motivēšanu kā procesu un metožu kopumu.

Motivēšana – darbinieku simulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, laisasnietu organizācijas un personīgos mērķus.

Motivēšana sākas ar darbinieka vajadzību noteikšanu un to apmierināšanas nepieciešamību. Uzņēmuma vadītājam, neatkarīgi no tā- vai uzņēmumā ir 5 vai 10, vai 50 darbinieki, ir jāatrod metodes, kā noskaidrot darbinieku dažādās vajadzības, kā arī motivatorus, kas veicinātu darbiniekus strādāt labāk, ar lielāku atdevi, kā arī spētu noturēt ilgstošāk uzņēmumā.

Motivācija ir sarežģīta problēma, kurai nevar būt viennozīmīga risinājuma. Uzņēmumu vadītājiem ieteicams iepazīties arī ar pastāvošām motivācijas teorijām, kas pozitīvi ietekmē motivēšanas rezultātus.

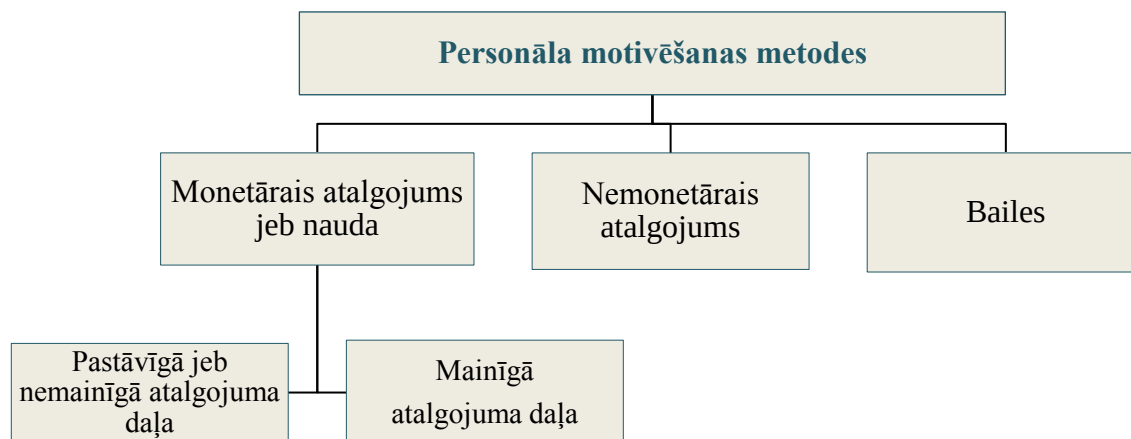
Motivācijas teorijām, kaut arī pastāvēt atšķirībām, ir kopējas iezīmes - vadītājam ir jāizzina visi faktori, kuri var sekmēt ieinteresētību, attieksmi pret darbu, apmierinātību ar darbu, un jālieto šie stimuli, lai cilvēks būtu motivēts.

Motivācijas teorijas

- Maslova vajadzību hierarhija
- Alderfera ERG teorija
- Maklellanda vajadzību teorija
- Hercberga divfaktoru teorija

Iepriekš nosauktajās motivēšanas teorijās uzsvērts, ka cilvēkiem nepieciešams apmierināt dažādas savas vajadzības, gūt apmierinājumu un gandarījumu, sasniegt kādus noteiktus rezultātus, kam ir vērtība šā cilvēka izpratnē, saņemot taisnīgu sava darba novērtējumu. Daļu no tā var apmierināt ar naudu, bet daudzas vajadzības var apmierināt, radot apmierinātību ar darbu un tā rezultātiem, motivēt, pielietojot citas metodes, kas tiešā veidā nav saistītas ar naudu un nav izmaksājamas naudā. Cilvēku vajadzību izpratni un to saistību ar motivēšanu rada vairākas personāla motivēšanas metodes (skat. att.)⁴²

⁴² Employee Motivation: Theory and practice [tiešsaiste] [skatīts 2013. gada 19.decembrī] Pieejams: <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>



Personāla motivācijas pamatā ir konkrēta uzņēmuma ilgtermiņa stratēģija un politika. Tai jābūt shematiski izstrādātai un pārdomātai, lai veicinātu darbinieku attīstību, vēlmi strādāt un saņemt atbilstošu novērtējumu par paveikto. Arī mikro uzņēmums var izveidot savu sistēmu, ar kuras palīdzību motivēt darbiniekus.

16.1.1. Personāla motivēšanas monetārais atalgojums

Monetārais atalgojums ir darba alga un cita veida samaksa naudā, viss, ko darbinieks saņem finansiālā izteiksmē. Dažādu citu stimulu izmantošana un tie labumi, ko darbinieks saņem, bet kas nav izteikti naudā ir motivēšana ar nemonetārām metodēm, jeb netiešā finansiālā motivēšana. Darba samaksas apmērs var būt gan kā stimulants, gan arī kā vērtības mērs, kas ļauj darbiniekam pašam un citiem novērtēt to, vai atalgojums ir pienācīgs un taisnīgs gan uzņēmuma ietvaros, gan ārpus tā, samērojot to ar līdzvērtīga darba atalgojumu citos uzņēmumos.

Labi izstrādāta darba samaksas sistēma pati par sevi ir labs motivējošs faktors, jo darbinieks zina, ko viņš var iegūt un kādas pūles viņam jāpieliek, kādi rezultāti jāsasniež, lai saņemtu attiecīgu, sev vēlamu un nepieciešamu atalgojumu.

Efektīva darba samaksas jeb atalgojuma sistēma:

- motivē darbiniekus sasniegt uzņēmuma mērķus un palīdz racionāli izmantot visus resursus darba efektivitātes celšanā;
- ietver visu, ko darbinieks pats novērtē un vēlas saņemt par savu ieguldījumu no tā, ko darba devējs grib un ir spējīgs piedāvāt;
- ietekmē darbinieku vajadzības, taisnības izjūtu, darba novērtējuma analīzi, gaidas un mērķus, izmantojot apbalvojuma un soda elementus;

- ir cieši saistīta ar uzņēmuma darba un uzdevumu plānošanu un personāla darbības novērtēšanu;
- piesaista, notur un motivē talantīgus darbiniekus;
- stiprina vadības un darbinieku godīgumu, lojalitāti un atbildības izjūtu;
- kultivē veiksmi un panākumus kā korporatīvās vērtības.

Monetārais atalgojums var sastāvēt no divām daļām (sk. att. zemāk).

Pastāvīgā jeb nemainīgā atalgojuma daļa

- darba alga
- veselības/dzīvības/nelaiemes gadījumu apdrošināšana

Mainīgā atalgojuma daļa

- piemaksas
- prēmijas
- virsstundu apmaksa
- pabalsti
- kompensācijas
- mācību maksa/maksa par kursiem/apmācību
- maksājumi par laiku, kad netiek strādāts
- apdrošināšanas maksājumi
- pensiju fondi

Monetārā atalgojuma **nemainīgā daļa**

Monetārā atalgojuma **nemainīgā daļa** ir **darba alga**, kas ir nemainīga tajā izpratnē, ka darbinieks to saņem garantēti, to nevar samazināt vai citādi mainīt bez pamatojuma un noteiktas kārtības ievērošanas, tā fiksēta darba līgumā, tā tiek noteikta, darbiniekam vienojoties par darbu un uzsākot pildīt noteiktus pienākumus, tas ir garantēts ikmēneša maksājums. Ēdināšanas uzņēmumos visbiežāk tiek noteikta **laika alga**, ko aprēķina atbilstoši faktiski nostrādātajam darba laikam neatkarīgi no paveiktā darba daudzuma. Ēdināšanas uzņēmumos bieži izmanto arī **summēto stundu likmi**, kad nav noteikts patstāvīgs darba laika ilgums, piemēram, pavāram vai viesmīlim atsevišķa darba diena var ilgt 5-6 stundas, cita 8-10 stundas, šajā gadījumā atalgojumu veido kopīgais stundu skaits, reizināts ar darba līgumā noteiktu stundu likmi, kas nedrīkst būt zemāka par valsts

normatīvajos aktos noteikto. Izmanto arī **akorda algu**, ko aprēķina atbilstoši paveiktā darba daudzumam neatkarīgi no laika, kādā tas paveikts.

Monetārā atalgojuma **mainīgā daļa**

Atalgojuma mainīgajai daļai ir ļoti būtiska nozīme, jo mainīgā daļa ir finansiāls labums, maksājums naudā, ko izmanto un var uzskatīt par līdzekli, kā motivēt darbinieku. Tā reizē darbojas gan kā spēcīgs motivējošs faktors, jo darbinieks zina, ka par kādu noteiktu darbu vai sasniegtajiem rezultātiem būs iespēja saņemt papildus samaksu, gan arī kā darbinieka pūļu un paveiktā darba novērtējums, jo viņš tiek atalgots papildus, ņemot vērā viņa ieguldīto sava darba veikšanā un viņa konkrētos sasniegumus. Daudzos ēdināšanas uzņēmumos darbinieku atalgojums mainās atkarībā no paveiktā (t.s. *izpeļņas samaksa*), kā arī uzņēmumu vadītājs par īpaši ātru darbu, laika ekonomiju vai iekļaušanos saspringtos laika grafikos var izmaksāt *progresu maksājumus*.

Mainīgā atalgojuma veidi ir vairāki un uzņēmumu vadītāji var izvēlēties uzņēmuma stratēģijai un finansiālajam stāvoklim iespējamus veidus, protams, ņemot vērā valstī pastāvošo darba likumdošanu.

Piemaksas - normatīvajos aktos Latvijā ir noteikts, ka darba devējam obligāti darbiniekiem jāizmaksā šādas piemaksas: piemaksu par darbu, kas saistīts ar īpašu risku; piemaksa par nakts darbu; piemaksa par virsstundu darbu; piemaksa par darbu svētku dienā. Darba līgumā vai citos uzņēmuma iekšējos normatīvajos aktos var noteikt arī citas piemaksas, piemēram, piemaksas par citu darbinieku aizvietošanu, piemaksas par darba stāžu u.tml.

Prēmijas maksā par darba rezultāta kvalitāti vai kvantitāti, par uzņēmumam svarīgiem sasniegumiem, par izcili paveiktu darbu. Tās var tikt izmaksātas arī uz svētkiem, piemēram, Lieldienās, Ziemassvētkos u.tml. Vadītājam jāatceras, ka darbinieki prēmijas bieži uzskata par nemainīgu atalgojuma daļu, un, ja reiz uzņēmums sācis tās maksāt, tad izmaksu pārtraukšana var izraisīt motivācijas kritumu.

Pabalsti – individuāli un vienreizēji maksājumi, kurus darba devējs izmaksā darbiniekam ar mērķi izrādīt rūpes, palīdzēt un atbalstīt, tie atkarīgi no kādiem notikumiem darbinieka dzīvē – bērna piedzimšanas, stāšanās laulībā, tuvinieka vai paša darbinieka nāves gadījumā, slimības gadījumā.

Kompensācijas – maksājumi vai izdevumu atmaksa, ar kurām tiek kompensēti kādi darbinieka izdevumi, kas saistīti ar darbu un darba veikšanu (transporta kompensācija,

sakaru izdevumu kompensācija, darba izpildei nepieciešamā apģērba iegādes kompensācija u.c.).

Maksājumi par laiku, kad netiek strādāts - ikgadējā atvaļinājuma laiks, bērna kopšanas atvaļinājums, pirmsdzemdību, pēcdzemdību atvaļinājums, slimošanas laiks (daļēji), piespiedu dīkstāve.

Apdrošināšanas maksājumi – apdrošināšanas polises apmaksa vai arī var segt darbiniekam daļu no apdrošināšanas polises izmaksām, lai darbiniekam būtu iespēja vairāk rūpēties par savu veselību.

Pensiju fondi - maksājumi pensiju fondos u.c.

Svarīgi darbiniekiem būt informētiem - kādi mainīgā atalgojuma veidi ēdināšanas uzņēmumā ir iespējami, piemēram, par ko var saņemt prēmiju, par ko - pabalstu.

Ēdināšanas uzņēmumu apkalpojošo darbinieku monetārā atalgojuma neatņemama sastāvdaļa ir t.s. „**dzeramnaudas**”, ar ko bieži vien rēķinās darbinieki (viesmīles, bārmeņi). Valstīs atšķiras gan nerakstītie „dzeramnaudas” apmēra likumi (parasti 5-15% no rēķina summas), bet, protams, tikai tādā gadījumā, ja ar apkalpošanu, pasniegto maltīti un dzērieniem viesis ir apmierināts. Ir uzņēmumi, kur „dzeramnauda” tiek iekļauta rēķinā. Taču tas nenozīmē, ka ēdināšanas uzņēmuma vadītājs apkalpojošajiem darbiniekiem var noteikt minimālu darba algu, paļaujoties tikai uz „dzeramnaudām”.

Lai monetārā atalgojuma mainīgā daļa jeb papildus maksājumi saglabātu savu motivējošo iedarbību, tad tiem ir jābūt pārdomātiem, ietvertiem noteiktā sistēmā, tiem jābūt mērķtiecīgiem un saprātīgi pielietotiem. Ir jābūt darbinieku vērtēšanai, padarītā uzskaitē, papildus maksājumiem jābūt adekvātiem, izvērtētiem un pamatotiem. Ja nav noteiktas sistēmas, tad darbinieki var sākt uztvert atalgojuma mainīgo daļu kā pastāvīgu, regulāru, kā kaut ko tādu, kas pienākas noteikti tāpat kā darba alga. Tad papildus maksājumi zaudē savu motivējošo jēgu. Papildus maksājumi un finansiālie stimuli pārstāj dod rezultātus arī tad, ja tie tiek izmantoti pārāk bieži, netiek diferencēti un maksāti atbilstoši sasniegumiem un ieguldītajam darbam, ja darbiniekiem sāk likties, ka kāds papildus labumus saņem nepelnīti, netaisnīgi. Darba dēvējam darba vieta būtu jāveido tāda, lai darbiniekam palīdzētu strādāt, arī darba samaksas sistēma un darbinieku motivēšanas sistēma kopumā jāizveido tāda, kas veicina darbinieku darbu, redzot, ka darba devējs rūpējas par cilvēkiem kā par galveno uzņēmuma vērtību un atbilstoši novērtē viņu paveikto darbu.

16.1.2. Personāla motivēšanas nemonetārais atalgojums

Lai motivēšana būtu efektīva, vienlaikus nepieciešama motivēšana ar monetārām un nemonetārām metodēm, jo pastāv daudz nemateriālu faktoru, kas darbiniekus rosina strādāt efektīvāk. Nemonetāro motivēšanas metožu izmantošana attaisnojas gan tāpēc, ka finansiālie stimuli ar laiku var pārstāt motivēt darbiniekus, gan arī tāpēc, ka ar nemonetārām metodēm var apmierināt tādas vajadzības un radīt tādu darbinieka apmierinātību, kādu nav iespējams radīt pat ar vislielāko algu.

Nemonetārais atalgojums ir dažādu veidu labumi, kurus darba devējs sniedz darba ņēmējam par ieguldīto laiku un pūlēm, darba rezultātu un kompetenci.

Nemonetārais atalgojums ir mainīgas dabas. Tas nozīmē, ka tie ir atkarīgi no iepriekš noteiktiem kritērijiem darba novērtēšanā, un ***darbiniekiem ir svarīgi zināt, par ko viņi saņem (var saņemt) noteiktus labumus.***

Nemonetārā atalgojuma veidi:

- **atzinības izteikšana**- viens no iedarbīgākajiem paņēmieniem kā motivēt darbiniekus. Šis motivēšanas veids bieži vien tiek maz pielietots, vadītāji tam nepievērš vajadzīgo uzmanību, kaut gan darbiniekiem tas ir ļoti nozīmīgi. Atzinības izteikšanas veidi visbiežāk ir:
 - ***personiski izteikta mutiska atzinība*** par labi paveikto darbu, kad darbinieks izjūt, ka tas ir izteikts speciāli viņam;
 - ***publiska atzinības izteikšana***, kuru var izteikt plānošanās, sapulcēs, uzņēmuma pasākumos;
 - ***darbinieka fotogrāfijas un apraksta par sasniegumiem ievietošana*** uzņēmuma ziņojumu stendā, mājas lapā, informatīvos bukletos, izdevumos, kas saistīti ar uzņēmuma darbību; tas ceļ darbinieka prestižu, kā arī motivē citus darbiniekus veikt savus pienākumus ar lielāku atdevi;
- **informēšana un iesaistīšana ar uzņēmuma darbību saistīto lēmumu pieņemšanā** - jo vairāk katrs darbinieks vai grupa iesaistās lēmumu pieņemšanas procesā, kas ietekmē darbinieku darba dzīvi, jo lielāka ir motivācija šos pieņemtos lēmumus realizēt dzīvē;
- **autotransports** - tā ir uzņēmumam piederošas automašīnas piešķiršana lietošanā, slēdzot līgumu par automašīnas izmantošanas nosacījumiem;

- **atvieglājumi** - visdažādākie labumi, piemēram, daļēji vai pilnīgi apmaksāta dzīves vieta un bērnu aukles pakalpojumi, ceļojumu izdevumu apmaksa, darbinieku bezmaksas vai lētāka ēdināšana, iespēja lētāk pirkt uzņēmuma preces un pakalpojumus (piemēram, viesmīļiem iespēja reizi mēnesī vakariņot konkurējošo uzņēmumu restorānos), apmaksātas sporta un veselības veicināšanas nodarbības u.tml.;
- **personāla akcijas** - darbinieku līdzdalība kompānijas īpašnieka statusā ir plaši atzīta kā darbiniekus stimulējošs nemonetārais motivators. Ja personāla akciju īpašnieki saņem arī dividendes, tad tas pārvēršas jau kā monetārais motivators;
- **neformālā komunikācija** – kopīgas uzņēmuma veselības, sporta un kultūras aktivitātes. Tieši šis motivēšanas veids tiek uzskatīts par komandas saliedēšanas veicinātāju;
- **izglītošanās iespējas**, ko nodrošina apmācības programmas, kas saistītas ar turpmākas karjeras iespējām, kursi, komandējumi, kas paver iespējas apgūt pieredzi, pilnveidoties, salīdzināt sevi ar līdzīga profila speciālistiem, kā arī izaugsmes iespējas - darbinieku rotācija, paaugstināšana amatā, jaunu pienākumu uzticēšana, jaunu iemaņu apgūšana;
- **izaugsmes iespējas** - viens no populārākajiem *bonusiem*, kas faktiski līdzvērtīgs apmācībai un personiskās attīstības stimulēšanai, tikpat nepieciešams kā amata alga;
- **elastīgs darba laiks** - iespēja izvēlēties savu darba laiku;
- **darba vide un darba apstākļi** - vienmēr darbiniekus motivē un paaugstina darba ražīgumu un kvalitāti viss, kas attiecas uz darba vides, darba apstākļu uzlabošanu un pilnveidošanu;
- **dāvanas**, piemēram, Ziemassvētku dāvanas bērniem.

Nemonetārās motivēšanas veidi jāizvēlas atkarībā no uzņēmuma specifikas, atbilstoši normatīvajiem aktiem un arī morāles normām. Liela loma ir uzņēmuma tēlam un stāvoklim citu līdzīgu uzņēmumu vidū, lai darbinieks justu, ka strādā labā darba vietā, un tam būtu pamats lepoties ar piederību tai.

Pastāv uzskats, ka arī **bailes** var būt kā **motivators**, lai darbinieki pēc iespējas labāk veiktu savus pienākumus. Tās var būt gan bailes no vadītāja attieksmes, gan bailes no atlaišanas. Jebkuras bailes var motivēt izpildīt prasīto. Taču vadītājam jāatceras, ka uzņēmumā jābūt labvēlīgai psiholoģiskajai videi, lai nesamazinātos cilvēku darbaspējas un

tādējādi arī darba ražīgums vai arī tas nebūs tik augsts, kā varētu būt. Speciālisti uzskata, ka ir ļoti bīstami, ka darbinieki baidās. Tas var būt veicinoši tikai kādam īsam periodam, īsam rāvienam uz priekšu, pretējā gadījumā bailes var ne tikai nemotivēt, bet arī motivēt pretējā virzienā.

16.2. Problēmu un konfliktu risināšana

Problēmas un konflikti visbiežāk rodas tur, kur nav „sakārtotas lietas” - nav precīzi izstrādāti darba apraksti, darba kārtības noteikumi, ir nepārdomāts personāla vadības process, pārāk vispārīga pienākumu sadale, darbinieki īsti nezina, ko no viņiem gaida un kas viņiem jādara. Lai izvairītos no problēmām, kas radušās personāla vadības neveiksmīgas organizācijas dēļ, nepieciešams sakārtot uzņēmuma dokumentāciju. Ne tikai uzņēmuma vadītājam ir jābūt skaidrībai par uzņēmuma mērķiem un stratēģiju, bet arī darbiniekiem tie jāpārzina. **Katram darbiniekam ir jāpārzina savi amata pienākumi, savas tiesības, kā arī atbildība.** Ēdināšanas uzņēmumos darbinieki nav pasargāti no problēmām darba ikdienā - saplēsti trauki, neapmierināts klients u.tml., taču šajās situācijās vissvarīgākais ir tas, ka vadītājam jābūt skaidrai nostājai un par to jāinformē darbinieks, kā rīkoties šajā situācijās, kā šādi pārkāpumi tiek fiksēti un kādu atbildību darbinieks par to nes. Noteikti jāpievērš uzmanība problēmsituācijām, kuras atkārtojas vairākkārtīgi. Tas prasa tūlītēju vadītāja rīcību, problēmas izskatīšanu, uzklusot visas ieinteresētās puses.

Darba devējam ir svarīgi prast laicīgi identificēt problēmsituācijas, rīkoties un tās novērst, lai nezaudētu labus darbiniekus un uzņēmuma ienākumus.

Šobrīd daudz publiskajā telpā runā par **psiholoģisko teroru darbā**. Diemžēl pat pašam labākajam darbiniekam darbā pastāv risks kļūt par psiholoģiskā terora upuri. Pastāv divi psiholoģiskā terora veidi ⁴³, ⁴⁴:

- mobings jeb darbinieku īstenots psiholoģisks terors;
- bossings jeb darba devēja vai vadības īstenots terors.

Darbinieku psiholoģiskais terors pret citu darbinieku parasti izpaužas intrigās, baumās, uzbrukumos, kolēģu paustā nicinājumā, naida kurināšanā, personības sagraušanas un psiholoģiskās vardarbības veidā. Taču darba devēja vai vadības terors izpaužas

⁴³ Rutkovska Ē. Darbs un cilvēku attiecības tajā. Psihomatikas klīnika. [tiešsaite] Pieejams: <http://psihosomatika.lv/page/darbs-un-cilveku-attiecibas-taja>

⁴⁴ Kas ir mobings? Mobingstop (2012). [tiešsaite]. Pieejams: <http://www.mobings.lv/mobings.html>

patstāvīgā kritikā, baumošanā, ignorēšanā, kā arī neizpildāmu un bezjēdzīgu uzdevumu uzdošanā. Terora ietekmē darbinieks arvien biežāk, tīši vai netīši ņem darba nespējas lapas. Jebkurš terors var novest darbinieku pie veselības traucējumiem - sirdsklauvēm, augsta asinsspiediena, kuņģa un zarnu trahta saslimšanām un stresa izraisītām hroniskām un psihiskām saslimšanām. Līdz ar to ir jāpievērš uzmanība attiecībām kolektīvā, kā arī savai attieksmei pret darbiniekiem, lai tā nekļūtu par psiholoģisko teroru darbā un nedemotivētu darbiniekus. Pētījumi liecina, ka 60-80% no visām uzņēmumu grūtībām rodas no saspringtām attiecībām starp darbiniekiem, ne no budžeta deficīta vai darbinieku individuālās motivācijas.⁴⁵

Konflikts ir pretēju interešu, uzskatu un vēlmju sadursme, saskaņas trūkums starp divām vai vairākām personu vai grupu pusēm, kas kavē mērķa sasniegšanu.

Tomēr mūsdienu menedžmenta teorētiķi atzīst, ka pilnīgs konfliktu trūkums organizācijā ir ne tikai neiespējams, bet arī nevēlams.

Vadītājam jāzina, ka pastāv gan personības *iekšējais konflikts* (piemēram, viesmīle nolēmusi sestdienu un svētdienu pavadīt kopā ar ģimeni izbraukumā, jo pārāk lielās aizņemtības dēļ ģimenē ir pasliktinājušās attiecības. Taču piektdien tiek paziņots, ka gaidāms ārpuskārtas bankets sestdienā, kurā noteikti jāstrādā. Tā rezultātā darbiniekam rodas iekšējs konflikts, jo nesakrīt uzņēmuma prasības ar personiskajām prasībām un vērtībām) un **starppersonu konflikts** -visizplatītākais konfliktu veids, kurā viena puse traucē otram kādas darbības izpildi un mērķu sasniegšanu, jo katrai pusei ir savas intereses, kuras tā uzskata par pareizākām. Bieži šo konfliktu iemesls ir arī raksturu nesaderība, uzskatu un vērtību atšķirības.

Konfliktu savlaicīga un pareiza atrisināšana var uzlabot vispārējo atmosfēru kolektīvā, stiprināt to. Risinot darbinieku konfliktus, svarīgi ir saglabāt labvēlīgu darba vidi un atgriezenisko saiti, jo **slikta komunikācija ir viens no galvenajiem cēloņiem konfliktam starp darbiniekiem**. Tā var izraisīt baumas un nekorektu informācijas uztveri. Konflikts ir jārisina pirms tas nav kļuvis pārāk liels, taču to ir jārisina tad, kas abas iesaistītās puses ir nomierinājušās un spēj adekvāti rīkoties. Svarīgi ir saglabāt pozitīvo attieksmi, ar cilvēku, ar kuru veidojas konflikts, ir jārunā personīgi. Risinot konfliktus, jānudina otru iesaistīto pusi meklēt risinājumus. Jāmāk klausīties un jāpiedāvā savi

⁴⁵ Work place statistics - the cost of turnover, loss of productivity and absenteeism. Conflict in workplace, 2007 [tiešsaiste] Pieejams: <http://conflictinworkplace.com/2011/07/31/work-place-statistics-the-cost-of-turnover-loss-of-productivity-and-absenteeism/>

risinājumi. Taču, ja darbinieks zina, ka ir izraisījis konfliktu savas nepareizās rīcības dēļ, sava vaina ir jāatzīst, kolēģis to novērtēs.⁴⁶

Konfliktus izraisa arī sacensība darbā. Īpaši izteikta konkurence ir darba vietās ar *bonusu* sistēmām, diferencētu darba samaksu, kas atkarīga no darbinieka darba produktivitātes (piemēram, viesmīļa darbs). Šajos konfliktos liela loma ir uzņēmuma vadītājam, jo šie ir konflikti, kurus vadītājam vajadzētu iepriekš paredzēt. Ir uzņēmumi, kuru darba līgumā ir ietverts punkts par darba samaksas apmēra neizpaušanu nevienam, pat saviem kolēģiem. Tāpat vadītājam jāizvirza stingri, noteikti kritēriji, kas raksturo darba produktivitātes vērtēšanu.⁴⁷

Ieteikumi vadītājiem vadošo darbinieku un personāla konfliktu novēršanai:

- skaidri norādiet katras nodaļas pienākumus un uzdevumus;
- integrējiet personāla un vadības darbību;
- izglītojiet vadību, lai tā pareizi izmanto personālu;
- lieciet personālam būt atbildīgam par rezultātiem.

Mūsdienās veiksmīgs konflikta risinājums var nest daudz pozitīvu pārmaiņu uzņēmumā. Konflikts darba vietā nav nekas ārkārtējs un slēpjams, bet gan normāla parādība, kurai nepieciešama vadība līdzdarbojoties visam kolektīvam.

⁴⁶ Kā risināt konfliktus darba vietās? Biznesa ABC, 2012 [tiešsaiste] Pieejams: <http://nekrize.lv/ka-risinat-konfliktus-darba-vietas/>.

⁴⁷ Johnson R. What causes employee conflict in the workplace? Chron, 2012 [tiešsaiste] Pieejams: <http://smallbusiness.chron.com/causes-employee-conflict-workplace-21264.html>.

17. PERSONĀLA NOVĒRTĒŠANA, APMĀCĪBA

Personāla novērtēšana šobrīd ir kļuvusi par vienu no svarīgākajām personāla vadības funkcijām, jo bez personāla novērtēšanas nav iespējama taisnīgas atalgojuma sistēmas izveide. Personāla novērtēšanas rezultāti ļauj vadītājiem saprast, vai darbiniekiem nepieciešama papildus apmācība, kvalifikācijas paaugstināšana, ļauj padotajiem noteikt vietu darbinieku hierarhijā, sniedz informāciju, kas palīdz pieņemt lēmumu par darbinieku darba algas lielumu vai tās palielināšanu, atlaišanu, paturēšanu vai arī paaugstināšanu amatā, darba pienākumu izpildes kvalitāti, dod iespēju brīdināt darbiniekus par neapmierinošo darbu, kā arī rada iespēju šos jautājumus apspriest; veicina uzticību diskusijas laikā starp uzņēmuma vadītāju un padotajiem, risinot jautājumus par padoto karjeras iespējām un to plānošanu; motivē un atbalsta padotos, izsakot atzinību un, protams, kopumā uzlabo personāla vadības kvalitāti.

Daudziem darbiniekiem diemžēl darba novērtēšana saistās ar vadītāja neuzticību, ka viņi nespēj strādāt produktīvi, ka viņi nav labi darbinieki un vajadzīgi uzņēmumam. Taču darbiniekiem jāatceras un jāsaprot, ka darba novērtēšana nav darbinieku, bet gan darba izpildes vērtēšana, tai būtu jāklūst par sava veida darbinieku motivāciju, zinot, ka viņu darbs tiek novērtēts. Lai izvairītos no pārpratumiem, pirms personāla novērtēšanas procesa viesmīlības uzņēmuma vadītājam ir jāapzinās, ka nepieciešams darbiniekiem skaidri definēt novērtēšanas mērķi, ko vajadzētu un ko grib sasniegt vadītājs. Vadītājam ir jāapzinās galvenie faktori, kuri ir vissvarīgākie darbiniekam: interesants darbs tehniski labi aprīkotā darba vietā; atalgojums; sociālās garantijas; psiholoģiskais klimats kolektīvā u.tml. Bieži darbinieka uzvedību darbā ietekmē kāds no šiem faktoriem.

Novērtēšanas gaitā galvenokārt tiek risināti šādi jautājumi:

- **kompetence:** vai darbinieks spēj veikt šo darbu?
- **motivācija:** vai darbinieks vēlas veikt šo darbu?
- **indivīda un organizācijas saderība:** vai kandidāts iederēsies esošajā komandā?
- **potenciāls:** kā kandidāts attīstīsies? Kāds šis darbinieks būs nākotnē?

Viesmīlības nozarē personāla pārvaldības procesā izmanto vairākus **vērtēšanas paņēmienus:**

- ikdienas vizuālo vērtēšanu - veicot uzņēmuma apgaitu (dažkārt tiek izskatīti arī video ieraksti, ja tādi ir);

- netiešo vērtēšanu - aptaujājot viesus, iepazīstoties ar ierakstiem viesu grāmatā;
- „slepenā viesā” metodi, kad uzņēmuma vadība uzaicina kādu personu apmeklēt uzņēmumu, ieturēt maltīti, kuras laikā tiek vērtēts personāla darbs;
- neformālo vērtēšanu - vadība seko un novērtē uzdevuma izpildes kvalitāti un savlaicīgumu, bet darbinieks gūst sistemātisku informāciju par savu veikumu un rezultātiem, stiprām un vājām pusēm, padarīto un nepadarīto;
- formālo vērtēšanu (atestācija) vadība veic iepriekš noteiktā laika periodā.

Formālā veikuma novērtēšanu veic tā tiešais vadītājs. Pēc tam saņemto informāciju pārskata augstāk stāvošākais vadītājs. Novērtēšanu veic vismaz reizi gadā (ja viesmīlības uzņēmumā ir bieža personāla mainība, tad šī novērtēšana, protams, jāveic biežāk). Tās rezultātā pieņem lēmumus par paaugstināšanu, pārvietošanu, apmācību, veicināšanu, algas pielikšanu un pat atlaišanu. Ļoti uzskatāmi šādā veidā var salīdzināt darbinieka veikumu vairāku gadu garumā.

Vērtēšanas procesā ne tikai vadītājam ir iespēja novērtēt darbinieku, bet arī darbiniekam ir iespējas izteikt savu viedokli par darbu un darba apstākļiem, par darbu traucējošiem un veicinošiem faktoriem, pārrunāt savus mērķus un to saistību ar organizācijas mērķiem, kā arī novērtēt savas stiprās un vājās puses. Novērtējot tiek noskaidrots, vai darbiniekiem ir motivācija un vēlme strādāt, tāpat tiek izzināti faktori, kas mazina viņu motivāciju.

Viesmīlības uzņēmuma vadītājam (vai tiešajam vadītājam), lai veiksmīgi veiktu personāla novērtēšanas procesu, svarīgi ievērot šādus ***vērtēšanas posmus***:

- *vērtēšanas kritēriju noteikšana*: vispārējie (vienoti visiem amatiem vai amatu kategorijai) un speciālie kritēriji (atbilstoši amata un darba aprakstam);
- *vērtēšanas datu iegūšana un izvērtēšana*: izmanto anketēšanu, aptauju, zināšanu un prasmju pārbaudi; tiešais vadītājs sistematizē iegūto informāciju par darbinieku, veic analīzi un salīdzina padarīto ar amata aprakstu. Novērtējums tiek izteikts punktu sistēmā;
- *darba izpildes rādītāju novērtēšana*: par noteiktu laika periodu; par darba laika izmantošanu; darba novērtēšana pēc sarežģītības, atbildības pakāpes, smaguma; dažādas anketēšanas, aptaujas, zināšanu un prasmju pārbaudes;
- *novērtēšanas saruna ar darbinieku*: tā ir konfidenciāla, kurā piedalās vadītājs un darbinieks. Ja kāda no sarunā iesaistītajām pusēm vēls un otra piekrīt, sarunā var tikt uzaicināti piedalīties arī citi darbinieki.

Uzņēmumos galvenokārt izšķir divu veidu personāla novērtēšanu: **kompetences novērtēšana un darba rezultātu novērtēšana**. Bieži abi šie personāla novērtēšanas veidi tiek jaukti, nereti tos apvieno vienā novērtēšanas instrumentā, bet vēl biežāk paši darbinieki nemaz nesaprot, kas tad īsti tiek novērtētas- viņu zināšanas, prasmes un iemaņas vai arī darba rezultāti un sasniegumi diemžēl nereti ir arī gadījumi, kad tiešie vadītāji nezina, ko tad viņi novērtē savos darbiniekos.

Kompetences novērtēšanā tiek novērtētas darbinieka:

- profesionālās zināšanas un izglītība;
- profesionālā pieredze, prasmes un iemaņas;
- dažāda veida tehniskās prasmes un iemaņas;
- izskats un uzvedība;
- personāla motīvi: vajadzības, intereses, attieksmes.

Darbinieka darba izpildes novērtēšana ir sistemātisks process, kurā tiek izvērtēts darbinieka vai struktūrvienības darbs noteiktā laika posmā ar mērķi uzlabot rezultātus perspektīvā. Vērtējot darbinieka darba rezultātus, tiek ņemts vērā:

- darba rezultātu kvalitāte un kvantitāte;
- galvenās kļūdas darbā, to cēloņi un novēršanas iespējas;
- vislabāk padarītie darbi un veiksmes cēloņi;
- neveiksmīgie darbi un neveiksmes cēloņi;
- jaunu darba metožu izmantošanas iespējas;
- apmācības vajadzības un vēlmes, izaugsmes iespējas un vēlmes;
- konkrētās darbības attīstības perspektīvas.

17.1. Personāla darba novērtēšanas metodes

Daudzas novērtēšanas metodes ir attīstītas un lietotas jau ilgu laiku. Darbinieku novērtēšanas metodes un process prasa lielu laiku un resursu ieguldījumu, tāpēc ir svarīgi uzņēmuma vadītājam izveidot konkrētu novērtēšanas struktūru, kā arī izvēlēties vispiemērotāko novērtēšanas metodi atbilstoši izvirzītajiem novērtēšanas mērķiem. Aplūkosim dažas no populārākajām novērtēšanas metodēm, ko var pielietot viesmīlības nozarē.

Anketēšana, kurā tiek uzdoti jautājumi un viedokļi, lai analizējot varētu noteikt darbiniekam piemītošu raksturojumu esamību vai neesamību.

Pāru salīdzināšana. Metodi lieto, ja ir vairāki viena amata darbinieki. Vadītājs katru darbinieku pēc noteiktiem kritērijiem novērtē piecu ballu sistēmā (viesmīļu salīdzināšanai kritēriji varētu būt: akurātība, disciplinētība, apkalpošanas procesa ievērošana, iniciatīva, klientu atsauksmes utt.)

Darbinieku ranžēšana. Darbinieki tiek sarindoti skalā no labākā līdz vājākajam pēc darba sniegumiem un rezultātiem, kā rādītāju vērtējumam izmantojot tikai darba rezultātu kvalitāti vai kvantitāti. Šī ir salīdzinoši vienkārša metode un var radīt augstāku konkurences izjūtu darbinieku vidū. Īpaša aprūpe pienāks darbiniekiem, kuri atrodas skalas abos galos: vājākajiem nepieciešama apmācība un pārrunas neveiksmju cēloņu noskaidrošanai un novēršanai, savukārt izcilākie darbinieki ir jāpasargā no nevēlamas nenovīdības un baumām, kā arī vēlmes pāriet darbā pie konkurentiem, jo viesmīlības nozarē bieži vien notiek labāko darbinieku pārpirkšana no citiem uzņēmumiem.

Reitinga metode. Vērtēšanai izmanto lietišķo īpašību punktu sistēmu, kurā iepriekš izvēlas kritērijus, tad nosaka kritērija koeficientu un, to reizinot ar attiecīgo kritērija līmeņa rādītāju (1, 2, 3, 4), iegūst katra līmeņa svērto lielumu (skat. zemāk tab.). Ir četri kritēriju līmeņi: 1.- zems, 2.- vidējs; 3.- augstāks par vidējo; 4.- augsts. Piemērā viemīļa vērtējuma augstākais kritērijs ir kompetence, bet par viszemāko raksturojošo kritēriju noteikta plānošana.

Vērtējuma kritērijus var izvēlēties pēc profesiju klasifikatora vai darbinieka amata apraksta, tos var papildināt vai izmainīt konkrētai darbinieku kategorijai.

Kritērijs	Koeficients	Kritērija svērtais lielums			
		1 zems	2 vidējs	3 vidēji augsts	4 augsts
Kompetence	0.25	0.25	0.50	0.75	1.00
Plānošana	0.15	0.15	0.30	0.45	0.60
Atbildība	0.14	0.14	0.28	0.42	0.56
Patstāvība	0.13	0.13	0.26	0.39	0.52
Komunikācija	0.13	0.13	0.26	0.39	0.52
Inovācijas	0.12	0.12	0.24	0.36	0.48
Darbaspējas	0.11	0.11	0.22	0.33	0.44
Motivēšana	0.09	0.09	0.18	0.27	0.36

Visa kritēriju kopuma vērtējumu „V” nosaka, summējot svērtu lielumu (atbilstošo punktu skaitu). *Piemēram*, viesmīļa vērtējums varētu būt šāds: kompetence - 3; darba plānošana - 2; atbildība - 3; patstāvība - 4; komunikācija - 4; inovācijas - 3; darbaspējas - 4; motivācija-3. Šajā gadījumā vērtējums: $V = 0.75 + 0.30 + 0.42 + 0.52 + 0.52 + 0.36 + 0.44 + 0.27 = 3.32$. Maksimālais vērtējums var būt 4.0 punkti, ja par katru kritēriju dod vislielāko punktu skaitu. Tātad vērtētā viesmīļa atbilstība ir visai augsta. Citam līdzīga amata darbiniekam vērtējums var būt lielāks vai mazāks, kas dod iespēju viņus salīdzināt. Protams, jāņem vērā ne tikai kopējais vērtējuma rādītājs, bet arī katra kritērija svars visā kritēriju kopumā.

Kritisko gadījumu metode. Kritisko gadījumu metode paredz pastāvīgi fiksēt darbinieka veiksmīgus un neveiksmīgus amata pienākumu izpildes gadījumus. To veic tiešais vadītājs, kas periodiski, piemēram, reizi pusgadā, analizē un apspriež vērtēšanas rezultātus. Pozitīva un negatīva novirzīšanās no noteiktā standarta (amata pienākumiem) uzskatāma par kritisku atteikšanos no normas. Kritisko gadījumu metodi biežāk lieto kā palīgmetodi.

Vērtējuma skalas metode. Katru darbinieku vērtē viņa kolēģi, vadītāji, viņa pakļautībā esošie darbinieki un tiek sniegts arī pašvērtējums, anonīmi aizpildot aptaujas anketas. Novērtēšanā uzsvars tiek likts uz darbiniekam nepieciešamajām kompetencēm. Metodes būtība ir tā, ka ir jāsagatavo anketas par katru darbinieku, kur ir jānovērtē viņa profesionālās iemaņas, spējas, rakstura īpatnības, īpašības un spilgtākās iezīmes, izvirzot tādas kritērijus kā darba kvalitāte, prasme, sadarbība, čaklums, darba ražīgums, iniciatīva utt. Katram kritērijam dots maksimālais punkts un vērtēšanas gaitā ir jāatzīmē punktu skaits, kas vislabāk raksturo darbinieka spējas. Šī metode ir viegli saprotama un lietojama, kā arī dod iespēju viegli darbiniekus savstarpēji salīdzināt.

360° novērtēšana - viena no populārākajām darbinieku novērtēšanas metodēm, lai novērtēšana būtu maksimāli objektīva. Tas nozīmē, ka katra darbinieka prasmes tiek vērtētas vairākos līmeņos: sevi vērtē pats darbinieks, tiešais vadītājs, kolēģi un atsevišķos gadījumos arī klienti (apmeklētāji), kas viesmīlības nozarē ir ļoti svarīgs vērtējums. Šis vērtējums prasa speciālu apmācību un samērā ilgu ievadprocesu, kurā visiem tiek izskaidroti vērtēšanas kritēriji, metodes un rezultātu izmantošanas iespējas. Metodes piemērs dots turpmākajā tabulā.

Kritēriji	Vērtētāji						Novērtējuma koeficients
	Paš-vērtē-jums	Ārējo resursu novērtējums					
		Tiešais vadītājs	Netiešais vadītājs	Netieši saistītie darbinieki	Tiešie darba kolēģi	Klienti	
1. Personības kompetences							
a) kreativitāte,	4	4	5	4	4	5	4.3
b) iniciatīva....	3	4	4	4	3	4	3.6
2. Profesionālās kompetences....	3	4	3	3	3	3	3.1
3. Vadības kompetences....	5	5	4	4	5	4	4.5
4. Sociālās kompetences...	3	4	4	4	4	3	3.6
Darbinieka novērtējuma koeficients (maks. 5)							3.82

Pretstatu skalas metode. Ar skalas palīdzību iespējams lietišķāk izvērtēt darbinieka personīgās īpašības. Metodes svarīgākais komponents ir uzdevumu kritēriji (pozitīvi, negatīvi definēti), kurus nākas pildīt darbiniekam.

Ātri likvidē grūtības	Slikti tiek galā ar grūtībām
Pirms pieņem lēmumus, izvērtē visus „par” un „pret”	Pieņem lēmumu bez pamatotas analīzes
Labi pārziņa pienākumus	Ne vienmēr zina pienākumus
Prasmīgi kontaktējas ar viesiem	Ne vienmēr atrod kontaktu ar viesiem
Uzmanīgi seko jaunievedumiem	Nepievērš uzmanību jaunievedumiem
Visus darbus veic savlaicīgi	Dažkārt darbus neveic laikā
utt.	

Vērtējumu veic 7 ballu sistēmā (7 – ļoti augsta pakāpe, 6 - augsta pakāpe, 5 - augstāka par vidējo pakāpi, 4 - vidēja pakāpe, 3 - zemāka par vidējo pakāpi, 2 - zema pakāpe, 1 - ļoti zema pakāpe). Summējot visu kritēriju punktus, iegūst kopvērtējuma rādītāju, kas raksturo administratora atbilstību ieņemamajam amatam.

Lietišķo spēļu metode. Šāda metode ne tikai palīdz noskaidrot darbinieku iniciatīvu, radošumu, bet vienlaikus risināt uzņēmuma attīstības variantus. Darbiniekiem iedod konkrētu uzdevumu un lūdz izstrādāt priekšlikumus problēmas risināšanai. Darbinieki uzdevumu sākumā veic individuāli un savu redzējumu iesniedz vadībai, kas tos izskata un organizē priekšlikumu apspriešanu ar visu darbinieku piedalīšanos. Lietišķo spēļu metodi var izmantot vienāda amata darbiniekiem. Piemēram, šādas spēles ir labi izspēlēt viesmīļiem, kuri ikdienā veic klientu apkalpošanu un saskaras ar dažādām iespējamām konfliktsituācijām, kuras jāspēj atrisināt, lai klients būtu apmierināts un neciestu uzņēmuma tēls.

Pārrunas. Tās var notikt ar vienu darbinieku vai vairākiem vienlaikus, proti, sanāksmes veidā, un tās satur šādus pamatelementus:

- pašreizējā darba pilnveidošanas iespējas (darba saturs un prasības, darba noteikumi);
- darbs nākotnes skatījumā (darba pienākumu maiņa, darba vides uzlabojumi, uzņēmuma mērķi);
- sadarbības attiecības (ar vadību, ar kolēģiem, ar klientiem);
- personīgās attīstības iespējas (tālāka izglītība, paaugstināšanas iespējas, privātās dzīves jautājumi).

Esejas metode. Vadītājs subjektīvi apraksta uz lapas iespaidus par katru no darbiniekiem (sniedz rakstisku raksturojumu) un sava darbinieka sasniegumus. Šī metode ir darbietilpīga, vadītājam ir jāprot literāri izteikt savas domas. Šī metode vairāk var noderēt rekomendāciju rakstīšanai.

Vērtēšanas intervijas. Intervijas mērķis ir noteikt darbinieka izaugsmi jeb progresu kopš pēdējās novērtēšanas. Vadītājam jāpārlicina darbinieks, ka novērtēšanas nolūks nav kritizēt viņu, bet palīdzēt uzlabot situāciju darbavietā. Pirms intervijas ir jāiepazīstina personāls ar vērtēšanas kritērijiem, jānoskaidro visas iespējamās nesaskaņas pirms intervijām (arī atalgojuma pieaugums). Dažreiz vadītājs iedod darbiniekam anketu pirms intervijas, lai viņš pats sevi novērtētu.

Intervijas beigās darbinieks paraksta sava novērtējuma lapu, apliecinot, ka viņš ir informēts ar sava darba novērtējumu. Intervijas rezultātam ir jābūt taisnīgam, lai rezultātam piekristu abas puses. Būtiski ir nebaidīties izrunāt intervijā visas problēmas, lai darbinieks būtu tiesisks izteikt savu viedokli. Intervijas beigās būtu jānosaka mērķi, uz kuriem darbiniekam jātiecas nākotnē.

Pareizas intervijas vadīšanas pamatprincipi:

- vēlamais intervijas garums ir viena stunda;
- intervijai izvēlas klusu vietu, kur netraucē trešās personas;
- intervija norit labvēlīgā atmosfērā; vadītājam jāatceras, ka viņš ir ieinteresēts darbinieka izaugsmē, līdz ar to jāliek uzsvars uz darbinieka pozitīvajām īpašībām;
- jāpaskaidro, ka vadības turpmākā darbība ir atkarīga no konkrētā darbinieka rīcības;
- nav pieļaujama kritika kritikas pēc;
- jāpieņem, ka vērtējums ir subjektīvs, bet vajadzētu censties vērtēšanu vērst maksimāli objektīvu.

Viens no optimālākajiem variantiem ir, kad darbinieks tiek novērtēts pēc vienas no iepriekšminētajām metodēm, kurā kā bāzi tiek izmantota skalas metode. Tajā tiek ņemti vērā atsevišķi kritēriji, piešķirot tiem noteiktus koeficientus. Katrs uzņēmums vai tā atsevišķa nodaļa var šos kritērijus mainīt un piemērot atbilstoši savai specifikai. Galvenais ir princips, ka darbinieks tiek vērtēts saskaitāmās vienībās (piemērā max vērtējums ir 4), kuras izmantojamas atalgojuma noteikšanā u.c. Vērtēšanu jāveic komisijai, lai pēc iespējas novērstu vērtējuma subjektīvismu. Vērtēšanas piemērs attēlots [36. pielikumā](#).

Pēc punktu vērtēšanas nākamais solis ir intervija, jeb attīstības pārrunas, kurās tiek apspriesti novērtēšanas rezultāti, darbinieka attīstības plāns utt. Intervētajam ir jābūt sagatavotam šai intervijai. Šāda novērtēšana ļoti atvieglo vadītāja darbu, jo:

- novērtēšanas rezultātus var tiešā veidā izmantot objektīvas atalgojuma sistēmas radīšanai;
- vadītājs redz kļūdas savā darbā un var tās novērst;
- strīda gadījumā vadītājam ir rakstiski pierādījumi nepopulāriem lēmumiem;
- novērtēšana liek sistemātiski vadītājam novērtēt padoto darbu;
- ja darbinieks atzīst savas vājās puses, tad viņam ir stimulants tās uzlabot;
- kļūst redzamas sfēras, kurās jāapmāca personāls;
- darbinieka talanti tiek izmantoti tieši tur, kur tie visvairāk nepieciešami uzņēmumam;
- ļauj noteikt kļūdas darba vietas organizācijā, palīgīdzekļu trūkumu;
- atklāj informācijas trūkumu par uzņēmumu, veicamajiem pienākumiem u.c.

Liela problēma ir tiešo vadītāju subjektivitāte, kā arī tas, ka bieži vien viņi neizprot novērtēšanas procesa nozīmīgumu un tiek panākts pavisam pretējs efekts. Ir vadītāji, kas grib izvairīties vērtēt darbiniekus, runājot ar viņiem aci pret aci, vadītājiem ne vienmēr ir pietiekama prasme un iemaņas, lai vadītu intervijas un pārrunas, viņi nevēlas uzņemties tiesātāja lomu vai nesaskata to nozīmi. Darbiniekiem savukārt šī sistēma ne vienmēr ir tīkama, vēl arī tāpēc, ka tas rada papildus stresu, īpaši, ja netiek laikus izskaidroti vērtēšanas kritēriji un ne vienmēr motivējošas ir izvērtēšanas sekas. Turklāt drauds šīs sistēmas darbībai ir arī rutīna.

Novērtēšana darbojas ne tikai uzņēmuma, bet arī padoto interesēs. Arī darbiniekiem tiek dota iespēja novērtēt savu vadītāju, izteikt domas par viņa darba stilu, rīcību un attieksmi pret kolēģiem un padotajiem. Dažreiz vadītājam šāda atklāsme var būt trieciens. Bet, lai uzņēmums darbotos sekmīgi, tas jāpieņem un jāmēģina rast risinājumu.

Personāla novērtēšanu veic vai nu regulāri, pēc noteiktiem laika intervāliem, vismaz reizi gadā, vai īpašos gadījumos, kad nepieciešams izvērtēt darbinieku paaugstināšanu, pārcelšanu citā amatā vai darba attiecību pārtraukšana.

Darbinieks ir uzņēmuma galvenā vērtība, jo ar savu darbu un attieksmi nodrošina tam peļņu un attīstību attiecīgajā jomā, tāpēc cilvēku resursus nepieciešams plānot un katru darbinieku nodarbināt attiecīgajā jomā un specialitātē, kurā viņš ir visspēcīgākais. Novērtēšana dod iespēju izvērtēt sasniegumus, motivēt, apmācīt un noturēt uzņēmuma visvērtīgākos darbiniekus, kā arī lietderīgi izmantot katra darbinieka potenciālu, kas mazos uzņēmumos ir īpaši svarīgi, jo ir neliels darbinieku skaits.

17.2. Personāla apmācība

Personāla apmācība jāveic, izmantojot esošās iespējas un programmas, kā arī izstrādājot jaunas. Apmācībai jābūt sistemātiskai, ņemot vērā gan stāšanos jaunā amatā, gan profesionālās kvalifikācijas nepietiekamību. Investīcijas personālā ir vienas no svarīgākajām uzņēmuma investīcijām. Lai nodrošinātu darbinieku kompetentu un augstvērtīgu darbu, ir nepieciešamas mācības. Prasmīgi īstenota apmācību sistēma samazina izmaksas, paaugstina efektivitāti, veicina zināšanu un pieredzes apmaiņu. Savukārt pilnveidošanās attīsta darbinieku spējas un sekmē uzņēmuma attīstību. Izstrādājot personāla vadības politiku, ir jāpieņem lēmums par darbinieku iespējām mācīties un veidot karjeru uzņēmumā, kā arī par vadītāju pienākumu iesaistīties savu darbinieku attīstībā, nodrošinot darbiniekus ar informāciju par mācību programmām un radot labvēlīgus apstākļus to apgūšanai.

Viesmīlības uzņēmumu darbā pastāv faktori, kuri liecina par nepieciešamību apmācības procesu aktivizēt:

- personāla pastiprināta mainība;
- personāla izmaksu palielināšanās;
- negadījumu skaita pieaugums;
- disciplīnas pazemināšanās;
- klientu sūdzības, reklamācijas;
- darba ražīguma pazemināšanās;
- saslimstības palielināšanās.

Pirms konkrētas izglītošanas procesa sākšanas jāapzina, kādas metodes vislietderīgāk lietot, jo cilvēku uztvere, apzināšanās un izpratne ir dažāda. Tāpat jāapsver, vai apmācība tiks veikta uzņēmumā, vai tiks pieaicināti konsultanti, vai arī uzņēmuma darbinieki tiks sūtīti uz kursiem, profesionālās izglītības iestādēm un mācību centriem.

Darbavietā plašāk izmantojamie apmācību veidi ir šādi:

- darbaudzināšana, kad darbinieks mācās, strādājot pieredzējušu darbinieku uzraudzībā;
- trenēšana, kuras mērķis ir attīstīt darbinieka individuālās prasmes un zināšanas;
- grupu mācības ar lektora priekšlasījumu;
- instruēšana, ko izmanto, lai attīstītu prasmes.

Mācību tēmas var izvēlēties atbilstoši darba uzdevumiem, piemēram:

- *darbs ar viesiem*, piemēram, viesu sagaidīšana un apkalpošana;
- *darba organizācija*, piemēram, maiņu pieņemšana un nodošana, rīcība negadījumā, darbs ar kases aparātu, amata un dienesta instrukciju ievērošana, tehnisko iekārtu ekspluatācija;
- *ēdienu gatavošanas tehnoloģiskie procesi* - darba aizsardzība strādājot ar virtuves iekārtām, ēdienu gatavošanas tehnoloģija.

Beidzoties noteiktam apmācību ciklam, darbiniekiem var rīkot pārbaudījumus - mutisku vai rakstisku testa, uzdevumu veidā.

Visplašāk izmantotās **ārpus darba mācību metodes** ir semināri. Šādās mācībās ir iespējams ātri un vienkārši sapulcināt lielu klausītāju grupu, nodrošināt viedokļu apmaiņu starp dažādu uzņēmumu pārstāvjiem, kā arī izmantot vairākkārt pārbaudītas metodes un mācību materiālus.

Lai izvēlētos vispiemērotāko mācību pakalpojuma sniedzēju, ir nepieciešams rūpīgi izanalizēt lielu daudzumu piedāvājumu. Mūsdienās dažādas organizācijas, mācību centri un augstskolas piedāvā gan tradicionālas lekcijas, seminārus, gan datorsistēmā pieejamus kursus, gan dažādas citas mācību formas.

Mācību nodrošināšana ir nepārtraukts process: mācību un vajadzību analīzei seko mācību noteikšana un plānošana, tad tiek apzināti konkrēti darbinieki un piemērotākās mācību metodes, un, visbeidzot, tiek novērtēta mācību efektivitāte. Mācību procesa efektivitāti raksturo mācību izvēle, mācību process un mācību rezultāti. Mācības var uzskatīt par lietderīgām, ja darbinieki, izmantojot mācībās iegūtās zināšanas un prasmes, spēj būtiski uzlabot darba rezultātus. Taču ieguvumi no mācībām nav saskatāmi uzreiz – darba efektivitāte pieaug pamazām un pakāpeniski.

Darba efektivitātes celšana nav vienīgais ieguvums no mācībām. Mācības ir ļoti iedarbīgs stimuls ikviena darbinieka turpmākai attīstībai – uzņēmums ir ieinteresēts šī darbinieka ilgstošā piesaistīšanā. Dažkārt darba devējs piešķir darbiniekam mācības kā apbalvojumu par labu darbu saspringtos apstākļos. Šāda rīcība no uzņēmuma vadības puses ceļ darbinieka pašapziņu, pozitīvi ietekmē viņa lojalitāti un vēlmi veidot karjeru tieši šajā uzņēmumā.

Izmantotie avoti

1. Armstrong M. (2003). Human Resource Management Practice. London: Kogan page. 979 lpp.
2. Baum T. (2006). Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective. Devon: Cengage Learning EMEA, 326 lpp.
3. Boitmane I. (2008). Personāla atlase un novērtēšana. Rīga: Lietišķās informācijas centrs, 186 lpp.
4. Cole G. A. (1998). Personal Managment: Theory and Practice. Second Edition. London: DB Publication. 492 lpp.
5. Dāvidsone G. (2008). Organizāciju efektivitātes modelis. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija, 2008. 329 lpp.
6. Dombrovska L. R. (2009). Cilvēkresursu kapitāla vadība. Rīga: Zvaigzne ABC. 212 lpp.
7. Dubkēvičs L. (2009). Organizācijas kultūra. Rīga: Jumava. 184 lpp.
8. Edeirs Dž. (2007). Līderība un motivācija. Lietišķās Informācijas dienests. 136 lpp.
9. Ešenvalde I. (2004). Personāla praktiskā vadība. Rīga: Merkūrija LAT. 308 lpp.
10. Ešenvalde I. (2009). Personāla vadības mūsdienu metodes. Rīga: Merkūrijs LAT. 349 lpp.
11. Forands I. (2007). Personāla vadība. Rīga: Latvijas izglītības fonds. 189 lpp.
12. Felzers G. (2006). Motivēšanas veidi. Rīga: Zvaigzne ABC. 136 lpp.
13. Garleja R. (2006). Cilvēkpotenciāls sociālā vidē. Rīga: RaKa. 199 lpp.
14. Gratone L. (2004). Cilvēkresursu stratēģija. Rīga: Jumava. 282 lpp.
15. Hayes D. K., Ninemeier J. D. (2009). Human Resources Management in the Hospitality Industry. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc, Hoboken. 504 lpp.
16. Kessler S., Undy R. (1996). The new employment relationship: examining the psychological contract. London : Institute of Personnel and Development. 50 lpp.
17. Ruperte I. (2010). Uzņēmuma vadīšana. Rīga: Jumava. 199 lpp.
18. Ukolovs V., Mass A., Bistrjakovs I. (2006). Vadības teorija. Rīga: Jumava. 246 lpp.
19. Viesnīcu un restorānu vadības rokasgrāmata. Rīga: „Dienas Bizness”, 2006.
20. Vorončuka I. (2009). Personāla vadība, teorija un prakse. Rīga: Latvijas Universitāte. 340 lpp.
21. Walker J. R. (2014). Introduction to Hospitality. Edingurgh Gate: Pearson Education Limited. 595 lpp.

PIELIKUMI

KĀZU ĒDIENKARTE

Vēlam laimīgu ģimenes dzīvi!



PIRMAIS ĒDIENS

Omāru un garneļu salāti ar apelsīnu un brendija mērci
Kazas siers ar sarkanajiem sīpoliem un dzērveņu pikanto mērci
Apceptu ķirbju zupa ar maizītēm, apkaisītām ar garšaugiem

OTRAIS ĒDIENS

Marinēts grilēts lasis ar saldajiem kartupeļiem un zaļo zirnišu mērci
Liellopu gaļa *Wellington* stilā ar sēnēm un sarkanvīna mērci

SALDAIS ĒDIENS

Baltā kāzu kūka ar šokolādes glazūru
Limas pupiņu un kokosriekstu *Panna cotta*
Banānu flambē ar espresso saldējumu

DZĒRIENI

Izmeklēts sarkanvīns vai baltvīns
Zemeņu šampanieša sorbets

DIENAS ĒDIENKARTE

Pirmais ēdiens

Jauktie salāti vai Cēzara salāti

Spageti *Carbonara*

Tomātu zupa

Vistas zupa

Otrais ēdiens

Grilēta vista ar ķiploku un citronu mērci

Grilēts bifšteks ar apceptiem dārzeņiem

Kalmāra gredzeni ar paprikas salātiem

Krāsnī cepti cūkas filejas gabali ar ceptiem kartupeļiem vai salātiem

Paelja

Saldie ēdieni

Šokolādes pudiņš

Krēms brulē

Saldais rīsu pudiņš

(*) Viens dzēriens un kafija/tēja ir ietverta cenā

Dzērieni var būt šādi: bezalkoholisks dzēriens, vīns, alus, minerālūdens vai augļu sula.

TEHNOLOĢISKĀS KARTES PIEMĒRS

Restorāns „X”

“Apstiprinu”

Direktors _____

201_.gada “_” _____

TEHNOLOĢISKĀ KARTE

Ēdiena nosaukums : Cepta aļņa fileja ar kāļu biezeni un meža ogu mērceiPorcijas iznākums, g: 100/150/70/75

Izejvielas nosaukums	Ielikums 1 porc., g		Ielikums 4 porc., kg	
	Bruto	Neto	Bruto	Neto
Aļņa fileja	220	160/ 100¹	0,88	0,64/ 0,4¹
Sāls	2	2	0,008	0,008
Pipari, <i>melnie, malti</i>	1,5	1,5	0,006	0,006
Eļļa, <i>rapšu</i>	5	5	0,02	0,02
Kāļi	100	75	0,4	0,3
Krējums, <i>saldais, 35%</i>	17	17	0,068	0,068
Sviests, 82,5%	20	20	0,08	0,08
<i>Kāļu biezenis</i>	-	100	-	0,4
Kartupeļi	100	97 ²	0,4	0,388 ²
<i>Pildīti kartupeļi ar kāļu biezeni</i>	-	150³		0,6³
Seleriju saknes	100	50*	0,4	0,2*
Burkāni	100	60*	0,4	0,24*
Balzāma etiķis	10	10	0,04	0,04
Medus	10	10	0,04	0,04
Sāls	2	2	0,008	0,008
<i>Cepti dārzeņi</i>	-	70	-	0,28
<i>Mērcei:</i>				
Sīpoli	50	42/21 ¹	0,2	0,168/0,084 ¹
Eļļa, rapšu	4	4	0,016	0,016
Sarkanvīns	100	100	0,4	0,4
Brūklenes, <i>svaigas</i>	20	18	0,08	0,072
Sāls	1	1	0,004	0,004
Cukurs	10	10	0,04	0,04
<i>Brūkleņu mērce</i>	-	75	-	0,3
Iznākums	-	100/150/ 70/75	-	0,4/0,6/ 0,28/0,3

¹ - cepts produkts² - vārīts ar mizu³ - iznākums, ņemot vērā porcionēšanas zudumus

* - neto iznākums pēc pirmapstrādes samazināts (izmantots palielināts pirmapstrādes zuduma procents), ņemot vērā figurālo sagriešanas veidu, ko izmanto receptūras autors (restorāna šefpavārs).

3.pielikuma turpinājums

Ēdiena gatavošanas gaita

- Aļņa fileju apkaisa ar sāli un pipariem un cep uz pannas 2 min no katras puses, turpina cept konvektomātā 9 min 170°C.
- Kāļus nomizo un vāra ūdenī līdz gatavi, tad nokāš un ar blenderi sastrādā viendabīgā masā.
- Kartupeļus nomazgā, noberžot ar birsti, pārgriež uz pusēm un vāra, līdz gatavi.
- Tad ar karoti izgrebj kartupeļu mīkstumu un to sajauc ar kāļu biezeni, saldo krējumu, sviestu un pilda izgreetajos kartupeļos.
- Burkānus un selerijas nomizo un sagriež stienīšos.
- Dārzeņus liek cepešpannā, pārlej balzāma etiķi un medu, pārkaisa sāli. Cep konvektomātā 30 min 170°C, apmaisot.
- Mērcei sīpolus sagriež kubiņos un apcep eļļā, pārlej sarkanvīnu un vāra līdz novārās $\frac{3}{4}$. Izkāš, pievieno noskalotas brūklenes, sāli un cukuru, uzvāra.
- Fileju pasniedz sagrieztu šķēlēs ar kāļu biezeni, kas pildīts kartupeļu pusē, balzametiķī ceptiem burkāniem un selerijām, un brūkleņu mērci. Visas ēdiena sastāvdaļas pasniedz karstas (55- 65°C).

Izstrādāja: _____
paraksts

(šefpavārs vārds, uzvārds)

Iepazinos: _____
paraksts

(pavāra vārds, uzvārds)

4.pielikums

GALDA REZERVĒŠANAS VEIDLAPA

*Restorāna
rekvizīti*

Datums: _____

Laiks	Viesa vārds, uzvārds	Cilvēku skaits	Piezīmes	Kontakttālrunis
19.00	Krūmiņš	2	Vēlams pie loga	277.....

PASŪTĪJUMA VEIDLAPA

*Restorāna
rekvizīti*

Čeka Nr.....

Datums _____ Galda nr. _____ Viesmīlis _____

Nosaukums	Daudzums	Cena, EUR	Summa, EUR
<i>Liellopa karpāčo ar rukolu</i>	2	3.50	7.00
<i>Ķirbju biezzupa ar rīvēta siera kraukšķiem</i>	2	3.70	7.40
<i>Brieža gaļas un sēņu ragū</i>	2	10.00	20.00
<i>Ūdens ar citronu</i>	2	1.00	2.00
Kopā:			36.40

APKALPOŠANAS PROCESA PLĀNOŠANAS VEIDLAPA

N. p.k.	Procesa etaps	Procedūras apraksts	Laiks, min	Atbildīgais darbinieks
1.	Pieņemt vietu rezervāciju	- atbildēt pēc trim signāliem, - uzklausīt vēlmes, sniegt informāciju, 100% precizitāte: uzvārds; telefona numurs, personu skaits, laiks, īpašas vēlmes		zāles pārzinis viesu sagaidītājs
2.	Viesa sagaidīšana	- nodibināt acu kontaktu, - sasveicināties ar viesi, izmantojot oficiālu uzrunu - pārbaudīt rezervāciju, - noskaidrot, cik viesu		zāles pārzinis viesu sagaidītājs viesmīlis
3.	Pavadīšana līdz galdam	- palīdzēt apsēsties sievietēm, vecākām personām, - atnest bērnu krēslu, ja nepieciešams* - salikt kopā galdus, ja nepieciešams* - noskaidrot ēdienkartes valodu* - nosaukt viesmīļa vārdu, kas apkalpos		zāles pārzinis viesmīlis
4.	Ēdienkartes pasniegšana	- pasniegt atvērtu katram viesim, - vērst uzmanību uz īpašajiem šefpavāra piedāvājumiem, - vērst uzmanību uz īpašajām atlaidēm, - piedāvāt aperitīvu		viesmīlis
5.	Ēdienu, dzērienu pasūtīšana	- pasniegt aperitīvu - pieņemt pasūtījumu precīzi, noskaidrojot par piedevām (<i>garnish</i>), gatavību (<i>al dente</i>) utt., - noskaidrot pasniegšanas secību, ja viesi neizvēlas līdzīgas ēdienu grupas, - ieteikt dzērienus pie izvēlētajiem ēdieniem		zāles pārzinis viesmīlis someljē
6.	Dzērienu servēšana	- pasniegt dzērienus ievērojot pareizo pasniegšanas temperatūru, - bērnu dzērienus pasniegt bez ledus ar salmiņu*, - sagatavot galdu (<i>mise en place</i>) ēdienu pasniegšanai		viesmīlis

5. pielikuma turpinājums

N. p.k.	Process	Procedūras apraksts	Laiks, min	Atbildīgais darbinieks
7.	Ēdienu servēšana	• pasniegt ēdienu tiklīdz tas pasniegts uz sadales, ievērojot pasniegšanas secību un temperatūru, • nemanāmi uzmanīt viesi, • novākt tukšos traukus, pajautājot atļauju, • pēc maltītes pajautāt, vai viss garšoja, • piedāvāt desertu un kafiju		viesmīlis
8.	Norēķināšanās	• noskaidrot, vai kopējs rēķins vai dalītais, • pārbaudīt rēķina pareizību, • pasniegt to aizlocītā veidā, • norēķinos ar karti, izmantot mobilo POS terminālu, • atnest atlikumu, ja maksā skaidrā naudā		viesmīlis
9.	Viesa pavadīšana	• izstāstīt par mēneša īpašajiem pasākumiem, • palīdzēt apģērbties kundzēm un vecākiem cilvēkiem, • atsveicināties no viesā, • pavadīt viesi līdz izejai		viesmīlis

* Papildus darbības, kas veicamas pēc nepieciešamības

APKALPOJOŠĀ PERSONĀLA DARBA EFEKTIVITĀTE

Restorāna

rekvizīti

Apstiprināja: _____

Datums _____

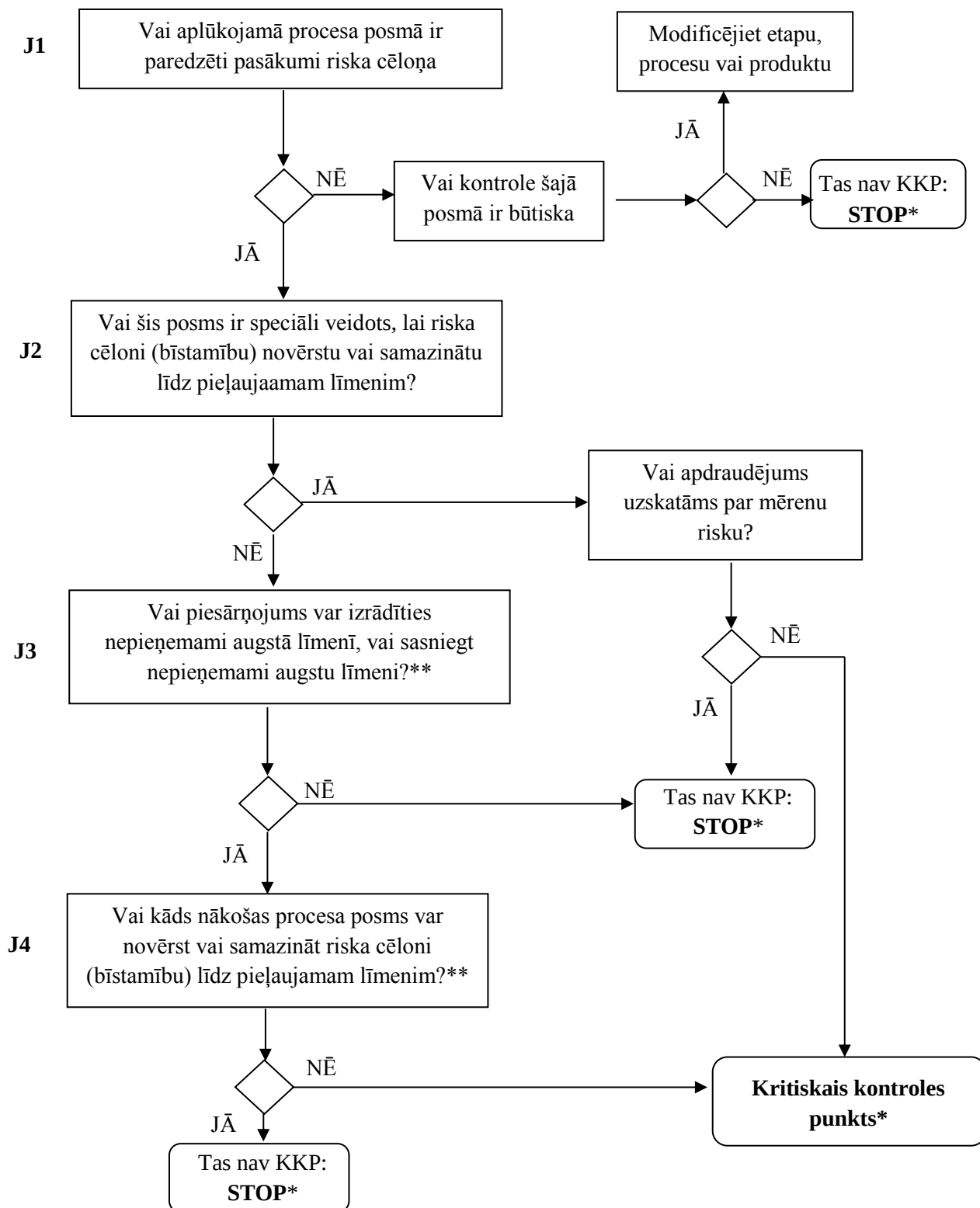
Viesmīļa vārds	Darba zona	Nostrādāto stundu skaits	Kopējie ieņēmumi maiņā, EUR	Vidējie ieņēmumi stundā, EUR	Kopējais apmeklētāju skaits	Vidējie ieņēmumi no apmeklētāja, EUR
1	2	3	4	5	6	7

Sagatavoja: _____

Piezīmes kolonnu nosaukumiem:

- Darba zonas numurs. Ir jāizvērtē „labāko” galdu zona un tā saucamo „neejošo” galdu zona.
- Nostrādāto stundu skaits apmeklētāju zālē, kas neietver pusdienu un tehniskos pārtraukumus.
- Viesmīļa kopējie dienas ieņēmumi.
- Vidējie ieņēmumi stundā – ieņēmumi uz viesmīli stundā. Tas tiek aprēķināts, izdalot viesmīļa kopējos ieņēmumus ar kopējo nostrādāto stundu skaitu. Tādējādi var arī veidot uzskaiti par aktīvākajām noslodzes stundām.
- Kopējais apmeklētāju skaits tiek ņemts no viesu rēķiniem. Darbiniekam ir jāuzraksta, cik personas viņš ir apkalpojis pēc konkrētajiem rēķiniem.
- Vidējie ieņēmumi no apmeklētāja – aprēķina izdalot kopējos ieņēmumus ar kopējo apmeklētāju skaitu.

KKP LĒMUMU KOKS



* Viss bīstamību izvērtēšanas process sākas no sākuma, ar nākošo riska cēloni 1. jautājumā.

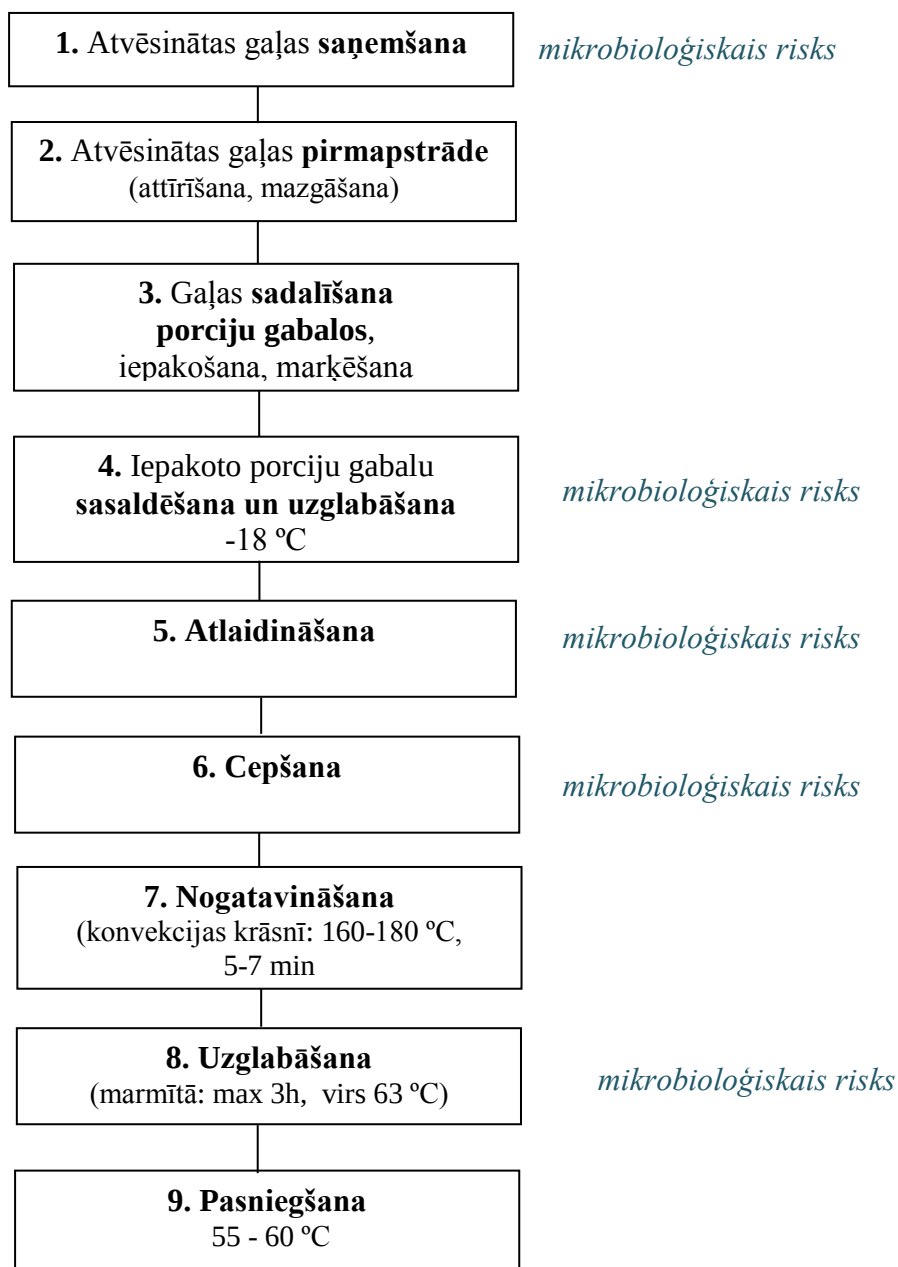
** Pieņemamiem vai nepieņemamiem līmeņiem jābūt noteiktiem HACCP plānā.

Avots: Decision Tree . The Annex of the "Guidelines for the Application of the Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) System, Recommended International Code of Practice, General Principles of Food

KKP VADĪBA

Riska analīzes (KKP noteikšana un monitorings) *piemērs karbonādes gatavošanai* tiek parādīts atbilstoši bistro X notiekošajiem procesiem (1. att. dots viens no iespējamajiem tehnoloģiskajiem procesiem karbonādes gatavošanā).

Katram uzņēmumam ir jāveic riska analīze balstoties tikai uz tiem procesiem, kas tajos reāli notiek. Gadījumos, ja ir izmaiņas tehnoloģiskajos procesos, kontroles procedūras ir jāpārskata.



1. att. Karbonādes ražošanas procesa etapu diagramma (bistro X)

8.pielikuma turpinājums

Atbilstoši nosacītajiem riska veidiem katrā procesa etapā (skat. 1. att.) 1.tabulā izvērtē, vai katrs no riskiem ir KKP vai nē (izmantojot lēmuma koku 7.pielikumā). Noteiktajiem KKP veic monitoringa procedūras (skat. 2. tabulu „Paškontroles plāns”) un nosaka nepieciešamo paškontroles dokumentu kopumu.

1.tabula

KRITISKO KONTROLES PUNKTU (KKP) IDENTIFICĒŠANA**Produkts: karbonāde**

Procesa etaps	Riska cēlonis	Riska cēloņa apraksts	Kontroles mehānisms	Atbildes uz lēmuma shēmas jautājumiem*				KKP jā/nē
				1	2	3	4	
1. Saņemšana	mikro-bioloģiskais	mikroorganismu vairošanās	vizuālā, temperatūras, realizācijas laika kontrole	jā	jā	-	-	jā
4. Sasaldēšana un uzglabāšana	mikro-bioloģiskais	mikroorganismu vairošanās	temperatūras, realizācijas laika kontrole	jā	jā	-	-	jā
5. Atlaidināšana	mikro-bioloģiskais	mikroorganismu vairošanās	vizuālā, temperatūras kontrole	jā	nē	nē	-	nē
6. Cepšana	mikro-bioloģiskais	mikroorganismu vairošanās	vizuālā kontrole	jā	nē	nē	-	nē
8. Uzglabāšana	mikro-bioloģiskais	mikroorganismu vairošanās	temperatūras, realizācijas laika kontrole	jā	jā	-	-	jā

* lēmuma shēmas jautājumi skatāmi 7. pielikumā

PAŠKONTROLES PLĀNS

Produkts: karbonāde

Procesa etaps	Mērāmo parametru kritiskās robežas	Monitoringa procedūras				Dokumenta nosaukums	Korektīvās darbības
		Ko?	Kā?	Cik bieži?	Kurš?		
1. Saņemšana	nebojāts iepakojums; derīguma termiņš; temperatūra piegādes brīdī atbilstoši ražotāja norādītajai temperatūrai +2 + 5 °C	novērtē iepakojumu, pārbauda derīguma termiņu, marķējumu; pārbauda temperatūru	vizuāli ar termometru	katru reizi, saņemot produktu	šēfpavārs vai maiņas pavārs	Izejvielu pieņemšanas instrukcija	- nepieņemt produktus, kuru iepakojums ir bojāts; - nepieņemt produktus, kuriem beidzies derīguma termiņš vai ir neskaidrs marķējums; - nepieņemt produktus ar neatbilstošu piegādes temperatūru
4. Sasaldēšana un uzglabāšana	sasaldēšanas temperatūra ne augstāk par -18 °C; uzglabāšanas temperatūra ne augstāka par -15 °C	pārbauda temperatūru pārbauda derīguma termiņu	ar termometru vizuāli	katru otro dienu	pavārs	Temperatūras reģistrācijas lapa Temperatūras neatbilstību pieraksta lapa	Novērtē produktu organoleptiski un atkarībā no vērtējuma: - pārvieto citā ledusskapī - nekavējoties izlieto - likvidē
8. Uzglabāšana	uzglabāšanas temperatūra marmītā ne zemāka par 63 °C	pārbauda temperatūru pārbauda derīguma termiņu	ar termometru vizuāli	katru reizi	pavārs	Temperatūras reģistrācijas lapa Temperatūras neatbilstību pieraksta lapa	Novērtē produktu organoleptiski un atkarībā no vērtējuma: - pārvieto citā ledusskapī - nekavējoties izlieto - likvidē

Kontaktinformācija

[illegible]

LĪGUMA FORMA AR PIEGĀDĀTĀJIEM

Piegādātājs: _____

Adrese: _____

Tāl. Nr. _____

Piegādāto produktu grupa _____

Piegādes biežums: katru dienu/ katru nedēļu/ katru otro nedēļu/
katru mēnesi/ neregulāri**Vispārīgās prasības produktam**

Visi pārtikas produkti ir piegādāti labā stāvoklī, ir svaigi, to smarža ir produktam atbilstoša, nav manāmas krāsu izmaiņas vai bojājumu pazīmes; tie ir piegādāti atbilstošā temperatūrā (ātri bojājušies produkti temperatūrā zem + 5 °C vai saldētā veidā temperatūrā ne augstāk par -15 °C).

Iepakojuma un marķēšanas prasības

Visi pārtikas produkti ir piegādāti iepakotā veidā, kas nav ķīmiski vai fizikāli piesārņots. Pārtikas produktu marķējumam jāatbilst Direktīvai 2000/13/EC⁴⁸ un Regulai (EK) Nr. 1169/2011⁴⁹.

Transportēšanas prasības

- Visiem pārtika produktiem jābūt transportētiem tīros transportlīdzekļos. Transportējot pārtikas produktus tie nedrīkst atrasties tiešā kontaktā ar jēlu gaļu, dzīvniekiem, augiem, ķīmiskām vielām vai atrasties tiešos saules staros.
- Transportlīdzekļus pirms to piekraušanas pārbauda, vai tie ir tīri un precīzi darbojas temperatūru uzturošās iekārtas, lai transportēšanas laikā nodrošinātu nepieciešamo produkta temperatūru. Visus ātri bojājušos produktus (piena, gaļas, zivju produktus) jātransportē vai nu zem 5 °C, ja tie ir atvēsinātie produkti un virs 63 °C, ja tie ir karstie produkti. Saldētie produkti transportēšanas laikā nedrīkst atlaižināties.

Piegādātāja pārstāvis:

Vārds, uzvārds:

Amats:

Datums:

Paraksts:

Ēdināšanas uzņēmuma pārstāvis:

Vārds, uzvārds:

Amats:

Datums:

Paraksts:

⁴⁸ Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2000/13/EK (2000. gada 20. marts) par dalībvalstu tiesību aktu tuvināšanu attiecībā uz pārtikas produktu marķēšanu, noformēšanu un reklāmu, 2000 [tiešsaiste] Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0013:LV:HTML>

⁴⁹ Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (ES) Nr. 1169/2011 (2011. gada 25. oktobris) par pārtikas produktu informācijas sniegšanu patērētājiem..., 2011 [tiešsaiste] Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32011R1169:LV:NOT>

11.pielikums

IZEJVIELU PIENĒMŠANAS INSTRUKCIJA

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

APSTIPRINU:

Valdes priekšsēdētājs _____
/vārds, uzvārds/
201._gada _____**Izejvielu pieņemšanas instrukcija**

1. Par pārtikas izejvielu pieņemšanu ir atbildīgs šefpavārs vai maiņas vecākais pavārs.
2. Jāpārlicinās, vai produktu piegādātājs ir norādīts piegādātāju sarakstā.
3. Ja vienlaicīgi tiek pievesti dažādas produktu grupas, tad vispirms tiek pieņemti augsta riska pārtikas produkti (gaļas, zivju, piena produkti).
3. Pieņemot pārtikas izejvielas tiek veikta:
 - vizuālā apskate:
 - ✓ *pārbauda produktu pavaddokumentus*, lai pārlicinātos par produktu izsekojamību – piegādātāju;
 - ✓ *pārbaude iepakotu produkta marķējumu*, lai pārlicinātos par produktu nekaitīgumu – vai uz tā ir norādīts ražotāja/piegādātāja vārds, adrese, derīguma termiņš vai partijas koda numurs;
 - ✓ *pārbauda derīguma termiņu*, vai tas ir spēkā - pieņem tikai tos produktus, kuriem nav beidzies derīguma termiņš vai arī tas ir pietiekami ilgs, lai produktu varētu izlietot;
 - ✓ *novērtē produkta iepakojumu* - iepakojumam jābūt tīram, nebojātam, produkts ir iepakots piemērotā materiālā, tara tīra;
 - ✓ ja produkts nav iepakots, *pārbauda produkta ārējo izskatu* - produkti nedrīkst būt bojāti, tara tīra.
 - temperatūras pārbaude gaļas, zivju, piena produktiem:
 - ✓ atvēsinātiem produktiem – ne augstāk par par 5° C;
 - ✓ saldētiem produktiem – tie ir pilnībā sasaluši, nav novērojamas atlaidināšanās pazīmes.
 - svara un daudzuma pārbaude atbilstoši pavaddokumentiem.
4. Ja kāds no kritērijiem neatbilst prasībām, produktu nepieņem.
5. Saņemtos produktus pēc to pārbaudes nekavējoties sadala pa uzglabāšanas vietām/telpām, pēc vajadzības pārfasējot, marķējot (ražotājs/piegādātājs, produkta nosaukums, derīguma termiņš).

Izstrādāja Paškontroles atbildīgā persona _____

Datums: _____

Ar pārtikas izejvielu pieņemšanas instrukciju iepazīnos:

N.p.k.	Vārds, uzvārds	Paraksts	Datums

12.pielikums

TEMPERATŪRAS UN DERĪGUMA TERMIŅA KONTROLE

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

Temperatūras un derīguma termiņa kontroles lapa

Datums/ laiks	Aukstum- iekārtas nosaukums	Vizuālā pārbaude	Faktiskā temperatūra, °C	Korektīvās darbības	Pārbaudītāja vārds, uzvārds, paraksts

Vizuālā pārbaude:

- pārbaudīti derīguma termiņi (pārtikas produkti, kuriem derīguma termiņš ir beidzies, ir nederīgi)
- pārbaudīts iepakojums (vai produkti ir iepakoti, vai iepakojums nav bojāts)
- pārbaudīts produktu izvietojums (vai aukstumiekārtā atrodas tikai tie produkti, kam tur jābūt, vai jēlprodukti atrodas zem apstrādātiem produktiem)
- pārbaudīta iekārtas tīrība, kārtība

Korektīvās darbības:

- ja ledusskapī ir atradušies nenosegti patēriņam gatavi produkti, un tos piesārņojusi „krustošanās” jēliem produktiem, tad šie produkti ir jāizmet;
- ja produktiem ir izbeidzies derīguma termiņš vai produkti ir sabojājušies, tie ir jāizmet;
- ja produkti ir nemarķēti, nav zināms to derīguma termiņš, tie ir jāizmet.

13.pielikums

TĪRĪŠANAS KONTROLE

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

Ikdienas tīrīšanas kontrole

Ikdienas tīrīšana				Nedēļa: no līdz			
Virsmas/iekārta*	P	O	T	C	P	S	Sv
1.							
2.							
Tīrīšanu veica:							

* Definēt visas virsmas vai iekārtas, kas jātīra katru dienu!

Iknedēļas tīrīšanas kontrole

Iknedēļas tīrīšana				Nedēļa: no līdz			
Virsmas/iekārta*	P	O	T	C	P	S	Sv
1.							
2.							
Tīrīšanu veica:							

* Definēt visas virsmas vai iekārtas, kas jātīra katru nedēļu vai biežāk kā reizi dienā!

Ikmēneša tīrīšanas kontrole

Ikmēneša tīrīšana		Mēnesis:
Virsmas/iekārta*	Datums, kad veikta tīrīšana	Par tīrīšanu atbildīgā persona
1.		
2.		

* Definēt visas virsmas vai iekārtas, kas jātīra katru mēnesi vai biežāk kā reizi nedēļā!

Ikgadējā tīrīšanas kontrole

Ikgadējā tīrīšana		Gads:
Virsmas/iekārta*	Datums, kad veikta tīrīšana	Par tīrīšanu atbildīgā persona
1.		
2.		

* Definēt visas virsmas vai iekārtas, kas jātīra katru gadu vai biežāk kā reizi mēnesī!

14.pielikums

PRODUKTU ATLAIDINĀŠANAS LAIKA KONTROLE

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

Produktu atlaidināšanas laika kontroles lapa

Produkta nosaukums	Datums	Atlaidin. laika sākums	Atlaidin. laika beigas	Kopējais atlaidin. laiks	Korektīvās darbības	Izpildītāja vārds, uzvārds, paraksts

Korektīvās darbības:

- ātri bojājušos produktus, kas ir bijuši temperatūrā no 5-63 °C vairāk nekā 4 stundas, ir jāizmet.

15.pielikums

KARSTO ĒDIENU UZGLABĀŠANAS KONTROLE

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

Karsto ēdienu uzglabāšanas kontroles lapa

Datums	Produkta nosaukums	Daudzums, <i>kg vai porc.</i>	Uzglabāšanas laiks, marmītā			Tempe- ratūra °C	Korek- tīvās darbības	Atbildīgās personas vārds, uzvārds, paraksts
			sāk.	beigas	kop. laiks, h			

Korektīvās darbības:

- ja ēdieni tikuši uzglabāti vairāk kā 4 stundas vai arī temperatūrā, kas zemāka par 63 °C, tie ir jāizmet.

16.pielikums

ĒDIENA KALKULĀCIJAS KARTE 1

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

APSTIPRINU:

Valdes priekšsēdētājs _____

/vārds, uzvārds/

201_.gada _____

Ēdiena nosaukums

Porciju skaits _____

Vienas porcijas iznākums, g _____

N.p.k.	Izejvielas nosaukums	Ielikums, kg		Cena par 1kg, EUR	Summa, EUR
		Bruto	Neto		
1	2	3	4	5	6
Kopā, EUR					
1 porcijas produktu izmaksas, EUR					

ĒDIENA KALKULĀCIJAS KARTE 2

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

APSTIPRINU:

Valdes priekšsēdētājs _____

/vārds, uzvārds/

201_.gada _____

Kartupeļu salāti*Ēdiena nosaukums*

Kalkulācijas numurs, datums		Nr.1 12.02.2016.			Nr.2 21.03.2016.			Nr.3 19.09.2016.		
Nr.	Izejvielas	Ielikums, kg (bruto)	Cena, EUR	Summa, EUR						
1.	Kartupeļi	1.16	0.20	0.232						
2.	Lociņi	0.21	3.00	0.63						
3.	Majonēze	0.15	1.60	0.24						
4.	Sāls	0.02	0.15	0.003						
5.	Melnie pipari, malti	0.002	3.00	0.006						
6.	Dilles	0.03	3.00	0.09						
1 kg izejvielu izmaksas, EUR				1.20						
1 kg pārdošanas cena ar 300 % uzcenojumu, EUR				4.80						
Porcijas iznākums, g				100						
Porcijas pārdošanas cena, EUR				0.48						

Ražošanas vadītājs	<i>paraksts</i>	V.Uzvārds
Kalkulāciju sastādīja	<i>paraksts</i>	V.Uzvārds
Apstiprinu: direktors	<i>paraksts</i>	V.Uzvārds

17. pielikums

NEPIECIEŠAMO IZEJVIELU APRĒĶINS

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

APSTIPRINU:

Valdes priekšsēdētājs _____

/vārds, uzvārds/

201_.gada _____

Nepieciešamo izejvielu aprēķins 201__ g. ____.

Izejvielas	Ielikums pēc receptūras, kg (a), porciju skaits (b), summa, EUR (c)														
	Pirmdiena			Otrdiena			Trešdiena								Kopā
	a	b	c	a	b	c	a	b	c						
Āboli															
.....															
.....															
Liellopu gaļa, lāpst.															
.....															
Milti, kviešu, augst. lab.															
Kopā:															

Ražošanas vadītājs: _____ /Vārds, Uzvārds/

Datums: _____

18. pielikums

PASŪTĪJUMA VEIDLAPA VAIRUMTIRDZNIECĪBAS UZŅĒMUMAM

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

APSTIPRINU:

Valdes priekšsēdētājs _____

/vārds, uzvārds/

201_.gada _____

Pasūtījums

201__g. ____.

Nr.p.k.	Izejvielas nosaukums	Mēr- vienība	Daudzums	Cita informācija, piemēram, pasūtītāja iepriekš fiksēta cena un kopējā pasūtījuma summa	

Ražošanas vadītājs: _____ /Vārds, Uzvārds/

Datums: _____

19. pielikums

PLĀNOTO UN FAKTISKO RĀDĪTĀJU SALĪDZINĀŠANA
ĒDINĀŠANAS UZŅĒMUMĀ

Rādītāji	Janv.	Febr.	Summa	Marts	Summa	Aprīlis	Summa
Plānotās izejvielu izmaksas, EUR							
Faktiskās izejvielu izmaksas, EUR							
Starpība, EUR							
Starpība, %							
Plānotās personālizmaksas, EUR							
Faktiskās personālizmaksas, EUR							
Starpība, EUR							
Starpība, %							
Plānotās elektroenerģijas izmaksas, EUR							
Faktiskās elektroenerģijas izmaksas, EUR							
Starpība, EUR							
Starpība, %							
Plānotās komunālo maksājumu izmaksas, EUR							
Faktiskās komunālo maksājumu izmaksas, EUR							
Starpība, EUR							
Starpība, %							
Plānotie ieņēmumi no banketi, EUR							
Faktiskie ieņēmumi no banketi, EUR							
Starpība, EUR							
Starpība, %							
Plānotie ieņēmumi no vasaras terases, EUR							
Faktiskie ieņēmumi no vasaras terases, EUR							
Starpība, EUR							
Starpība, %							

20. pielikums

ĒDIENU IZMAKSU SEGUMA KONTROLES TABULA BIZNESA PUSDIENĀM

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

APSTIPRINU:

Valdes priekšsēdētājs _____

/vārds, uzvārds/

201_.gada _____

Ja restorānā tiek piedāvāts trīs ēdienu biznesa pusdienu komplekts, tad vispārējās produktu izmaksas rēķina visiem trīs ēdieniem kopā, %.

Ēdieni ēdienkartē	Produktu izmaksas, EUR	Vispārējās produktu izmaksas, %	BEP cena, EUR	Pārdošanas cena, EUR	Nepiecieša- mais izmaksu segums, %	Faktiskais izmaksu segums %	Novirze %
Kopā							
Kopā							
Kopā							
Kopā							

DIENAS ĒDIENKARTE – RAŽOŠANAS PLĀNS

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

APSTIPRINU:

Valdes priekšsēdētājs _____

/vārds, uzvārds/

201_.gada _____

Dienas ēdienkarte – ražošanas plāns

Nr.p.k.	Ēdieni			Skaitis	Pārdošanas cena, EUR	Summa, EUR
	Ēdiena nosaukums	Kods, Rec. nr.	Porcijas iznākums, g			

Ražošanas vadītājs: _____ / Vārds, Uzvārds/

Datums: _____

IZMAKSU SEGUMA APRĒĶINS PA ĒDIENU GRUPĀM

Ēdienu grupa: ZUPAS			
Ēdiena nosaukums	Izmaksu segums uz 1 vienību, EUR	Realizēto porciju skaits	Izmaksu segums kopā, EUR
1.			
2.			
3.			
		Kopā :	Kopā:
Ēdienu grupa:			
1.			
2.			
3.			
		Kopā :	Kopā:
Ēdienu grupa:			
1.			
2.			
3.			
		Kopā :	Kopā:
Ēdienu grupa:			
1.			
2.			
3.			
		Kopā :	Kopā:
Ēdienu grupa:			
1.			
2.			
3.			
		Kopā :	Kopā:

23. pielikums

ĒDIENU IZMAKSU SEGUMA KONTROLE

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

APSTIPRINU:

Valdes priekšsēdētājs _____

/vārds, uzvārds/

201_.gada _____

Ēdiena nosaukums	Pārdošanas cena, EUR	Pamatsēna, EUR	Produktu izmaksas, EUR	Izmaksu segums, EUR	Izmaksu segums, %
Zupas					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
Pamatēdieni					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
Deserti					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

24. pielikums

KONTROLPĀRRĒĶINS GARŠVIELĀM

Ēdināšanas uzņēmuma nosaukums _____

Reģ.Nr. _____

Kontaktinformācija _____

APSTIPRINU:

Valdes priekšsēdētājs _____

/vārds, uzvārds/

201_.gada _____

Kontrollpārrēķins garšvielām

Nr.p. k.	Produkti		Atlikums perioda sākumā, EUR	Iepirkts, EUR	Atlikums perioda beigās, EUR	Izlietots, EUR
	Nosaukums	Kods				
1.	Sāls, rupjā					
2.	Čili pipari					
3.	Melnie pipari, maltie					
4.	Sinepes, graudi					
5.						
6.						
Kopā:						

Pārdoti ēdieni, kuru sastāvā ir:	Pārdoto ēdienu skaits	Summa, EUR
Sāls, rupjā		
Čili pipari		
Melnie pipari, maltie		
Sinepes, graudi		

Ražošanas vadītājs: _____ / Vārds, Uzvārds/

Galvenais grāmatvedis: _____ /Vārds, Uzvārds/

Datums: _____

25. pielikums

BILANCE

Aktīvi	EUR	Pasīvi	EUR
<i>Ilgtermiņa ieguldījumi</i>		<i>Pašu kapitāls</i>	
Nemateriālie ieguldījumi		Pamatkapitāls	
Pamatlīdzekļi		Rezerves	
Ieguldījuma īpašumi		Nesadalītā peļņa	
Bioloģiskie aktīvi			
Ilgtermiņa finanšu ieguldījumi			
<i>Kopā ilgtermiņa ieguldījumi</i>		<i>Kopā pašu kapitāls</i>	
<i>Apgrozāmie līdzekļi</i>		<i>Saistības</i>	
Krājumi		Ilgtermiņa kreditori	
Pārdošanai turēti ilgtermiņa ieguldījumi		Īstermiņa kreditori	
Debitoru parādi			
Īstermiņa finanšu ieguldījumi			
Nauda			
<i>Kopā apgrozāmie līdzekļi</i>		<i>Saistības kopā</i>	
Kopā aktīvi		Kopā pasīvi	

26. pielikums

PEĻŅAS UN ZAUDĒJUMU PĀRSKATS

Darbība	Nosaukums	Kopā ieņēmumi, EUR	Plānots gadā, EUR	Izmaiņas, EUR	Izmaiņas, %
+	Neto apgrozījums				
-	Ražošanas izmaksas				
=	Bruto peļņa vai zaudējumi				
-	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas				
-	Administrācijas izmaksas				
-	Amortizācija				
=	Peļņa vai zaudējumi no pamatdarbības				
+	Citi ieņēmumi				
-	Citas izmaksas				
=	Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļu apmaksas				
-	Nodokļi				
=	Neto peļņa				

[illegible]

28. pielikums

PEĻŅAS UN ZAUDĒJUMU ANALĪZE

Indikators	Kopā ieņēmumi gadā, EUR	Plānotie ieņēmumi, EUR	Izmaiņas, EUR	Izmaiņas, %
Apgrozījums, EUR				
Izdevumi, %				
Personāla izmaksas, %				
Ražošanas izmaksas, %				
Bruto peļņa/zaudējumi , %				
Pamatdarbības peļņa (EBITDA), %				
Neto peļņa vai zaudējumi (pēc nodokļu atskaitījumiem), %				
Peļņa no saimnieciskās darbības (EBIT), %				
Peļņa pirms nodokļiem, %				
Peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem, %				

29. pielikums

NAUDAS PLŪSMAS ANALĪZE

RĀDĪTĀJI	EUR
Operatīvās darbības naudas plūsma	
Ieņēmumi no realizācijas	
Izmaksas	
Pamatlīdzekļi	
Administrācijas izmaksas	
Darbinieku algas	
Procenti	
Ienākuma nodokļi	
Neto naudas plūsma	
Investīciju naudas plūsma	
Ieņēmumi	
Pamatlīdzekļu pārdošana	
Krājumu aizdevumi	
Vērtspapīru pārdošana	
Izdevumi	
Pamatlīdzekļu iegāde	
Aizdevumi citām personām	
Vērtspapīru ieguldījumi	
Neto naudas plūsma no investīcijām	
Finansiālās darbības naudas plūsma	
Ieņēmumi	
Apgrozījums	
Aizņēmumi	
Skaidrā nauda	
Krājumi	
Kredīta atmaksa	
Dividendes	
Neto naudas plūsma no finansiālās darbības	
Neto naudas pieaugums	

RESTORĀNA X PERSONĀLA DARBA GRAFIKS

Uzņēmuma darba laiks	Pirmdiena		Otrdiena		Trešdiena		Ceturtdiena		Piektdiena		Sestdiena		Svētdiena		Stun das ned.	Stun das mēn.	Nepiec. štata vienības
	11:00 -23:00	h	11:00 - 23:00	h	11:00 - 23:00	h	11:00 - 23:00	h	11:00 -1:00	h	11:00 - 1:00	h	11:00 - 21:00	h			
vadītājs	9:00 - 17:30	8	9:00 - 17:30	8	9:00 - 17:30	8			9:00 - 17:30	8	11:00 - 19:30	8			40	177	1,0
šefpavārs	9:00 - 17:30	8	9:00 - 17:30	8	9:00 - 17:30	8	9:00 - 17:30	8	13:00 - 22:00	8					40	177	1,0
pavārs	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	84	372	2,0
pavārs	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	13:00 - 1:00	12	11:00 - 23:00	12	84	372	2,0
virtuves strādnieks	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	9:00 - 21:00	12	84	372	2,0
apkopējs	8:00 - 12:00	4	8:00 - 12:00	4	8:00 - 12:00	4	8:00 - 12:00	4	8:00 - 12:00	4	8:00 - 12:00	4	8:00 - 12:00	4	28	124	0,7
bārmenis	12:00 - 23:00	11	12:00 - 23:00	11	12:00 - 23:00	11	12:00 - 23:00	11	13:00 - 1:00	11	13:00 - 1:00	11	12:00 - 23:00	11	77	341	1,9
vecākais viesmīlis	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	11:00 - 23:00	12	84	372	2,0
viesmīlis	12:00 - 15:00	3	12:00 - 15:00	3	12:00 - 15:00	3	12:00 - 15:00	3	12:00 - 15:00	3	12:00 - 17:00	5	12:00 - 17:00	5	25	111	0,6
viesmīlis	18:00 - 22:00	4	18:00 - 22:00	4	18:00 - 22:00	4	18:00 - 22:00	4	18:00 - 1:00	7	18:00 - 1:00	7			30	133	0,7

CURRICULUM VITAE

Personīgā informācija

Vārds, uzvārds:

Dzimšanas datums, vieta:

Adrese:

Mobilais tālrunis:

E-pasts:

Izglītība

Studiju/ mācību laiks	Mācību iestāde	Specialitāte	Iegūtā izglītība, kvalifikācija vai grāds
no.....līdz			

Darba pieredze

Darba attiecību ilgums	Darba vietas nosaukums	Ieņemamais amats	Galvenie amata pienākumi
no.....līdz			

Mācību prakses/ profesionālā prakse/ stažēšanās

Prakses vieta	Prakses ilgums	Galvenie pienākumi
	no.....līdz	

Papildus zināšanas, prasmes un iemaņas*Valodu zināšanas*

Dzimtā valoda _____

Svešvaloda	Novērtējums (novērtējuma līmeņi: vāji, viduvēji, labi, ļoti labi, teicami)		
	Runātprasme	Rakstītprasme	Sapratne
Angļu	teicami	labi	ļoti labi
Krievu	labi	vāji	labi

Datorprasmes

Programma	Novērtējums			Pieredze, gados
	Pamata līmenis	Vidējs līmenis	Augsts līmenis	
Access		✓		
MS Word			✓	
MS Excel		✓		
MS Power Point		✓		
Corel Photo - Paint			✓	

Komunikācijas prasmes**Organizatoriskās/vadības prasmes**

B kategorijas autovadītāja apliecība, kopš _____.g.

Autordarbi (publikācijas)**Sabiedriskās aktivitātes****Sasniegumi, apbalvojumi****Atsauksmes****Intereses, hobiji , vaļasprieki**

Dokumenta izstrādes vieta

Datums

Paraksts

DARBA LĪGUMS

1. Darba devējs <i>Uzņēmums nosaukums:</i> <i>Reģistrācijas numurs:</i> <i>Adrese:</i>		
2. Darbinieks <i>Vārds, uzvārds:</i> <i>Personas kods:</i> <i>Dzīvesvietas adrese:</i>		
3. Darba tiesisko attiecību sākuma datums:		
4. Pārbaudes laika termiņš:		
5. Darba attiecību paredzamais ilgums:		
6. Amats:		
7. Atalgojums <i>Darba samaksas apmērs:</i> <i>Izmaksas laiks un veids:</i>		
8. Darba laiks:		
9. Darba vieta:		
10. Atvaļinājums:		
11. Darba līguma uzteikuma termiņš:		
12. Darba koplīgums, darba kārtības noteikumi, kas piemērojami darba tiesiskajām attiecībām:		
Darba devējs Vārds, uzvārds	Datums	Paraksts
Darbinieks Vārds, uzvārds	Datums	Paraksts

Viens eksemplārs personāla daļai

Otrs eksemplārs darbiniekam

AMATA APRAKSTS

1. Amata nosaukums			
2. Amata kods (pēc profesiju klasifikatora)			
3. Pakļautība			
4. Struktūrvienība			
5. Nodaļa			
6. Amata apraksts			
7. Galvenie pienākumi			
8. Papildu (citi) pienākumi			
9. Nepieciešamā izglītība			
10. Nepieciešamās zināšanas un prasmes			
11. Nepieciešamā darba pieredze			
12. Personīgās īpašības			
13. Atbildība			
<i>Izstrādes datums:</i>			
<i>Pārskatīšanas datums:</i>			
<i>Direktora paraksts</i>		<i>Datums</i>	
<i>Tiešā vadītāja paraksts</i>		<i>Datums</i>	
<i>Darbinieka paraksts</i>		<i>Datums</i>	

VIESMĪĻA AMATA APRAKSTA PIEMĒRS

1. Amata nosaukums	Viesmīlis (viesmīle)
2. Amata kods (pēc profesiju klasifikatora)	
3. Pakļautība	Ēdienu un dzērienu dienesta vadītājs/-a
4. Struktūrvienība	Restorāns
5. Nodaļa	Ēdienu pasniegšana
6. Amata apraksts	Viesmīlis strādā restorānā, veic viesu apkalpošanu, ievērojot viesu vēlmes un izmantojot profesionālās zināšanas ēdienu un dzērienu piedāvāšanā, pasniegšanā, izvēlē. Komunicē valsts valodā, pēc vajadzības divās svešvalodās.
7. Galvenie pienākumi	▪ pārzināt ēdienu un dzērienu kartes, sniegt pilnīgu paskaidrojumu uz viesu uzdotajiem jautājumiem; ▪ augstā līmenī veikt viesu apkalpošanu, galdu klāšanu pēc klientu vēlmēm; ▪ pasniegt gatavos ēdienus, dzērienus atbilstoši pasniegšanas prasībām (atbilstoši trauki, pasniegšanas temperatūra); ▪ sakārtot darba vietu – sekot līdzi zāles kārtībai; ▪ veikt skaidras un bezskaidras naudas norēķinus, kā arī mācēt strādāt ar kases aparātu; ▪ izprast saimnieciskās darbības uzskaites un atskaites dokumentus; ▪ sanitāro normu un darba aizsardzības noteikumu ievērošana; ▪ ievērot darba ētikas principus, komunicējot ar klientiem un kolēģiem; ▪ darba pienākumus veikt darba apgērbā.
8. Atbildība	Atbildība par amata pienākumu savlaicīgu un kvalitatīvu izpildi un rezultātu.
9. Nepieciešamā izglītība	Profesionālā vidējā izglītība vai profesionālie kursi (viesmīļu kursi).

10. Nepieciešamās zināšanas un prasmes	▪ valsts valodas un divu svešvalodu prasmes; ▪ viesu apkalpošanas prasmes, pielietojot dažādus apkalpošanas paņēmienus; ▪ ieinteresēt viesus pakalpojuma pirkšanai, pielietojot pārdošanas prasmes; ▪ risināt konflikta situācijas paaugstināta stresa situācijās.		
11. Nepieciešamā darba pieredze	Darba pieredze nav nepieciešama.		
12. Personīgās īpašības	Komunikabls, laipns, smaidīgs, sakopts izskats.		
Izstrādes datums:			
Pārskatīšanas datums:			
Direktora paraksts		Datums	
Tiešā vadītāja paraksts		Datums	
Darbinieka paraksts		Datums	

JAUNĀ DARBINIEKA IEVADINSTRUKTĀŽAS VEIDLAPA

Darbinieka vārds, uzvārds		Ieņemamais amats	
Tiešā vadītāja vārds, uzvārds		Ieņemamais amats	
Darba uzsākšanas datums			
A. Uzņēmums un tā funkcijas			
☐ Pārskats par uzņēmuma darbu ☐ Misija un mērķi ☐ Organizatoriskā struktūra ☐ Uzņēmuma funkcijas ☐ Uzņēmuma organizācija, darbinieku vārdi ☐ Darba pienākumi; darba apraksts ☐ Darba izpildes standarts ☐ Citu darbinieku darbs un savstarpējā sadarbība			
B. Darba vide un aprīkojums			
☐ Darba vieta ☐ Darba vietas aprīkojuma izvietojums ☐ Darba vietas aprīkojuma un materiālu lietošanas noteikumi ☐ Automašīnas novietošana ☐ Darba vietas atslēgas ☐ Atrašanās telpās pēc darba laika ☐ Darbinieka rokasgrāmata (ja tāda ir) ☐ Darbinieka identifikācijas karte (ja tāda ir), caurlaide			
C. Darba aizsardzība			
☐ Ugunsdrošības prasības ☐ Uguns dzēšamie aparāti un avārijas izejas ☐ Smēķēšanas noteikumi ☐ Darba aizsardzības un iekšējās kontroles organizācija ☐ Atbildība par darba drošības noteikumu neievērošanu ☐ Obligātās veselības pārbaudes un to veikšanas kārtība ☐ Darbā notikušo nelaimes gadījumu un arodslimību izmeklēšanas un uzskaites kārtība ☐ Uzņēmumā esošie veselībai kaitīgi un bīstamie darba vides riska faktori un to ietekme uz drošību un veselību ☐ Kolektīvie darba aizsardzības līdzekļi un drošības zīmes ☐ Vispārējās darba higiēnas prasības ☐ Pirmās palīdzības sniegšana un rīcība, ja noticis nelaimes gadījums darbā ☐ Objektu, cehu un dienestu izvietojums uzņēmumā, pārvietošanās shēma			
D. Darba laiks			
☐ Darba laiks ☐ Virsstundu darbs ☐ Pusdienu pārtraukumi ☐ Papildu brīvais laiks			
E. Atvaļinājums un cita attaisnota prombūtne			
☐ Svētku dienas ☐ Atvaļinājums, tā piešķiršanas kārtība ☐ Slimības laiks, informēšanas kārtība ☐ Citi darba kavējumi, informēšanas kārtība			

F. Tiesības un pienākumi			
☐ Darba laika ievērošana ☐ Uzvedības normas un apģērbs ☐ Darba attiecības ☐ Orientācija uz klientu ☐ Disciplinārā kārtība ☐ Apmācības un attīstības iespējas ☐ Pārbaudes laiks ☐ Darba izpildes plānošana / izvērtēšana ☐ Darba aprīkojuma izmantošana personīgām vajadzībām ☐ Konfidenciala informācija ☐ Profesionālā darba ētika ☐ Personas datu izmaiņas(vārds, adrese, utt.), informēšanas kārtība ☐ Kur iegūt informāciju, palīdzību ☐ Nodarbināto pārstāvniecība			
G. Citi			
☐ Ziņojumu dēlis ☐ Kafijas/tējas pagatavošana ☐ Noteikumi attiecībā uz ēdienu ☐ Iepazīšanās ar telpām ☐ Uzņēmuma sapulces			
<i>Es esmu apspriedis šos jautājumus ar darbinieku un iedevis šo veidlapu darbiniekam:</i>			
Tiešā vadītāja vārds, uzvārds		Ieņemamais amats	
<i>Mans tiešais vadītājs ir izskaidrojis man veidlapā minētos jautājumus un iedevis man šo veidlapu:</i>			
Darbinieka vārds, uzvārds		Ieņemamais amats	

VIESMĪĻA (BĀRMEŅA) DARBA NOVĒRTĒŠANAS TABULAS PIEMĒRS

Kritēriji		Koeficients	Vērtējums	Punkti	Darbinieks X			
					1.pusgads		2.pusgads	
					vērtējums	punkti	vērtējums	punkti
darba vietā nepieciešamās profesionālās zināšanas iemāņas	prasme pārdot	5	4	20	3	15		
	profesionālā izglītība	1	4	4	4	4		
	profesionāla apkalpošana pie galda	1	4	4	4	4		
	profesionāls darbs bārā	1	4	4	3	3		
	zināšanas par ēdieniem	1	4	4	3	3		
	zināšanas par dzērieniem	1	4	4	3	3		
	svešvalodu zināšanas	2	4	8	3	6		
	darbs ar kases aparātu	2	4	8	4	8		
	max punktu skaits			56		46	0	0
darbinieka spējas un to pielietojums darbā	spēja komunicēt	2	4	8	3	6		
	spēja izprast klienta vēlmes un vēlme tās izpildīt	3	4	12	3	9		
	smaids, pozitīvisms	1	4	4	3	3		
	viesmīlība (sirsnība, izpalīdzība pret klientiem, atvērtība)	1	4	4	3	3		
	ātrums	1	4	4	4	4		
	darba efektivitāte	2	4	8	3	6		
	lietderīga darba laika izmantošana	2	4	8	3	6		
	patstāvība darbā	1	4	4	4	4		
	spēja nepieļaut konfliktus, tos risināt	1	4	4	3	3		
	darba ētika	1	4	4	3	3		
	kapacitāte - vai darbinieks strādā atbilstoši savām spējām	2	4	8	3	6		
	max punktu skaits			68		53	0	0
iniciatīva	gatavība reaģēt	1	4	4	4	4		
	kreativitāte, iniciatīva	1	4	4	3	3		
	vēlēšanās paaugstināt profesionalitāti un tās rezultāti	1	4	4	0	0		
	max punktu skaits			12		7	0	0

36. pielikuma turpinājums

Kritēriji		Koeficients	Vērtējums	Punkti	Darbinieks x			
					1.pusgads		2.pusgads	
					vērtējums	punkti	vērtējums	punkti
darbs kolektīvā, saskarsme	darba stāžs uzņēmumā	5	4	20	3	15		
	darbība saskaņā ar instrukciju	2	4	8	3	6		
	lojalitāte	2	4	8	3	6		
	kopējo uzņēmuma interešu ievērošana	1	4	4	3	3		
	izpalīdzīgums	1	4	4	4	4		
	darbs komandā	3	4	12	3	9		
	max punktu skaits			56		43	0	0
prasības, kuras jāpilda	darba disciplīna	2	4	8	3	6		
	ārējā izskata atbilstība uzņēmuma prasībām	0,5	4	2	3	1,5		
	higiēnas prasību ievērošana	0,5	4	2	3	1,5		
	darbavietas uzturēšana kārtībā	1	4	4	3	3		
	ikdienas pienākumu izpilde	2	4	8	3	6		
	max punktu skaits			24		18	0	0
max punkti kopā				216		167	0	0