



## **UAB „EPSO-G“ ĮMONIŲ GRUPĖS DARBUOTOJŲ ATLYGIO, VEIKLOS VERTINIMO IR UGDYMO POLITIKA**

UAB „EPSO-G“ įmonių grupėje kuriame atvirą, pažangią, darnaus vystymosi tikslais besivadovaujančią organizaciją, kurioje vyrauja profesionalios partnerystės santykiai tarp darbdavio ir darbuotojų, kiekvienas turi savirealizacijos galimybes, auga kartu su organizacija ir geba prisiimti atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus.

**Mūsų vertybės:** profesionalumas, bendradarbiavimas, pažanga.

**Mūsų pagrindiniai tikslai** – sukurti energijos perdavimo ir mainų platformą, susietą su Europos sąjungos šalimis ir įgalinančią tvarius ir efektyvius energijos mainus regiono vartotojams, ir taip didinti šalies verslo konkurencingumą bei Lietuvos žmonių gerovę. Rengiame į šių akcininko nustatytų tikslų pasiekimą nukreiptą strategiją ir keliame su strategija susietus tikslus Grupės darbuotojams bei periodiškai vertiname jų pasiekimą.

**Mūsų darbuotojai** – kompetentingi, atsakingi, vertybėmis bei Grupės elgesio kodekso nuostatomis besivadovaujantys ir užsibrėžtą rezultatą pasiekiantys savo sričių profesionalai.

**Mūsų požiūris į darbuotojų tobulėjimą** – nuolat skatiname darbuotojus tobulėti ir kelti kvalifikaciją bei sukuriame tam galimybes. Ugdome darbuotojų profesines (funkcines) ir bendrąsias (paremtas vertybėmis) kompetencijas. Palaikydami ir stiprindami vadovavimo procesų kokybę didelį dėmesį skiriame vadovų kompetencijų ugdymui.

**Mūsų požiūris į inovacijas** – skatiname visus darbuotojus siūlyti ir diegti savo veikloje inovacijas – nuo kasdienes veiklos procesus palengvinančių inovatyvių darbo metodų ir įrankių – iki naujas veiklos kryptis lemiančių proveržio inovacijų.

**Mūsų požiūris į atlygį** – veikdami efektyviai ir užtikrindami optimalias veiklos sąnaudas atsakingai valdome darbo užmokesčio biudžetą. Mokame darbuotojams nuo rezultatų priklausantį darbo užmokestį, skatiname už papildomų pastangų reikalaujančių tikslų pasiekimą. Suteikiame darbuotojams su sveikatos apsauga ir socialine rūpyba susijusias papildomas naudas.

**Mums svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė** – periodiškai vykdomė darbuotojų nuomonės tyrimus, matuojame darbuotojų įsitraukimo lygį ir / arba kitus darbuotojų patirties kokybės rodiklius, organizuojame periodinius pokalbius su darbuotojais, siekiant išgirsti grįžtamąjį ryšį.

### **Politikos tikslai:**

1. Nustatyti aiškius ir skaidrius Grupės darbuotojų atlygio už darbą principus ir jais paremtą darbuotojų atlygio sistemą, kurią taikant būtų efektyviai valdomos darbo užmokesčio išlaidos ir užtikrintos motyvacinės paskatos darbuotojams įgyvendinti organizacijai nustatytus tikslus.
2. Nustatyti aiškius ir skaidrius Grupės darbuotojų veiklos tikslų sutarimo ir veiklos vertinimo principus, siekiant, kad darbuotojai žinotų organizacijos jiems keliamus lūkesčius, kaip jie šiuos lūkesčius atitinka ir kokių veiksmų turėtų imtis, norėdami tobulėti.
3. Nustatyti aiškius ir skaidrius Grupės darbuotojų ugdymo, kvalifikacijos kėlimo ir tobulėjimo principus ir kryptis, siekiant palaikyti motyvuojančią, profesinį augimą skatinančią darbo aplinką ir aukštą veiklos standartų organizacinę kultūrą.

### **Taikymo apimtis:**

Politika taikoma visoms Grupės bendrovėms.

**TURINYS:**

1. Sąvokos ir sutrumpinimai	2
2. Bendrosios nuostatos	3
3. Atlygio sudedamosios dalys ir jų nustatymo principai	4
4. Darbuotojų veiklos vertinimas	5
5. Darbuotojų ugdymas	6
6. Baigiamosios nuostatos	8

**1. Sąvokos ir sutrumpinimai**

<b>Atlygio rėžiai</b>	Kiekvienam pareigybių lygiui nustatytos minimalios ir maksimalios pastoviosios atlygio dalies ribos.
<b>Atlygio ir skyrimo komitetas (ASK)</b>	EPSO-G valdybos sudarytas patariamasis komitetas, atsakingas už bendros atlygio ir skatinimo politikos formavimą Grupėje.
<b>Aukščiausio lygmens vadovai</b>	Bendrovės vadovas, Bendrovės vadovui tiesiogiai funkciškai pavaldūs struktūrinio ir / ar funkcinio padalinio ir / ar departamentų vadovai, turintys kelis pavaldžius struktūrinius padalinius ir (ar) koordinuojantys kelias funkcines sritis – direktoriai.
<b>Bendrovės vadovas</b>	Grupės Bendrovės generalinis direktorius.
<b>Darbuotojas</b>	Darbuotojas, dirbantis Grupės bendrovėje.
<b>Darbuotojo veiklos vertinimas</b>	Darbuotojo metinių tikslų pasiekimo, kompetencijų ir vertybių laikymosi vertinimas, kurio metu suteikiamas vadovo grįžtamasis ryšys darbuotojui ir darbuotojo vadovui.
<b>Dukterinės bendrovės (DB)</b>	UAB „EPSO-G“ tiesiogiai kontroliuojamos dukterinės bendrovės.
<b>EPSO-G</b>	UAB „EPSO-G“
<b>Grupė</b>	UAB „EPSO-G“ kontroliuojama įmonių grupė, kurią sudaro UAB „EPSO-G“ ir UAB „EPSO-G“ tiesiogiai ir netiesiogiai kontroliuojamos dukterinės bendrovės.
<b>Grupės bendrovės (Bendrovė)</b>	UAB „EPSO-G“, Dukterinės bendrovės ir Paskesnio lygio dukterinės bendrovės, kaip jos apibrėžtos šiame Politikos skyriuje, ar bet kuri iš šių bendrovių atskirai.
<b>Kintamoji atlygio dalis (KAD)</b>	Atlygio dalis, kuri mokama prie darbuotojo PAD, atsižvelgiant į darbuotojo veiklos vertinimo rezultatus.
<b>Kritinės pareigybės</b>	Pareigybės, labiausiai ir tiesiogiai įtakančios Bendrovės veiklos tęstinumą, strategijos įgyvendinimą bei vertės kūrimą, kurioms reikalingi konkrečiai bendrovei unikalūs, įgyjami per laiką, sunkiai pakeičiami ir randami darbo rinkoje įgūdžiai.
<b>Kompetencijos</b>	Žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kurie pasireiškia per konkrečias darbineis elgsenas.
<b>Metiniai darbuotojo tikslai</b>	Iki nustatyto laikotarpio pabaigos darbuotojui iškelti individualūs metiniai tikslai ir siektini rezultatai, nustatomi kasmetinio veiklos aptarimo pokalbio metu ir apibrėžiantys, kokias papildomas veiklas, iniciatyvas ir užduotis prie savo kasdinių funkcijų darbuotojas atliks ir / arba kokių veiklos rodiklių sieks atitinkamais metais, kad būtų sukurta didžiausia vertė siekiant Bendrovės veiklos rezultatų, taip pat atsižvelgiant į bendrus EPSO-G įmonių grupės veiklos rezultatus.

<b>Metinis veiklos aptarimo pokalbis</b>	Vadovo ir jam tiesiogiai pavaldaus darbuotojo pokalbis, skirtas aptarti praėjusiais metais darbuotojo pasiektus tikslus, įvertinti atitinkamų metų rezultatus, kompetencijų vertinimą, ugdymosi planų įgyvendinimą ir poreikius, nustatyti kito veiklos vertinimo laikotarpio tikslus.
<b>Nefinansinis atlygis</b>	Nefinansinis atlygis tai piniginės išraiškos neturinčios Darbuotojams suteikiamos papildomos naudos (pvz., papildomos poilsio dienos, skiepai nuo sezoninių ligų) ir emocinis atlygis, kurį sukuria kryptingi darbdavio veiksmai, gerinantys darbuotojų savijautą, didinantys organizacijos skaidrumą, atvirumą, darbuotojų įgalinimą ir įsitraukimą.
<b>Pamainumo planavimas</b>	Kritinių pareigybių ir vadovų kryptingas pamainos planavimas, ugdant esamus darbuotojus ir numatant priemones už Bendrovės ribų.
<b>Paskesnio lygio dukterinės bendrovės (PLDB)</b>	Bendrovės, kurias tiesiogiai ar netiesiogiai kontroliuoja DB.
<b>Pastovioji atlygio dalis (PAD)</b>	Darbo sutartyje nustatytas pagrindinis darbuotojo atlygis, mokamas kiekvieną mėnesį.
<b>Papildomos naudos</b>	Finansinio ir nefinansinio pobūdžio priemonės, kuriomis užtikrinama papildoma socialinė rūpyba ir papildomas Darbuotojų motyvavimas.
<b>Pareigybės lygis</b>	Santykinis vienetas, kuriuo įvertinta pareigybė ir kuris parodo santykinę pareigybės vertę Bendrovėje.
<b>Pareigybių struktūra</b>	Visos Bendrovės pareigybės, suskirstytos į pareigybių lygius pagal jų svorį ir vertę.
<b>Pareigybių šeima</b>	Panašių ir / ar giminingo pobūdžio pareigybių grupė, atliekanti tam tikrą funkciją, kuriai būdingos panašios veiklos, žinios ir išsilavinimas, tačiau skiriasi šių pareigybių lygis, atsižvelgiant į atsakomybės, žinių, sprendimo priėmimo laipsnį.
<b>Pelno centras (PC)</b>	Atskiras Bendrovės struktūrinis padalinys, teikiantis paslaugas išorės ir vidiniams užsakovams (pavyzdžiui, projektavimo padalinys, laboratorija, transporto valdymo padalinys).
<b>Pirminio lygmens vadovai</b>	Bendrovės žemesnio lygmens struktūrinių padalinių (grupių) vadovai, tiesiogiai pavaldūs Aukščiausio, ar Vidurinio lygmens vadovams.
<b>Politika</b>	Ši UAB „EPSO-G“ įmonių grupės Darbuotojų atlygio, veiklos vertinimo ir ugdymo politika su visais priedais, pakeitimais ir papildymais (jei tokių būtų).
<b>Tarpinis pokalbis</b>	Vadovo ir jam tiesiogiai pavaldaus darbuotojo pokalbis, kurio metu aptariamas individualių tikslų pasiekimo ir ugdymo progresas, esant poreikiui koreguojami metiniai tikslai.
<b>Ugdymas</b>	Visos darbuotojų ugdymo ir mokymų organizavimo formos, skirtos kelti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją, reikalingą darbuotojams gerinti kasdienės veiklos rezultatus bei pasiekti nustatytus tikslus ir/ar įgyvendinti pamainumo planą.
<b>Vidurinio lygmens vadovai</b>	Bendrovės struktūrinių padalinių vadovai, išskyrus Aukščiausio ir Pirminio lygmens vadovus. Vidurinio lygmens vadovai gali turėti kelių lygmenų pavaldžius struktūrinius padalinius.

## 2. Bendrosios nuostatos

- 2.1. Politika parengta vadovaujantis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) valstybėse taikoma gerąja praktika.
- 2.2. Politika rengiama bendradarbiaujant su Grupėje veikiančiais darbuotojų atstovais, tvirtinama ir keičiama EPSO-G valdybos sprendimu.

- 2.3. Politika EPSO-G taikoma tiesiogiai. EPSO-G valdymo organai, veikdami savo kompetencijos ribose, vadovaujasi Politikos nuostatomis tvirtindami atitinkamus EPSO-G vidaus dokumentus, kai tai reikalinga.
- 2.4. Už Politikos nuostatų aiškinimą (iškilus klausimams) ir rekomendacijų dėl Politikos įgyvendinimo teikimą Bendrovėms, informacijos, susijusios su Politikos įgyvendinimu Grupėje, surinkimą ir pateikimą EPSO-G valdybai, ASK, o taip pat EPSO-G generaliniam direktoriui ne rečiau kaip kartą per metus, yra atsakingas EPSO-G Strategijos ir plėtros padalinys. Politikos veiksmingumą, įgyvendinimą ir taikymą periodiškai vertina EPSO-G atlygio ir skyrimo komitetas.
- 2.5. Rekomenduojama, kad Politika DB ir PLDB būtų įgyvendinama Bendrovių valdyboms priimant sprendimus dėl prisijungimo prie šios Politikos, numatant reikiamų nuostatų detalizavimą pagal Bendrovės specifiką vadovaujantis Politikos principais.
- 2.6. EPSO-G šią Politiką skelbia savo interneto svetainėje.
- 2.7. Šios politikos nuostatos detalizuojamos Bendrovių atlygio, veiklos vertinimo, ugdymo (mokymų) sritis reglamentuojančiuose tvarkų aprašuose.

### 3. Atlygio sudedamosios dalys ir jų nustatymo principai

- 3.1. Grupės darbuotojų atlygis susideda iš tokių dalių: (i) PAD; (ii) KAD; (iii) priemokos, nustatytos LR Darbo kodekse, Bendrovių vidaus teisės aktuose ir kolektyvinėse sutartyse; (iv) papildomas skatinimas už ypatingos svarbos rezultatus ir inovacijų diegimą; (v) papildomos naudos; (vi) nefinansinis atlygis.
- 3.2. Atlygio sistemos pagrindas yra Grupės pareigybių struktūra, kurią sudaro į pareigybių lygius suskirstytos pareigybės. Pareigybės lygis nustatomas įvertinus šiuos kriterijus: (i) pareigybei reikalingas išsilavinimas, specialiosios žinios ir kvalifikacija bei patirtis (įskaitant gebėjimą efektyviai planuoti ir organizuoti savo ir kitų darbą, mokėjimą efektyviai bendrauti ir daryti kitiems įtaką); (ii) pareigybės priimamų sprendimų sudėtingumas/kompleksiškumas; (iii) pareigybės atsakomybė ir įgaliojimai savarankiškai priimti sprendimus bei poveikio Bendrovei ar jos daliai dydis ir pobūdis.
- 3.3. Pareigybių lygio įvertinimui ir nustatymui Grupė pasirenka tarptautinėje praktikoje pripažintą ir Lietuvos rinkoje plačiai taikomą metodą. Vykdamas pareigybių vertinimą užtikrinamas organizacinis teisingumas ir nuoseklumas Grupės mastu. Bendrovės Aukščiausio ir Vidurinio lygmens vadovų pareigybių lygius tvirtina Bendrovės valdyba (jeigu valdyba nesudaroma – Bendrovės vadovas), kitų darbuotojų – Bendrovės vadovas.
- 3.4. Kiekvienam pareigybės lygiui nustatomi PAD rėžiai (minimali ir maksimali riba). Rėžių ribos nustatomos vadovaujantis gerąja atlygio valdymo praktika, užtikrinant atlygio teisingumą. Atlygio rėžiai peržiūrimi kasmet, atsižvelgiant į nepriklausomo darbo užmokesčio tyrimo duomenis ir rinkos tendencijas bei įvertinus LR Vyriausybės rekomendacijas valstybės valdomų įmonių vadovujančių darbuotojų apmokėjimui. Rėžių peržiūros metu atliekama atlygio konkurencingumo analizė ir įvertinimas bei priimamas sprendimas dėl rėžių pokyčių poreikio. PAD rėžiai pagal pareigybių lygius komunikuojami Bendrovių darbuotojams. Bendrovės Aukščiausio ir Vidurinio lygmens vadovų PAD rėžius tvirtina Bendrovės valdyba, o kitų darbuotojų – Bendrovės vadovas.
- 3.5. Darbuotojo PAD nustatymui ir viso darbuotojui mokamo piniginio atlygio konkurencingumui rinkoje įvertinti Grupė pasirenka darbo užmokesčio tyrimo duomenis ir lyginamąją rinką – visų Lietuvoje veikiančių įmonių rinką. Įvertinus DB ir (ar) PLDB specifiką, gali būti pasirinkta kita atlygio lyginamoji rinką.
- 3.6. Kiekvieno pareigybės lygio, atlygio rėžio nustatymo atskaitos tašku laikoma visų atlygio rinkos tyrime dalyvaujančių Lietuvoje veikiančių įmonių konkretaus pareigybės lygio bazinio atlyginimo (*angl. base salary*) vidutinė reikšmė (mediana), esant poreikiui nustatant Grupės išlyginamąją medianą. Bazinio atlygio rėžių ribos, lyginant su atskaitos tašku, nustatomos 80 – 120 % ribose.
- 3.7. Viršutinės ribos viršijimas galimas tik pagrįstais išimtiniais atvejais suderinus su Bendrovės valdyba ir (ar) valdybos nustatytose ribose.
- 3.8. Atskirais išimtiniais atvejais nustatant PAD atskiroms pareigybėms ir (ar) darbuotojams dėl jų išskirtinės arba kritinės svarbos Bendrovės veiklai ir siekiant išsaugoti tokius darbuotojus Bendrovėje, gali būti daromos pagrįstos išimtys Bendrovės atlygio politikoje nustatytais atvejais ir tik suderinus su Bendrovės valdyba, šios motyvuotu sprendimu.

- 3.9. Jeigu Bendrovės struktūroje yra reikšminga dalis pareigybių, priklausančių tam tikrai pareigybių šeimai, kurios apmokėjimas reikšmingai skiriasi nuo bendros rinkos, gali būti atsižvelgiama į šios pareigybių šeimos apmokėjimo lygį rinkoje. Atlygio konkurencingumo įvertinimui gali būti pasitelkta papildoma atlygio rinkos informacija iš kitų šaltinių.
- 3.10. PAD gali kisti režio ribose, atsižvelgiant į darbuotojo patirtį, kompetenciją ir veiklos rezultatus.
- 3.11. Nustatant Aukščiausio ir Vidurinio lygmens vadovų atlygį papildomai įvertinamas bendras panašaus dydžio ir (ar) strateginės reikšmės valstybės valdomų įmonių vadovų apmokėjimo lygis.
- 3.12. Bendrovių vadovams PAD nustato Bendrovės valdyba, jeigu ji nesudaroma, Bendrovės vadovą skiriantis (renkantis) organas.
- 3.13. Aukščiausio lygmens vadovams (išskyrus Bendrovės vadovą) PAD nustato Bendrovės vadovas, suderinęs su bendrovės valdyba, kai ji sudaroma.
- 3.14. KAD yra mokama už Darbuotojų veiklos rezultatus, t. y. už konkrečiai pareigybei ar Darbuotojui nustatytų konkrečių ir išmatuojamų tikslų arba rodiklių pasiekimą. KAD dydis nustatomas procentais nuo PAD už laikotarpį, už kurį mokama KAD – (i) iki 30 proc. PAD – Bendrovės vadovams ir Aukščiausio lygmens vadovams, (ii) iki 20 proc. arba iki 30 proc. PAD, priklausomai nuo konkrečios Bendrovės veiklos pobūdžio ir organizacinės struktūros – Vidurinio lygmens vadovams, (iii) iki 20 proc. PAD – Pirminio lygmens vadovams, specialistams ir darbininkams, (iv) iki 30 proc. PAD – konkurencinėje aplinkoje veikiančių Bendrovių gamybos padalinių ir pelno centrų darbuotojams. Konkretų maksimalų KAD dydį Aukščiausio ir Vidurinio lygmens vadovams nustato Bendrovės valdyba, o kitiems darbuotojams – Bendrovės vadovas.
- 3.15. Remiantis veiklos vertinimo rezultatais KAD Bendrovės darbuotojams, išskyrus Bendrovės vadovą, skiria Bendrovės vadovas. Apie Aukščiausio lygmens vadovams planuojamą skirti KAD Bendrovės vadovas informuoja valdybą.
- 3.16. Jeigu Bendrovės finansiniai rezultatai vertinami kaip nepatenkinami, Bendrovės valdyba gali priimti sprendimą mažinti KAD arba jos nemokėti visiems darbuotojams, nepaisant jų individualių tikslų pasiekimo lygio.
- 3.17. Už ypatingos svarbos rezultatus, nenumatytus darbuotojo metiniuose tiksluose, Bendrovės vadovo sprendimu gali būti skiriama skatinamoji išmoka, kurios dydis negali viršyti vieno mėnesio darbuotojo PAD per 6 mėn. Apie tokių išmokų išmokėjimus ir jų išmokėjimo pagrindus turi būti informuojama atitinkama Grupės bendrovės valdyba jos artimiausiame posėdyje.
- 3.18. Gali būti skiriami priedai už ilgiau, nei 1 mėnesį trunkantį kito darbuotojo pavadavimą, arba dalinį kito darbuotojo darbo funkcijų perėmimą, kuris trunka ilgiau nei 1 mėnesį.
- 3.19. Siekiant nuolatinės pažangos, Grupėje nustatomos atskiros inovacijų skatinimo priemonės. Jos gali būti skiriamos už inovatyvių idėjų įgyvendinimą ir darbuotojų kūrybiškumą siūlant inovatyvias idėjas. Tokių priemonių skyrimas turi būti suderintas su EPSO-G Inovacijų ir plėtros komitetu.
- 3.20. Grupės darbuotojams suteikiamos papildomos naudos, apibrėžtos Bendrovių kolektyvinėse sutartyse, o kolektyvinių sutarčių neturinčiose Bendrovėse – vidaus teisės aktuose.
- 3.21. Papildomos naudos ir nefinansinio atlygio priemonės nustatomos užtikrinant organizacinį teisingumą ir nuoseklumą Grupės mastu.
- 3.22. Grupės bendrovėse nesudaromi išankstiniai susitarimai dėl išėjinių išmokų dydžių (išskyrus bendrovių vadovus, kurių darbo sąlygas nustato valdyba). Išmokų, susijusių su darbo santykių pasibaigimu, dydžiai nustatomi atsižvelgiant į darbo teisės normose įtvirtintus privalomai mokėtinus minimalius tokių išmokų dydžius, išskyrus išimtinius atvejus, kuriais dėl objektyvių priežasčių susitariama dėl didesnių išmokų. Apie tokių išmokų išmokėjimus ir jų išmokėjimo pagrindus turi būti informuojama atitinkama Grupės bendrovės valdyba jos artimiausiame posėdyje.

#### **4. Darbuotojų veiklos vertinimas**

- 4.1. Grupėje Darbuotojų veiklos vertinimo procesas vykdomas vadovaujantis šiais principais:
  - 4.1.1. Sąsajumo principas – įgyvendinamas kaskaduojant EPSO-G vadovo tikslus Bendrovių vadovams, o pastarųjų – Bendrovių Aukščiausio lygmens vadovams, Vidurinio, Pirminio lygmens vadovams ir darbuotojams, išlaikant glaudų ryšį su Grupės ir konkrečios Bendrovės strateginiais tikslais, kad visų darbuotojų veiksmai būtų sutelkti strateginių tikslų pasiekimui.

- 4.1.2. Tikslų sumanumo principas – tikslai formuluojami taip, kad atspindėtų nuolatinę pažangą ir kuriamą vertę bei būtų konkretūs, pamatuojami, realiai pasiekiami, prasmingi, su jų įgyvendinimo terminais (angl. S.M.A.R.T.).
  - 4.1.3. Vertybėmis grindžiamo tikslų siekimo principas – svarbu ne tik rezultatas, bet ir tai, kaip jis pasiekiamas, t. y. remiantis elgsenomomis, kurios atspindi Grupės vertybes.
  - 4.1.4. Abipusis lūkesčių žinojimo principas – darbuotojai žino, kokių rezultatų iš jų tikisi organizacija, o organizacija domisi ir žino darbuotojų lūkesčius jos atžvilgiu. Abipusiai sutariama, kokius tikslus darbuotojai įsipareigoja pasiekti, už ką jie yra atsakingi bei kokia šių rezultatų sąsaja su skatinimu.
  - 4.1.5. Nešališkumo principas – visiems darbuotojams visi veiklos vertinimo etapai, kriterijai ir procedūros taikomi vienodai reikliai, atvirai ir nešališkai.
  - 4.1.6. Abipusės pagarbos principas – skatinamas atviras, abipuse pagarba ir pasitikėjimu grindžiamas santykis tarp vadovų ir kitų darbuotojų.
  - 4.1.7. Atsakomybės principas – darbuotojai yra atsakingi už sutartų tikslų įgyvendinimą, o vadovai – už tai, kaip vadovauja darbuotojams įgyvendinant tikslus.
  - 4.1.8. Nuolatinio abipusio grįžtamojo ryšio principas – vadovai ir pavaldūs darbuotojai nuolat teikia grįžtamąjį ryšį vieni kitiems, kuris formalizuojamas metiniuose ir tarpiniuose veiklos aptarimo pokalbiuose.
- 4.2. Bendrovės valdyba vadovaudamasi šia Politika nustato Bendrovės vadovui tikslus, vertina jų pasiekimą ir skiria KAD.
  - 4.3. Tikslai taip pat turi būti nukreipti į efektyvų darbo ir finansinių išteklių panaudojimą ir prisidėti prie Bendrovių darbuotojų įsitraukimo didinimo.
  - 4.4. Grupėje darbuotojų veikla vertinama pagal skirtingus aspektus ir skirtingu periodiškumu, priklausomai nuo darbuotojo veiklos pobūdžio ir atsakomybių:
    - 4.4.1. Metinis veiklos vertinimas, vykstantis kartą per metus, kurio metu darbuotojas ir vadovas aptaria ir vertina darbuotojo metinių tikslų pasiekimą, kompetencijas, vadovas nustato bendrą Darbuotojo veiklos vertinimo rezultatą.
    - 4.4.2. Projektinis veiklos vertinimas, kurio metu vertinami įgyvendintų projektų, ar jų etapų metu darbuotojų pasiekti rezultatai, remiantis nustatytais rodikliais.
    - 4.4.3. Ketvirtinis veiklos vertinimas, kurio metu vertinamas per ketvirtį darbuotojų pasiektų veiklos rezultatų atitikimas nustatytiems kriterijams.
  - 4.5. Siekiant užtikrinti tolygų veiklos vertinimą tarp padalinių ir atskirų darbuotojų, prieš individualius tiesioginių vadovų ir darbuotojų metinius veiklos aptarimo pokalbius, gali būti organizuojamos veiklos vertinimo kalibravimo (aptarimo) sesijos, kuriose Bendrovės vadovai aptaria savo vertinamų darbuotojų preliminarius vertinimo rezultatus, jų pasiskirstymą.
  - 4.6. Veiklos vertinimo rezultatai vadovo ir darbuotojo aptariami metinių ir tarpinių veiklos aptarimo pokalbių metu.
  - 4.7. Priklausomai nuo tikslų, projektinių ir ketvirtinių veiklos rodiklių pasiekimo rezultatų Darbuotojams skiriama ir mokama KAD. Įvykus Politikos Priede Nr.1 nurodytoms aplinkybėms susijusių tikslų vertinimas yra atidedamas ir pasiekimo rezultatas gali būti mažinamas bei KAD nemokama Priede Nr. 1 nustatyta tvarka.
  - 4.8. Metinės KAD proporcija tarp individualių ir Bendrovės tikslų pasiekimo rezultatų nustatoma vadovaujantis principu, kad kuo aukštesnis darbuotojo atsakomybės lygmuo, tuo didesnė dalis jo KAD priklauso nuo Bendrovės rezultatų.
  - 4.9. Kompetencijų vertinimas vykdomas remiantis Bendrovėse taikomais kompetencijų modeliais, kuriuos sudaro kompetencijos ir jas apibūdinančios elgsenos. Kompetencijų modelius sudaro šios kompetencijų grupės: (i) bendrosios kompetencijos; (ii) savęs vadovo kompetencijos, (iii) žmonių vadovo kompetencijos; (iv) vadovų vadovo kompetencijos; (v) funkcinės kompetencijos (išskiriamos pagal poreikį).
  - 4.10. Veiklos vertinimo proceso pabaigoje darbuotojas ir vadovas sutaria dėl darbuotojo tobulėjimui būtinų ugdymo veiksmų bei dėl tarpusavio darbo principų tobulinimo.

## 5. Darbuotojų ugdymas

- 5.1. Darbuotojų ugdymas vykdomas vadovaujantis šiais bendraisiais principais:
  - 5.1.1. Sąsajos principu su Grupės ir konkrečios Bendrovės strategija, vertybėmis, veiklos vertinimu, kompetencijų modeliu, pamainumo planavimu, profesinės ir techninės kvalifikacijos vertinimu.
  - 5.1.2. 70-20-10 principu, pagal kurį 70 proc. ugdymo, tobulėjimo ir mokymosi veiklų vyksta per darbuotojo darbinę patirtį, 20 proc. – iš bendravimo ir bendradarbiavimo su įvairias patirtis bei kompetencijas turinčiais kolegomis ir vadovais, 10 proc. – iš struktūrizuotų mokymų renginių.
  - 5.1.3. Lygių galimybių principu, kuriuo siekiama mokymų galimybę suteikti kuo platesniam Bendrovės darbuotojų ratui nepaisant lyties, lytinės orientacijos, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos, kitų skirtumų.
- 5.2. Darbuotojų ugdymo poreikis Bendrovėse vertinamas atsižvelgiant į strategines kryptis ir tikslus, aplinkoje kylančius iššūkius, numatomus technologinius ir organizacinius pokyčius, atsirandančias naujas galimybes ir veiklas, konkrečioms užduotims reikiamas kompetencijas ir kvalifikaciją, veiklos vertinimo rezultatus.
- 5.3. Atlikus ugdymo poreikio vertinimą konkrečioje Bendrovėje, nustatomos ugdymo sritys, į kurias sutelkiamas dėmesys, nustatomi tikslai, planuojamos mokymų biudžeto lėšos šių tikslų pasiekimui ir sudaromas metinis Bendrovės mokymų planas šioms ugdymo kategorijoms: (i) Bendrovės lygmens ugdymas, (ii) padalinio / funkcijos lygmens ugdymas, (iii) Darbuotojo (asmens) lygmens ugdymas.
- 5.4. Planuojant ugdymo poreikį atsižvelgiama į šias sritis:
  - 5.4.1. Naujų darbuotojų įvedimas, siekiant kad naujas darbuotojas įgytų savarankiškam darbui reikiamus įgūdžius ir žinias per trumpiausią galimą laiką.
  - 5.4.2. Pamainumo užtikrinimas – siekiant įgyvendinti kritinių ir vadovujančių pareigybių pamainumo plano priemones.
  - 5.4.3. Vadovavimo ir lyderystės įgūdžių ugdymas, reikalingas visų lygių vadovų (tame tarpe ir projektų vadovų) darbui: planavimo, vykdymo ir įgyvendinimo, personalo valdymo, atlygio valdymo ir veiklos vertinimo, grįžtamojo ryšio teikimo, ugdomojo vadovavimo, darbuotojų pritraukimo, darbo su darbuotojų įsitraukimu ir kitų įgūdžių ugdymas.
  - 5.4.4. Komandiškumo stiprinimas – siekiant įgyti efektyviam komandiniam darbui ir bendradarbiavimui reikalingas žinias bei įgūdžius.
  - 5.4.5. Kompetencijų ugdymas – siekiant stiprinti ir ugdyti Bendrovės strateginiams ir kasdienės veiklos tikslams įgyvendinti reikalingas kompetencijas.
  - 5.4.6. Profesinės kvalifikacijos kėlimas, siekiant ugdyti ar suteikti profesines, technines žinias ir kvalifikaciją.
  - 5.4.7. Pagal teisės aktus privalomi mokymai – apima privalomuosius mokymus, būtinus vykdant darbo funkcijas, taip pat darbų ir priešgaisrinės saugos, sveikatos, civilinės saugos bei kt.
  - 5.4.8. Inovacijų ir pokyčių įgyvendinimui reikalingi mokymai, siekiant įgyti žinių ir kompetencijų planuojamų ir įgyvendinamų pokyčių, pvz., technologinių pokyčių, inovacijų, darbo procesų tobulinimo / LEAN ir kt. sėkmei.
  - 5.4.9. Kiti mokymai, kuriuos Bendrovė laiko svarbiais jos veiklai.
- 5.5. Įgyvendinant 70-20-10 principą Bendrovės parenka įvairias ugdymo formas ir priemones, siekiant atliepti skirtingų sričių darbuotojų ir jų grupių ugdymo poreikius, įskaitant, bet neapsiribojant šiomis priemonėmis:
  - 5.5.1. Tobulėjimas ir mokymasis per patirtį (70%) – projektai ir naujos sudėtingos užduotys, problemų sprendimas, procesų tobulinimas, darbas tikslinėse darbo grupėse, papildomos atsakomybės, stažuotės, komandiruotės, darbo rotacija, vadovo pavadavimas, susirinkimų vedimas ir kt.
  - 5.5.2. Tobulėjimas ir mokymasis iš kitų per stebėjimą, bendravimą ir bendradarbiavimą (20%) – grįžtamasis ryšys, 360° tyrimas, veiklos aptarimo pokalbiai, individualaus ugdymo sesijos (*angl. coaching*), mentorystė, atvirkštinė mentorystė, sekimas geru pavyzdžiu (*angl. role model*),

šešėliavimas, gerosios praktikos vizitai, gamybinės išvykos, ekspertų klubai ir ryšių kūrimas, narystės profesinėse asociacijose, profesiniuose klubuose, problemų sprendimo komandose ir kt.

- 5.5.3. Mokymasis struktūruotų renginių metu (10%) – seminarai, kursai, konferencijos, forumai, sertifikavimas, atestavimas, e-mokymai, studijos profesinėse, aukštose, ar kitose mokslo įstaigose ir kt.
- 5.6. Už darbuotojo kokybišką ugdymo poreikio ir tikslų nustatymą, įgyvendinimą ir pasiekimą atsakingi tiesioginis darbuotojo vadovas ir pats darbuotojas. Kiekvienas darbuotojas yra asmeniškai atsakingas už savo profesinį tobulėjimą.

## **6. Baigiamosios nuostatos**

- 6.1. Siekiant operatyviai priimti reikalingus sprendimus dėl darbuotojų įdarbinimo, atlygio nustatymo ir išmokėjimo, šioje politikoje numatyti atlygio ir veiklos vertinimo elementų suderinimo su Bendrovės valdyba veiksmai gali būti vykdomi elektroniniu paštu, nelaukiant artimiausio valdybos posėdžio.
- 6.2. Už Darbuotojų atlygio, veiklos vertinimo ir ugdymo politikos įgyvendinimo priežiūrą atsakingas EPSO-G Strategijos ir plėtros padalinys.



**Tikslų vertinimo rezultatus mažinančių faktorių sąrašas.**

<b>Nr.</b>	<b>Įvykis</b>	<b>Sprendimas</b>	<b>Tikslo (-ų) vertinimas</b>
1.	Ikiteisminis arba vidinis tyrimas dėl korupcijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Susijusio tikslo vertinimas atidedamas iki galutinio (procesinio) sprendimo priėmimo: a) Nutraukta byla / nutrauktas tyrimas, b) Išteisintas / pažeidimas nenustatytas, c) Nuteistas / pažeidimas nustatytas.</li> <li>- Asmeniui (-ims), dėl kurių vyksta tyrimas KAD nėra mokama už visus tikslus, kitiems darbuotojams, kurių KAD sudėtyje yra Bendrovės tikslai, KAD mokama už visus tikslus, išskyrus atidėtą tikslą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nutraukus bylą, arba</li> <li>b) Išteisinus / nenustačius pažeidimo – tikslo pasiekimo rezultatas nemažinamas, KAD išmokama.</li> <li>c) Nuteisus / nustačius pažeidimą – KAD nemokama.</li> </ul>
2.	Viešų ir privačių interesų suderinimo pažeidimas (bendrovės vadovo tiria VTEK, arba jam nepavaldžių bendrovės atstovų komisija, kitų darbuotojų – vidinė komisija)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Susijusio tikslo vertinimas atidedamas iki sprendimo dėl pažeidimo priėmimo.</li> <li>- Asmeniui (-ims), dėl kurių vyksta tyrimas KAD nėra mokama už visus tikslus, kitiems darbuotojams, kurių KAD sudėtyje yra Bendrovės tikslai, KAD mokama už visus tikslus, išskyrus atidėtą tikslą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nutraukus tyrimą, arba</li> <li>b) Išteisinus / nenustačius pažeidimo – tikslo pasiekimo rezultatas nemažinamas, KAD išmokama.</li> <li>c) Pripažinus pažeidimą – KAD nemokama.</li> </ul>
3.	Darbo pareigų pažeidimas dėl piktnaudžiavimo, įgaliojimų viršijimo, aplaidaus/netinkamo pareigų vykdymo (žala virš 9000 EUR, arba Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktiką atitinkanti nematerialinė žala)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tyrimui vykstant tikslo vertinimas atidedamas iki sprendimo priėmimo.</li> <li>- Asmeniui (-ims), dėl kurių vyksta tyrimas KAD nėra mokama už visus tikslus, kitiems darbuotojams, kurių KAD sudėtyje yra Bendrovės tikslai, KAD mokama už visus tikslus, išskyrus atidėtą tikslą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Priėmus sprendimą, kad pažeidimo nebuvo, tikslo pasiekimo rezultatas nemažinamas, KAD išmokama.</li> <li>b) Priėmus sprendimą dėl pažeidimo KAD už visus tikslus mažinama, arba nemokama, priklausomai nuo padarytos žalos dydžio ir nuo pažeidimo sąsajos su konkrečiu tikslu.</li> </ul>
4.	Viešųjų pirkimų įstatymo principų (lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo, skaidrumo) pažeidimas – VPT, arba vidinis tyrimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tyrimui vykstant tikslo vertinimas atidedamas iki sprendimo priėmimo.</li> <li>- Asmeniui (-ims), dėl kurių vyksta tyrimas KAD nėra mokama už visus tikslus, kitiems darbuotojams, kurių KAD sudėtyje yra Bendrovės tikslai, KAD mokama už visus tikslus, išskyrus atidėtą tikslą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nustačius, kad pažeidimo nebuvo, tikslo pasiekimo rezultatas nemažinamas, KAD išmokama.</li> <li>b) Priėmus sprendimą dėl pažeidimo KAD už visus tikslus mažinama, arba nemokama, priklausomai nuo padarytos žalos dydžio ir nuo pažeidimo sąsajos su konkrečiu tikslu.</li> </ul>
5.	Darbo saugos pažeidimas – VDI, arba vidinis tyrimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tyrimui vykstant tikslo vertinimas atidedamas iki sprendimo priėmimo, jeigu įvyko sunkus nelaimingas atsitikimas, visų tikslų vertinimas atidedamas iki sprendimo priėmimo.</li> <li>- Asmeniui (-ims), dėl kurių vyksta tyrimas KAD nėra mokama už visus tikslus, kitiems darbuotojams, kurių KAD sudėtyje yra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nustačius, kad pažeidimo nebuvo ir nesant sunkaus nelaimingo atsitikimo, rezultatas nemažinamas, KAD išmokama.</li> <li>b) Priėmus sprendimą dėl pažeidimo KAD mažinama / nemokama, priklausomai nuo pažeidimo masto.</li> </ul>

		Bendrovės tikslai, KAD mokama už visus tikslus, išskyrus atidėtą(-us) tikslą (-us).	c) Esant sunkiam nelaimingam atsitikimui KAD nemokama už visus tikslus.
6.	Aplinkosaugos pažeidimas – kompetentingų institucijų, arba vidinis tyrimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tyrimui vykstant, priklausomai nuo pažeidimo masto iki sprendimo priėmimo atidedamas susijusio tikslo, arba visų tikslų vertinimas.</li> <li>- Asmeniui (-ims), dėl kurių vyksta tyrimas KAD nėra mokama už visus tikslus, kitiems darbuotojams, kurių KAD sudėtyje yra Bendrovės tikslai, KAD mokama už visus tikslus, išskyrus atidėtą (-us) tikslą (-us).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nustačius, kad pažeidimo nebuvo, tikslo pasiekimo rezultatas nemažinamas, KAD išmokama.</li> <li>b) Priėmus sprendimą dėl pažeidimo KAD mažinama / nemokama, priklausomai nuo pažeidimo masto.</li> </ul>