

DARBUOTOJŲ ATLYGIO, VEIKLOS VERTINIMO IR UGDYMO SI POLITIKA

TIKSLAS:	Nustatyti aiškius ir skaidrius Grupės darbuotojų: - atlygio už darbą ir veiklos vertinimo principus bei jais paremtą darbuotojų atlygio sistemą; - ugdymosi, kvalifikacijos kėlimo ir tobulėjimo principus.
TAIKYMO APIMTIS:	Visoms Grupės įmonėms.

1. Vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai

1.1. Šioje politikoje vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai turi šias reikšmes:

Atlygio rėžiai	Kiekvienam pareigybės lygiui nustatytos minimalios ir maksimalios Mėnesinio atlygio ribos.
Aukščiausio lygmens vadovai	Bendrovės vadovas ir Bendrovės vadovui tiesiogiai pavaldus struktūrinio padalinio vadovas, turintis kelis pavaldžius struktūrinius padalinius ir (ar) koordinuojantis kelias funkcijas, ir kurio vadovavimo lygmuo yra patvirtintas Bendrovės valdybos (jeigu valdyba nesudaroma – Bendrovės vadovo) sprendimu. Aukščiausio lygmens vadovas gali turėti skirtingo lygmens pavaldžius struktūrinius padalinius ir (ar) skirtingo vadovavimo lygmens pavaldžius darbuotojus.
Darbuotojo tikslai	Nustatytam laikotarpiui darbuotojui iškelti individualūs tikslai ir siektini rodikliai bei rezultatai, sutariaami darbuotojo ir tiesioginio vadovo veiklos aptarimo pokalbio metu ir apibrėžiantys, kokias veiklas, iniciatyvas ir užduotis prie savo kasdienių (rutininių) funkcijų darbuotojas atliks ir (arba) kokių veiklos rodiklių sieks, atlikdamas savo kasdienes funkcijas, kad būtų sukurta didžiausia vertė siekiant Bendrovės bei bendrų Grupės veiklos rezultatų.
Darbuotojo veiklos vertinimas	Darbuotojo tikslų pasiekimo, veiklos kokybės, kompetencijų, vertybių laikymosi vertinimas, kurio metu suteikiamas tiesioginio vadovo grįžtamasis ryšys darbuotojui.
Finansinis atlygis	Piniginę išraišką turinti atlygio sistemos dalis, apimanti tiesiogines ir netiesiogines atlygio formas.
Finansinis skatinimas	Darbdavio iniciatyva ir diskrecija mokamas atlygis darbuotojams, priklausomai nuo Bendrovės pasiektų rezultatų ir Darbuotojo veiklos vertinimo rezultatų.
Kalibravimas	Vadovų sesijos, kurių metu siekiama kuo kokybiškiau ir objektyviau įvertinti darbuotojų veiklos efektyvumą (rezultatyvumą), veiklos kokybę, vertybines elgsenas.
Kompetencijos	Darbuotojo žinios, gebėjimai, įgūdžiai ir patirtis, kurie pasireiškia per konkrečias darbine elgsenas.
Esminės pareigybės	Pareigybės, labiausiai ir tiesiogiai darančios įtaką Bendrovės veiklos tęstinumui, strategijos įgyvendinimui bei vertės kūrimui, kurioms reikalingi konkrečiai Bendrovei unikalūs, įgyjami per laiką, sunkiai pakeičiami ir randami darbo rinkoje įgūdžiai.

Mėnesinis atlygis	Darbo sutartyje nustatytas pagrindinis darbuotojo atlygis, mokamas kiekvieną mėnesį.
Nefinansinis atlygis	Piniginės išraiškos neturinti atlygio sistemos dalis, apimanti netiesiogines atlygio formas.
Pamainumo planavimas	Esminių pareigybių ir vadovų kryptingas pamainos planavimas, ugdant esamus darbuotojus ir numatant priemones už Bendrovės ribų.
Papildomos naudos	Finansinio ir nefinansinio pobūdžio priemonės, skirtos darbuotojų motyvacijai, gerovei ir įsitraukimui stiprinti.
Pareigybės lygis	Santykinis dydis, kuriuo įvertinama pareigybė pagal jos kompleksumą, atsakomybės apimtį, reikalingas žinias, kompetencijas ir poveikį rezultatams. Jis parodo santykinę pareigybės vertę ir svorį Bendrovėje ir Grupėje bei leidžia palyginti pareigybes tarpusavyje.
Pareigybių grupė	Pareigybės, kuriose atliekamas vienodas arba vienodos vertės darbas.
Pareigybių struktūra	Visos Bendrovės pareigybės, su joms nustatytais Pareigybių lygiais, sudaro Bendrovės pareigybių struktūrą. Visų Grupės įmonių pareigybių struktūros sudaro Grupės pareigybių struktūrą. Bendrovės ir Grupės pareigybių struktūros kartu vadinamos Pareigybių struktūra.
Pareigybių šeima	Panašios ir (ar) giminingo pobūdžio pareigybės, atliekančios tam tikrą funkciją, kuriai būdingos panašios veiklos, žinios ir išsilavinimas, tačiau skiriasi šių Pareigybių lygis, atsižvelgiant į atsakomybės, žinių, sprendimų priėmimo lygmenį.
Pirminio lygmens vadovai	Bendrovės žemiausio lygmens struktūrinių padalinių (grupių) vadovai, tiesiogiai pavaldūs Aukščiausio lygmens vadovams ar Vidurinio lygmens vadovams.
Ugdymasis	Visos darbuotojų ugdymosi 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.
Vidurinio lygmens vadovai	Bendrovės struktūrinių padalinių vadovai, išskyrus Aukščiausio lygmens ir Pirminio lygmens vadovus, kurių vadovavimo lygmuo yra patvirtintas Bendrovės vadovo sprendimu. Vidurinio lygmens vadovai gali turėti skirtingo lygmens pavaldžius struktūrinius padalinius ir (ar) skirtingo vadovavimo lygmens pavaldžius darbuotojus.

- 1.2. Politikoje taip pat vartojamos sąvokos, kaip jos apibrėžtos Grupės korporatyvinio valdymo politikos priede Nr. 1 „Grupės lygio dokumentuose vartojamų sąvokų sąrašas“, LR Darbo kodekse, kituose teisės aktuose.

2. Atlygio už darbą principai ir atlygio sistema

2.1. Grupės atlygio sistemos tikslai yra šie:

- 2.1.1. sukurti motyvuojančias paskatas bei prielaidas skatinti darbuotojus siekti geresnių veiklos rezultatų, aktyviau prisidėti prie Bendrovės ir Grupės tikslų pasiekimo bei atlikti daugiau, nei formaliai reikalaujama vykdant pareigas;
- 2.1.2. skatinti darbuotojus tobulinti (efektyvinti) veiklą ir kurti inovatyvius, nestandartinius sprendimus;

- 2.1.3. pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus ir kompetentingus darbuotojus;
- 2.1.4. užtikrinti vienodą atlygį už vienodą ar vienodos vertės darbą, taikant lygių galimybių ir nediskriminavimo principus bei remiantis objektyviais kriterijais. Nustatyti, kad nepažeidžiant vienodo ar vienodo vertės darbo užmokesčio principo vienodą ar vienodos vertės darbą dirbančių darbuotojų atlygis gali skirtis tais atvejais, kai tai pagrįsta tokiais objektyviais ir skaidriais kriterijais, kaip veiklos kokybė ir rezultatai, patirtis, žinios, įgūdžiai ar kompetencijos, vertybinės elgsenos.
- 2.2. Grupės įmonių darbuotojų atlygio sistemą sudaro Finansinis ir Nefinansinis atlygis.. Finansinį atlygį sudaro: (i) Mėnesinis atlygis; (ii) priemokos, nustatytos LR Darbo kodekse, Bendrovių vidaus teisės aktuose ir kolektyvinėse sutartyse; (iii) Finansinis skatinimas; (iv) projektinis skatinimas; (v) skatinimas už ypatingos svarbos rezultatus (vi) skatinimas už inovacijų diegimą; (vii) finansinio pobūdžio Papildomos naudos. Nefinansinį atlygį sudaro darbuotojams suteikiamos nefinansinio pobūdžio papildomos naudos (pvz. lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti nuotoliniu būdu ir kt.) bei pripažinimo ir emocinio atlygio priemonės, kurias sudaro kryptingi darbdavio veiksmai, siekiantys skatinti gerą darbuotojų savijautą, įgalinimą, įsitraukimą ir organizacijos skaidrumą.
- 2.3. Atlygio sistemos pagrindas yra Pareigybių struktūra. Pareigybės lygis nustatomas įvertinus šiuos kriterijus: (i) pareigybei reikalingas išsilavinimas, specialiosios žinios, kompetencija ir kvalifikacija bei patirtis (įskaitant gebėjimą efektyviai planuoti ir organizuoti savo ir kitų darbą, mokėjimą efektyviai bendrauti ir bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis); (ii) pareigybės priimamų sprendimų sudėtingumas/kompleksiškumas; (iii) pareigybės atsakomybė ir įgaliojimai savarankiškai priimti sprendimus bei poveikio Grupei, Bendrovei ar jos daliai dydis ir pobūdis.
- 2.4. Pareigybės lygio įvertinimui ir nustatymui Grupė pasirenka tarptautinėje praktikoje pripažintą ir Lietuvos rinkoje plačiai taikomą metodą. Grupė pasirenka ir visoje Grupėje taiko vieningą Pareigybės lygio įvertinimo metodą, todėl Grupėje veikia vieninga Pareigybių lygių sistema. Pareigybių vertinimas kalibruojamas Grupės mastu, taip užtikrinant Grupės organizacinį teisingumą ir nuoseklumą.
- 2.5. Bendrovės Aukščiausio lygmens vadovų (išskyrus Bendrovės vadovą) Pareigybių lygius tvirtina Bendrovės valdyba (jeigu valdyba nesudaroma – Bendrovės vadovas), kitų darbuotojų – Bendrovės vadovas. Bendrovės vadovo Pareigybės lygį tvirtina Bendrovės valdyba (jeigu ji nesudaroma – Bendrovės vadovą renkantis organas). Prieš tvirtinant Bendrovės valdyboje (jeigu ji nesudaroma – Bendrovės vadovą renkančiame organe) Bendrovės vadovo ir (arba) kitų Aukščiausio lygmens vadovų Pareigybių lygius, dėl šių darbuotojų Pareigybių lygių turi būti gauta ASK rekomendacija. Apibendrinta informacija apie kitų Grupės darbuotojų Pareigybių lygius periodiškai teikiama ASK, siekiant užtikrinti Pareigybių lygių suderinamumą ir nuoseklumą Grupėje.
- 2.6. Kiekvienam Pareigybės lygiui nustatomi Atlygio rėžiai (minimali ir maksimali Mėnesinio atlygio riba). Atlygio rėžių ribos nustatomos vadovaujantis gerąja atlygio valdymo praktika, užtikrinant atlygio vidinį teisingumą ir išorinį konkurencingumą. Atlygio rėžiai peržiūrimi kasmet, atsižvelgiant į nepriklausomo darbo užmokesčio tyrimo duomenis ir rinkos tendencijas bei įvertinus LR Vyriausybės rekomendacijas valstybės valdomų įmonių vadovaujančių darbuotojų apmokėjimui. Grupėje taikomi vieningi Atlygio rėžiai, kuriuos tvirtina patronuojančios bendrovės valdyba.
- 2.7. Atlygio rėžiai yra skelbiami Bendrovės ir (ar) Grupės vidinėje informacinėje sistemoje ir yra prieinami visiems Grupės įmonių darbuotojams.
- 2.8. Darbuotojo Mėnesinio atlygio 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 kiekvienos Grupės įmonės specifiką, gali būti pasirinkta kita atlygio lyginamoji rinką.

- 2.9. Kiekvieno Pareigybės lygio Atlygio režio 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. Atlygio režio ribos, lyginant su atskaitos tašku, nustatomos 80 – 120% ribose.
- 2.10. Darbuotojams Mėnesinis atlygis visais atvejais nustatomas atitinkamo Pareigybės lygio Atlygio režio ribose, išskyrus išimtiniais atvejais, kurie turi turėti argumentuotą pagrindimą. Viršutinės ribos viršijimas galimas tik pagrįstais išimtiniais atvejais, suderinus su Bendrovės valdyba, kai nesiekama apatinės režio ribos – suderinus su Bendrovės vadovu.
- 2.11. Mėnesinis atlygis gali kisti Pareigybės lygio Atlygio režio ribose, atsižvelgiant į darbuotojo įgūdžius (įskaitant socialinius ir emocinius įgūdžius), kvalifikaciją (kompetencijas), patirtį, žinias, atsakomybę ir savarankiškumo lygį atliekant pareigybei priskirtas funkcijas bei veiklos rezultatus.
- 2.12. Atskirais išimtiniais atvejais nustatant Mėnesinį atlygį atskiroms pareigybėms, Pareigybių šeimoms ir (ar) darbuotojams dėl jų išskirtinės arba esminės svarbos Bendrovės ar Grupės veiklai ir siekiant pritraukti ir išsaugoti tokius darbuotojus Bendrovėje ar Grupėje, gali būti daromos pagrįstos išimties iš šios politikos ir tik suderinus su Bendrovės valdyba.
- 2.13. Jeigu Bendrovės ar Grupės pareigybių 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, pasirinkta kita atlygio lyginamoji rinka ir pan.
- 2.14. Darbuotojams užtikrinama teisė į informaciją (teisė žinoti) apie: (i) jų pačių darbo užmokesčio dydį (metinį ir valandinį) ir (ii) vidutinio darbo užmokesčio dydžius (metinius ir valandinius) pagal darbuotojo lytį toje pačioje Pareigybių grupėje, kuriai priskiriama jo pareigybė, jeigu toje grupėje yra ne mažiau kaip 3 (trys) atitinkamos lyties darbuotojai. Ši informacija teikiama raštu, darbuotojo prašymu, užtikrinant asmens duomenų apsaugą (*pastaba: 2.14 punktas įsigalioja nuo 2026-06-08 dienos*).
- 2.15. Bendrovių vadovams Mėnesinį atlygį nustato Bendrovės valdyba (jeigu ji nesudaroma – Bendrovės vadovą renkantis organas).
- 2.16. Aukščiausio lygmens vadovams (išskyrus Bendrovės vadovą) Mėnesinį atlygį nustato Bendrovės vadovas, suderinęs su Bendrovės valdyba (jeigu valdyba nesudaroma – su EPSO-G grupės organizacijos vystymo ir kultūros vadovu).
- 2.17. Finansinis skatinimas gali būti mokamas darbdavio iniciatyva ir diskrecija, atsižvelgiant į Bendrovės tikslų pasiekimą, finansinius rezultatus ir Bendrovės finansines galimybes. Jeigu Bendrovė turi galimybę skirti darbuotojams Finansinį skatinimą, atsižvelgiama į Darbuotojo veiklos vertinimo atitikimą šiems tipiniams kriterijams: (i) darbuotojo tikslų pasiekimo vertinimo rezultatai, (ii) darbuotojo vertybinių elgsenų vertinimas, (iii) darbuotojo veiklos kokybės vertinimo rezultatai. Jeigu Bendrovės finansiniai rezultatai yra nepatenkinami arba jeigu Bendrovės tikslai pasiekti mažiau, nei 80%, Finansinis skatinimas nėra mokamas. Dėl susiklosčiusių objektyvių ir pagrįstų aplinkybių Bendrovės valdyba gali priimti sprendimą mažinti Finansiniam skatinimui nustatytą minimalią Bendrovės tikslų pasiekimo ribą, įvertinusi šių aplinkybių įtaką Bendrovės veiklai. Konkurencinėje aplinkoje veikiančių Grupės Bendrovių darbuotojų veikla gali būti vertinama ir Finansinis skatinimas gali būti skiriamas vadovaujantis veikimą rinkoje įgalinančiais ir politikos tikslus atitinkančiais Darbuotojų veiklos vertinimo ir Finansinio skatinimo kriterijais, tokiais kaip (įskaitant, bet neapsiribojant) pajamų lygis, pelningumas, projektų įgyvendinimas laiku ir nustatyto biudžeto apimtyje. Darbuotojo veiklos vertinimas ir Finansinio skatinimo skyrimas gali būti vykdomas skirtingu periodiškumu, priklausomai nuo darbuotojo veiklos pobūdžio ir atsakomybių.

- 2.18. Finansinį skatinimą Bendrovės vadovui skiria Bendrovės valdyba (jeigu ji nesudaroma – Bendrovės vadovą renkantis organas), kitiems Bendrovės darbuotojams – Bendrovės vadovas.
- 2.19. Finansinis skatinimas, jei skiriamas, išmokamas už praėjusius kalendorinius metus po to, kai Bendrovės valdyba pritaria audituotiems Bendrovės finansiniams rezultatams ir jie yra patvirtinami Bendrovės visuotiniame akcininkų susirinkime, išskyrus šios Politikos 2.17 punkte nustatytas išimtis dėl konkurencinėje aplinkoje veikiančių Grupės bendrovių darbuotojų Finansinio skatinimo.
- 2.20. Už ypatingos svarbos rezultatus skatinimą Bendrovės vadovui gali skirti Bendrovės valdyba (jeigu ji nesudaroma – Bendrovės vadovą renkantis organas), kitiems Bendrovės darbuotojams – Bendrovės vadovas.
- 2.21. Siekiant nuolatinės pažangos, Grupėje gali būti nustatomos atskiros inovacijų skatinimo priemonės. Jos gali būti skiriamos už inovatyvių idėjų įgyvendinimą ir darbuotojų kūrybiškumą siūlant inovatyvias idėjas. Tokių priemonių biudžetas formuojamas kartu su metiniu Bendrovės biudžetu. Bendrovės vadovui ir kitiems Aukščiausio lygmens vadovams bei Grupės mastu veikiančios inovacijų funkcijos darbuotojams visose Bendrovėse tokio pobūdžio skatinimas negali būti skiriamas.
- 2.22. Siekiant motyvuoti darbuotojus, įgyvendinančius Bendrovės ir (ar) Grupės strategijos įgyvendinimui svarbius projektus, kurių įgyvendinimo trukmė viršija 12 (dvylika) mėnesių, gali būti nustatomas projektinis skatinimas. Projektinio skatinimo biudžetas yra formuojamas kartu su metiniu Bendrovės biudžetu ir detaliau nustatomas Bendrovės vadovo sprendimu projekto planavimo ar vėlesniame etape bei išmokamas sėkmingai įgyvendinus visą projektą ar reikšmingą jo etapą. Bendrovių vadovams ir kitiems Aukščiausio lygmens vadovams projektinis skatinimas negali būti skiriamas.
- 2.23. Bendrovės lėšos, planuojamos skirti Finansiniam skatinimui, projektiniam skatinimui, skatinimui už inovacijų diegimą bei skatinimui už ypatingos svarbos rezultatus, turi būti numatytos metiniame Bendrovės biudžete.
- 2.24. Bendrovės valdybai suderinimui yra teikiama apibendrinta informacija apie planuojamas panaudoti lėšas Finansiniam skatinimui. Sprendimą dėl Finansinio skatinimo skyrimo, vadovaujantis šios politikos nuostatomis, priima Bendrovės vadovas, išklauses Bendrovės valdybos nuomonę.
- 2.25. Sprendimą dėl projektinio skatinimo, skatinimo už inovacijų diegimą bei skatinimo už ypatingos svarbos rezultatus skyrimo, vadovaujantis šios politikos nuostatomis, priima Bendrovės vadovas patvirtinto biudžeto ribose. Bendrovės valdybai kartą per metus teikiama apibendrinta informacija apie projektiniam skatinimui, skatinimui už inovacijas bei skatinimui už ypatingos svarbos rezultatus išmokėtas lėšas už praėjusius metus.
- 2.26. Siekiant skaidrumo, proporcingumo ir vidinio organizacinio teisingumo Grupėje, už vieną ir tą patį pasiekimą ar rezultatą darbuotojui gali būti skiriama tik viena skatinimo forma (Finansinis skatinimas, projektinis skatinimas, skatinimas už inovacijų diegimą, skatinimas už ypatingos svarbos rezultatus). Skatinimas neturi būti dubliuojamas taikant kelias skatinimo priemones už tą patį pagrindą.
- 2.27. Finansinis skatinimas, projektinis skatinimas, skatinimas už inovacijų diegimą, skatinimas už ypatingos svarbos rezultatus gali būti neskiriami arba mažinami, atsižvelgiant į vieną (ar kelias) iš šių aplinkybių: jei darbuotojas pažeidžia darbo drausmę, nesilaiko vertybinių elgsenų, nepasiekia sutartų darbuotojo tikslų, rodo netinkamą bendradarbiavimą, atsakomybę ar profesinę etiką, arba daro žalą Bendrovės turtui ir (ar) reputacijai. Esant aukščiau nurodytoms aplinkybėms, atitinkama (-os) situacija (-os) turi būti aptarta (-os) su darbuotoju, suteikiant konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.

- 2.28. Darbuotojams suteikiamos Papildomos naudos, apibrėžtos Bendrovių kolektyvinėse sutartyse ir (ar) Bendrovės vidaus teisės aktuose.
- 2.29. Papildomos naudos ir Nefinansinis atlygis kalibruojami Grupės lygiu ir nustatomi užtikrinant organizacinį teisingumą ir nuoseklumą Grupės mastu.
- 2.30. Bendrovėse nesudaromi išankstiniai susitarimai dėl iškeitinių išmokų dydžių, išskyrus Bendrovės vadovą. Išmokų, susijusių su darbo santykių pasibaigimu, dydžiai nustatomi atsižvelgiant į darbo teisės normose ir kolektyvinėse sutartyse įtvirtintus privalomai mokėtinus minimalius tokių išmokų dydžius, išskyrus išimtinius atvejus, kuriais dėl objektyvių priežasčių susitariama dėl kitokių, nei numatyta teisės aktuose, išmokų taikymo. Apie tokių (didesnių) išmokų išmokėjimus ir jų išmokėjimo pagrindus turi būti informuojama Bendrovės valdyba jos artimiausiame posėdyje.

3. Individualių darbuotojo tikslų nustatymas ir Darbuotojo veiklos vertinimas

- 3.1. Grupėje individualių darbuotojo tikslų nustatymas ir Darbuotojų veiklos vertinimo procesas vykdomas vadovaujantis šiais principais:
 - 3.1.1. **Sąsajumo principas** – EPSO-G vadovo tikslai kaskaduojami Grupės bendrovių vadovams, o pastarųjų – Bendrovių Aukščiausio lygmens vadovams, Vidurinio lygmens vadovams, Pirminio lygmens vadovams ir darbuotojams, išlaikant glaudų ryšį su Grupės ir konkrečios Bendrovės strateginiais tikslais, kad visų darbuotojų veiksmai būtų nukreipti strateginių tikslų pasiekimui.
 - 3.1.2. **Tikslų sumanumo principas** – tikslai formuluojami taip, kad atspindėtų nuolatinį progresą ir kuriamą vertę bei būtų konkretūs, pamatuojami, realiai pasiekiami, prasmingi, su jų įgyvendinimo terminais, taip pat periodiškai vertinami bei peržiūrimi, siekiant užtikrinti jų aktualumą ir tęstinį tobulinimą (angl. *S.M.A.R.T.E.R. - Specific-Measurable-Attainable-Realistic-Timely-Evaluated-Reviewed*)).
 - 3.1.3. **Vertybėmis grindžiamo tikslų siekimo principas** – tikslai turi būti siekiami, užtikrinant, kad kiekvienas veiksmas būtų grįstas vertybinėmis elgsenomis.
 - 3.1.4. **Abipusis lūkesčių žinojimo principas** – darbuotojai domisi ir žino, kokių rezultatų iš jų tikisi Bendrovė, ir Bendrovė domisi ir žino darbuotojų lūkesčius jos atžvilgiu. Abipusiai sutariama, kokius tikslus darbuotojai įsipareigoja pasiekti, už ką jie yra atsakingi bei kaip Bendrovė sieks atliepti darbuotojų lūkesčius.
 - 3.1.5. **Nešališkumo principas** – visiems darbuotojams visi veiklos vertinimo etapai, kriterijai ir procedūros taikomi vienodai reikliai, atvirai ir nešališkai.
 - 3.1.6. **Abipusės pagarbos principas** – skatinamas atviras, abipusė pagarba ir pasitikėjimu grindžiamas santykis tarp vadovų ir darbuotojų.
 - 3.1.7. **Atsakomybės principas** – darbuotojai yra atsakingi tiek už sutartų tikslų įgyvendinimą, tiek ir už jų įgyvendinimą laikantis vidaus ir išorės teisės aktų reikalavimų, o vadovai – už sąlygų tikslų įgyvendinimui sudarymą darbuotojams.
 - 3.1.8. **Nuolatinio abipusio grįžtamojo ryšio principas** – vadovai ir jiems pavaldūs darbuotojai teikia grįžtamąjį ryšį vieni kitiems.
- 3.2. Grupėje Darbuotojų veiklos vertinimo procesas susideda iš tokių dalių: (i) darbuotojų kompetencijų vertinimas; (ii) su darbuotojais sutartų tikslų pasiekimo vertinimas; (iii) darbuotojų veiklos kokybės ir vertybinių elgsenų vertinimas; (iv) Kalibravimas.
- 3.3. Bendrovės tikslų pasiekimo vertinimą ir Bendrovės vadovo veiklos vertinimą vykdo valdyba (jeigu ji nesudaroma – Bendrovės vadovą renkantis organas), kitų darbuotojų veiklos vertinimą vykdo darbuotojų tiesioginiai vadovai.

- 3.4. Siekiant užtikrinti vidinį organizacijos teisingumą bei skaidrumą, vykdomos darbuotojų metinės veiklos vertinimo Kalibravimo sesijos, kuriose Bendrovės atitinkamų lygių vadovai aptaria jiems pavaldžių darbuotojų preliminarinius vertinimo rezultatus, jų pasiskirstymą ir sukalibruoja juos tarp padalinių. Sprendimą dėl galutinių Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatų priima Bendrovės vadovas.
- 3.5. Darbuotojo veiklos vertinimo rezultatai tiesioginio vadovo ir darbuotojo aptariaimi Darbuotojų veiklos vertinimo pokalbio metu. Darbuotojų veiklos vertinimo proceso pabaigoje darbuotojas ir tiesioginis vadovas sutaria dėl darbuotojo tobulėjimui būtinų Ugdymosi veiksmų bei dėl tarpusavio darbo principų tobulinimo.

4. Bendrovės vadovo veiklos vertinimas ir skatinimas

- 4.1. Bendrovės valdyba (jeigu ji nesudaroma – Bendrovės vadovą renkantis organas), vadovaudamasi šia politika ir Bendrovės vadovo bei kolegialių organų atlygio politika (Bendrovėse, kuriose tokia politika yra patvirtinta pagal taikytinus teisės aktus), nustato Bendrovės vadovui tikslus, vertina jų pasiekimą, Bendrovės vadovo veiklą, priima sprendimą skirti ar neskirti Finansinį skatinimą.
- 4.2. Bendrovės valdyba, pasibaigus kalendoriniams metams, vykdo Bendrovės vadovo tikslų pasiekimo, vertybinių elgsenų ir veiklos kokybės vertinimą. Tikslų pasiekimas vertinamas procentine išraiška, kur 0 reiškia, kad tikslas visiškai nepasiektas, 100% ir daugiau reiškia, kad tikslas visiškai pasiektas.
- 4.3. Atsižvelgiant į Bendrovės vadovo tikslų pasiekimo rezultatą, vertybinių elgsenų ir veiklos kokybės vertinimą, Bendrovės valdyba nustato, ar atitinkamų kalendorinių metų laikotarpiu Bendrovės vadovo veikla (i) viršijo lūkesčius, (ii) atitiko lūkesčius, (iii) iš dalies atitiko lūkesčius; (iv) neatitiko lūkesčių.

5. Darbuotojų Ugdymasis

- 5.1. Darbuotojų Ugdymasis vyksta vadovaujantis šiais principais:
- 5.1.1. **Sąsajos principu** su Grupės ir konkrečios Bendrovės strategija, vertybėmis, Darbuotojo veiklos vertinimu, kompetencijų modeliu, Pamainumo planavimu.
- 5.1.2. **70-20-10 principu**, pagal kurį 70 proc. Ugdymosi, tobulėjimo ir mokymosi veiklų vyksta savarankiškai, t.y. per darbuotojo darbinę patirtį, 20 proc. – iš bendravimo ir bendradarbiavimo su įvairias patirtis bei kompetencijas turinčiais kolegomis ir vadovais, 10 proc. – iš struktūrizuotų, tikslingų mokymų programų.
- 5.2. Darbuotojų Ugdymosi poreikis Grupėje ir Bendrovėse vertinamas atsižvelgiant į Grupės ir Bendrovės strategines kryptis ir tikslus, aplinkoje kylančius iššūkius, numatomus technologinius ir organizacinius pokyčius, atsirandančias naujas galimybes ir veiklas, konkrečioms užduotims reikiamas kompetencijas ir kvalifikaciją, Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatus.
- 5.3. Atlikus Ugdymosi poreikio vertinimą Grupėje ir konkrečioje Bendrovėje, nustatomos Ugdymosi sritys, į kurias sutelkiamas dėmesys, nustatomi tikslai, planuojamos mokymų biudžeto lėšos šių tikslų pasiekimui ir sudaromas metinis Bendrovės, pagal poreikį Grupės, mokymų planas šioms Ugdymosi kategorijoms: (i) Grupės lygmens, (ii) Bendrovės lygmens, (iii) Grupės mastu veikiančios funkcijos lygmens, (iv) Bendrovės padalinio / funkcijos ar funkcinės srities lygmens, (v) darbuotojo (asmens) lygmens.
- 5.4. Darbuotojo Ugdymosi poreikis ir tikslai nustatomi darbuotojo ir tiesioginio vadovo bendru sutarimu. Už Ugdymosi tikslų įgyvendinimą ir pasiekimą atsakingas pats darbuotojas. Darbuotojo tiesioginis vadovas yra atsakingas už tinkamų organizacinių sąlygų sudarymą darbuotojo Ugdymosi tikslams pasiekti, pataria ir konsultuoja Ugdymosi procese.

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. Šios politikos nuostatos detalizuojamos Grupės Darbuotojų atlygio nustatymo ir veiklos vertinimo tvarkos bei Grupės Darbuotojų ugdymosi tvarkos aprašuose ir (arba) kolektyvinėse sutartyse.