

PATVIRTINTA

UAB „EPSO-G“ 2017 m. vasario 22 d. Valdybos sprendimu (posėdžio protokolo Nr. VLD-17-4)

PAKEISTA

UAB „EPSO-G“ Valdybos 2018 m. gruodžio 13 d. sprendimo (posėdžio protokolas Nr. VLD-18-23)



## UAB „EPSO-G“ ĮMONIŲ GRUPĖS DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO POLITIKA

Įgyvendindami akcininko nustatytus lūkesčius ir patvirtintas UAB „EPSO-G“ taikomas Valstybės valdomų energetikos sektoriaus įmonių grupės korporatyvinio valdymo gaires, aktyviai siekiame Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje nustatytų tikslų ir užtikrinti įmonių grupės bendrovėms pavestų Lietuvos valstybei ekonomiškai svarbių projektų įgyvendinimą.

Šių tikslų įgyvendinimas numatytas UAB „EPSO-G“ strategijoje. Siekiame, kad kiekvienam įmonių grupės darbuotojui būtų nustatyti su strategija susieti individualūs tikslai, kurių jie siektų remdamiesi įmonių grupės vertybėmis *profesionalumu*, *bendradarbiavimu* ir *pažanga*. Periodiškai vertiname šių tikslų pasiekimą bei vertybių laikymąsi ir kuriame tinkamas motyvacines paskatas geriausiai dirbantiems ir prie akcininko lūkesčių įgyvendinimo prisidedantiems įmonių grupės darbuotojams.

Tam skirta UAB „EPSO-G“ darbuotojų veiklos vertinimo politika. Tai svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo įrankis, skirtas taikyti nuoseklią darbuotojų individualių tikslų nustatymo, vertinimo bei atskaitomybės sistemą, susietą su vertybėmis bei atlygio sistema, taip padedančią kurti pažangią, į rezultatus orientuotą organizacinę kultūrą bei efektyviai valdyti darbo užmokesčio išlaidas, kuomet tikslų įgyvendinimas lemia bendrus atskirų įmonių rezultatus ir turi tiesioginę įtaką kintamos atlygio dalies dydžiui.

Politikos įgyvendinimas paremtas griežta kontrole. Už įmonės tikslų įgyvendinimą kiekvienos įmonės vadovybė kasmet atsiskaito juos paskyrusioms įmonių valdyboms, o darbuotojai – tiesioginiams savo vadovams. Veiklos vertinimo politikos efektyvumas kasmet vertinamas Atlygio ir skyrimo komitete.

**Tikslas:** Nustatyti bendrus, aiškius ir skaidrius UAB „EPSO-G“ įmonių grupės darbuotojų individualių metinių veiklos tikslų nustatymo ir veiklos vertinimo principus, objektyvius ir pamatuojamus visų darbuotojų metinius veiklos bei profesinio tobulėjimo tikslus. Įvertinti, kaip per praėjusius metus sekėsi pasiekti nustatytus metinius tikslus ir vadovautis vertybėmis. Suteikti grįžtamąjį ryšį, siekiant, kad darbuotojai žinotų ir suprastų su juo/ja susijusius lūkesčius ir tai, kaip jis/ji juos atitinka. Identifikuoti, kokie ne nuo darbuotojų priklausantys veiklos procesų tobulinimai padėtų sklandžiau organizuoti asmeninę ir bendrovės veiklą. Paskirstyti skatinimui skirtą bendrovės darbo užmokesčio fondo dalį pagal pasiektus veiklos tikslus. Identifikuoti darbuotojų ugdymo poreikius, jų profesinį ir vadybinį potencialą, kuriant sąsajas su esamomis ir planuojamomis įdiegti arba plėtoti personalo valdymo priemonėmis bei sistemomis.

**Taikymo apimtis:** Taikoma visoms UAB „EPSO-G“ įmonių grupės bendrovėms.

### TURINYS:

1. Vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai	2
2. Bendrosios nuostatos	2
3. Veiklos vertinimo principai	4

4. Veiklos vertinimo objektas ir vertinimo rezultatai	4
5. Veiklos vertinimo eiga	5
6. Veiklos vertinimo susiejimas su skatinimu	6
7. Baigiamosios nuostatos	7

Priedas Nr. 1 Pavyzdinė veiklos vertinimo forma

Priedas Nr. 2 Pavyzdinė Generalinio direktoriaus veiklos vertinimo forma

## 1. Vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai

<b>Veiklos vertinimo politika</b> arba <b>Politika</b>	Ši UAB „EPSO-G“ įmonių grupės darbuotojų veiklos vertinimo politika su visais pakeitimais ir papildymais (jei tokių būtų).
<b>Įmonių 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>EPSO-G</b>	UAB „EPSO-G“
<b>Dukterinės bendrovės (DB)</b>	UAB „EPSO-G“ tiesiogiai kontroliuojamos dukterinės bendrovės.
<b>Paskesnio lygio dukterinės bendrovės (PLDB)</b>	Bendrovės, kurias tiesiogiai ar netiesiogiai kontroliuoja DB.
<b>Darbuotojas</b>	Darbuotojas, dirbantis Grupės bendrovėje.
<b>Bendrovės vadovas</b>	Vadovas (generalinis direktorius, direktorius).
<b>Aukščiausio lygmens vadovas</b>	Bendrovių vadovas, jo pavaduotojai, Bendrovių 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>Vidurinio lygmens vadovas</b>	Bendrovės struktūrinių ir funkcinų padalinių vadovai, išskyrus Aukščiausio lygmens vadovus. Vidurinio lygmens vadovai gali turėti kelių lygmenų pavaldžius struktūrinius padalinius.
<b>Atlygio ir skyrimo komitetas</b>	EPSO-G valdybos sudarytas patariamasis komitetas, atsakingas už bendros atlygio ir skatinimo politikos formavimą Įmonių grupėje.
<b>Darbuotojo veiklos vertinimas</b>	Darbuotojo metinių tikslų pasiekimo ir vertybių laikymosi vertinimas, kurio metu suteikiamas grįžtamasis ryšys apie darbuotojų metinį tikslų pasiekimą remiantis kurio rezultatais yra sprendžiama dėl kintamojo atlygio dalies darbuotojui skyrimo.
<b>Metiniai darbuotojo tikslai</b>	Iki nustatyto laikotarpio pabaigos darbuotojui iškelti individualūs metiniai tikslai ir rezultatai, nustatomi kasmetinio veiklos vertinimo pokalbio metu ir kurie apibrėžia kur turi būti sutelktos darbuotojo veiklos pastangos atitinkamais metais, kad būtų sukurta didžiausia vertė siekiant bendrovės veiklos rezultatų, taip pat atsižvelgiant į bendrus EPSO-G įmonių grupės veiklos rezultatus.
<b>Tikslo santykinė vertė</b>	Tikslo santykinė reikšmė, išreikšta procentais nuo visų darbuotojui suformuluotų individualių metinių tikslų, kurie bendrai sudaro 100 % svorį.
<b>Vertybės</b>	Įmonių grupės pamatinius veiklos principus išreiškiančios elgsenos, kuriomis vadovaujantis siekiama nustatytų individualių tikslų.

<b>Lyderystės principai</b>	Įmonių grupės pamatinius veiklos principus išreiškiančios elgsenos, kuriomis grindžiama vadovavimo darbuotojams veikla siekiant nustatytų tikslų.
<b>Metinis veiklos vertinimo pokalbis</b>	Vadovo ir jam tiesiogiai pavaldaus darbuotojo pokalbis, skirtas aptarti praėjusiais metais darbuotojo pasiektus tikslus, įvertinti atitinkamų metų rezultatus, ugdymosi planų įgyvendinimą ir poreikius, nustatyti kito veiklos vertinimo laikotarpio tikslus.
<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>Kalibravimo (aptarimo) sesijos))</b>	Susitikimai, kuriuose vertintojai aptaria, preliminarius vertinimo rezultatus kad EPSO-G įmonių grupės mastu būtų kuo nuosekliau bei sistemingiau vertinama darbuotojų veikla, ugdoma bendra EPSO-G įmonių grupės darbuotojų veiklos vertinimo kultūra, taip pat diegiami bendri veiklos vertinimo principai ir standartai.
<b>Vertintojas</b>	Darbuotojas, nustatantis Metinius darbuotojo tikslus ir vertinantis kitų darbuotojų veiklą: Bendrovės vadovas – jam pavaldžių Aukščiausio ar Vidurinio lygmens vadovų veiklą, o Aukščiausio lygmens vadovai - jiems pavaldžių darbuotojų veiklą, kiti vadovai – jiems pavaldžių darbuotojų veiklą.

## 2. Bendrosios nuostatos

- 2.1. Politika tvirtinama ir keičiama EPSO-G valdybos sprendimu.
- 2.2. 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.
- 2.3. 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, Atlygio ir skyrimo komitetui, o taip pat generaliniam direktoriui ne rečiau kaip kartą per metus, yra atsakingas EPSO-G Strategijos ir plėtros padalinys. Veiklos vertinimo politiką, jos veiksmingumą, įgyvendinimą ir taikymą periodiškai vertina Atlygio ir skyrimo komitetas.
- 2.4. Rekomenduojama, jog 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.
- 2.5. Už tinkamą ir kokybišką veiklos vertinimo politikos įgyvendinimą atsako kiekvienos Grupės bendrovės vadovas ir Vertintojai, kurie užtikrina nustatomų Metinių darbuotojų tikslų kokybę ir jų reikšmingumą, prisidedant prie Bendrovės strategijos ir veiklos tikslų įgyvendinimo.
- 2.6. Bendrovės vadovas, vadovaudamasis šia Politika, tvirtina Bendrovės darbuotojų bei Aukščiausio ir Vidurinio lygmens vadovų veiklos vertinimo formas pagal Priede Nr. 1 pateikiamą pavyzdinę formą, o Bendrovės vadovui valdyba nustato tikslus pagal Priede Nr. 2 pateiktą pavyzdinę formą.
- 2.7. Kiekvienais metais, pagal su Atlygio ir skyrimo komitetu suderintus vertinimo kriterijus ir metodiką, atliekamas ir Bendrovės valdybai bei Atlygio ir skyrimo komitetui nustatytu reguliarumu pateikiamas vertinimas apie Įmonių grupės darbuotojų veiklos vertinimo politikos taikymą, jos efektyvumą ir sąsają su kitais personalo valdymo procesais: atlygio valdymu, ugdymu, karjeros planavimu ir darbuotojų įsitraukimu.
- 2.8. Politika skelbiama EPSO-G interneto svetainėje.

## 3. Veiklos vertinimo principai

- 3.1. Sąsajos su strategija principas – veiklos vertinimas orientuotas į tikslų, susietų su Įmonių grupės ir Bendrovės strategijomis, nustatymą taip, kad pradedant Aukščiausio lygmens vadovais ir baigiant darbuotojų individualiais tikslais jie atspindėtų glaudų ryšį su strateginiais tikslais bei visi darbuotojai būtų sutelkti šių tikslų pasiekimui.

- 3.2. Tikslų sumanumo principas – tikslai formuluojami taip, kad būtų konkretūs, pamatuojami, realiai pasiekiami, prasmingi, su jų įgyvendinimo terminais (*angl. S.M.A.R.T.*) taip, kad atspindėtų nuolatinę pažangą ir kuriamą vertę.
- 3.3. Vertybėmis grindžiamo tikslų siekimo principas – svarbu ne tik rezultatas, bet ir tai, kaip jis pasiekiamas, t. y. remiantis elgsenomis, kurios atspindi Įmonių grupės vertybes.
- 3.4. Lūkesčių žinojimo principas – darbuotojai žino, kokių rezultatų iš jų tikisi organizacija, kokius tikslus įsipareigoja pasiekti ir už ką jie yra atskaitingi bei kokia šių rezultatų sąsaja su skatinimu.
- 3.5. Diferencijavimo principas – veiklos vertinimo metu darbuotojai diferencijuojami pagal jų pasiektus rezultatus bei vertybines elgsenas.
- 3.6. Nešališkumo principas – visiems darbuotojams visi veiklos vertinimo etapai, kriterijai ir procedūros taikomi vienodai reikliai, atvirai ir nešališkai.
- 3.7. Abipusės pagarbos principas – skatinamas atviras, abipuse pagarba ir pasitikėjimu grindžiamas santykis su darbuotojais.
- 3.8. Atskaitomybės principas – darbuotojai yra atskaitingi už jiems nustatytų tikslų įgyvendinimą, o vadovai – už tai, kaip vadovauja darbuotojams įgyvendinant tikslus.
- 3.9. Nuolatinio grįžtamojo ryšio principas – darbuotojams pastoviai teikiamas grįžtamasis ryšys apie jų veiklą, tikslų siekimą, kuris formalizuojamas metiniuose ir tarpiniuose veiklos vertinimo pokalbiuose.

#### 4. Veiklos vertinimo objektas ir vertinimo rezultatai

- 4.1. Vertinant darbuotojų veiklą, vertinama, ar pasiekti darbuotojui iškelti 3-5 metiniai tikslai ir kaip darbuotojas savo veikloje vadavosi vertybėmis, o Aukščiausio bei Vidurinio lygmens vadovai ir lyderystės principais.
- 4.2. Kiekvienam iš tikslų rekomenduojama nustatyti svorį 10-50% ribose, kad bendra metinių tikslų svorių suma būtų lygi 100%.
- 4.3. Kiekvienai iš vertybių nustatomas vienodas svoris, bendrą jų 100 % svorį dalinant iš vertybių skaičiaus. Kiekviena vertybė vertinama pagal vertybę apibūdinančias elgsenas.
- 4.4. Bendrame tikslų ir vertybių laikymosi vertinime, tikslų pasiekimo vertinimas turi 80 %, o vertybių - 20 % svorį galutiniame darbuotojo veiklos vertinime. Kai vertinami ir lyderystės principai, jų ir vertybių svoris yra vienodas – po 10 % bendrame vertinime. Siekiant vystyti bendrą Įmonių grupės organizacinę kultūrą, tikslų ir vertybių santykis gali keistis, nuosekliai didinant vertybių svorį iki 50:50% svorių santykio, atsižvelgiant į Atlygio ir skyrimo komiteto rekomendacijas bei atitinkamos Bendrovės valdybos sprendimą. Generalinio direktoriaus tikslų ir vertybių svorį bei jų santykį nustato valdyba.
- 4.5. Kiekvieno tikslo ir vertybių laikymosi pasiekimo lygis vertinamas pagal keturias kategorijas, kad būtų galima įvertinti bendrą tikslų pasiekimo lygį, kiekvienai kategorijai priskiriant šias skaitines reikšmes:

TIKSLŲ PASIEKIMO IR VERTYBIŲ LAIKYMOŠI VERTINIMAS	TIKSLŲ PASIEKIMO IR VERTYBIŲ LAIKYMOŠI LYGIO VERTINIMO APIBŪDINIMAS	TIKSLŲ PASIEKIMO PROCENTAS
<b>Viršija lūkesčius</b>	Rezultatai pastebimai viršija su tikslu ir vertybėmis sietus ir aptartus kiekybinius ir/ar kokybinius lūkesčius.	≥ 110
<b>Atitinka lūkesčius</b>	Rezultatai pilnai atitinka su tikslu bei vertybėmis sietus ir aptartus kiekybinius ir/ar kokybinius lūkesčius	≤ 95 – 110 %
<b>Iš dalies atitinka lūkesčius</b>	Rezultatai atitinka daugumą, bet ne visus su tikslu ir vertybėmis sietus kiekybinius ir/ar kokybinius lūkesčius.	70 – 95 %

<b>Neatitinka lūkesčių</b>	Rezultatai neatitinka daugumos su tikslu ir vertybėmis sietų kiekybinių ir/ar kokybinių lūkesčių.	<70 %
----------------------------	---	-------

4.6. Darbuotojo bendrą veiklos vertinimo rezultatą parodo bendras tikslų pasiekimo bei vertybių vertinimas.

## 5. Veiklos vertinimo eiga

- 5.1. Siekiant užtikrinti tolygų veiklos vertinimą tarp padalinių ir jų darbuotojų, prieš individualius tiesioginių vadovų ir darbuotojų metinius veiklos vertinimo pokalbius, gali būti organizuojamos veiklos vertinimo kalibravimo (aptarimo) sesijos, kuriose Bendrovės Vertintojai aptaria visų savo vertinamų darbuotojų preliminarius vertinimo rezultatus, jų pasiskirstymą.
- 5.2. Rekomenduojama ne vėliau kaip 10 darbo dienų iki metinių pokalbių pradžios Bendrovės vadovui paskelbti informaciją apie metinių pokalbių pradžią kartu su metinių pokalbių organizavimo grafiku.
- 5.3. Vadovaudamiesi Bendrovės vadovo paskelbta informacija, tiesioginiams vadovams rekomenduojama ne vėliau kaip 5 darbo dienas iki metinio pokalbio datos, inicijuoti metinio pokalbio susitikimą su darbuotoju ir susitarti su juo dėl pokalbio datos bei laiko.
- 5.4. Vertintojas, ruošdamasis veiklos vertinimui, įvertina darbuotojus ir užpildo veiklos vertinimo formas, kuriose įrašo: darbuotojo metinių tikslų pasiekimo ir vertybių laikymosi lygio vertinimus; komentarą apie metinių tikslų pasiekimą ir vertybių laikymąsi, įvardydamas pagrindinius atitinkamo vertinimo argumentus; siūlomą darbuotojo asmeninio tobulėjimo planą; 3–5 planuojamus kito vertinimo laikotarpio Metinius darbuotojo tikslus, kurie pasirenkami atsižvelgus į struktūrinio padalinio metinius veiklos tikslus.
- 5.5. Darbuotojas, ruošdamasis veiklos vertinimo pokalbiui, veiklos vertinimo anketoje įrašo: kaip vertina tikslų pasiekimo ir vertybių laikymosi lygį, komentarą apie metinių tikslų pasiekimą ir vertybių laikymąsi; komentarą, kokių jis turi lūkesčių dėl darbo funkcijų ir atsakomybės, kokie ne nuo jo priklausantys veiklos procesų tobulinimai leistų sklandžiau atlikti darbus; pasiūlymus dėl asmeninio tobulėjimo plano; 3–5 savo siūlomus tikslus kitiems metams, kurie pasirenkami atsižvelgus į struktūrinio padalinio metinius veiklos tikslus.
- 5.6. Vertintojo ir darbuotojo sutartu laiku vyksta metinis veiklos vertinimo pokalbis į kurį vertintojas ir darbuotojas atsineša užpildytas veiklos vertinimo anketas bei jomis apsikeičia.
- 5.7. Metinio veiklos vertinimo pokalbio metu tiesioginis vadovas su darbuotoju aptaria kaip sekėsi pasiekti sutartus metinius tikslus, veiklą grįsti vertybėmis, lūkesčius dėl darbo funkcijų, sąlygų ir atsakomybės, karjeros, galimybes tobulinti veiklos procesus ir veiklą, sudaro asmeninį darbuotojo tobulėjimo planą. Tiesioginis vadovas pateikia savo nuomonę ir ją pagrindžia, kaip vertina darbuotojo veiklą: tikslų pasiekimą ir vertybių laikymąsi, ugdymo plano tikslų pasiekimus ir kt. Darbuotojas pateikia savo komentarus dėl tiesioginio vadovo vertinimo. Vadovas kartu su darbuotoju aptarę metinio veiklos vertinimo rezultatus, priima sprendimą dėl vertinimo.
- 5.8. Po šio pokalbio etapo, tiesioginis vadovas ir darbuotojas sutaria dėl ateinančio laikotarpio darbuotojo individualių tikslų, kaip jų pasiekimą grįsti organizacinėmis vertybėmis, aptaria ugdymo poreikius ir sutaria dėl darbuotojo tobulėjimo tikslų ir sudaro galutinį 3-5 metinių tikslų sąrašą. Vertintojas priima galutinį sprendimą dėl keliamų tikslų ir nustato jų svorius. Galutinis tikslų sąrašas turi būti patvirtintas ne vėliau kaip iki atitinkamų kalendorinių metų I-mojo ketvirčio pabaigos.
- 5.9. Pasibaigus veiklos vertinimo pokalbiams, gali būti inicijuojama galutinė darbuotojų veiklos vertinimo rezultatų kalibravimo (aptarimo) sesija, kurioje vadovai pristato jų padalinio veiklos vertinimo rezultatus bei pasiskirstymą.
- 5.10. Po veiklos vertinimo pokalbio ir galutinės kalibravimo (aptarimo) sesijos (jei ji vykdoma), Vertintojas pateikia galutinę užpildytą įvertinimo formą darbuotojui susipažinti.
- 5.11. Rekomenduojama, kad kiekvienų metų birželio–rugpjūčio mėnesiais vertintojas inicijuotų tarpinius metų vidurio pokalbius su darbuotojais, kurių metu žodžiu būtų aptariama darbuotojo veikla, elgsena, kaip vykdomas asmeninis tobulėjimo planas, pateikiami Vertintojo komentarai, vertinimai ir rekomendacijos

darbuotojui. Vadovaujantis geraja praktika, tarpiniai veiklos vertinimo pokalbiai gali būti organizuojami ir ketvirtiniu veiklos vertinimo ciklo periodiškumu.

- 5.12. Tarpinio veiklos vertinimo pokalbio metu Vertintojo arba darbuotojo iniciatyva tikslai gali būti peržiūrimi ir tikslinami. Tikslai gali būti tikslinami, jeigu dėl nuo darbuotojo nepriklausančių aplinkybių pasikeitė bendrovės veiklos prioritetai.
- 5.13. Vėlesni metinių tikslų pakeitimai gali būti daromi tik ypatingais atvejais, tarp jų, jeigu vienas ar keli Metiniai darbuotojo tikslai tampa nebeaktualūs, suderinus su atitinkamos Bendrovės vadovu.
- 5.14. Susisteminti bendrovės darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai ne vėliau kaip per mėnesį pateikiami EPSO-G.

## 6. Veiklos vertinimo susiejimas su skatinimu

- 6.1. Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai siejami su skatinimu, t. y. sprendžiant dėl kintamosios atlygio dalies išmokėjimo darbuotojui, atsižvelgiant į bendrovės ir individualius veiklos rezultatus ir individualių darbuotojo tikslų pasiekimo lygį.
- 6.2. Darbuotojas gali gauti kintamąją atlygio dalį jei bendra visų Metinių darbuotojo tikslų pasiekimo reikšmė  $\geq 70\%$ , o atitinkamos Bendrovės valdyba, įvertinusi Bendrovės veiklos rezultatus, priima sprendimą išmokėti darbuotojams kintamą atlygio dalį už veiklos rezultatus.
- 6.3. Kintamoji atlygio dalis išmokama kiekvienais metais po to, kai Bendrovės valdyba pritaria audituotiems Bendrovės finansiniams rezultatams ir jie yra patvirtinami Bendrovės visuotiniame akcininkų susirinkime bei viešai paskelbiami. Atsižvelgiant į pareigybių specifiką, kitoks kintamos atlygio dalies išmokėjimo periodiškumas nustatomas atitinkamose įmonių politikose ir (ar) tvarkose.
- 6.4. Bendrovės valdyba, atsižvelgdama į bendrovės finansinius rezultatus ir įvertinusi Bendrovės vadovo tikslų pasiekimą priima sprendimą dėl bendros visų darbuotojų kintamojo atlygio dalies sumos už atitinkamų metų rezultatus skyrimo Bendrovės darbuotojams, kurią savo sprendimu paskirsto Bendrovės vadovas, išskyrus Bendrovės vadovą, kuriam už atitinkamus kalendorinius metus mokėtiną konkretų kintamojo atlygio dydį Bendrovės valdyba nustato savo sprendimu, o Aukščiausio lygmens vadovams skiriamą kintamojo atlygio dydį Bendrovės vadovas suderina su valdyba.
- 6.5. Kintamos atlygio daliai dalies apskaičiavimui rekomenduojama nustatyti principą, kad kuo aukštesnis vadovo atsakomybės lygmuo, tuo didesnę įtaką jo kintamo atlygio daliai turi bendrovės rezultatai pagal toliau rekomenduojamą proporciją:

Individualių ir bendrovės tikslų proporcija kintamosios atlygio dalies apskaičiavimui			
Pareigybės lygmuo		Pareigybės	Bendrovės ir individualūs tikslai
1.	Aukščiausio lygmens vadovai	Generalinis direktorius (bendrovės vadovas)	100 %
		Generaliniam direktoriui tiesiogiai pavaldūs struktūrinių arba funkcinių padalinių, vadovai (Direktorius/ Departamento direktorius)	70 % : 30 %
2.	Vidurinio lygmens vadovai	Vidaus padalinių vadovai ir (ar) padalinių, tiesiogiai pavaldžių generaliniam direktoriui, tačiau neturinčių vidaus padalinių, struktūrinių vienetų vadovai (Srities, skyriaus, grupės ar centro vadovas arba kt.)	50 % : 50 %
3.	Darbuotojai	Visi kiti darbuotojai	30 % : 70 %

## Priedas Nr. 1. Pavyzdinė veiklos vertinimo forma

INDIVIDUALIŲ TIKSLŲ PASIEKIMO IR VERTYBIŲ LAIKYMOŠI VERTINIMAS					
<b>I. TIKSLŲ PASIEKIMAS</b>					
Eil. Nr.	TIKSLAS	TIKSLŲ SVORIS (%)	TIKSLŲ PASIEKIMO A PIBŪDINIMAS	TIKSLŲ PASIEKIMO VERTINIMAS (%)	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Bendras individualių tikslų pasiekimo vertinimas		100%			
<b>II. VERTYBIŲ LAIKYMASIS</b>					
Eil. Nr.	VERTYBĖ	VERTYBES A TSPINDINČIOS ELGSENOS	VERTYBĖS SVORIS (%)	ELGSENOS SVORIS (%)	VERTYBIŲ LAIKYMOŠI VERTINIMAS (%)
1.	PROFESIONALUMAS	1.1.	Atlieka darbą geriau nei iš jo tikimasi	33,30%	5,60%
		1.2.	Sako, ką daro ir daro tai, ką sako		5,60%
		1.3.	Tęsi duotus pažadus		5,60%
2.	BENDRADARBIAVIMAS	2.1.	Bendrauja aiškiai ir suprantamai	33,30%	5,60%
		2.2.	Parodo savo poziciją ir gerbia kitus		5,60%
		2.3.	Padaeda kitiems pasiekti rezultatą		5,60%
3.	PAŽANGA	3.1.	Imasi iniciatyvos ir mokosi iš klaidų	33,30%	5,60%
		3.2.	Ieško naujų idėjų ir jas įgyvendina		5,60%
		3.3.	Nuolat stiprina gebėjimus ir jais dalinasi		5,60%
Bendras vertybių laikyimosi vertinimas		100%	50%		
<b>III. LYDERYSTĖS PRINCIPŲ LAIKYMASIS*</b>					
Eil. Nr.	LYDERYSTĖS PRINCIPAI	LYDERYSTĖS PRINCIPUS A TSPINDINČIOS ELGSENOS	PRINCIPŲ SVORIS (%)	ELGSENOS SVORIS (%)	PRINCIPŲ IR ELGSENŲ VERTINIMAS (%)
1.	Nustato pokyčių kryptį ir yra jų ambasadorius	1.1.	Nustato aiškius tikslus ir užtikrina grįžtamąjį ryšį	33,30%	5,60%
		1.2.	Asmeniškai įsipareigojęs įmonės ir įmonės grupės vizijos įgyvendinimui		5,60%
		1.3.	Skatina iniciatyvumą, nuomonių įvairovę ir nuolatinę pažangą		5,60%
2.	Telkia komandas ir ugdo asmenybes	2.1.	Įkvepia ir telkia komandas	33,30%	5,60%
		2.2.	Pripažįsta komandos narių pasiekimus ir nesisavina pergalių		5,60%
		2.3.	Vadina daiktus tikraisiais vardais ir neturii slaptų ketinimų		5,60%
3.	Įgyvendina ką pažada	3.1.	Laikosi priimtų sprendimų	33,30%	5,60%
		3.2.	Rodo pavyzdį, netoleruoja piktnaudžiavimo ir nebaudžia už klaidą		5,60%
		3.3.	Prisiima atsakomybę už nesėkmes		5,60%
Bendras lyderystės principų laikyimosi vertinimas			50%		
<b>IV. BENDRO ĮMONĖS, INDIVIDUALIŲ TIKSLŲ PASIEKIMO BEI VERTYBIŲ LAIKYMASI REZULTATAS KINTAMO ATLYGIO APSKAIČIAVIMUI</b>					
Eil. Nr.	VERTINAMI RODIKLIAI			SVORIS (%)	VERTINIMAS (%)
1.	Įmonės tikslų pasiekimas				
2.	Individualių tikslų pasiekimas				
3.	Vertybių laikyimosi				
4.	Lyderystės principų laikyimosi				
Bendras vertinimo rezultatas				100%	
<b>V. DARBUOTOJO METINIS TOBULĖJIMAS</b>					
Eil. Nr.	MOKYMOŠI IR TOBULĖJIMO UŽDAVINIAI BEI PRIEMONĖS	TERMINAS	IVYKDYMAS		
1.					
2.					
3.					
<b>VI. KOMENTARAS DĖL INDIVIDUALIŲ TIKSLŲ, VERTYBIŲ IR MOKYMOŠI TIKSLŲ PASIEKIMO</b>					
1.	Darbuotojo komentaras (pildo darbuotojas)				
2.	Vadovo komentaras (pildo tiesioginis vadovas)				

\* Veiklos vertinimo anketos dalis taikoma aukščiausio ir vidurinio lygmens vadovams

## Priedas Nr. 2. Pavyzdinė Generalinio direktoriaus veiklos vertinimo forma

I. METINIAI TIKSLAI								
Eil. Nr.	Metinis tikslas	Siekiamas rodiklio dydis	Tikslo svoris (%)	Matavimo vienetai	Nustatytas rodiklio dydis	Pasiektas tikslo dydis	Tikslo pasiekimo įvertinimas (%) (7) / (6)	Tikslo pasiekimo įvertinimas atsižvelgiant į jo santykinį svorį (%) (8) / (4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
			<b>Viso:</b>	<b>100%</b>	<b>Bendras tikslų pasiekimo vertinimas:</b>			<b>&lt;...&gt;%</b>

II. VERTYBIŲ LAIKYMASIS			SVORIS		VERTINIMAS
Eil. Nr.	VERTYBĖ	VERTYBES ATSPINDINČIOS ELGSENOS	VERTYBĖS SVORIS (%)	ELGSENOS SVORIS (%)	VERTYBIŲ LAIKYMOŠI VERTINIMAS (%)
1.	PROFESIONALUMAS	1.1. Atlieka darbą geriau nei iš jo tikimasi	33,30%	5,60%	
		1.2. Sako, ką daro ir daro tai, ką sako		5,60%	
		1.3. Tešį duotus pažadus		5,60%	
2.	BENDRADARBIAVIMAS	2.1. Bendrauja aiškiai ir suprantamai	33,30%	5,60%	
		2.2. Parodo savo poziciją ir gerbia kitus		5,60%	
		2.3. Padeda kitiems pasiekti rezultata		5,60%	
3.	PAŽANGA	3.1. Imasi iniciatyvos ir mokosi iš klaidų	33,30%	5,60%	
		3.2. Ieško naujų idėjų ir jas įgyvendina		5,60%	
		3.3. Nuolat stiprina gebėjimus ir jais dalinasi		5,60%	
<b>Bendras vertybių laikymosi vertinimas</b>			<b>100%</b>	<b>50%</b>	

III. LYDERYSTĖS PRINCIPŲ LAIKYMASIS*					
Eil. Nr.	LYDERYSTĖS PRINCIPAI	LYDERYSTĖS PRINCIPUS ATSPINDINČIOS ELGSENOS	PRINCIPŲ SVORIS (%)	ELGSENOS SVORIS (%)	PRINCIPŲ IR ELGSENŲ VERTINIMAS (%)
1.	Nustato pokyčių kryptį ir yra jų ambasadorius	1.1. Nustato aiškius tikslus ir užtikrina grįžtamąjį ryšį	33,30%	5,60%	
		1.2. Asmeniškai įsipareigojęs įmonės ir įmonės grupės vizijos įgyvendinimui		5,60%	
		1.3. Skatina iniciatyvumą, nuomonių įvairovę ir nuolatinę pažangą		5,60%	
2.	Telkia komandas ir ugdo asmenybes	2.1. Įkvepia ir telkia komandas	33,30%	5,60%	
		2.2. Pripažįsta komandos narių pasiekimus ir nesisavina pergalių		5,60%	
		2.3. Vadina daiktus tikraisiais vardais ir neturii slaptų ketinimų		5,60%	
3.	Įgyvendina ką pažada	3.1. Laikosi priimtų sprendimų	33,30%	5,60%	
		3.2. Rodo pavyzdį, netoleruoja piktnaudžiavimo ir nebaudžia už klaidą		5,60%	
		3.3. Prisima atsakomybę už nesėkmes		5,60%	
<b>Bendras lyderystės principų laikymosi vertinimas</b>				<b>50%</b>	

IV. BENDRO ĮMONĖS, INDIVIDUALIŲ TIKSLŲ PASIEKIMO BEI VERTYBIŲ LAIKYMASI REZULTATAS KINTAMO ATLYGIO APSKAIČIAVIMUI			
Eil. Nr.	VERTINAMI RODIKLIAI	SVORIS (%)	VERTINIMAS (%)
1.	Įmonės tikslų pasiekimas		
2.	Vertybių laikymasis		
3.	Lyderystės principų laikymasis		
<b>Bendras vertinimo rezultatas</b>		<b>100%</b>	