



## 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

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 arba 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 funkcinės 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 išskelti 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. Taikomos visiems darbuotojams.
<b>Lyderystės principai</b>	Įmonių grupės pamatinius veiklos principus išreiškiančios elgsenos, kuriomis grindžiama vadovavimo darbuotojams veikla siekiant nustatytų tikslų Taikomos aukščiausio, vidurinio lygmens ir kitoms, tiesiogiai pavaldžių darbuotojų turinčioms pareigybėms.

<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, preliminarinius 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. Sąsajumo principas –įgyvendinamas kaskaduojant EPSO-G vadovo tikslus į grupės bendrovių vadovų tikslus, o pastarųjų - įmonės aukščiausio lygmens vadovams ir darbuotojams taip, kad jie atspindėtų glaudų ryšį su Įmonių grupės ir Bendrovės 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 ir lyderystės principais 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%. Tikslai turi būti formuluojami taip, kad:
  - 4.2.1. atspindėtų kiekvieno darbuotojo pagrindinių veiklos atsakomybių srityse reikalingus pasiekti pagrindinius ir svarbiausius bendrovei rezultatus;
  - 4.2.2. kiekvienam darbuotojui būtų aišku ką konkrečiai ir iki kada jis turi pasiekti;
  - 4.2.3. būtų pamatuojami ir turintys rodiklius, pagal kuriuos aptariant ir vertinant jų pasiekimą galima maksimaliai objektyviai įvertinti jų pasiekimo lygį;
  - 4.2.4. kokybiniai ir kompleksiški tikslai siekiant kuo tikslesnio jų pamatuojamumo ir objektyvesnio vertinimo, gali būti detalizuojami į atskirus jų etapus, aiškiai nurodant su kiekvienu jų siejamus lūkesčius, atlikimo terminus ir kt.
- 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, o aukščiausio bei vidurinio lygmens vadovams ir lyderystės principų laikymosi vertinime, tikslų pasiekimo vertinimas turi 80 %, o vertybių bei lyderystės principų - 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:

<b>TIKLSŲ PASIEKIMO IR VERTYBIŲ LAIKYMOŠI VERTINIMAS</b>	<b>TIKLSŲ PASIEKIMO IR VERTYBIŲ LAIKYMOŠI LYGIO VERTINIMO APIBŪDINIMAS</b>	<b>TIKLSŲ PASIEKIMO PROCENTAS</b>
<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.	0 -70 %

- 4.6. Tikslų pasiekimas vertinamas procentine išraiška. Konkretaus tikslo pasiekimas vertinamas proporcingai tikslo pasiekimui nustatytų kiekybinių ir (ar) kokybinių rodiklių pasiekimui. Vertinant tikslų pasiekimą gali būti atsižvelgiama į papildomus faktus, tikslo pasiekimui reikalingą (a) laiką; (b) resursus; (c) atliktų darbų apimtis ir (d) aplinkybių (nenumatytus išorės pokyčius bei galimybes) įtaką tikslo įgyvendinamumui ir kt.
- 4.7. Darbuotojo bendrą veiklos vertinimo rezultatą parodo bendras tikslų pasiekimo bei vertybių, o aukščiausio ir vidurinio lygmens vadovams ir lyderystės principų 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 gera 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 ir vertybių, o aukščiausio ir vidurinio lygmens vadovams ir lyderystės principų vertinimo reikšmė  $\geq 70\%$ , o atitinkamos Bendrovės valdyba įvertina Bendrovės veiklos tikslų pasiekimą  $\geq 70\%$ . Jeigu įmonės finansiniai rezultatai vertinami kaip nepatenkinami, valdyba gali priimti sprendimą kintamosios atlygio dalies nemokėti.
- 6.3. Bendra darbuotojo ir(ar) įmonės tikslų pasiekimo reikšmė apskaičiuojama sumuojant kiekvieno tikslo pasiekimo reikšmę. Toks pat principas taikomas ir vertybių bei lyderystės principų vertinimo apskaičiavimui.
- 6.4. Jeigu darbuotojo individualių tikslų, vertybių ir lyderystės principų laikymosi rezultatas vertinama kaip viršijantis lūkesčius, darbuotojui apskaičiuojamas KAD dydis negali viršyti jo pareigybės lygio maksimalios kintamosios atlygio ribos, tačiau tokiems darbuotojams teikiamas prioritetasis peržiūrėti jų pastoviąją atlygio dalį, kaip tai numato UAB „EPSO-G“ įmonių grupės darbuotojų atlygio politika.
- 6.5. 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.
- 6.6. 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 apie Aukščiausio lygmens vadovams skiriamą kintamojo atlygio dydį Bendrovės vadovas informuoja valdybą. Darbuotojams skiriama kintamo atlygio dalies suma apskaičiuojama remiantis bendrovės vadovo tikslų pasiekimo vertinimo rezultatais, neįtraukiant bendrovės vadovo vertybių ir lyderystės principų laikymosi vertinimo. Tačiau bendrovės vadovui mokėtina kintamo atlygio dalis apskaičiuojama remiantis bendru jo tikslų, vertybių ir lyderystės principų laikymosi vertinimo rezultatu.

- 6.7. Kintamos atlygio dalies apskaičiavimui rekomenduojama nustatyti principą, kad kuo aukštesnis vadovo atsakomybės lygmuo, tuo didesnę įtaką jo kintamo atlygio daliai turi bendrovės rezultatai pagal šio punkto lentelėje rekomenduojamą proporciją.

<b>Individualių ir bendrovės tikslų proporcija kintamosios atlygio dalies apskaičiavimui</b>			
<b>Pareigybės lygmuo</b>		<b>Pareigybės</b>	<b>Bendrovės ir individualūs tikslai</b>
1.	<b>Aukščiausio lygmens vadovai</b>	Generalinis direktorius (bendrovės vadovas)	100 %
		Generaliniam direktoriui tiesiogiai pavaldūs struktūrinių arba funkcinų padalinių, vadovai (Direktorius/ Departamento direktorius)	70 % : 30 %
2.	<b>Vidurinio lygmens vadovai</b>	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.	<b>Darbuotojai</b>	Visi kiti darbuotojai	30 % : 70 %

- 6.8. Tikslų ir vertybių bei lyderystės vertinimas visuose pareigybių lygmenyse visuomet sudaro politikos 4.4. punkte nurodytą proporciją, kuri pagal 6.5. punkte nustatytą bendrovės ir individualių tikslų principą kintamos atlygio dalies apskaičiavimui, turi žemiau nurodytą svorį apskaičiuojant kintamą atlygį:

<b>Individualių ir bendrovės tikslų proporcija kintamosios atlygio dalies apskaičiavimui</b>						
<b>Pareigybės lygmuo</b>		<b>Pareigybės</b>	<b>Bendrovės tikslai</b>	<b>Individualūs tikslai</b>	<b>Vertybės</b>	<b>Lyderystės principai</b>
1.	<b>Aukščiausio lygmens vadovai</b>	GD	80%	-	10%	10%
		AVL (išskyrus GD)	56%	24%	10%	10%
2.	<b>Vidurinio lygmens vadovai</b>	VLV	40%	40%	10%	10%
3.	<b>Darbuotojai</b>	Visi kiti darbuotojai	24%	56%	20%	-

## 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 APIBŪDINIMAS	TIKSLŲ PASIEKIMO VERTINIMAS (%)	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Bendras individualių tikslų pasiekimo vertinimas		100%			
<b>II. VERTYBIŲ LAIKYMASIS</b>					
Eil. Nr.	VERTYBĖ	VERTYBES ATSPINDINČIOS ELGSENOS	VERTYBĖS SVORIS (%)	SVORIS VERTINIMAS	
				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. 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%	
Bendras vertybių laikymosi vertinimas		100%	50%		
<b>III. LYDERYSTĖS PRINCIPŲ LAIKYMASIS*</b>					
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 slapstų 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. Priima atsakomybę už nesėkmes		5,60%	
Bendras lyderystės principų laikymosi vertinimas				50%	
<b>IV. BENDRO ĮMONĖS, INDIVIDUALIŲ TIKSLŲ PASIEKIMO BEI VERTYBIŲ LAIKYMOŠI REZULTATAS KINTAMO ATLYGIO APSKAIČIAVIMUI</b>					
Eil. Nr.	VERTINAMI RODIKLIAI	SVORIS (%)	VERTINIMAS (%)		
1.	Įmonės tikslų pasiekimas				
2.	Individualių tikslų pasiekimas				
3.	Vertybių laikymasis				
4.	Lyderystės principų laikymasis				
Bendras vertinimo rezultatas		100%			
<b>V. DARBUOTOJO METINIS TOBULĖJIMAS</b>					
Eil. Nr.	MOKYMOŠI IR TOBULĖJIMO UŽDAVINIAI BEI PRIEMONĖS	TERMINAS	ĮVYKDYMAS		
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 LAIKYMO 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 aiškūs 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%	
<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>	