

„LIETUVOS ENERGIJA“, UAB, ĮMONIŲ GRUPĖS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO POLITIKA

Politikos ištraukos viešinimo tikslams.

Tikslas: nustatyti bendrus „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupės įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo principus, apibrėžti pagrindines nuostatas, kuriomis turi vadovautis „Lietuvos energijos“, UAB, įmonių grupės įmonės savo veikloje, valdydamos savo žmogiškuosius išteklius ir įgyvendindamos strateginius tikslus.

Taikymo sritis: taikoma „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupės įmonėms.

TURINYS

1. Naudojamos sąvokos ir sutrumpinimai.....	2
2. Bendrosios nuostatos	3
3. ŽI valdymo planavimas	4
4. Organizacijos struktūra	4
5. ŽI poreikio planavimas	4
6. ŽI pritraukimas	5
7. Darbuotojų adaptacija	5
8. Darbuotojų veiklos valdymas	5
9. Darbuotojų ugdymas bei tobulinimas	6
10. Talentų nustatymas, ugdymas, išlaikymas	6
11. Organizacijos kultūros formavimas ir palaikymas	7
12. Pokyčių valdymas	7
13. Ryšių su profesinėmis sąjungomis palaikymas	8
14. Saugaus darbo užtikrinimas	8
15. ŽI veiklos analizė	8
16. Baigiamosios nuostatos	8

1. NAUDOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI

1.1. Šioje politikoje sąvokos ir (ar) sutrumpinimai turi šias reikšmes:

Atrankos iniciatorius	Struktūrinio padalinio, funkcinės srities vadovas, įmonės vadovas arba įmonės valdyba / stebėtojų taryba, įmonės ŽI atstovai, kuriems reikia pasirinkti darbuotoją į laisvą poziciją arba pakeisti esamą pozicijoje dirbantį darbuotoją.
DVV	Darbuotojų veiklos valdymas – tai visuma priemonių, skirtų pasiekti geresnius organizacijos, padalinio, konkretaus darbuotojo veiklos rezultatus, planuojant veiklą, sutariant tikslus ir tobulinant reikiamas Kompetencijas.
Įmonė	Lietuvos energijos įmonių grupės įmonė.
Įmonių grupė	Lietuvos energija ir jos tiesiogiai bei netiesiogiai valdomi juridiniai asmenys.
Įmonės vadovas	Generalinis direktorius.
Kintama atlygio dalis (KAD)	Atlygis, mokamas už pamatuojamus veiklos rezultatus, t. y. konkrečiai pareigybei ar darbuotojui už nustatytų tikslų arba rodiklių įvykdymą.
Kompetencija	Visuma žinių, įgūdžių / gebėjimų, patirties, asmeninių savybių, nuostatų, vertybių, kuri lemia darbuotojo veiklos rezultatus.
Kuratorius	Darbuotojas, atsakingas už visapusišką pagalbą naujam darbuotojui bandomojo laikotarpio metu, turimos patirties, darbinės praktikos, elgesio taisyklių perdavimą, darbuotojo įtraukimą į Įmonės veiklą.
Lietuvos energija	„Lietuvos energija“, UAB (Įmonės kodas 301844044, registruotos buveinės adresas Žvejų g. 14, 09310 Vilnius).
Organizacijos kultūra	Visuma įsitikinimų, tradicijų, simbolių, požiūrių, nuostatų ir elgsenos, kuri yra bendra Įmonės darbuotojams, kurią kiekvienas darbuotojas demonstruoja tiek bendraudamas, tiek dirbdamas, kuri apibrėžia Įmonės požiūrį į save ir į aplinką bei išskiria iš kitų Įmonių.
Pamainos sąrašas	Dokumentas, kuriame numatoma, kurie darbuotojai galėtų pakeisti Vadovų ir specialistų, kurie svarbūs Įmonės veiklos tęstinumui, Pareigybes / Pozicijas užimančius darbuotojus bei darbuotojus, kurie svarbūs Įmonės veiklos tęstinumui.
Papildomas piniginis atlygis	Piniginės išmokos darbuotojams, kurios išmokamos esant tam tikroms apibrėžtomis sąlygoms (nėra pastovus ir nuolatinis dalykas).
Pareigybė	Bendrinė funkcija, kurią atlieka pareigas užimantis Įmonės darbuotojas.
Pareigybės lygmuo	Pareigybių grupė, į kurią priskiriamos Pareigybės, palyginamos vykdomos veiklos sudėtingumo, reikalingų žinių apimties ir atsakomybės už vykdomą veiklą aspektais. Pareigybių lygmenų visuma sudaro pareigybių matricą, kurioje kiekvienam pareigybių lygmeniui priskiriamos maksimali ir minimali finansinės reikšmės.
Pareigybių šeima	Pareigybių grupė, į kurią pareigybės priskiriamos pagal funkcijų, kompetencijų panašumą.
Pastovi atlygio dalis (PAD)	Atlygis, nustatomas darbo sutartyje, atsižvelgiant į taikomą darbo užmokesčio sistemos tipą (pvz., laikinė, vienetinė), Pareigybės lygmenį pareigybių matricoje ir darbuotojo kompetencijos lygmenį.
Pokyčių valdymas	Užduočių ir procesų, susijusių su Įmonės ar Įmonių grupės organizaciniu, struktūriniu, funkcinio, įmonės ir (ar) darbuotojo veiklos keitimu, tikslingas valdymas.

Pokytis	Procesas, kai Įmonė ar Įmonių grupė pereina iš vienos būsenos į kitą tiek vidinėje organizacijos struktūroje, tiek išoriškai, siekama tikslinės situacijos.
Potencialus kandidatas	Kandidatas, kurio CV nurodyta patirtis ir išsilavinimas ar turima informacija apie Lietuvos energijos įmonių grupės darbuotoją (pvz., profesinė patirtis, veiklos vertinimo rezultatai ir pan.) leidžia ŽI valdymo atstovui daryti prielaidą, kad kandidatas / Lietuvos energijos įmonių grupės darbuotojas gali būti tinkamas eiti tam tikras pareigas Lietuvos energijos grupės įmonėje.
Pozicija	Sąvoka, sukonkretinanti pareigybės funkcinę sritį, atsakomybes, įgaliojimus, pagrindines užduotis.
Rotacija	Darbuotojo sutikimu jo perkėlimas dirbti iš vienos LE įmonių grupės įmonės į kitą Įmonę to paties arba kito lygmens pareigose neterminuotam arba terminuotam laikotarpiui.
Stažuotė	Lietuvos energijos Įmonių grupės darbuotojo susipažinimas su kitos Įmonės veikla, darbo specifika. Įmonių grupei nepriklausančių asmenų susipažinimas su grupės Įmonių veikla.
Talentas	Darbuotojas, kuris demonstruoja puikius darbo rezultatus, aukštą kompetenciją ir kuris turi aukštą augimo potencialą.
Vadovas	Įmonės darbuotojas, turintis tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (linijinis pavaldumas).
Vidurinio lygmens vadovas	Visi kiti Įmonės vadovai (darbuotojai turintys tiesiogiai pavaldžių darbuotojų), išskyrus Aukščiausio lygmens vadovus. Vidurinio lygmens vadovai gali turėti kelių lygmenų pavaldžius struktūrinius padalinius.
ŽI valdymo atstovai	Už ŽI valdymą Įmonėje atsakingi asmenys: specialistas ir / ar vadovas.
Žmogiškieji ištekliai (ŽI)	Tam tikras kompetencijas turintys Įmonės darbuotojai, kurie dalyvaudami Įmonės veikloje ir vykdydami kasdienes veiklas, priima ir realizuoja sprendimus įgyvendinant Įmonės tikslus ir didinant Įmonės veiklos efektyvumą.
ŽI valdymo politika	„Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupės Žmogiškųjų išteklių valdymo politika; šis dokumentas.
ŽI pritraukimas	ŽI pritraukimas apima veiklas, susijusias su teigiamo įvaizdžio apie Įmonę kaip darbdavį formavimu, potencialių darbuotojų paieška, atranka bei praktikų / stažuotčių / studijų rėmimo organizavimu.

2. BENDROSIOS NUOSTATOS

- 2.1. Vadovaujantis Valstybės valdomos energetikos įmonių grupės korporatyvinio valdymo gairėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos finansų ministro 2013 m. birželio 7 d. įsakymu Nr. 1K-205, Įmonių grupėje nustatomi vieningos ŽI valdymo praktikos pagrindiniai principai, apibrėžti šioje ŽI valdymo politikoje.
- 2.2. ŽI valdymo politikos nuostatos ir jų įgyvendinimas detalizuojami:
 - 2.2.1. ŽI valdymo tvarkų aprašuose (nustatančiuose veiklų vykdymo eigą, būtinus parengti ir / ar pateikti dokumentus, principus ir kriterijus, kuriais vadovaujantis vykdoma ŽI valdymo veikla),
 - 2.2.2. ŽI valdymo procesuose (papildančiuose tvarkų aprašus ir nustatančiuose veiklos žingsnius, jų seką ir atsakomybės pasiskirstymą);
 - 2.2.3. kituose vidaus dokumentuose.
- 2.3. Siekiama, kad ŽI valdymo atstovai būtų strateginiu verslo partneriu, todėl Lietuvos energijos įmonių grupėje svarbu taikyti efektyvią ŽI valdymo praktiką, kuri derėtų su Įmonių grupės ir Įmonės strategija, būtų vieninga ir skatinanti gerosios ŽI valdymo praktikos panaudojimą.
- 2.4. Įgyvendinant ŽI valdymo politiką, vadovujamasi šiais esminiais principais:

Principas	Aprašymas
Ugdomas darbuotojų sąmoningumas, kuriant į efektyvumą, rezultata, inovacijas ir klientą orientuotą organizacijos kultūrą	<ul style="list-style-type: none"> • Kuriama šeimininkiškumu, darbdavio ir darbuotojų ilgalaikė partneryste pagrįsta Įmonė. • leškoma efektyvaus darbo rezervų visuose Įmonės procesuose. • Formuojamas kompetentingas darbuotojų kolektyvas, orientuotas į tvarų rezultatą. • Didinamas inovatyvių, į Įmonės tikslus nukreiptų, idėjų skaičius. • Kuriama orientacija į klientą pagrįsta Įmonė.
Formuojami „plokšti“ ir „liekni“ Įmonės valdymo modeliai	<ul style="list-style-type: none"> • Siekiama, kad tinkami ir reikalingi sprendimai būtų priimami operatyviai, o Įmonė būtų valdoma efektyviai.
Optimizuojamas, konsoliduojamas ŽI valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentruojamas ŽI valdymo įrankių kūrimas bei reikiamų sprendimų priėmimas, tam, kad ŽI valdymas Įmonėje ir Įmonių grupėje vyktų efektyviai ir sklandžiai. • Dalinamasi ir įgyvendinama geroji ŽI valdymo praktika.
Stiprinama lyderystės kompetencija	<ul style="list-style-type: none"> • Auginama vadovavimo kompetencija, įgalinanti darbuotojus drąsiai priimti sprendimus bei jaustis asmeniškai atsakingais už Įmonės tikslus.
Išsaugomos žinios, skatinamas darbuotojų ir Įmonės mokymasis	<ul style="list-style-type: none"> • Sukaupta patirtis ir žinios perduodamos naujiems darbuotojams. • Atsižvelgiant į vykstančius ir numatomus Pokyčius darbuotojams suteikiamos naujos žinios ir gebėjimai.
Sisteminis požiūris į ŽI valdymą	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonėse vadovaujamosi sisteminiu požiūriu į ŽI valdymą: tarpusavyje integruojamos pagrindinės ŽI valdymo sritys, kurių pagrindas – kompetencijų modelis.
Kuriama konkurencinga ir motyvuojanti pripažinimo sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Siekiama būti konkurencingais rinkoje pritraukiant ir išlaikant darbuotojus Įmonėje. • Įvardinami puikius darbo rezultatus pasiekiantys bei aukštą potencialą turintys darbuotojai, rūpinamasi jų išlaikymu Įmonėje ir tolesniu augimu.

3. ŽI VALDYMO PLANAVIMAS

- 3.1. ŽI valdymo planavimas – veiksmų ŽI valdymo srityje, orientuotų į Įmonės strateginių tikslų pasiekimą, visuma.
- 3.2. Siekiant įgyvendinti Įmonių grupei keliamus strateginius tikslus bei efektyviai valdyti Įmonių grupės ŽI, yra nustatomi bendri Įmonių grupės ŽI valdymo tikslai ir iniciatyvos.
- 3.3. Įmonės, vadovaudamosi bendrais Įmonių grupės ŽI valdymo tikslais ir iniciatyvomis, Įmonės strategija, nustato savo ŽI valdymo tikslus, iniciatyvas, veiksmų planus, veikloms vykdyti reikalingus biudžetus.

4. ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA

- 4.1. Organizacijos struktūra – tai priemonė Įmonės strateginiams tikslams įgyvendinti.
- 4.2. Siekiama, kad organizacijos struktūra būtų „plokščia“ bei „liekna“, užtikrinanti optimalų atsakomybės, pareigų ir teisių paskirstymą tarp tarpusavyje susijusių struktūrinių vienetų.
- 4.3. Organizacijos struktūra sudaroma ir, esant poreikiui, tobulinama atsižvelgiant į:
 - 4.3.1. Nacionalinėje energetikos strategijoje nustatytus strateginius tikslus, Įmonių grupei keliamus strateginius tikslus ir Įmonės strateginius tikslus;
 - 4.3.2. Įmonių grupės korporatyvinio valdymo principus;
 - 4.3.3. gerą organizacijų struktūrų sudarymo praktiką;
 - 4.3.4. kitus, reikšmingą įtaką Įmonės veiklai turinčius, vidinės ir / ar išorinės aplinkos veiksnius.

5. ŽI POREIKIO PLANAVIMAS

- 5.1. ŽI poreikio planavimo tikslas – suplanuoti (ir laiku užtikrinti) aprūpinimą tinkamais ŽI, atsižvelgiant į ilgalaikius strateginius Įmonės planus, vidinius ir / ar išorinius pasikeitimus.
- 5.2. Planuojant ŽI poreikį konkrečiam Pokyčiui planuojamos tiek pareigybės ir etatų skaičius, tiek reikalingos Kompetencijos.
- 5.3. Planuojant ŽI poreikį kartu sudaromas kertinių darbuotojų ir / ar pozicijų Pamainos sąrašas, į kurį įtraukiami:
 - 5.3.1. Vadovai;

- 5.3.2. specialistai, kurių vykdomos funkcijos turi didelę įtaką Įmonės veiklos tęstinumui.
- 5.4. Įmonės darbuotojas gali būti įtrauktas į kitos Įmonės Vadovo, specialisto pareigybės / pozicijos, darbuotojo Pamainos sąrašą, jei to darbuotojo atžvilgiu tai būtų augimas karjeros požiūriu. Toks įtraukimas į Pamainos sąrašą turi būti suderintas tarp Įmonių ŽI valdymo atsakingų asmenų.
 - 5.5. Su visos Įmonės Pamainos sąrašu susipažinti gali tik Įmonių grupėje norminiais dokumentais nustatyti atsakingi asmenys – ŽI valdymo atstovai, Įmonės vadovas, Įmonės Aukščiausio lygmens vadovai, einantys Įmonės valdybos nario pareigas. Kiti struktūrinių padalinių vadovai gali susipažinti tik su savo struktūrinio padalinio Pamainos sąrašu.
 - 5.6. Buvimas Pamainos sąrašė negarantuoja, kad darbuotojas užims poziciją, kurios pamaina jis yra numatytas.
 - 5.7. Darbuotojams, įtrauktiems į Pamainos sąrašą, esant galimybėms / poreikiui, sudaromos galimybės dalyvauti pamainos ugdymo programoje ir / ar jiems sudaromi individualūs ugdymo planai.
 - 5.8. Pamainos sąrašas tikslinamas pagal poreikį, bet ne rečiau kaip kartą per metus.

6. ŽI PRITRAUKIMAS

- 6.1. ŽI pritraukimo tikslas – užtikrinti, kad tinkamoje vietoje, tinkamu laiku dirbtų darbuotojas su tinkamomis Kompetencijomis.
- 6.2. Siekiant pritraukti ir sudominti potencialius darbuotojus, Talentus, formuojamas atpažįstamas, teigiamas ir patrauklus Lietuvos energijos Įmonių grupės kaip darbdavio įvaizdis.
- 6.3. Įmonės, inicijuodamos ir vykdydamos atrankas, jas vykdo vadovaudamosi atrankos vykdymo principais, pateikiamais ŽI valdymo politiką detalizuojančiose gairėse.
- 6.4. Kandidatai negali būti įdarbinami:
 - 6.4.1. į Pareigybes, kuriose jie būtų tiesiogiai pavaldūs darbuotojams, su kuriais susiję artimos giminystės ryšiais, kaip juos apibrėžia galiojantys teisės aktai;
 - 6.4.2. į Pareigybes, kuriose, remiantis konfidencialumo / rizikos valdymo principais, darbuotojai būtų susiję duodant nurodymus darbuotojams, su kuriais jie susiję artimos giminystės ryšiais, ar tikrinant / vertinant jų veiklos vykdymo kokybę;
 - 6.4.3. jei prevenciją koordinuojantys Lietuvos energijos Įmonių grupės atstovai pateikė neigiamą išvadą dėl kandidato įdarbinimo (t. y., yra rizikų įdarbinti pasirinktą kandidatą, galinčių turėti neigiamos įtakos Lietuvos energijos įmonių grupės reputacijai).

7. DARBUOTOJŲ ADAPTACIJA

- 7.1. Darbuotojų adaptacija siekiama:
 - 7.1.1. pagreitinti naujų darbuotojų integraciją į Įmonės veiklą;
 - 7.1.2. padėti įsisavinti būtina informaciją apie Įmonės veiklą ir pareigybės / pozicijos darbo specifiką;
 - 7.1.3. sudaryti sąlygas, būtinas savarankiško darbo pradžiai;
 - 7.1.4. sumažinti naujų darbuotojų išėjimo iš darbo riziką.
- 7.2. Siekiant efektyvaus darbuotojų integravimosi į Įmonę, darbuotojo adaptacija yra planuojama.
- 7.3. Darbuotojų adaptacijos procesas taikomas visiems naujiems ir į kitas pareigas perkeltiems Įmonės darbuotojams.
- 7.4. Naujiems darbuotojams priskiriamas Kuratorius – jei Kuratorius nėra paskiriamas, laikoma, kad naujo darbuotojo Kuratoriumi yra struktūrinio padalinio, kuriam priklauso darbuotojas, vadovas.
- 7.5. Adaptacijos laikotarpio pabaigoje vykdomas darbuotojo veiklos vertinimas, kurio metu nustatoma, ar tikslinga su darbuotoju tęsti darbo santykius. Taip pat siekiama gauti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojo apie adaptacijos eigą.

8. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VALDYMAS

- 8.1. Darbuotojų veiklos valdymas (DVV) – tai visuma priemonių, skirtų pasiekti geresnius organizacijos, padalinio, konkretaus darbuotojo veiklos rezultatus, planuojant veiklą, sutariant tikslus ir tobulinant reikiamas Kompetencijas.
- 8.2. DVV apima šias sudėtines dalis:
 - 8.2.1. Darbuotojų veiklos tikslų sutarimas ir jų pasiekimo įvertinimas;
 - 8.2.2. Darbuotojų pagrindinių funkcijų vertinimas ir veiklos tobulinimo sutarimas;
 - 8.2.3. Darbuotojų Kompetencijų (apimant ir 360^o) vertinimas ir Kompetencijų tobulinimo sutarimas;
 - 8.2.4. Darbuotojų karjeros lūkesčių aptarimas;
 - 8.2.5. Darbuotojo veiklos vertinimo apibendrintas įvertinimas.
- 8.3. DVV procesas vykdomas vadovaujantis DVV principais, pateikiamais ŽI valdymo politiką detalizuojančiose gairėse.

- 8.4. Pagrindinis DVV įrankis – periodinis Vadovo ir darbuotojo pokalbis, kurio metu aptariamos darbuotojui taikomos sudėtinės DVV dalys ir suteikiamas abipusis grįžtamasis ryšis. Įmonių grupėje taikomas kompetencijų modelis, kurį sudaro šios kompetencijų grupės:
 - 8.4.1. bendrosios kompetencijos – susijusios su Įmonės grupės vertybėmis ir formuojama organizacijos kultūra, taikomos visiems Įmonės darbuotojams;
 - 8.4.2. vadovavimo ir / ar lyderystės kompetencijos – taikomos Vadovų pareigybėms.
- 8.5. Įmonių grupės Įmonėse vykdomas Aukščiausio ir Vidurinio lygmens vadovų 360 vertinimas, kurio vykdymą koordinuoja Lietuvos energija; kitų pareigybių darbuotojams 360 vertinimas taikomas pagal Įmonių galimybes.
- 8.6. Pasibaigus veiklos vertinimo periodui ir vertinimui, vykdoma rezultatų analizė ir rezultatų reitingavimas¹ Įmonės lygmeniu. Veiklos vertinimo rezultatų analizės informaciją Įmonės teikia atsakingam Lietuvos energijos asmeniui.
- 8.7. Darbuotojų veiklos valdymo rezultatai yra konfidencialūs ir su jais susipažinti gali tik Įmonių grupėje nustatyti atsakingi asmenys.

9. DARBUOTOJŲ UGDYMAS BEI TOBULINIMAS

- 9.1. Darbuotojų Kompetencijos ugdomos ir tobulinamos kryptingai:
 - 9.1.1. tobulinimas ir ugdymas turi sietis su Įmonės / Įmonių grupės Kompetencijų vystymo kryptimi;
 - 9.1.2. ugdomos ir tobulinamos darbuotojo pareigybei priskirtų darbo funkcijų vykdymui ir / ar ateityje numatomoms atsakomybėms reikalingos Kompetencijos;
 - 9.1.3. vadovaujamosi darbuotojo pagrindinių pareigų atlikimo kokybės, tikslų pasiekimo, Kompetencijų, 360 vertinimo rezultatais.
- 9.2. Nustatant darbuotojų ugdymo priemones, įvertinamos ir sudaromos galimybės mokytis darbo vietoje (užduotys, projektai, papildomos atsakomybės, savišvieta), organizuoti vidinius mokymus (mokymasis iš kolegų, vidinių lektorių) ir, esant pagrįstam poreikiui, vykti į išorinius mokymus.
- 9.3. Sprendimai dėl mokymų plane nenumatytų mokymų finansavimo turi būti pagrįsti pagal Įmonės nustatytą vidinę tvarką, kuri turi būti suderinta su Lietuvos energijos atsakingu asmeniu.
- 9.4. Siekiant Įmonių grupės Aukščiausio ir Vidurinio lygmens vadovų tobulinimo ir ugdymo efektyvumo, Įmonių grupėje nustatomos bendros Aukščiausio ir Vidurinio lygmens vadovų mokymo ir ugdymo, gairės.
- 9.5. Siekiant darbuotojų tobulinimo ir ugdymo efektyvumo, visai Įmonių grupei bendrų mokymų, organizavimas koordinuojamas Lietuvos energijos.
- 9.6. Įmonių grupė skatina darbuotojus tapti vidiniais lektorais ir pagal galimybes ugdo tokius darbuotojus, siekiant stiprinti jų specifinių Kompetencijų ir / ar mokymų vedimo įgūdžius.
- 9.7. Įmonių grupėje skatinamas pasidalinimas patirtimi: vizitai į Įmones / Stažuotės, periodiniai specialistų susitikimai, dalinimasis gerąja praktika ir kt.
- 9.8. Su darbuotojais, kurių mokymus / studijas ar jų dalį finansuoja Įmonė, sudaroma kvalifikacijos kėlimo sutartis, numatyta Įmonės vidinėse tvarkose.
- 9.9. Darbuotojo iniciatyva arba dėl darbuotojo kaltės nutraukus darbo sutartį, jis privalo atlyginti per paskutinius 1 darbo metus Įmonės patirtas jo išorinių mokymų / studijų, dėl kurių sudaryta kvalifikacijos kėlimo sutartis, išlaidas. Su darbuotojais raštu gali būti sutartos kitos atlyginimo už mokymų išlaidas sąlygos.
- 9.10. Apie mokymus, konferencijas, Stažuotes, seminarus ir kitus panašaus pobūdžio kvalifikacijos / Kompetencijų kėlimo renginius informuojamas atsakingas asmuo Lietuvos energijoje, su kuriuo suderinimas darbuotojo vykimasis į renginį, jei:
 - 9.10.1. mokymai, konferencijos, seminarai ir kiti panašaus pobūdžio kvalifikacijos / Kompetencijų kėlimo renginiai vyksta užsienyje;
 - 9.10.2. mokymai, konferencijos, seminarai ir kiti panašaus pobūdžio kvalifikacijos / Kompetencijų kėlimo renginiai vyksta Lietuvoje ir viršija 869 EUR sumą vienam darbuotojui.

10. TALENTŲ NUSTATYMAS, UGDYMAS, IŠLAIKYMAS

- 10.1. Talentų nustatymas, ugdymas ir išlaikymas – daugelį veiklų ir iniciatyvų apimantis procesas, kurį įgyvendinant siekiama, kad Įmonė turėtų kompetentingus darbuotojus, reikalingus veiklos tęstinumui užtikrinti.

¹ Darbuotojų reitingavimas – darbuotojų surikiavimas nuo aukščiausių veiklos vertinimo rezultatus gavusių iki žemiausių vertinimo rezultatus gavusių. Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai paprastai pasiskirsto pagal normalinį pasiskirstymą – kai didžioji dalis vertinimų (apie 90 proc. visų rezultatų) pasiskirsto aplink vidurkį, o patys žemiausi ir aukščiausi įvertinimai sudaro atitinkamai apie po 5 proc. visų vertinimų.

- 10.2. Talentų valdymo sistema padeda įvardinti puikius rezultatus, aukštą Kompetenciją augimo potencialą turinčius darbuotojus, teikti Talentams palaikymą, rūpintis jų išlaikymu Įmonėje ir tolesniu augimu, karjera bei sudaryti Talentams savirealizacijos galimybes.
- 10.3. Talentų nustatymas, ugdymas ir išlaikymas apima:
 - 10.3.1. vidinių Talentų nustatymo veiklas – darbuotojų veiklos vertinimą ir kitas vykdomas nustatymo / įvertinimo programas;
 - 10.3.2. Talentų ugdymo ir išlaikymo veiklas – darbuotojų karjeros, ugdymo planų sudarymą, organizacijos kultūros, pagrįstos darbdavio ir darbuotojų ilgalaikės partnerystės santykiais, formavimą ir palaikymą, pripažinimo priemones;
 - 10.3.3. Įmonės įvaizdžio formavimo veiklas;
 - 10.3.4. išorinių Talentų nustatymo veiklas – darbuotojų paiešką ir atranką.

11. ORGANIZACIJOS KULTŪROS FORMAVIMAS IR PALAIKYMAS

- 11.1. Organizacijos kultūra – visuma įsitikinimų, tradicijų, simbolių, požiūrių, nuostatų ir elgsenos, kuri yra bendra Įmonės darbuotojams, kurią kiekvienas darbuotojas demonstruoja tiek bendraudamas, tiek dirbdamas, kuri apibrėžia Įmonės požiūrį į save ir į aplinką bei išskiria iš kitų Įmonių.
- 11.2. Siekiama formuoti ir palaikyti Organizacijos kultūrą, kuri skatintų:
 - 11.2.1. darbdavio ir darbuotojų ilgalaikės partnerystės santykius, kurių pagrindas – Įmonės vertybės bei jas atitinkantys elgesio principai, abipusis vertės generavimas ir bendras sėkmingos ateities kūrimas;
 - 11.2.2. pozityvų darbinį mikroklimatą našiam ir efektyviam darbui, darbuotojų įsitraukimą ir įgalinimą, suinteresuotumą Įmonės sėkme, veiklos kokybe ir efektyvumu, socialiai atsakingą elgseną.
- 11.3. Vadovai savo elgesiu ir sprendimais rodo pavyzdį Įmonės darbuotojams bei formuoja Organizacijos kultūrą.
- 11.4. Įmonėse vadovaujamosi elgesio kodeksais, kurie paprastai ir koncentruotai nukreipia darbuotojų elgseną siekiamos Organizacijos kultūros link. Įmonės elgesio kodekso nuostatos neturi prieštarauti Įmonių grupės elgesio kodeksui.
- 11.5. Elgesio kodekso laikymasis yra visų darbuotojų pareiga.
- 11.6. Netoleruojama asmens diskriminacija dėl lyties, amžiaus, rasės, religijos, šeiminių padėties, tautybės ar kitų galiojančiuose teisės aktuose nustatytų veiksnių, nesusijusių su darbuotojų profesinėmis savybėmis.

12. POKYČIŲ VALDYMAS

- 12.1. Visoje Įmonių grupėje siekiama formuoti vieningą požiūrį, kad Pokyčiai – organizacijos gyvybės požymis, varomoji jėga, natūrali būseną, vertės kūrimo ir strateginių tikslų įgyvendinimo priemonė.
- 12.2. Pokyčiai vykdomi įgyvendinant veiklos strategiją, tobulinant Įmonės ir (arba) Įmonės struktūrinių padalinių veiklą, procesus, didinant efektyvumą ir veiklos kokybę. Pokyčių metu visuose Įmonės lygmenyse būtinas sisteminis požiūris, gebėjimas integruoti visus procesus į bendrą visumą ir kurti vertę.
- 12.3. Pokyčių valdymą sudaro šie pagrindiniai etapai:
 - 12.3.1. Pokyčio poreikio identifikavimas.
 - 12.3.2. Pokyčio komandos suformavimas ir rolių bei atsakomybių apibrėžimas.
 - 12.3.3. Aiškios Pokyčio vizijos sukūrimas ir tikslų nustatymas.
 - 12.3.4. Savalaikė, aiški komunikacija ir darbuotojų įtraukimas, išklausymas, palaikymas.
 - 12.3.5. Darbuotojų įgalinimas atlikti konkrečias užduotis.
 - 12.3.6. Pokyčio rezultatų paskelbimas.
 - 12.3.7. Pokyčio rezultatų konsolidavimas ir efekto įvertinimas.
- 12.4. Pokyčių valdymas vykdomas vadovaujantis ŽI valdymo politikos įgyvendinimo gairėse išdėstytomis nuostatomis.
- 12.5. Planuojant ir įgyvendinant Pokyčius, siekiama, kad būtų užtikrintas kuo didesnis darbuotojų pritarimas Pokyčiams ir įtraukimas į jų įgyvendinimą, todėl rekomenduojama įtraukti darbuotojus į Pokyčių procesą ir (arba) sprendimų priėmimą kaip galima anksčiau, esant galimybei – iki Pokyčio veiksmų įgyvendinimo. Būtina atsižvelgti į darbuotojų kompetenciją, motyvaciją, žinias ir įgūdžius, atsakomybės prisiėmimo lygį, norą bendradarbiauti ir siekti rezultatų.
- 12.6. Viena svarbių Pokyčio sėkmės sąlygų yra tinkama komunikacija – aktyvi, atvira, savalaikė, aiški ir nuosekli. Būtina kuo anksčiau suteikti informaciją Įmonėms ir jų darbuotojams, kodėl Pokyčiai vyksta ir kokie laukiami rezultatai, Pokyčių vizija, kokia nauda kuriama ne tik Įmonei ar Įmonių grupei, bet ir pačiam darbuotojui. Palaikantys Pokyčius darbuotojai įgalinami tapti Pokyčių ambasadoriais, skleidžiančiais informaciją apie Pokyčio tikslus ir svarbą.

13. RYŠIŲ SU PROFESINĖMIS SĄJUNGOMIS PALAIKYMAS

- 13.1. Ryšių su profesinėmis sąjungomis pagrindas – socialinis dialogas bei partnerystė siekiant Įmonės tikslų.
- 13.2. Su profesinių sąjungų atstovais siekiama dirbti bendrai ir sutelktai, siekiant užtikrinti darbuotojams saugias ir sveikas darbo sąlygas, darbuotojų teises, socialinę gerovę, aukštą darbo kultūros lygį, palankias darbo sąlygas, skatinti darbuotojų lojalumą Įmonei ir pasitenkinimą darbu.

14. SAUGAUS DARBO UŽTIKRINIMAS

- 14.1. Įmonių grupėje formuojama saugaus darbo ir aukštos kokybės darbo kultūra.
- 14.2. Siekdama užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą, Įmonė įgyvendina įvairias priemones: saugaus darbo instrukcijų parengimas, reikiamų priemonių įsigijimas ir išdalinimas darbuotojams, saugių darbo vietų įrengimas, sveikatos patikrinimai, darbo saugos mokymai ir kt.

15. ŽI VEIKLOS ANALIZĖ

- 15.1. Siekiant formuoti tinkamą ŽI politiką bei įvertinti ŽI veiklos efektyvumą, laikantis vieningų metodologinių principų (vieningi terminai, ataskaitinis laikotarpis, skaičiavimo metodika) yra kaupiami ir analizuojami ŽI veiklos rodikliai.
- 15.2. ŽI veiklos rodikliai grupės Įmonių lygmeniu matuojami ir vertinami kas ketvirtį.

16. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

- 16.1. ŽI valdymo politikos nuostatos detalizuojamos ŽI politikos įgyvendinimo gairėse, kurios yra privalomos visoms Įmonės grupėms.
- 16.2. Už Įmonių informavimą apie ŽI valdymo politiką, pagrindinių atitinkamos srities sprendimų Įmonių grupės lygmeniu koordinavimą ir įgyvendinimo priežiūrą yra atsakinga Lietuvos energijos Organizacinio vystymo tarnyba.
- 16.3. Už ŽI valdymo politikos įgyvendinimą Įmonėse yra atsakingas už ŽI valdymą atsakingo Įmonės struktūrinio padalinio vadovas, jeigu Įmonėje galiojančiose tvarkose nėra numatyta kitaip. Tuo atveju, jeigu Įmonėje nėra už ŽI valdymą atsakingo Įmonės struktūrinio padalinio ir Įmonėje galiojančiose vidaus tvarkose nėra numatyta, kam Įmonėje yra priskirta ŽI valdymo funkcija, už šios ŽI valdymo politikos įgyvendinimą Įmonėje yra atsakingas Įmonės vadovas.
- 16.4. Įmonės rengia ŽI valdymo tvarkų aprašus, procesus ir kitus su ŽI valdymu susijusius vidaus dokumentus, taip pat sudaro / atnauja Įmonių biudžetus vadovaudamasi šios ŽI valdymo politikos nuostatomis ir nepažeisdamos teisės aktų ir Įmonių įstatų reikalavimų. Įmonių parengti ŽI valdymo tvarkų aprašai, prieš juos patvirtinant Įmonių nustatyta tvarka, turi būti suderinti su Lietuvos energija.
- 16.5. Įmonės įgyvendina ŽI valdymo politiką maksimalia apimtimi, užtikrinant Įmonių įstatų, Valstybės valdomos energetikos Įmonių grupės korporatyvinio valdymo gairėse, patvirtintose Lietuvos Respublikos finansų ministro 2013 m. birželio 7 d. įsakymu Nr. 1K-205, nustatytų principų, LR darbo kodekso, LR asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo, LR elektros energetikos įstatymo ir kitų LR galiojančių teisės aktų nuostatų laikymąsi. Ši ŽI valdymo politika taikoma Įmonių grupės mastu, nepažeidžiant Europos Sąjungos 3-iojo energetikos paketo nuostatų.
- 16.6. ŽI valdymo politikos nuostatos peržiūrimos ir gali būti keičiamos Lietuvos energijos valdybos sprendimu ne rečiau kaip kas 3 metus arba dažniau, jei keičiasi Įmonių grupės vizija, strategija ir pagrindiniai tikslai.
- 16.7. ŽI valdymo politikos atnaujinimą ir pakeitimus inicijuoja Lietuvos energijos struktūrinis padalinys ar darbuotojas, atsakingas už ŽI valdymą.
- 16.8. ŽI valdymo politiką ir jos pakeitimus tvirtina Lietuvos energijos valdyba.
- 16.9. ŽI valdymo politika skirta tik vidiniam Įmonių grupės naudojimui.