PATVIRTINTA
VĮ Valstybinių miškų urėdijos direktoriaus
2021 m. birželio 21 d. įsakymu Nr. ĮS(E)-21-104

DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO IR UGDYMO POLITIKA

I SKYRIUS
ĮŽANGA

Valstybės įmonėje Valstybinių miškų urėdijoje (toliau – Įmonė) kuriame skaidrią, atvirą, socialiai atsakingą organizaciją, kurioje kiekvienam Įmonės darbuotojui suteikiama galimybė save realizuoti, tobulėti profesinėje srityje, augti kartu su organizacija, kurioje darbuotojai geba prisiimti atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus.

Veiklos vertinimas – viena iš sudėtinių Įmonės veiklos valdymo priemonių ir svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo ir skatinimo/motyvavimo įrankis, skirtas kurti efektyvią darbuotojų individualių tikslų, tiesiogiai susijusių su Įmonės tikslais, pasiekimo vertinimu grįstą sistemą, kuri tiesiogiai susieta su darbuotojų skatinimo sistema.

Darbuotojų ugdymas – viena iš efektyviausių darbuotojų motyvavimo priemonių, skatinančių Įmonės darbuotojus kelti kvalifikaciją, įgyti žinių ir ugdyti kompetencijas, kurios reikalingos siekiant užtikrinti sėkmingą bei efektyvų darbo funkcijų vykdymą bei planuoti karjerą.

Mūsų darbuotojai - Įmonės vertybėmis, Darbuotojų etikos kodekso nuostatomis besivadovaujantys kompetentingi, motyvuoti, į rezultatus orientuoti savo srities profesionalai.

Mūsų vertybės: skaidrumas, atvirumas, išmintis, dėmesys žmogui, meilė gamtai.

Misija darbuotojams - skatinti socialiai atsakingą elgesį, būti stabiliu ir patikimu darbdaviu visuose Lietuvos regionuose.

Darbuotojų veiklos vertinimo ir ugdymo politika (toliau – Politika) parengta vadovaujantis Įmonės vizija, misija, vertybėmis, nustatytomis Įmonės veiklos strategijoje, Darbuotojų etikos kodeksu ir kitais Įmonės norminiais vidaus dokumentais, siekiant kurti nuolat besimokančios organizacijos kultūrą, kurioje yra skatinamas ne tik žinių dalijimasis organizacijos viduje, bet ir asmeninės darbuotojo tobulėjimo iniciatyvos.

II SKYRIUS
BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Politikos tikslas – įtvirtinti skaidrius, aiškius Įmonės darbuotojų veiklos tikslų nustatymo ir veiklos vertinimo principus bei Įmonės darbuotojų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo principus, užtikrinant, kad kiekvienam darbuotojui iškelti tikslai būtų pasiekti, tuo pačiu metu palaikant motyvuojančią, profesinį augimą skatinančią organizacinę kultūrą.

2. Politiką tvirtina, esant poreikiui, keičia ar pripažįsta netekusia galios Įmonės direktorius įsakymu.

3. Politika taikoma tiesiogiai, atsakingi Įmonės darbuotojai pagal veiklos sritis, rengdami Įmonės norminius vidaus dokumentus vadovaujasi šioje Politikoje įtvirtintomis nuostatomis.

4. Už Politikos įgyvendinimą, atnaujinimą, jos nuostatų aiškinimą, rengiant kitus Įmonės norminius vidaus dokumentus, atsakingas Įmonės Personalo skyriaus vadovas.

5. Įmonėje nustatyta tvarka su Politika supažindinami visi Įmonės darbuotojai.

6. Politikos nuostatos privalomos ir taikomos visiems Įmonės darbuotojams. Įmonės vadovui ir jo pavaduotojams, finansų ir technologijų vadovams ši Politika taikoma tiek, kiek tapačių santykių nereglamentuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 23 d. nutarimas Nr. 1341 „Dėl valstybės valdomų įmonių vadovų darbo užmokesčio“.

7. Įmonės darbuotojai skatinami darbe vadovautis Įmonės Politika, ją įgyvendinti ir su jos principais supažindinti suinteresuotąsias šalis.

8. Politika skelbiama Įmonės interneto svetainėje ir intranete.

9. Politikos nuostatos ir jų įgyvendinimas detalizuojama Įmonės atlygį, darbuotojų veiklos vertinimą, ugdymo sritis reglamentuojančiuose norminiuose vidaus dokumentuose.

III SKYRIUS
DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS

10. Įmonėje darbuotojų veiklos vertinimas vykdomas vadovaujantis šiais principais:

10.1 **Nešališkumo principas** - visiems Įmonės darbuotojams visi veiklos vertinimo etapai, procesai ir kriterijai taikomi vienodai, nešališkai.

10.2. **Susietumo principas** – išlaikomas glaudus ryšys tarp darbuotojams iškeltų ir strateginių tikslų. Įmonės vadovo tikslai kaskaduojami aukščiausio lygmens vadovams, pastarųjų - vidurinio lygmens vadovams ir kitiems darbuotojams, taip užtikrinant, kad visų darbuotojų veiksmai būtų sutelkti strateginių tikslų pasiekimui.

10.3. **Kokybės principas** - darbuotojams keliami tikslai konkretūs, pamatuojami, pasiekiami, atspindintys nuolatinę pažangą, prasmingi, numatomi protingi įgyvendinimo terminai (pagal S.M.A.R.T. metodiką[1]).

10.4. **Vertybėmis grindžiamo tikslų siekimo principas** - darbuotojai tikslų siekia vadovaudamiesi Įmonės vertybėmis, Darbuotojų etikos kodeksu ir kitais vidaus dokumentais.

10.5. **Abipusis lūkesčių žinojimo principas** - keliant tikslus, darbuotojas ir jo tiesioginis vadovas susitaria, kokius tikslus darbuotojas įsipareigoja pasiekti ir kaip tikslų pasiekimas susijęs su skatinimu.

10.6. **Abipusės pagarbos principas** - skatinamas atviras, nuoširdus, abipuse pagarba, pasitikėjimu grindžiamas vadovų ir kitų darbuotojų santykis.

10.7. **Nuolatinio abipusio grįžtamojo ryšio principas** - abi pusės nuolat teikia grįžtamąjį ryšį, kuris formalizuojamas metiniuose ir tarpiniuose veiklos vertinimo pokalbiuose.

11. Darbuotojams iškelti tikslai turi būti nukreipti į efektyvų darbo ir finansinių išteklių naudojimą ir prisidėti prie Įmonės darbuotojų įsitraukimo didinimo.

12. Darbuotojų veikla turi būti vertinama pagal skirtingus kriterijus kiekvienai pareigybei ir skirtingu periodiškumu, priklausomai nuo darbuotojo veiklos pobūdžio ir atsakomybių:

12.1. Metinio veiklos vertinimo pokalbio metu darbuotojas ir jo tiesioginis vadovas aptaria ir įvertina metinių tikslų pasiekimą, kompetencijas. Sudaromas darbuotojo ugdymo planas, siekiant pasiekti kitų metų tikslus. Įmonės norminiame vidaus dokumente, nustatančiame darbuotojų apmokėjimo ir skatinimo taisykles, nurodyta tvarka įvertinamas darbuotojo kompetencijos individualiosios dalies (toliau – KID) dydis ir jo kėlimo poreikis. Nustatomi kitų metų tikslai.

12.2. Tarpinio veiklos vertinimo pokalbio metu darbuotojas ir jo tiesioginis vadovas aptaria metinių tikslų pasiekimo ir ugdymo progresą. Esant poreikiui koreguojami metiniai tikslai.

12.3. Projektinio veiklos vertinimo metu vertinami įgyvendintų projektų ar jų etapų metu darbuotojų pasiekti rezultatai.

[1] SMART metodika (iš anglų kalbos – “smart”pirmąkart paminėta 1981 m. J.Dorano ir apibūdinama 5 žodžiais, nurodančiais tikslam nustatyti kriterijus: S – specific (konkretus), M – measurable (pamatuojamas), A – achievable (įgyvendinamas), R – relevant (prasmingas), T – timely (apibrėžtas laike).

13. Veiklos vertinimo metu vertinamos darbuotojo bendrosios, profesinės, specifinės, vadybinės kompetencijos.

14. Atsižvelgiant į metinių tikslų pasiekimo rezultatus Įmonės norminiuose vidaus dokumentuose nustatyta tvarka įvertinama darbuotojui nustatyta kintama atlygio dalis (toliau – KAD).

15. Metinė KAD proporcija tarp individualių ir Įmonės tikslų pasiekimo rezultatų nustatoma vadovaujantis principu: kuo aukštesnis darbuotojo atsakomybės lygmuo, tuo didesnė dalis jo KAD priklauso nuo Įmonės tikslų pasiekimo rezultatų.

IV SKYRIUS
DARBUOTOJŲ UGDYMAS

16. Įmonė skatina ir sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją visiems darbuotojams, todėl darbuotojai turi teisę mokytis, kelti kvalifikaciją ir tobulinti kompetencijas:

16.1. Darbdavio iniciatyva ir lėšomis, jeigu pagal numatytą Įmonės metinį mokymų planą yra reikalinga tobulinti darbuotojo kompetencijas, siekiant efektyviau užtikrinti darbo funkcijų vykdymą.

16.2. Darbuotojo iniciatyva ir asmeninėmis lėšomis, jeigu esamas poreikis mokymams yra skirtas savišvietai ir nėra tiesiogiai susijęs su darbo funkcijų vykdymu.

17. Įmonės darbuotojų ugdymas vykdomas vadovaujantis šiais bendraisiais principais:

17.1. **Sąsajos principu** su Regioninių padalinių ir Įmonės tikslais, strategija, vertybėmis, veiklos vertinimu, kompetencijų modeliu, pakeičiamumo planavimu, profesinės kvalifikacijos vertinimu.

17.2. **70-20-10 principu**[2], pagal kurį 70 proc. ugdymo, tobulėjimo ir mokymosi veiklų vyksta per darbuotojo profesinę patirtį, 20 proc. – iš mentorystės, diskusijų grupėse, žinių dalinimosi ir bendradarbiavimo su įvairias patirtis bei kompetencijas turinčiais kolegomis, 10 proc. – iš struktūrizuotų išorinių mokymų bei renginių.

17.3. **Lygių galimybių principu**, kuriuo siekiama mokymų galimybę suteikti visiems darbuotojams nepaisant lyties, lytinės orientacijos, rasės, tautybės, pilietybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, negalios, etninės priklausomybės, religijos, kitų skirtumų.

18. Planuojant ugdymo poreikį atsižvelgiama į šias sritis:

18.1. Naujų darbuotojų įvedimas, siekiant per trumpiausią galimą laiką naujam darbuotojui įgyti savarankiškam darbui reikiamus įgūdžius ir žinias.

18.2. Pakeičiamumo užtikrinimas, siekiant įgyvendinti kritinių ir vadovaujančių pareigybių pakeičiamumo plano priemones.

18.3. Vadovavimo ir lyderystės įgūdžių ugdymas, reikalingas visų lygių vadovų darbui: planavimo, vykdymo ir įgyvendinimo, personalo valdymo, atlygio valdymo ir veiklos vertinimo, grįžtamojo ryšio teikimo, konfliktų valdymo, ugdomojo vadovavimo, darbo su darbuotojų įsitraukimu ir kitų įgūdžių ugdymas.

18.4. Bendruomeniškumo stiprinimas, siekiant įgyti efektyviam komandiniam darbui ir bendradarbiavimui reikalingas žinias bei įgūdžius.

18.5. Kompetencijų ugdymas, siekiant stiprinti ir ugdyti Įmonės strateginiams ir kasdienės darbo veiklos tikslams įgyvendinti reikalingas kompetencijas.

18.6. Profesinės kvalifikacijos kėlimas, siekiant ugdyti ar suteikti profesines, technines žinias ir kvalifikaciją.

[2] Morganas McCallas ir jo kolegos iš Kūrybinio lyderystės centro laikomi metodo 70/20/10 įkūrėjais. Du iš jų - Michaelas Lombardo ir Robertas Eichingeris - aprašė šį požiūrį į mokymąsi savo knygoje „Karjeros architekto plėtros planuotojas“ (1996). Patys metodo sumanytojai tai laikė visai ne metodu, o pamatiniu modeliu, kuris parodo, kad didžioji dalis profesinių žinių formuojama ne mokykloje ar universitete, o darbo vietoje.

18.7. Pagal teisės aktus privalomi mokymai, kurie apima privalomuosius mokymus, būtinus vykdant darbo funkcijas.

18.8. Inovacijų ir pokyčių įgyvendinimui reikalingi mokymai, siekiant tobulinti ar įgyti žinių ir kompetencijų planuojamiems įgyvendinti pokyčiams.

18.9. Kiti mokymai, kuriuos Įmonė laiko svarbiais, siekiant efektyviai vykdyti veiklą.

19. Įmonėje atlikus darbuotojų ugdymo poreikio vertinimą, nustatomi ugdymo tikslai, planuojamos biudžeto lėšos, sudaromas metinis Įmonės mokymų planas pagal:

19.1. Kompetencijų sritis:

19.1.1. Profesinių kompetencijų tobulinimas.

19.1.2. Socialinių kompetencijų tobulinimas (vadovavimo ir lyderystės, emocinio intelekto, konfliktų valdymo ir kt. mokymai).

19.1.3. Organizacinių kompetencijų tobulinimas (veiklos procesų, efektyvaus laiko valdymo ir kt. mokymai).

19.2. Darbuotojų grupių lygmenis:

19.2.1. Visos Įmonės darbuotojų ugdymas.

19.2.2. Teritoriniu ar funkciniu pagrindu dirbančių darbuotojų ugdymas.

19.2.3. Individualus darbuotojo (asmens) ugdymas.

20. Darbuotojų ar jų grupių ugdymo poreikis vertinamas atsižvelgiant į strategines Įmonės kryptis ir tikslus, aplinkoje kylančius iššūkius, numatomus organizacinius pokyčius, atsirandančias naujas galimybes ir veiklas, konkrečioms užduotims reikiamas kompetencijas ir kvalifikaciją, veiklos vertinimo rezultatus.

21. Įgyvendinant 70-20-10 principą Įmonė parenka ugdymo formas ir priemones, siekiant atliepti skirtingų sričių darbuotojų ir jų grupių ugdymo poreikius, įskaitant, bet neapsiribojant, šiomis priemonėmis:

21.1. Tobulėjimas ir mokymasis per patirtį (70%) – projektai ir naujos darbo užduotys, iškilusių problemų sprendimas, procesų tobulinimas, darbas tikslinėse darbo grupėse, papildomos atsakomybės, stažuotės, komandiruotės, rotacija, kolegų pavadavimas, instruktavimas, susirinkimų ar mokymų vedimas ir kt.

21.2. Tobulėjimas ir mokymasis iš kitų per stebėjimą, mentorystę ir bendradarbiavimą (20%) – grįžtamasis ryšys, 360° tyrimas, veiklos aptarimo pokalbiai, individualaus ugdymo sesijos, mentorystė, gerųjų pavyzdžių sekimas bei sklaida, šešėliavimas, gerosios praktikos vizitai ir profesinės išvykos, ekspertų klubai ir ryšių kūrimas, narystė profesiniuose klubuose, problemų sprendimo komandose ir kt.

21.3. Mokymasis struktūrizuotų mokymų ir renginių metu (10%) – seminarai, kursai, konsultacijos, paskaitos, konferencijos, forumai, sertifikavimas, atestavimas, e-mokymai, studijos profesinėse, aukštosiose ar kitose mokslo įstaigose ir kt.

22. Už darbuotojo kokybišką ugdymo poreikio ir tikslų nustatymą bei tinkamą įgyvendinimą atsakingas darbuotojo tiesioginis vadovas ir pats darbuotojas. Kiekvienas darbuotojas yra asmeniškai atsakingas už savo profesinį tobulėjimą.

23. Siekiant įvertinti ugdymo programos efektyvumą bei kokybę gali būti vykdomos dalyvių apklausos, kuriose kvalifikacijos tobulinime dalyvavę darbuotojai pateikia vertinimus dėl turinio, lektoriaus/pranešėjo kompetencijos, organizavimo ir kt.

V SKYRIUS
BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

24. Įgyvendindama veiklos strategijoje numatytus tikslus, Įmonė vertina ir siekia atsižvelgti į darbuotojų socialinius ir ekonominius interesus bei lūkesčius.

25. Už šios Politikos pažeidimus taikoma atsakomybė teisės aktuose nustatyta tvarka.