

PATVIRTINTA

AB Giraitės ginkluotės gamyklos valdybos sprendimu 2020.07.24
posėdžio protokolas Nr. VP-9

GGG

GIRAITĖS GINKLUOTĖS GAMYKLA
PASSION. PERFORMANCE. PRECISION.

AB GGG ŽMOGIŠKŲJŲ RESURSŲ VADYBOS POLITIKA

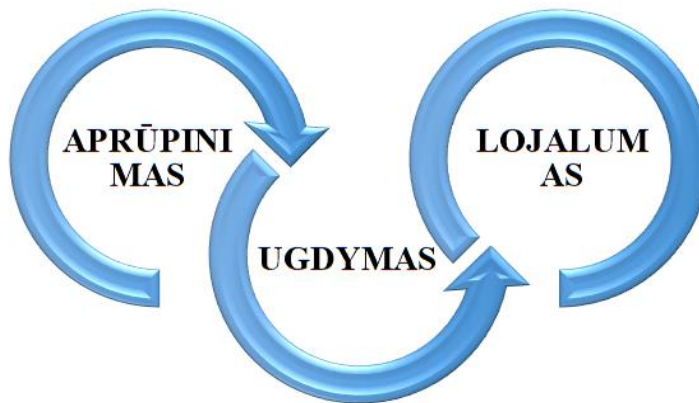
Žmogiškųjų resursų vadybos politika (toliau ŽR politika)- tai prioritetinės personalo vadybos kryptys kompanijoje, kurias įgyvendinant užtikrinamos reikiamos darbuotojų kompetencijos ir įsitraukimas, siekiant suprasti bei atliepti verslo įmonės problemas, iššūkius ir maksimaliai realizuoti pagalbinę funkciją Bendrovės struktūriniais padaliniais bei jų vadovams, kuriantiems vertę ir generuojantiems pelną.

ŽR politika tampa pagrindu sistemingsoms personalo valdymo praktikoms, tvarkoms, procedūroms ir veiksams.

ŽR politikos **TIKSLAS** - užtikrinti efektyvų (optimaliais resursais) ir tvarų (numatant ir eliminuojant grėsmes) organizacijos tikslų įgyvendinimą per kokybišką personalo vadybą.

ŽR politikos pagrindinės veiklos:

1. Aprūpinimas reikiamais žmogiškaisiais resursais.
2. Ugdymas.
3. Lojalumo, įsitraukimo skatinimas.



Realizuojant ŽR politikos veiklas, būtina integruoti įmonės misiją, viziją, vertybes bei į tai orientuotus vidinės komunikacijos principus. Tai atspindi kertinius organizacijos kultūros bruožus ir lemia darbuotojų nuostatų, atsakomybės, sprendimų bei veiksmų kryptingumą ir nuoseklumą.

AB GGG MISIJA- gaminti aukštos kokybės šaudmenis, atitinkančius NATO standartus ir kliento reikalavimus.

AB GGG VIZIJA- tapti moderniausiu amunicijos gamintoju ir patikimiausiu tiekėju kiekvienam klientui.

AB GGG VERTYBĖS, išreiškiančios kertinius organizacijos kultūros prioritetus:

Atsakingumas

Žinome, už ką esame atsakingi, ir atsakome už savo veiksmus.

Profesionalumas

Mums svarbu žinios, patirtis ir nuolatinis tobulėjimas.

Komandinis darbas

Siekdami įmonės vizijos dirbame vieningai.

TURINYS:

1. Bendrosios nuostatos.....	2
2. Vartojamos sąvokos ir sutrumpinimai.....	2
3. Žmogiškųjų resursų vadybos politikos veiklos:.....	4
3.1. Aprūpinimo ŽR veiklos.....	4
3.2. ŽR ugdymo veiklos.....	8
3.3. Lojalumo skatinimo veiklos.....	11
4. Priedai.....	13

1. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. ŽR politika tvirtinama ir keičiama Bendrovės direktoriaus įsakymu, atsižvelgiant į valdybos rekomendacijas.
2. ŽR politika peržiūrima ne rečiau kaip kartą per metus, vertinant jos aktualumą, efektyvumą, pokyčius.
3. Už ŽR politikos įgyvendinimo koordinavimą bei kontrolę, korekcijas yra atsakingas ŽR valdymo funkciją kuruojantis darbuotojas.

2. VARTOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI

Sąvoka/ sutrumpinimas	Išaiškinimas
AB GGG	Akcinė Bendrovė Giraitės ginkluotės gamykla.
ŽR	Žmogiškieji resursai.
Bendrovės direktorius	Bendrovės direktorius, kurį skiria ir atšaukia Bendrovės valdyba (jei valdyba nesudaroma, – stebėtojų taryba, o jei nesudaroma ir stebėtojų taryba, – visuotinis akcininkų susirinkimas).
Administracijos vadovybė	Direktorius, finansų direktorius, technikos direktorius.
Tarpinės grandies vadovai	Tarnybų/ struktūrinių padalinių ir funkcinių veiklų vadovai.
Vyresnieji specialistai	Pozicijos, kurių svarba, užtikrinant įmonės veiklų realizavimą bei tikslų įgyvendinimą, yra reikšminga ir kurie disponuoja įmonės intelektiniu kapitalu.
Darbuotojai	Darbuotojai, dirbantys Bendrovėje.
Kertinės pozicijos	Labiausiai ir tiesiogiai darančios įtaką Bendrovės strategijos įgyvendinimui bei vertės kūrimui pareigybės, kurioms reikalingos specializuotos žinios, unikalūs (konkrečiai Bendrovei) įgūdžiai, sunkiai randami rinkoje, įgyjami per laiką bei sunkiai pakeičiami.
Pozicijos profilis	Tai veiksmų, įgalinimų, naudų, reikalavimų žinioms, įgūdžiams, asmenybei visuma, konkretios pareigybės atžvilgiu.
Vidinis kandidatas	Bendrovės darbuotojas, kuris teikia savo kandidatūrą laisvai pareigybei užimti Bendrovėje.

Išorinis kandidatas	Bendrovėje nedirbantis žmogus, kandidatuojantis įvardinta forma laisvai pareigybei užimti.
Atrankos iniciatorius	Atranką pagrindęs ir iniciavęs Bendrovės darbuotojas, remiantis suteiktomis tam teisėmis bei įgaliojimais.
Atrankos vykdytojas	Atranką vykdančias Bendrovės darbuotojas, remiantis suteiktomis tam teisėmis bei įgaliojimais. Šios teisės bei įgaliojimai gali būti deleguojami ir išorinei kompanijai.
Sprendimo dėl kandidato tinkamumo priėmėjas	Galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo ir įdarbinimo priimančias Bendrovės darbuotojas, remiantis suteiktomis tam teisėmis bei įgaliojimais.
Vertinimo centras	Tai iš vadovų ir/ arba specialistų sudaryta komisija atitinkamiems vertinimas atlikti bei sprendimams priimti. Tam tikrais atvejais gali būti įtraukiamas išorinis dalyvis (-iai) (sertifikuotas konsultantas (-ai)).
Žinios	Tai profesinės, konkrečios pozicijos, organizacijos žinios, įgalinančios darbuotoją atlikti jam priskirtas funkcijas, priimti sprendimus, veikti suteiktos atsakomybės ribose.
Įgūdžiai	Tai darbuotojo sukaupta profesinių (pvz.: vairavimo, apskaitos, rinkodaros, verslo organizavimo, planavimo ir kt.), tarpasmeninių (pvz. derybų, konfliktų sprendimo, bendradarbiavimo ir kt.), bendrųjų (kalbos, kompiuterinis raštingumas) praktinių gebėjimų visuma.
Požiūris	Darbuotojo turimas įsitikinimų, nuostatų, vertybių paketas.
Asmeninės savybės	Darbuotojo charakteristika (pvz. ekstravertas/ introvertas, racionalus/ empatiškas ir pan.), nulemianti tam tikras elgesio tendencijas.
Vidinė motyvacija	Apibrėžiama kaip vidinė būseną, kuri nulemia tam tikrus darbuotojo elgesio modelius, išreiškiamus per elgesio kryptį, intensyvumą ir atkaklumą (Ką daryti? Kaip daryti? Kiek daryti?) .
Asmenybės testai	Klausimynai, kurių pagalba pagal tam tikrus kriterijus suformuluojama žmogaus charakteristika, nulemianti tam tikras elgesio tendencijas ir polinkius.
Kognityvinių gebėjimų testai	Klausimynai, matuojantys suvokimą, mąstymą, dėmesio koncentraciją, IQ- intelekto koeficientą ir kt. Aukštesnis rezultatas- rodo galimybes kokybiškai spręsti kompleksiškesnes užduotis, priimti sprendimus, išvelgti sąsajas. Kuo žemesnis rezultatas, tuo labiau tinka daugiau pasikartojančios, rutininės užduotys.
Struktūruotas interviu	Sistemiškas duomenų rinkimas tiesioginio ar netiesioginio pokalbio tarp interviuotojo ir interviuojamojo metu. Remiasi interviu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai (g.b. ir atsakymai) bei iš anksto apgalvota jų pateikimo seka.
Koučingas	Procesas, kurio metu atskleidžiamas (išlaisvinamas) asmens potencialas.
Mentorystė	Tai palaikomasis ryšys tarp labiau patyrusio darbuotojo, kuris dalinasi patirtimi ir žmogaus, kuris siekia tobulėti bei turi noro augti profesinėje srityje. Naudojama iš anksto parengta, atitinkamo turinio ugdymo programa.

Konsultavimas	Kai tam tikros srities ekspertas dalinasi žiniomis, reaguojant į įvardintą problemą arba suformuluotus klausimus.
Mokymas (is)	Tai procesas, kurio metu įgyjamos atitinkamos žinios bei įgūdžiai.
Darbuotojų įsitraukimas	Dirbančių darbuotojų geras santykis į savo darbdavį bei nusiteikimas, motyvacija ir pastangos padaryti tai, kas svarbu organizacijai.
Darbuotojų lojalumas	Tai noras įsipareigoti, tam tikras „emocinis prisirišimas“ prie įmonės. Jis gali būti realizuojamas per ilgametį darbą įmonėje, įsitraukimą, ambasadorystę Bendrovės, jos puoselėjamų vertybių atžvilgiu.
Darbo apmokėjimo sistema	Nustato darbuotojų grupes pagal pareigybes ir kvalifikaciją bei kiekvienos jų darbo apmokėjimo formas, darbo užmokesčio dydžius (minimalų ir maksimalų), darbo apmokėjimą esant naktiniam, viršvalandiniam, papildomam ar darbui poilsio arba šventės dieną, atsiskaitymo su darbuotojais terminus, papildomo apmokėjimo (priemokų ir premijų) skyrimo pagrindus ir tvarką.
Papildomos naudos	Tai papildomos finansinės ir nefinansinės naudos įmonės darbuotojui, skatinančios siekti kuo geresnių rezultatų ir formuojančios tam tikrą psichologinę darbuotojo būseną.
Pasitenkinimo darbu, įsitraukimo tyrimas	Tyrimas, padedantis identifikuoti darbuotojų poreikius bei problemas, apsibrėžti įsitraukimą, lojalumą stiprinančias priemones.

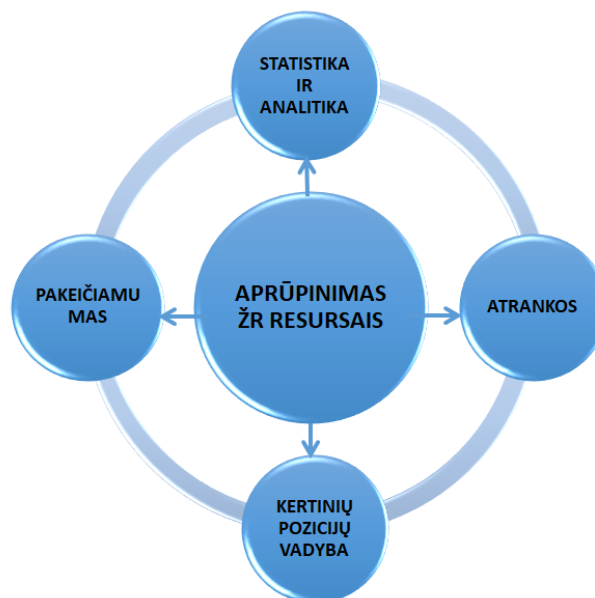
3. ŽMOGIŠKŲJŲ RESURSŲ POLITIKOS VEIKLOS

3.1. APRŪPINIMO ŽMOGIŠKAISIAIS RESURSAIS VEIKLOS

TIKSLAS: formuoti bei palaikyti tokios sudėties ir tokių kompetencijų komandą, kuri vykdydama nustatytas funkcijas ir paskirtas užduotis užtikrintų tiek individualių, tiek įmonės veiklos tikslų įgyvendinimą bei kurtų pridėtinę vertę. Savo mąstymu, elgesiu atlieptų įmonės vertybes (atsakomybę, profesionalumą, komandinį darbą) bei organizacinę kultūrą. Būtų įmonės varomoji inovacijų ir konkurencingumo rinkoje jėga.

Aprūpinimo ŽR resursais veiklos:

1. Statistika ir analitika.
2. Atrankos.
3. Kertinių pozicijų vadyba.
4. Pakeičiamumas.



1. Statistika ir analitika

Įvairių duomenų, susijusių su darbuotojais ir įgalinančių įgyvendinti kitas aprūpinimo žmogiškaisiais resursais veiklas, registracija, tvarkymas ir interpretacija.

2. Atrankos

2.1. Atrankos vykdomos vadovaujantis šiais bendraisiais principais:

Skaidrumo – atrankos vykdomos skaidriai, visiems kandidatams sudarant vienodas sąlygas žinoti pareigybei, į kurią vykdoma atranka, keliamus reikalavimus.

Objektyvumo – visi kandidatai vertinami nešališkai, vertinant jų žinias, profesinę patirtį, kompetencijas ir vertybines nuostatas, atrenkant geriausiai nustatytus pareigybei keliamus ir Grupės vertybinius reikalavimus atitinkančius kandidatus.

Nediskriminavimo – įgyvendinamas nediskriminuojant kandidatų dėl jų lyties, tautybės, socialinės padėties, politinių pažiūrų ir kitų skirtumų.

Konfidencialumo – atrankos vykdomos užtikrinant visų kandidatų konfidencialumą ir jų asmens duomenų apsaugos teisinius reikalavimus taikomus atrankos procesui ir jam pasibaigus.

Nulinės nepotizmo ir kronizmo tolerancijos – atrankų metu neproteguojami šeimos nariai, giminaičiai ir draugai.

2.2. Atrankos proceso žingsniai (netaikomi Bendrovės direktoriaus pozicijai)

Kandidatų (išorinių/ vidinių) į darbo vietą asmens duomenys tvarkomi vadovaujantis AB GGG asmens duomenų apsaugos bei lygių galimybių politikomis, kurios apibrėžia kandidatų asmens duomenų tvarkymą.

Siekiant užtikrinti atrankos rezultatų kokybę, įmonė gali pasirinkti bei taikyti ir papildomas priemones, neįvardintas ŽR politikoje.

Atrankų procese dalyvauja: atrankos iniciatorius, atrankos vykdytojas bei sprendimo dėl kandidato tinkamumo priėmėjas. Patariantis, rekomenduojantis, inicijuojantis dalyvis- Bendrovės valdyba.

Atrankos dalyvių- iniciatoriaus, vykdytojo, sprendimo priėmėjo- atsakomybių pasiskirstymo matrica:

Pareigybių grupė	Atrankos iniciatorius	Atrankos vykdytojas	Sprendimo dėl kandidato tinkamumo priėmėjas
Bendrovės direktorius	Bendrovės valdyba (jei valdyba nesudaroma, – stebėtojų taryba, o jei nesudaroma ir stebėtojų taryba, – visuotinis akcininkų susirinkimas)	Pagal LR akcinių bendrovių įstatymą.	Bendrovės valdyba (jei valdyba nesudaroma, – stebėtojų taryba, o jei nesudaroma ir stebėtojų taryba, – visuotinis akcininkų susirinkimas)
Administracijos vadovybė	Bendrovės valdyba, bendrovės direktorius	1. Už HR funkciją atsakingas darbuotojas ir / ar padalinys 2. Kvalifikuota, reikiama ir tinkama personalo vertinimo metodika besivadovaujanti išorinė personalo paieškos, atrankos ir vertinimo agentūra.	Bendrovės direktorius, atsižvelgiant į valdybos rekomendacijas
Tarpinės grandies vadovai	Bendrovės direktorius	1. Už HR funkciją atsakingas darbuotojas ir / ar padalinys 2. Kvalifikuota, reikiama ir tinkama personalo vertinimo metodika besivadovaujanti išorinė personalo paieškos, atrankos ir vertinimo agentūra.	Bendrovės direktorius
Vyresnieji specialistai/ specialistai/ darbininkai	Tiesioginis ieškomos pareigybės vadovas	1. Už HR funkciją atsakingas darbuotojas ir / ar padalinys 2. Kvalifikuota, reikiama ir tinkama personalo vertinimo metodika besivadovaujanti išorinė personalo paieškos, atrankos ir vertinimo agentūra.	Tiesioginis ieškomos pareigybės vadovas, atsižvelgiant į HR funkciją realizuojančio darbuotojo / išorinės kompanijos rekomendacijas

Atranka gali būti:

- Vidinė – kai informacija apie laisvas darbo vietas prieinama tik įmonės darbuotojams.
- Išorinė – kai informacija apie laisvas darbo vietas viešinama.

Jei tarp dviejų geriausių kandidatų į laisvą poziciją svarstomi vidinis ir išorinis kandidatai ir abu geriausi kandidatai iš esmės neturi aiškių privalumų, prioritetas teikiamas vidiniam kandidatui.

Tipiniai atrankos proceso žingsniai:

Žingsnis	Dalyvis
Užsakymo pateikimas	Atrankos iniciatorius
Pozicijos profilio sudarymas	Atrankos iniciatorius/ Atrankos vykdytojas
Paieškos kanalų parinkimas (t.t. atrankos pobūdžio vidinė/ vieša) ir įrankių sukūrimas	Atrankos iniciatorius/ Atrankos vykdytojas
Atrankos metodų parinkimas, parengimas (interview klausimynai, testai, praktinės užduotys ir kt.)	Atrankos vykdytojas
Paieškos informacijos sklaida	Atrankos vykdytojas
Kandidatų informacijos kaupimas /apdorojimas	Atrankos vykdytojas
Pirminis interview informacijai patvirtinti/ papildyti	Atrankos vykdytojas
Kandidatų eilės suformavimas, pristatymas, rekomendacijos	Atrankos iniciatorius/ Atrankos vykdytojas/ Sprendimo priėmėjas
Kandidatų į administracijos vadovybės pozicijas patikra, vadovaujantis LR Nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių objektų apsaugos įstatymu ir jį įgyvendinančių norminių teisės aktų nustatyta tvarka, bei LR korupcijos prevencijos įstatymu.	Atrankos iniciatorius/ Atrankos vykdytojas/ Aktualios institucijos/ Sprendimo priėmėjas
Sprendimas dėl tinkamiausio kandidato ir darbo santykių įteisinimo	Sprendimo priėmėjas
Kandidatų informavimas apie atrankos rezultatus	Atrankos vykdytojas

2.3. Naudotini įrankiai (pasirinktinai) atrankos procese

	ĮRANKIS	TAIKYMO SRITIS	AKTUALU PAREIGYBIŲ GRUPEI	ĮRANKIO TIPAS
	Struktūruotas klausimynas (visiems kandidatams užduodami identiški klausimai)	Sisteminis duomenų rinkimas tiesioginio ar netiesioginio pokalbio tarp interviuotojo ir interviuojamojo metu. Remiasi interviu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai (g. b. ir atsakymai) bei iš anksto apgalvota jų pateikimo seka.	(Vyr.)specialistai/ vadovai	Vidinis
TESTAI	Asmenybės bruožų (pvz. ekstarvertas/ intravertas, atsakomybės lygis, empatija ir pan.)	Kuomet reikia įvertinti kandidato galimą elgesį, tarpasmeninius ryšius ir pasitenkinimą skirtingais darbo aspektais. Kai aktualu pavaldžių darbuotojų suderinamumas su tiesioginio vadovo asmenybe ir vadovavimo stiliumi, kai svarbu nustatyti potencialą ir galimas karjeros kryptis.	(Vyr.)specialistai/ vadovai	Perkamas iš išorės
	Kognityvinių gebėjimų	Klausimynai, matuojantys suvokimą, mąstymą, dėmesio koncentraciją, IQ- intelekto koeficientą ir kt. Aukštesnis rezultatas- rodo galimybes kokybiškai spręsti kompleksiškesnes užduotis, priimti sprendimus, įžvelgti sąsajas. Kuo žemesnis rezultatas, tuo labiau tinka daugiau pasikartojančios, rutininės užduotys.	(Vyr.)specialistai/ vadovai	Perkamas iš išorės
	Žinių ir patirties (klausimynai, kurių užduotys yra arba praktinio pobūdžio, arba sudarytos iš klausimų su keliais atsakymų variantais)	Kai reikia įvertinti specifinius žinias (užsienio kalbos lygį, teises, buhalterines)/ ir požūrį: pvz. identifikuoti vadovavimo stilių, pardavimo stilių, derybų stilių ir pan.	Darbininkai/ (vyr.)specialistai/ vadovai	Vidinis/perkamas iš išorės
	Vertinimo centras (4 – 12 valandų, 2 – 3 vidiniai/ išoriniai vertintojai)	Turint ribotus laiko resursus atrankai, galima vertinti vienu metu grupę kandidatų ir matuoti tiek asmeninius, tiek socialinius įgūdžius.	(Vyr.)specialistai/ vadovai	Vidinis/perkamas iš išorės

3. “Kertinių” pozicijų vadyba

Tam, kad užtikrinti tvarią ir kokybišką Bendrovės veiklą, būtina kertinių pozicijų/ darbuotojų vadyba, realizuojama per:

1. Identifikavimą.

2. Pakeičiamumo valdymą.

Pozicijų/ darbuotojų identifikavimui naudojamas įrankis pateikiamas ŽR politikos prieduose Nr. 1 ir Nr. 2 Pozicijų/ darbuotojų segmentavimas į kertinius. Jo pagalba, kertinės pozicijos/ darbuotojai segmentuojami vertinant:

1. **Pozicijos įtaką įmonės veiklai**, matuojant pareigybės profilio dedamąsias: reikalingą išsilavinimą, patirtį, atsakomybės/ sprendimų priėmimo lygį, darbo sudėtingumą, pareigybės populiarumą (pakeičiamumą) darbo rinkoje.

1. Darbuotojo pakeičiamumą (vidinis/ rinkoje).

Segmentavimą, atsižvelgiant į kaitos indeksą, plėtrą, rotaciją, atlieka konkrečiam atvejui (priklausomai, ar vertinamos visos įmonės pozicijos/ darbuotojai, ar tik konkrečios Tarnybos) direktoriaus įsakymu iš vadovų bei (vyr.) specialistų formuojamas vertinimo centras.

Segmentuojami darbuotojai, išdirbę įmonėje ne mažiau kaip 6 mėnesius.

Rekomenduojamas **segmentavimo dažnis**:

1. Planinis visų pozicijų/ darbuotojų – ne dažniau kaip kartą per 3 –jus metus.

2. Pakartotinis – esant dideliame metiniam kaitos indeksui, pasiketus dirbančiųjų sudėčiai dėl plėtos ar struktūros korekcijų.

Identifikuotiems kertiniams darbuotojams periodiškai vykdoma pakeičiamumo poreikio analizė, sekamas jų vertės rinkoje ir turimo „gerovės paketo“ atitikimo laipsnis, gali būti sudaromi ugdymo, karjeros planai, asmeniniai motyvaciniai paketai. Jie įtraukiami į (ne) atlygintiną projektinę veiklą, esant poreikiui, skiriami mentoriais, taip atliepiant jų lūkesčius savirealizacijai, pripažinimui.

4. Pakeičiamumas

Valdyti pakeičiamumui įmonėje naudojama vadovų **pildoma Pakeičiamumo matrica** (toliau matrica), nurodant:

1. Keičiantį (-čius) darbuotoją (-us), kuris (-ie) yra apmokintas (-ti).

2. Galintį (-čius) pavaduoti darbuotoją (-us), kuriam (-iems) reikalingi papildomi vidiniai mokymai.

PAKEIČIAMUMAS		susikirtimo langelyje pažymima realiai galinti pavaduoti pareigybė (-ės), kurioje dirbantis žmogus (-ės) šiuo metu jau yra tam apmokintas (-i)																				
Sutartinis žymėjimas		susikirtimo langelyje pažymima galinti pavaduoti pareigybė (-ės), kurioje dirbantis žmogus (-ės) šiuo metu dar neapmokintas (-i)																				
VIETA STRUKTŪROJE	PAVADUOJANTIS	Direktorius	Finansų direktorė	Buhalterė	Direktoriaus padėjėjas	Personalo vadovas	Darbu saug. ir aplinkos apsaugos specialistas	Pardavimų ir rinkodaros tarnybos vadovas	Rinkodaros vadybininkas	Kokybės tarnybos vadovas	Inžinierius metalotyrininkas	Bandytojas (inžinierius)	Kontrolierius (KT)	Technikas ginklininkas	Gamybos tarnybos vadovas	Tiekimo vadybininkas	Sandėlių vedėjas-apskaitininkas	Pagalbinis darbininkas	Gamybos meistras	Operatorius-derintojas	Kontrolierius-pakuotojas	Vyriausiasis technologas
	KEIČIAMA POZICIJA																					
Administracija	Direktorius		p.vz.																			
Administracija	Finansų direktorė																					
Administracija	Buhalterė																					

Vidiniai mokymai organizuojami remiantis įmonėje galiojančia **Darbuotojų įvedimo/ mokymo ir atestavimo tvarka**.

Rekomenduojamas **Matricos peržiūros dažnis**:

1. Planinis– ne dažniau kaip kartą per metus.

2. Pakartotinis – esant dideliame metiniam kaitos indeksui, pasiketus dirbančiųjų sudėčiai dėl plėtos ar struktūros korekcijų. Peržiūri ir teikia rekomendacijas už ŽR funkciją atsakingas darbuotojas ir/ ar padalinys.

Susiję dimensijos:

1. Pakeičiamumo potencialas- galintys pakeisti, ugdytini darbuotojai- identifikuojami atliekant darbuotojų vertinimus (plačiau dalyje 2. ŽR ugdymas).
2. Kaitos indeksas- metinis, išeinančių iš darbo/ galinčių palikti įmonę procentas bei priežastingumas.
3. Išorinė paklausa- momentinis konkrečios pozicijos specialistų poreikis darbo rinkoje.

3.2. ŽMOGIŠKŲJŲ RESURSŲ UGDYMO VEIKLOS

Bendrovės veiklos sėkmė priklauso nuo specialistų, kuriems užtikrinama galimybė tobulėti ir kelti kvalifikaciją, mokantis dirbti įvairiais įrengimais bei dalyvaujant vidiniuose ir/ar išoriniuose mokymuose. Ugdymo poreikis nustatomas atsižvelgiant į darbuotojų kompetencijų plėtojimo galimybes, Bendrovės plėtros planus, besikeičiančią situaciją ekonominėje, technologinėje ir socialinėje aplinkoje.

TIKSLAS: Atsakyti į klausimus:

1. Kokia žinių, įgūdžių, požiūrio, vidinės motyvacijos ir asmeninių savybių visuma charakterizuoja mūsų darbuotojus bei lemia, kiek kokybiškai jie atliks tam tikrą veiklą ir pasieks tam tikrą rezultatą?
2. Kurie įmonės darbuotojai turi daugiausiai potencialo?
3. Kaip ugdyti darbuotojus ir užsitikrinti mokymo programų efektyvumą?

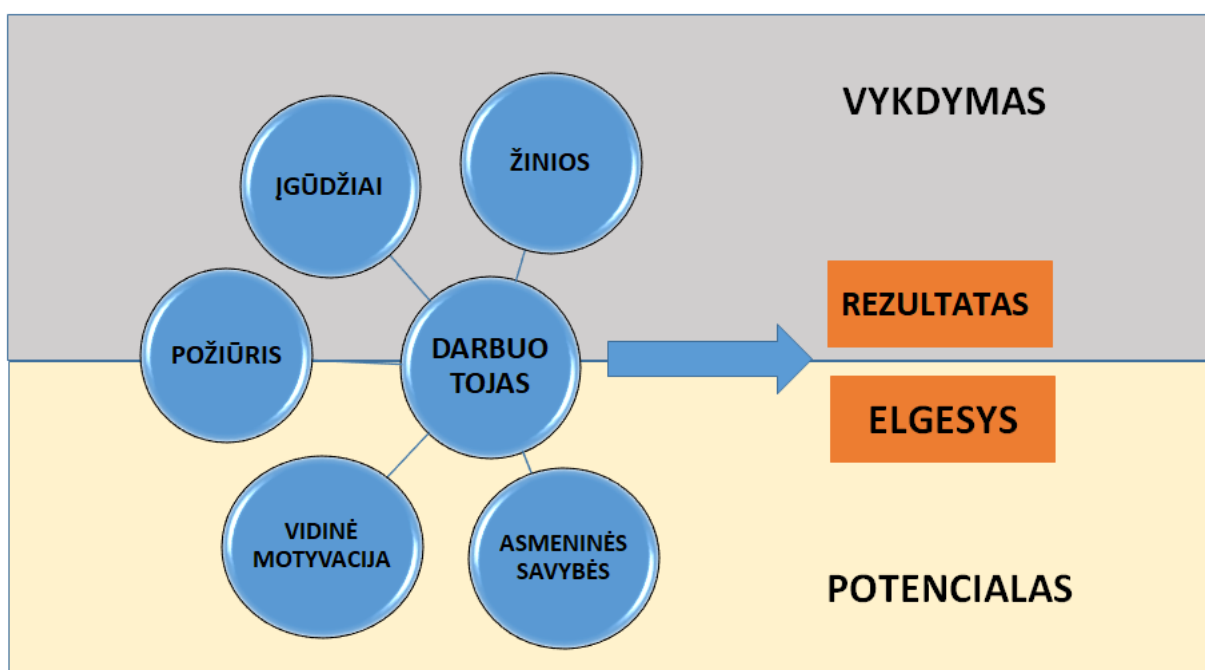
ŽR ugdymo veiklos:

1. Darbuotojų vertinimas.
2. Ugdymas.

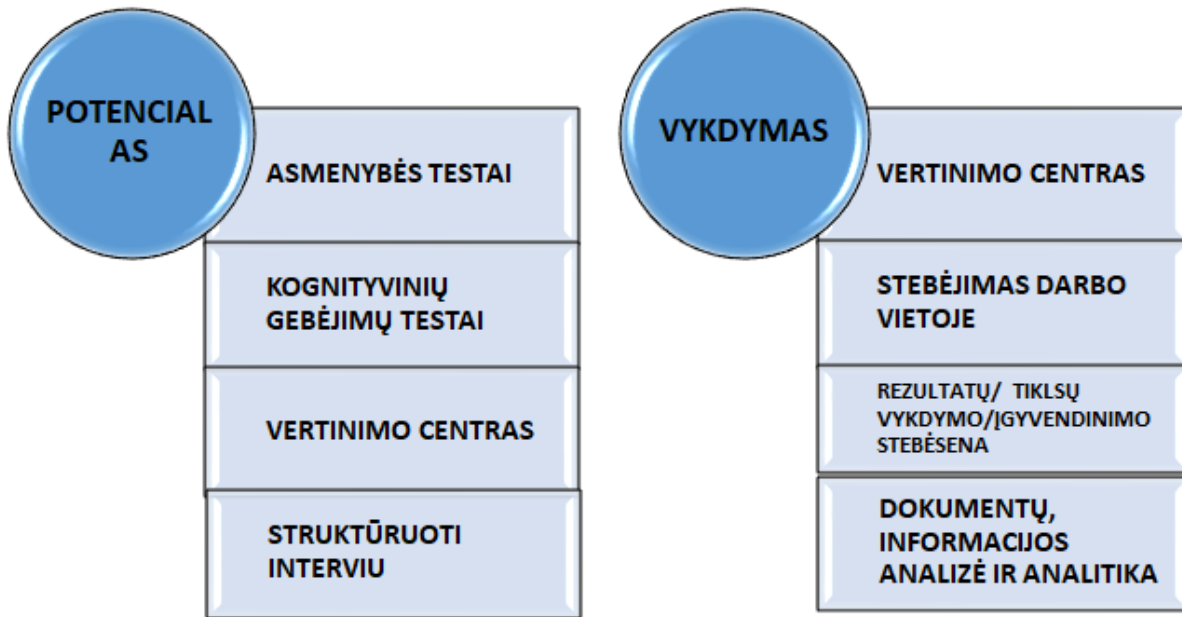
1. Darbuotojų vertinimas

1.1. Darbuotojų vertinimas atliekamas matuojant:

1. **Vykdyumą**- kurį įtakoja darbuotojo žinios, įgūdžiai/ patirtis ir požiūris.
2. **Potencialą**- kurį įtakoja asmeninės savybės, vidinė motyvacija ir požiūris.



1.2. Naudotini įrankiai (pasirinktinai) darbuotojų vertinimo procese



Įrankių pasirinkimą lemia vertinimo tikslas, subjektas/ objektas, turimi ištekliai.

Rekomenduojamas **vertinimo dažnis** (visų arba tam tikros imties darbuotojų):

1. Planinis – ne dažniau kaip kartą per vienerius metus.
2. Pakartotinis – esant dideliame metiniam kaitos indeksui, pasikeitus dirbančiųjų sudėčiai dėl plėtros ar struktūros korekcijų.

Vertinimą gali inicijuoti:

1. Bendrovės direktorius.
2. Vidurinės grandies vadovas (Tarnybų, funkcinių veiklų).
3. Už HR valdymo funkciją atsakingas darbuotojas, suderinęs su Bendrovės/ tiesioginiu vadovu.

Priklausomai nuo vertinimo tikslo, pasirinkto įrankio:

1. Vertinime dalyvausiantys darbuotojai iš anksto supažindinami su vertinimo tikslu, metodu, eiga (pvz. testavimas) arba informuojami tik tam tikrame etape (pvz. informacijos, dokumentų apie vertinamąjį pirminė analizė).
2. Atėjus vertinimo terminui, jiems pateikiamos priemonės (jei tokios naudojamos vertinimo procese), išsamiai paaiškinama jų atlikimo/ pildymo tvarka.
3. Už HR valdymo funkciją atsakingas darbuotojas koordinuoja vertinimo procesą bei organizuoja rezultatų apibendrinimą ir nustatytais terminais pateikia juos ir/ arba (kaip numatyta vertinimo procese):
 1. Vertintam darbuotojui.
 2. Vertinto darbuotojo tiesioginiam vadovui.
 3. Bendrovės direktoriui.

1.3. Darbuotojų vertinimo rezultatų apibendrinimas 9-box principu

POTENCIALAS	Aukštas	Prastas vykdymas, didelės augimo galimybės	Vidutinis vykdymas, didelės augimo galimybės	Puikus vykdymas, didelis potencialas augimui
	Vidutinis	Prastas vykdymas, vidutinės augimo galimybės	Vidutinis vykdymas, abejotinos augimo galimybės	Puikus vykdymas, augimo galimybės abejotinos
	Žemas	Prastas vykdymas, abejotinos augimo galimybės	Vidutinis vykdymas, augimo galimybės labai ribotos	Puikus vykdymas, augimo galimybių paraktiškai nėra
		Žemas	Vidutinis	Aukštas
VYKDYMAS				

Remiantis vertinimo rezultatais gali būti:

1. Sudaromi ugdymo planai.
2. Darbuotojo karjeros projekcijos.
3. Pildoma Pakeičiamumo matrica ir pakeičiamumo potencialo sąrašai.
4. Darbuotojai skatinami.
5. Peržiūrimas etatinis atlygis (orientuojantis į vykdymo rezultatus).
6. Koreguojami darbuotojui keliami tikslai, jų įgyvendinimui skiriami ištekčiai.
7. Priimami sprendimai nutraukti darbo santykius.

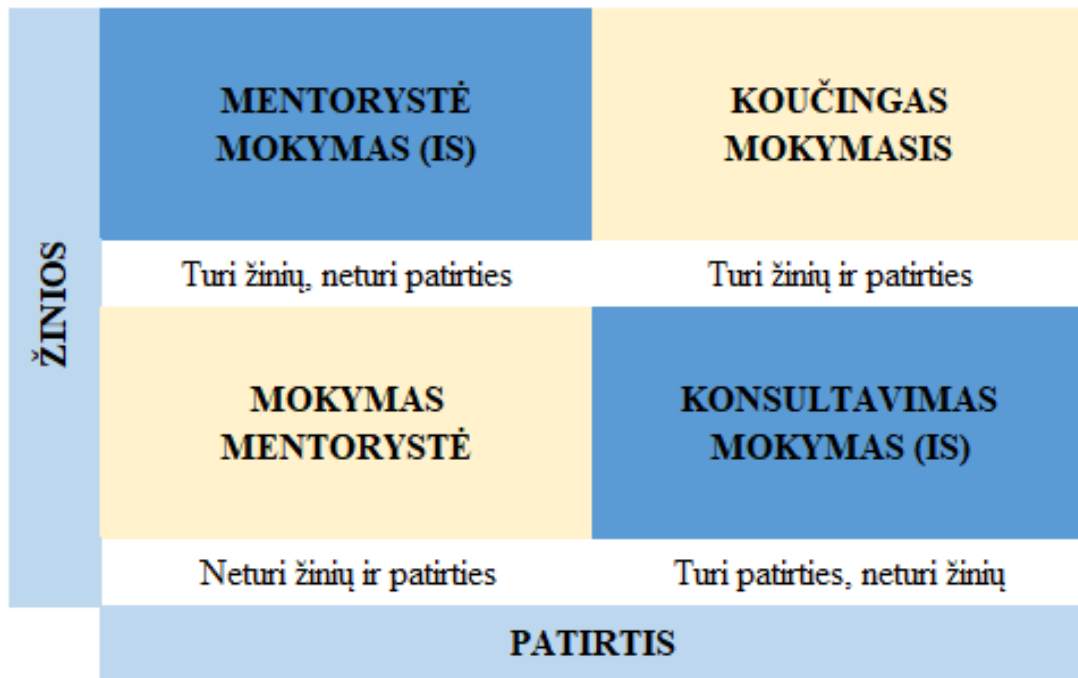
2. Darbuotojų ugdymas

Ugdymo tikslas – progresuojantys darbuotojų vykdymo rodikliai bei kokybiški pokyčiai darbuotojo elgesyje (potencialo augimas).

2.1. Ugdymas realizuojamas per:

1. Vidinius mokymus (įvedimo/ pakeičiamumo), remiantis galiojančia **Darbuotojų įvedimo/ mokymo ir atestavimo tvarka**.
2. Išorinius mokymus, remiantis darbuotojų vertinimo rezultatais (ar tikrai darbuotojas turi reikiamą potencialą), galimomis karjeros projekcijomis, asmeninio tobulėjimo vizija ir pasirinkimu, numatomais tam skirti resursais (laiko bei finansiniais).

2.2. Naudotini (pasirinktinai) ugdymo metodai



Bendrovėje dažniausiai taikomi metodai: mokymas (is), mentorystė ir konsultavimas.

3.3. LOJALUMO SKATINIMO VEIKLOS

TIKSLAS: Periodiškai matuojant darbuotojų pasitenkinimą, tinkamai kuriant, diegiant, valdant atlygio sistemą bei taikant adekvačias motyvacinės paskatas, užsitikrinti reikiamą darbuotojų įsitraukimą, lojalumą, nes tai tiesiogiai koreliuoja su įmonės finansiniais rodikliais, veiklos efektyvumu, klientų pasitenkinimu.

Lojalumo politikos dedamosios:

1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsitraukimo tyrimas.
2. Darbo apmokėjimo ir papildomų naudų sistema (*pridedama kaip atskiras dokumentas*).

1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu, įsitraukimo tyrimas

Šiuo tyrimu siekiama identifikuoti, darbuotojų suvokimą apie darbo sąlygų kuriamą komforto lygį, darbo organizavimą, psichosocialinę aplinką, saviraiškos, asmeninio indėlio (vertinant tenkantį darbo krūvį/ tempą/ kontrolės lygį), finansinę gerovę.

Matuojami, pagal suteiktą reikšmingumą, faktoriai, kurie darbuotojų nuomone pagerintų darbų atlikimo kokybę bei spartą ir, atitinkamai, veiksniai, kurie paskatintų keisti darbą.

Galima įtraukti ir vadovo vertinimą.

Tyrimo įrankis: struktūruotas klausimynas su įverčių skale.

Tyrimo dalyviai: visi arba tam tikra imtis įmonės darbuotojų.

Tyrimo vykdytojas: atsakingas už ŽR valdymo funkciją darbuotojas arba išorinė kompanija.

Tyrimo dažnis: ne dažniau kaip kartą per vienerius metus.

Procesas:

1. Tyrime dalyvaujantys darbuotojai iš anksto supažindinami su tyrimo tikslu, metodu, eiga, rezultatų pristatymo tvarka.
2. Tyrimo dieną jiems pateikiamos priemonės (klausimynas), išsamiai paaiškinama jų atlikimo/pildymo tvarka.
3. Už ŽR valdymo funkciją atsakingas darbuotojas koordinuoja vertinimo procesą bei organizuoja rezultatų apibendrinimą ir nustatytais terminais pateikia juos ir/ arba (kaip numatyta vertinimo procese):
 1. Vertintam darbuotojui.
 2. Vertinto darbuotojo tiesioginiam vadovui.
 3. Bendrovės direktoriui.

Tyrimo rezultatai ir jais paremtos išvalgos įtakoja ergonominės ir psichosocialinės darbo aplinkos, veiklos procesų, atlygio ir papildomų naudų sistemos korekcijas.

2. Darbo apmokėjimo ir papildomų naudų sistema

Darbo apmokėjimo ir papildomų naudų sistema (toliau – Sistema) reglamentuoja Bendrovės darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką, darbo užmokesčio apskaičiavimą, darbo užmokesčio dydžius pagal pareigybių kategorijas, darbuotojų premijavimą, darbo užmokesčio ir kitų su darbo santykiais susijusių išmokų sumokėjimo terminus ir tvarką. Ši Sistema nereglamentuoja Bendrovėje darbuotojų atliekamų darbo funkcijų turinio, nenumato darbo funkcijų aprašymo, darbuotojams privalomų kvalifikacinių reikalavimų, kuriuos numato darbuotojų pareigybės nuostatai ir/ arba darbo sutartys.

Darbo apmokėjimo ir papildomų naudų sistema suformuota ir naudojama Bendrovėje kaip atskiras dokumentas.

Segmentavimo principas pagal 2 kriterijus:

1. Pozicijos įtaka įmonės veiklai
2. Darbuotojo pakeičiamumas (vidinis/ rinka)

Pozicijos įtaka įmonės veiklai

		maža		didelė	
		A SEGMENTAS: svarba maža/ pakeičiamumas rinkoje lengvas		B SEGMENTAS; svarba didelė / pakeičiamumas rinkoje lengvas	
		KRITERIJAI			ASMENS VERTINIMAS:
Pakeičiamumas (aktualumas) darbo rinkoje	lengvas	Išsilavinimas/ spec.žinios	Darbai atlikti išsilavinimas nereikalingas (žinios lengvai įgyjamos praktikoje) arba užtenka vidurinio/ spec. vidurinio (profesinė/ amatų mokykla) išsilavinimo	Priskirtoms funkcijoms atlikti reikalingas aukštasis išsilavinimas	<p>1 pavyzdys. Asmuo, Vardenis Pavardenis, yra Tarnybos vadovas. Pareigybė pagal svarbą, atliekamas funkcijas ir jai užimti reikalingas kompetencijas yra labai svarbi, tačiau asmuo Vardenis Pavardenis prastai atlieka savo funkcijas ir tokio lygio kandidatų, paskelbus konkursą, būtų visai nesunku pritraukti. Atitinkamai jis patenka į B segmentą – „Svarbus, bet nesunkiai pakeičiamas“</p> <p>2 pavyzdys. Asmuo, Vardenis Pavardenis, yra Tarnybos vadovas. Pareigybė pagal svarbą, atliekamas funkcijas ir jai užimti reikalingas kompetencijas yra labai svarbi. Žmogus yra puikus vadovas, jo darbo rezultatai yra geri ir antrą tokį vadovą įmonei surasti būtų sunku. Kita vertus, Vardenis Pavardenis savo Tarnyboje yra išugdęs pora specialistų, kurie galėtų nesunkiai užimti Tarnybos vadovo pareigas, vadinas, vidinių pretendentų į jo pareigas yra. Atitinkamai, jis t.p. patenka į B segmentą – „Svarbus, bet nesunkiai pakeičiamas“</p> <p>3 pavyzdys. Specialistas Vardenis Pavardenis yra vienas iš daugelio dirbančių Tarnyboje, visų jų funkcijos yra pakankamai standartinės. Kita vertus, jis vienintelis geba programuoti užklausas į duomenų</p>
		Praktiniai įgūdžiai/ kvalifikacija	Darbas nereikalauja ilgalaikės patirties, orientuotas į greitai išmokstamas, pasikartojančias operacijas	Priskirtoms funkcijoms atlikti reikalinga 2-3 metų universali kompleksinė patirtis: panašaus pobūdžio veiklos + projektinio darbo + (vadovavimo). Būtinai nuolatinis kvalifikacijos kėlimas	
		Atsakomybė	Atsakomybė tik už konkrečias funkcijas, darbo priemonės. Atsakomybės tipas "inn"- (t.y. daugiau individuali ir tik įmonės viduje)	Atsakomybė už individualius ir /arba struktūrinio vieneto (skyrius/ padalinius/ departamentus) veiklos rezultatus. Daug persidengiančių funkcinių zonų, reikalaujančių veiksmų suderinamumo. Atsakomybės tipas: "inn/ out" (tiek vidinė- kiti padaliniai, tiek išorinė- klientai, tiekėjai, partneriai)	
		Sprendimų priėmimas	Darbai atlikti reikia paprastų taisyklių ir procedūrų. Sprendimai priimami pagal labai aiškiai nustatytus parametrus arba nepriimami	Sprendimai savarankiški, dažnai nestandartiniai, reikalaujantys patirties, platesnių įvairių sričių žinių, analitinio problemos įvertinimo ir pagrindimo. Tenka savarankiškai rinktis darbo metodus	
		Darbo sudėtingumas	Rutininiai, operaciniai darbai, nereikalaujantys daug veiksmų suderinamumo	Vyrauja neapibrėžtos užduotys, dažnai reikalaujančios keleto sričių išmanymo, reikia savarankiškai naudotis atnaujinama informacija iš išorės	
	sunkus	PRISKYRIMO PAVYZDYS	Pvz.: (ne) kvalifikuoti, srautiniai darbuotojai	Pvz. padalinių vadovai, palaikančių veiklų specialistai (administravimas, rinkodara, personalas, finansai)	

AB GGG ŽR vadybos politikos priedas Nr. 1 POZICIJŲ/ DARBUOTOJŲ SEGMENTAVIMAS Į KERTINIUS

		Pozicijos įtaka įmonės veiklai		
		maža	didelė	
		→		
Pakeičiamumas (aktualumas) darbo rinkoje	lengvas	KRITERIJAI		
		C SEGMENTAS : svarba maža/ pakeičiamumas rinkoje sunkus	D SEGMENTAS : svarba didelė/ pakeičiamumas rinkoje sunkus	
		Išsimokslinimas/ spec.žinios	Darbai atlikti reikalingas specializuotas profesinis arba koleginis išsilavinimas (kai įgyjama profesija, specialybė)	Priskirtoms funkcijoms atlikti reikalingas aukštas +specializuotas išsilavinimas arba žinios (pvz. verslo vadybos bakalauras + inžinerijos mokslų magistras)
		Praktiniai įgūdžiai/ kvalifikacija	Patirtis tikslinė, specializuota, riboto pritaikomumo, gan lokali, g.b. aktuali tik konkrečiai veiklos sričiai ir/ar įmonei	Priskirtoms funkcijoms atlikti prie universalios patirties, reikalinga ne mažesnė 1-2 metų įmonės veiklos specifika atitinkanti „know-how“ - tam tikri, specialūs praktiniai įgūdžiai, sukaupta naudinga geroji patirtis. Būtinai nuolatinis kvalifikacijos kėlimas
		Atsakomybė	Atsakomybė tik už konkrečias funkcijas, darbo priemonės. Gali įtakoti veiklos nuostolius. Atsakomybės tipas "inn"- (t.y. daugiau individuali ir tik įmonės viduje)	Atsakomybė už individualius ir /arba struktūrinio vieneto (skyrius/ padalinys/ departamentas) veiklos rezultatus. Daug persidengiančių funkcinių zonų, reikalaujančių veiksmų suderinamumo. Atsakomybės tipas: "inn/ out" (tiek vidinė- kiti padaliniai, tiek išorinė- klientai, tiekėjai, partneriai)
		Sprendimų priėmimas	Sprendimai savarankiški, bet standartiniai, susiję su atliekamo darbo specifika. Problematika daugiau apibrėžta. Kontroliuojamas arba tarpinis, arba galutinis rezultatas (t.y. jį galima patikrinti, kaip atliktas)	Sprendimai savarankiški, dažnai nestandartiniai, reikalaujantys patirties, platesnių įvairių sričių žinių, analitinio problemos įvertinimo ir pagrindimo. Tenka savarankiškai rinktis darbo metodus. Sprendimai dažnai reikšmingi (arba lemia) įmonės veiklai, tikslams.
		Darbo sudėtingumas	Darbai struktūrizuoti, bet reikalaujantys specifinių žinių/ specialiųjų praktinių įgūdžių. Kartais tenka pasirinkti vienus ar kitus darbo atlikimo metodus	Vyrauja neapibrėžtos užduotys, dažnai reikalaujančios keleto sričių išmanymo. Keliami tikslai reikalauja kūrybiškumo, inovatyvumo, intucijos
	PRISKYRIMO PAVYZDYS	specialistai, atliekantys siauras aiškiai apibrėžtas funkcijas, kurios reikalauja labai konkrečių žinių, įgūdžių ir gebėjimų, g.b. išugdomų tik toje darbo vietoje ir/ar įmonėje (pvz. valymo stoties operatorius, technikas ginklininkas, produkto technologas ir pan.)	Darbuotojai, pasižymintys specialiosiomis, gana sunkiai darbo rinkoje randamomis kompetencijomis ir atliekantys funkcijas, tiesiogiai susijusias su įmonei keliamų tikslų vykdymu (g.b. specialistas + vadovas) (pvz. programuotojas, technikos direktorius/vyriausias technologas)	
	sunkus			

AB GGG ŽR vadybos politikos priedas Nr. 2 POZICIJŲ/ DARBUOTOJŲ SEGMENTAVIMAS | KERTINIUS

Nr.	Tarnyba	Vardas, pavardė	Pareigos	Segmentas, vertinant pozicijos atitikimą kriterijui (pasirinktą pažymėkite atitinkančia raide A/B/C/D)						Darbuotojo pakeičiamumas (rinkoje arba vidiniais resursais)					GALUTINIS SEGMENTAS	Neapsisprendžiu (ties darbuotoju, pažymėkite 1)
				Išsimokslinimas ir spec. žinios	Praktiniai įgūdžiai/kvalifikacija	Atsakomybė	Sprendimų priėmimas	Darbo sudėtingumas	Dominuojantis	1 klausimas	2 klausimas	3 klausimas	4 klausimas	Pakeičiamumo laipsnis >= 4 - sunkus; < 4 - lengvas		
1	Kokybės tarnyba	Vardenis, Pavardenis	Inžinierius bandytojas											∞		
														∞		
														∞		