

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

PATVIRTINTA
AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdybos
2024 m. balandžio 23 d. sprendimu
Nr. SPR-VL(LTG)-12/2024

ŽMONIŲ IR KULTŪROS POLITIKA

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

TURINYS

1. ĮVADAS	2
2. SĄVOKOS.....	3
3. BENDROSIOS NUOSTATOS	3
4. VEIKLOS PRINCIPAI	4
5. VEIKLOS MODELIS.....	4
6. VALDYMO STRATEGINIS PLANAVIMAS.....	5
7. ORGANIZACIJOS MODELIAVIMAS.....	5
8. ORGANIZACIJOS KULTŪROS VYSTYMAS	6
9. DARBUOTOJŲ GEROVĖ, LYGYBĖ IR ĮVAIROVĖ.....	7
10. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ UŽTIKRINIMAS.....	8
11. UGDYMAS IR TOBULĖJIMAS.....	9
12. DARBUOTOJŲ VEIKLOS IR ATLYGIO VALDYMAS	10
13. SOCIALINĖ PARTNERYSTĖ	11
14. PERSONALO PASLAUGOS.....	12
15. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS.....	12
16. SUSIJĘ TEISĖS AKTAI.....	12

1. ĮVADAS

1.1. LTG įmonių grupės sėkmės pagrindas – įsitraukę darbuotojai, gebantys efektyviai vykdyti kasdieninę veiklą, kurti konkurencinį pranašumą ir išskirtinumą, prisitaikyti prie besikeičiančių verslo poreikių, nustatyti ir sėkmingai įgyvendinti ilgalaikius strateginius tikslus.

1.2. Žmonių ir kultūros politikos (toliau - Politika) esminė rolė yra susieti verslo strategiją su žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje.

1.3. Politika įtvirtina bendruosius principus, reglamentuojančius Žmonių ir kultūros (toliau – ŽK) funkcijos veiklą LTG įmonių grupėje, siekiant valdyti žmogiškąjį potencialą ir kultūros sritį, kad būtų tvariai pasiekti LTG įmonių grupės strateginiai tikslai. Politikos įgyvendinimas ir taikymas apibrėžiamas detalizuojančiuose vidaus teisės aktuose.

1.4. LTG įmonių grupė yra tarptautinė įmonių grupė, savo veiklą vykdanči ir už Lietuvos Respublikos ribų, kurioje darbo funkcijoms atlikti naudojama antroji kalba yra anglų kalba. Politikos principai, paslaugos ir sprendimai, diegiami ŽK, yra pritaikyti vykdyti veiklai tarptautinėmis sąlygomis ir yra adaptuoti prie šalies įstatymų, aplinkybių ir kalbos.

1.5. Viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo funkcijas vykdančios Grupės įmonės atžvilgiu šios Politikos nuostatos galioja ir taikomos tiek, kiek tai neprieštarauja teisės aktais

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

reglamentuojamiems viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo valdymo nešališkumo, finansinio skaidrumo, viešosios geležinkelių infrastruktūros pajėgumų skyrimo bei užmokesčio už minimalųjį prieigos paketą apskaičiavimo ir mokėjimo reikalavimams.

1.6. Politika taikoma visoms LTG įmonių grupės įmonėms ir darbuotojams.

2. SĄVOKOS

2.1. Šioje Politikoje vartojamos toliau pateiktos sąvokos ir santrumpos:

Sąvoka / Santrumpa	Apibrėžimas / Paaiškinimas
Aukščiausios grandies vadovai	LTG generalinis direktorius; LTG struktūrinio padalinio vadovai, tiesiogiai pavaldūs LTG generaliniam direktoriui; Veiklos vienetų generaliniai direktoriai.
Kritinės pozicijos	Veiklos tęstinumui įtakos turinčios pozicijos visoje LTG įmonių grupėje, kurių įtaka tvariai organizacijos veiklai bei rezultatams yra didelė.
LTG	AB „Lietuvos geležinkeliai“
LTG įmonių grupė	Įmonių grupė, kurią sudaro LTG ir jos tiesiogiai bei netiesiogiai kontroliuojami juridiniai asmenys
Personalo paslaugos	LTG padalinys, atsakingas už personalo paslaugų teikimą
Samdos vadovas	LTG įmonių grupės darbuotojas, atsakingas už tinkamą funkcijos veiklos organizavimą ir laisvų pozicijų užpildymą tinkamas kompetencijas turinčiais darbuotojais. Galimos atsakingos pozicijos – tiesioginis vadovas, komandos vadovas.
Veiklos modelis	Veiklos organizavimo LTG įmonių grupėje būdas, įvertintas pagal procesų centralizavimo ir standartizavimo lygį
Veiklos vienetas	LTG įmonių grupei priklausanti įmonė, išskyrus LTG
Veiklos vieneto vadovas	Veiklos vieneto generalinis direktorius
Vykduojantis komitetas	Vykduojantis organas, kurį sudaro LTG generalinis direktorius, jam tiesiogiai pavaldūs struktūrinių padalinių vadovai. LTG generalinio direktoriaus sprendimu taip pat gali būti įtraukti ir veiklos vienetų generaliniai direktoriai. Vykduojančiojo komiteto paskirtis – tinkamai organizuoti ir vykdyti bendrovės ekonominę, ūkinę, finansinę veiklą, užtikrinti tikslų pasiekimą.
Žmonės ir kultūra	LTG Žmonių ir kultūros funkcija

3. BENDROSIOS NUOSTATOS

3.1. Funkcijos paskirtis:

3.1.1. Valdyti žmogiškąjį potencialą ir organizacinės kultūros sritį, kad būtų tvariai pasiekti LTG įmonių grupės strateginiai tikslai - LTG įmonių grupėje formuoti ir palaikyti aukštų rezultatų kultūrą, įtvirtinti organizacijos vertybėmis pagrįstą elgseną kasdienėje veikloje bei įgalinti organizaciją tarptautinei veiklai.

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

3.2. Funkcijos tikslai:

3.2.1. Reaguojant į vidinius ir išorinius veiksmus užtikrinti kompetentingų darbuotojų komandą per šiuolaikinių ir ateities kompetencijų vystymą, talentų pritraukimą ir išlaikymą, atlygio politiką susiejant su asmeninių tikslų pasiekimais bei pasiekiant aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį turinčių įmonių kategoriją.

3.2.2. Kurti stipraus darbdavio identitetą išgryninat darbdavio pozicionavimo kryptis ir kryptį įgyvendinimo veiksmus tiek įmonės viduje, tiek išorėje.

3.2.3. Teikti efektyvias, skaidrias, lengvai pasiekiamas ir patogias personalo paslaugas įdiegiant modernius, automatizuotus bei į savitarną orientuotus įrankius.

3.3. ŽK prisideda prie LTG įmonių grupės tvarumo politikos socialinės srities įgyvendinimo per darbuotojų gerovės ir įvairovės užtikrinimą bei aukštų rezultatų siekiančios organizacinės kultūros vystymą.

4. VEIKLOS PRINCIPAI

4.1. Visi su darbuotojais susiję sprendimai priimami atsižvelgiant į LTG įmonių grupės strategiją, vertybes, darbuotojų kvalifikaciją, kompetenciją ir darbo rezultatus.

4.2. Netoleruojama asmens diskriminacija dėl lyties, amžiaus, rasės, religijos, šeimos padėties, tautybės ar kitų asmens tapatybės bruožų. LTG įmonių grupėje laikomasi vieningų Lygių galimybių ir įvairovės principų.

4.3. Siekdami būti inovatyvūs, nuolatos domimės ir analizuojame rinkos patirtis, taip kurdami geriausias praktikas žmonių ir kultūros srityje, kurios geriausiai atliepia verslo ir darbuotojų poreikius.

5. VEIKLOS MODELIS

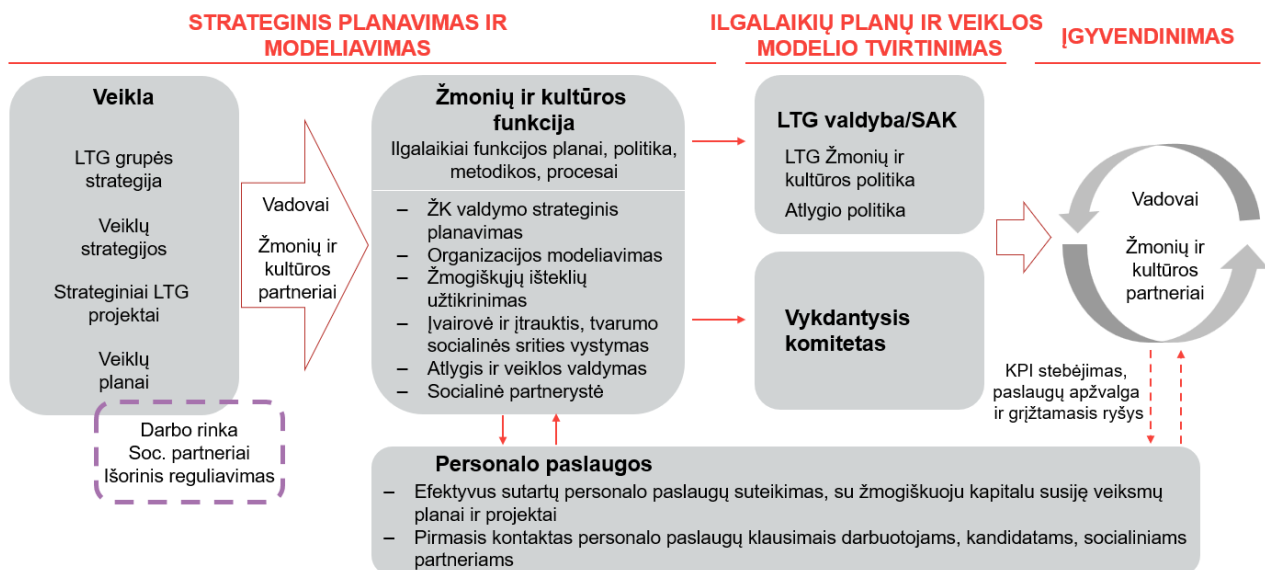
5.1. LTG įmonių grupėje yra formuojamas ir įgyvendinamas standartizuotas ir centralizuotas, tam tikrų sričių / procesų atveju iš dalies centralizuotas, ŽK veiklos modelis:

5.1.1. ŽK: formuoja Politikos principus, ŽK vystymo kryptis ir ilgalaikius funkcinis planus.

5.1.2. ŽK partneriai: formuoja ir suderina ŽK ilgalaikius funkcijos planus su konkrečios įmonės verslo strategija, veikia kaip priskirto veiklos vieneto Žmonių ir kultūros vadovai, padeda priskirtų veiklos vienetų aukščiausios grandies vadovams įgyvendinti jų įmonės strategiją per ŽK prizmę.

5.1.3. Personalo paslaugos: maksimaliai standartizuotos, centralizuotos ir skaitmenizuotos personalo paslaugos Lietuvoje veikiančioms LTG grupės įmonėms. Pagal atskirą sutarimą ir poreikį, paslaugos gali būti teikiamos ir ne Lietuvoje veikiančioms įmonėms.

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	



6. VALDYMO STRATEGINIS PLANAVIMAS

6.1. Ilgalaikio funkcijos planavimo ir politikos valdymas

6.1.1. Formuojant ilgalaikius ŽK planus ir Politiką remiamasi LTG grupės įmonių strategija, vidinės ir išorinės aplinkos analize, konkurencine analize, LTG įmonių grupės vertybėmis.

6.1.2. ŽK ilgalaikiai funkcijos planai yra periodiškai peržiūrimi ir atnaujinami atsižvelgiant į rinkos ir LTG grupės strateginių tikslų pokyčius.

6.1.3. ŽK funkciniai vadovai ir Personalo paslaugų vadovai yra atsakingi už jiems priskirtų ilgalaikiuose ŽK funkcijos planuose ir Politikoje numatytų tikslų ir priemonių įgyvendinimą.

6.2. Veiklos planavimas ir stebėjimas

6.2.1. ŽK veikla planuojama remiantis organizacijos ir ilgalaikiais ŽK planais bei tikslais, vykdant nuolatinę svarbiausių rodiklių (KPI) stebėseną ir analizę.

6.2.2. ŽK yra vykdomas metinis veiklos planavimas, tačiau kai kurie tikslai gali būti nustatomi ir ilgesniam periodui (pvz. organizacijos kultūros, kompetencijų vystymo).

6.2.3. ŽK koordinuoja ir aktyviai įsitraukia į LTG grupės žmogiškojo kapitalo planavimo, valdymo ir tvirtinimo procesus, įgyvendindama šiuose procesuose numatytas roles.

7. ORGANIZACIJOS MODELIAVIMAS

7.1. LTG įmonių grupėje organizacinės struktūros atliepia įmonių strateginius tikslus bei prisideda prie efektyvaus išteklių panaudojimo, lankstumo, aiškos komunikacijos ir sprendimų priėmimo greičio.

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

7.2. LTG įmonių grupėje organizacinės struktūros yra grindžiamos apibrėžtu LTG įmonių grupės Veiklos architektūros modeliu, užtikrinančiu sąsają tarp pagrindinių Veiklos architektūros elementų: procesų, organizacinio dizaino ir rodiklių.

7.3. LTG įmonių grupės organizacinė struktūra, įgyvendinant projektų ir/arba procesų valdymą, formuojama laikantis funkcinės ir matricinės struktūroms būdingų kriterijų, kartu gali turėti ir kitų struktūros elementų, pvz. „komandų komandos“.

7.4. Atsakomybės lygis ir įtaka priimamiems sprendimams nusakomas per konkrečios pozicijos korporatyvinį lygį. Organizacinės struktūros lygmenys apibrėžia vadovavimo ir komunikacinės grandines.

8. ORGANIZACIJOS KULTŪROS VYSTYMAS

8.1. Įgyvendinant LTG įmonių grupės viziją „Tapti transporto sistemos stuburu“, organizacijoje siekiama kurti ir puoselėti stiprią kultūrą.

8.2. Organizacijos kultūros vystymas remiasi šiais principais:

8.2.1. **Vertybių puoselėjimu:** organizacijos kultūros pagrindas yra vertybės, kuriomis pagrįstas elgsenas darbuotojai demonstruoja kasdienėje veikloje ir priimdami sprendimus.

8.2.2. **Darbuotojų įtraukimu:** į LTG įmonių grupės kultūros kūrimą įtraukiami visi darbuotojai, skatinama asmeninė darbuotojų atsakomybė ir iniciatyva.

8.2.3. **Atviru ir nuolatiniu grįžtamoju ryšiu** tarp visų organizacijos darbuotojų, nepriklausomai nuo jų pareigų ar funkcijų.

8.2.4. **Lygiomis galimybėmis:** organizacijos kultūra yra vystoma laikantis nešališkumo principo ir objektyvių bei skaidrių kriterijų, skatinant įvairovę ir lygias galimybes, grindžiamas kompetencija, patirtimi ir veiklos rezultatais.

8.2.5. **Darbuotojų patirties matavimu:** organizacijos kultūros vystymo pagrindas yra objektyvūs duomenys, kuriais remiantis yra planuojami ir įgyvendinami su organizacijos kultūros vystymu susiję veiksmai. Atliekant organizacijos kultūros tyrimą yra matuojami organizacijos kultūrą atspindintys rodikliai ir atskiros sritys, darančios įtaką bendrai organizacijos kultūrai.

8.2.6. **Vieningumu:** organizacijos kultūros tikslai, rodikliai bei vystymo principai yra vienodi visoje LTG įmonių grupėje ir vieningai taikomi visoms funkcijoms ir pozicijoms.

8.3. Bendri, į organizacinės kultūros vystymą nukreipti tikslai yra nustatomi LTG įmonių grupės ir veiklos vienetų lygyje. Papildomai prie bendrų LTG įmonių grupės kultūrinių tikslų, veiklos vienetai pagal veiklos pobūdį gali nusistatyti savo unikalius, tik jiems reikšmingus kultūrinius tikslus ir rodiklius.

8.4. Matuojami trys organizacinės kultūros rodikliai, tiesiogiai susiję su darbuotojų patirties kokybe: įsitraukimas, lojalumas ir pasitenkinimas.

8.5. Už organizacijos kultūros vystymą yra atsakingas kiekvienas LTG įmonių grupės darbuotojas, veiklą organizuojant pagal principo „Planuok, veik, tikrink, tobulink“ elementus ir skatinant kiekvieno darbuotojo lyderystę.

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

8.6. ŽK formuoja ir įgyvendina vieningus organizacijos kultūros vystymo principus ir įrankius visoje LTG įmonių grupėje, koordinuoja vieningų LTG įmonių grupės kultūros tikslų, kultūrą atspindinčių rodiklių ir jų siektinų reikšmių nustatymą.

8.7. Veiklos vienetų vadovai yra atsakingi už kultūrinių prioritetų, atitinkančių LTG įmonių grupės kultūros vystymo pagrindinius principus, nusistatymą savo kuruojamoje srityje, lokalių veiksmų planų sudarymą bei savalaikį jų įgyvendinimą.

9. DARBUOTOJŲ GEROVĖ, LYGYBĖ IR ĮVAIROVĖ

9.1. LTG įmonių grupė yra lygių galimybių darbdavys. Darbuotojų gerovės, lygybės ir įvairovės įgyvendinimas bei puoselėjimas yra neatsiejama organizacinės kultūros dalis.

9.2. Darbuotojų gerovė įgyvendinama per:

- saugios ir sveikos darbo aplinkos kūrimą,
- dėmesį fizinei ir psichinei sveikatai,
- hibridinį darbo modelį,
- darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimą,
- profesinio tobulėjimo ir augimo galimybių suteikimą.

9.3. Pagarbi ir atvira aplinka kuriama įgyvendinant lygių galimybių principus:

- visuose darbuotojų buvimo organizacijoje cikluose - atrankos, įdarbinimo, veiklos vertinimo, paskatinimo, tobulėjimo, karjeros ir kt. - darbuotojams suteikiamos lygios galimybės;
- kiekvienas darbuotojas gali jaustis išgirstas, palaikomas ir gerbiamas nepriklausomai nuo lyties, tautybės, etninės kilmės, religinių įsitikinimų, amžiaus, lytinės orientacijos, šeiminės padėties, neįgalumo ar kitų asmens tapatybės bruožų;
- visi darbuotojai su kitais elgiasi pagarbiai ir oriai: visiškai netoleruojama jokios formos diskriminacija, persekiojimas, patyčios, įžeidinėjimas, priekabiavimas ar panašus nepagarbus elgesys.

9.4. Darbuotojų įvairovė yra organizacijos stiprybė ir išskirtinumas:

- kiekvienas gali būti savimi. Gerbiamas asmens unikalumas, vertinamos jo gebėjimai, patirtis ir įsitraukimas siekiant organizacijos tikslų;
- kuriama pasitikėjimu grįsta atmosfera, kurioje darbuotojai gali jaustis saugūs, atvirai ir drąsiai reikšti savo idėjas ir nuomonę, siūlyti naujoves ir nebijoti eksperimentuoti;
- siekiama balanso mažiausiai organizacijoje atstovaujamosiose darbuotojų grupėse.

9.5. Už pagarbios ir atviros aplinkos LTG įmonių grupėje puoselėjimą yra atsakingas kiekvienas darbuotojas.

9.6. ŽK formuoja ir įgyvendina vieningus darbuotojų gerovės, lygybės ir įvairovės vystymo principus ir įrankius visoje LTG įmonių grupėje, koordinuoja vieningų LTG įmonių grupės darbuotojų gerovės, lygybės ir įvairovės tikslų, rodiklių ir jų siektinų reikšmių nustatymą.

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

9.7. Veiklos vienetų vadovai yra atsakingi už darbuotojų gerovės, lygybės ir įvairovės principų įgyvendinimą savo kuruojamoje srityje, prioritetų išskyrimą ir lokalių veiksmų planų sudarymą, savalaikį jų įgyvendinimą.

10. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ UŽTIKRINIMAS

10.1. Ilgalais kompetencijų planavimas

10.1.1. Siekdama užtikrinti veiklos tęstinumą, esamų žinių ir turimų kompetencijų ugdymą bei naujų pritraukimą, pagal pateiktus verslo poreikius LTG įmonių grupė planuoja ir įgyvendina ilgalaikes investicijas į reikiamas mokymo priemones, naujų mokymo programų inicijavimą bei esamų koregavimą, kuriant pažangius ugdymo metodus, skirtus paruošti reikiamus specialistus darbui LTG įmonių grupėje.

10.1.2. Vadovai aiškiai įsivardina ilgalaikį ateities kompetencijų poreikį LTG įmonių grupėje ir su ŽK siekia didinti geležinkelių transporto sektoriaus ir kitų veiklos tęstinumui aktualių profesijų žinomumą ir patrauklumą, užtikrinti studentų pritraukimą į aktualias studijų programas, gerinti aktualių profesijų studijų programų kokybę bei skleisti informaciją apie darbo ir karjeros galimybes LTG įmonių grupėje.

10.1.3. Kiekvienais metais rengiamos apmokamos stažuotės ir studentų praktikos programos, kurios skirtos pritraukti į LTG įmonių grupę talentingus ir perspektyvius darbuotojus.

10.2. Darbuotojų atranka

10.2.1. LTG įmonių grupės samdos vadovai bendradarbiaudami su Personalo paslaugų padaliniu vykdo darbuotojų atrankas, vadovaujantis vieningais darbuotojų atrankos principais ir metodais.

10.2.2. LTG įmonių grupėje atrankos vykdomos atsižvelgiant į verslo poreikius, laikantis nešališkumo principo, objektyvių ir skaidrių kriterijų, skatinant įvairovės ir lygių galimybių kultūrą, grindžiamą vertybėmis, kompetencija, patirtimi ir veiklos rezultatais.

10.2.3. LTG įmonių grupė siekia pritraukti darbuotojus, kurie būtų nepriekaištingos reputacijos, veikiantys pagal LTG įmonių grupės vertybes, misiją ir viziją bei siektų nuolat tobulėti.

10.2.4. Visiems vidiniams ir išoriniams kandidatams sudaromos vienodos sąlygos pateikti informaciją apie save kandidatuoju ir bet kurią paskelbtą poziciją.

10.2.5. Aukščiausios grandies vadovų atrankos ir dukterinių bendrovių kolegialių valdymo organų narių atrankos vykdomos remiantis šalies, kurioje veikia LTG grupės įmonė, įstatymais, užtikrinant atrenkamų aukščiausios grandies vadovų ir kolegialių valdymo organų narių nepriklausomumą ir nešališkumą.

10.3. Naujų darbuotojų įvedimas

10.3.1. LTG įmonių grupėje didelis dėmesys skiriamas naujų darbuotojų įvedimui. Naujam darbuotojui siekiama sukurti gerą adaptacijos patirtį ir padėti kuo produktyviau integruotis į LTG įmonių grupės kultūrą, komandą bei supažindinti su tiesioginėmis funkcijomis ir atsakomybėmis.

10.3.2. Už naujų darbuotojų įvedimą LTG įmonių grupėje atsakingi tiesioginiai vadovai ir Personalo paslaugų padalinys.

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

10.4. Vidinė karjera

10.4.1. LTG įmonių grupėje vienodai skatinama ir vertinama horizontali ir vertikali darbuotojų vidinė karjera, taikomi vieningi karjeros galimybių suteikimo principai, leidžiantys LTG įmonių grupėje išlaikyti talentingus ir motyvuotus darbuotojus.

10.4.2. Už savo karjeros planavimą, vystymą ir nuolatinį tobulėjimą yra atsakingas kiekvienas darbuotojas asmeniškai.

10.4.3. Vidinės karjeros planavimas ir vystymas yra paremtas atviru darbuotojo ir vadovo dialogu, pasitikėjimu ir pagarba.

10.4.4. LTG įmonių grupėje darbuotojai skatinimai nuolat aptarti savo karjeros lūkesčius su tiesioginiu vadovu, kartu identifikuoti augimo ir tobulėjimo priemonės, nusistatyti asmeninius tobulėjimo tikslus bei nuolat stebėti jų progresą.

10.5. Kritinės pozicijos ir pakaitumo planavimas

10.5.1. Kritinių pozicijų sąrašas yra atnaujinamas kartą per metus.

10.5.2. Pakaitumo planavimas tai vieningai LTG įmonių grupėje taikoma principų, praktikos ir procesų visuma, kuria siekiama, kad LTG grupė turėtų kompetentingus darbuotojus, reikalingus veiklos tęstinumui užtikrinti.

10.5.3. LTG įmonių grupėje yra sudaromas kritinių pozicijų pakeičiamumo planas, kuris leidžia užtikrinti veiklos tęstinumą, numatant horizontalios ir vertikalios karjeros galimybes.

10.5.4. Pakaitumo planavimas vykdomas ne rečiau, kaip vieną kartą per metus.

10.5.5. Už kritinių pozicijų identifikavimą ir pakaitumo planavimą LTG įmonių grupėje yra atsakingi veiklos vienetų vadovai ir ŽK.

11. UGDYMAS IR TOBULĖJIMAS

11.1. Siekdama užtikrinti dabarties ir ateities kompetencijas, būtinas strateginiams organizacijos tikslams pasiekti, konkurenciniam pranašumui stiprinti, profesinį augimą skatinančiai darbo aplinkai ir nuolatinio mokymosi kultūrai palaikyti, LTG įmonių grupė įgyvendina vieningus darbuotojų ugdymo ir tobulėjimo principus:

11.1.1. Darbuotojų ugdymo poreikis organizacijoje vertinamas atsižvelgiant į visos LTG įmonių grupės ir atskirų veiklos vienetų strategines kryptis ir tikslus, aplinkoje kylančius iššūkius, numatomus technologinius ir organizacinius pokyčius, atsirandančias naujas galimybes ir veiklas, konkrečioms užduotims reikiamas kompetencijas ir kvalifikaciją, veiklos vertinimo rezultatus.

11.1.2. Darbuotojų ugdymas vyksta 70-20-10 principu: 70 proc. ugdomasi ir tobulėjama darbo vietoje, 20 proc. – mokantis iš kolegų, ekspertų, vidinių lektorių, 10 proc. – dalyvaujant formalioose mokymuose.

11.1.3. Prioritetas teikiamas saviugdai, mokymuisi darbo vietoje, vidiniams mokymams.

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

11.1.4. Skatinama nuolatinio tobulėjimo ir novatoriškumo puoselėjimo kultūra, kurioje darbuotojai skatinami pažinti bei ugdyti savo talentus, stiprybes ir potencialą, sudaroma galimybė išreikšti geriausias savo darbinės savybes.

11.1.5. Taikomos efektyviausios inovatyvios ugdymo ir mokymų organizavimo formos.

11.2. Ugdomi darbuotojų profesiniai gebėjimai ir įgūdžiai (techniniai bei specifiniai darbui reikalingi) bei asmenybės įgūdžiai, paremti vertybėmis ir asmeniniu efektyvumu. Siekiant palaikyti ir stiprinti vadovavimo kokybę didelis dėmesys skiriamas vadovavimo ir lyderystės įgūdžių ugdymui.

11.3. Ugdymo veikla yra planuojama ir vykdoma taikant standartizuotą ir iš dalies centralizuotą veiklos modelį, kuris susideda iš:

11.3.1. Centralizuotai planuojamų ir vykdomų ugdymo programų: privalomi mokymai, bendrosios asmeninio efektyvumo, vadovavimo ir lyderystės ugdymo programos, kiti visai organizacijos veiklai svarbūs mokymai.

11.3.2. Savarankiškai konkrečiame padalinyje/funkcijoje planuojamų ir vykdomų ugdymo programų, skirtų padalinio/funkcijos darbuotojų grupei ar darbuotojui ugdyti: naujų darbuotojų apmokymas, techniniai/funkciniai mokymai, inovacijų ir pokyčių įgyvendinimui reikalingi mokymai, kiti veiklos vienetui svarbūs mokymai.

11.4. Išskirtinius rezultatus demonstruojantys darbuotojai turi galimybę siekti profesinio ir aukštojo išsilavinimo profesinėse, aukštosios ar kitose mokslo įstaigose, sudarant dalinio studijų dengimo galimybę organizacijoje nustatyta tvarka.

11.5. Skatinant vidinį profesinių žinių ir patirties dalinimąsi, formuojama ir ugdoma vidinių lektorių ir instruktorių bendruomenė. Vidiniai profesiniai darbuotojų mokymai yra laikomi organizacijos konkurenciniu pranašumu.

11.6. Už darbuotojo kokybišką ugdymo poreikio ir tikslų nustatymą, įgyvendinimą ir pasiekimą atsakingi tiesioginis darbuotojo vadovas ir pats darbuotojas. Darbuotojas yra asmeniškai atsakingas už savo profesinį tobulėjimą.

11.7. Veiklos vienetų vadovai kartu su konkrečių padalinių/funkcijų vadovais yra atsakingi už ugdymo prioritetų nusistatymą savo kuruojamoje srityje, savarankišką konkretaus padalinio/funkcijos ugdymo programų suplanavimą ir įgyvendinimą.

11.8. ŽK formuoja ir įgyvendina vieningus ugdymo principus ir įrankius visoje LTG įmonių grupėje, planuoja ir įgyvendina bendrąsias ugdymo programas, nustato pagrindinis ugdymo veikos rodiklius ir stebi jų vykdymą.

12. DARBUOTOJŲ VEIKLOS IR ATLYGIO VALDYMAS

12.1. Metinės veiklos valdymas ir jos rezultatų apibendrinimas yra vieningai LTG įmonių grupėje taikoma priemonių visuma, padedanti siekti LTG įmonių grupės strateginių tikslų, struktūrinių padalinių tikslų, didinanti darbuotojų įsitraukimą ir asmeninę atsakomybę už rezultatus.

12.2. Metinės veiklos valdymas ir jos rezultatų apibendrinimas remiasi:

- orientacija į LTG įmonių grupės strateginių tikslų pasiekimą;
- elgsenos, nukreiptos į organizacijos vertybes ir išskirtinius veiklos rezultatus, ugdymu;

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

- metiniais tikslais, sutartais tarp darbuotojo ir jo vadovo;
- nuolatinio grįžtamojo ryšiu.

12.3. Metinės veiklos valdymas ir jos rezultatų apibendrinimas yra tęstinis procesas, kuriam būdingas dvišalis darbuotojo ir jo vadovo bendradarbiavimas, pagrįstas atvira diskusija, tarpusavio pasitikėjimu bei pagarba, ir kuris susideda iš tikslų kaskadavimo, jų nustatymo ir reguliarios aktualumo peržiūros, nuolatinės tikslų pasiekimo progreso stebėsenos ir grįžtamojo ryšio teikimo bei metinės veiklos apibendrinimo.

12.4. Metinei veiklai keliamų tikslų nustatymas yra siejamas su galiojančia LTG įmonių grupės strategija, jos įgyvendinimo priemonėse keliamais uždaviniais, siektinomis veiklos rodiklių vertėmis. Tokiu būdu LTG įmonių grupės darbuotojai įtraukiami į bendrą strateginių tikslų pasiekimą, taip padidinant jų pasiekimo sėkmės tikimybę.

12.5. Atskirų darbuotojų grupių veiklos kokybė bei pasiekti rezultatai gali būti stebimi, matuojami ir trumpesniais nei metų periodais, šiuos vertinimus aptariant reguliariuose ugdomuosiuose/grįžtamojo ryšio susitikimuose su vadovais, taip pat atskirais atvejais siejant ir su galiojančiomis kintamojo atlygio ar papildomo paskatinimo schemomis.

12.6. LTG įmonių grupėje taikomų atlygio nustatymo principų tikslas yra centralizuotai taikant standartizuotus procesus užtikrinti LTG įmonių grupės konkurencingumą ir atitikimą šiuolaikinėms atlygio valdymo tendencijoms. Šio tikslo įgyvendinimui yra dedikuota aktualios redakcijos Atlygio politika, tvirtinama LTG valdybos ir skelbiama viešai.

13. SOCIALINĖ PARTNERYSTĖ

13.1. Siekiant stiprinti socialinę partnerystę, LTG įmonių grupėje vystomas nuolatinis dialogas su socialiniais partneriais.

13.2. Su darbo organizavimu susiję sprendimai ir kiti su darbuotojų teisine, socialine ir ekonomine padėtimi susiję klausimai sprendžiami siekiant abipusio supratimo ir ieškant kompromiso naudojantis įvairiomis socialinės partnerystės formomis – organizuojant periodinius susitikimus ir mokymus darbuotojų atstovams, įgyvendinant informavimo ir konsultavimo procedūras bei inicijuojant ir vedant kolektyvines derybas dėl šakos kolektyvinės sutarties.

13.3. Šakos kolektyvinės sutarties valdymas grindžiamas šiais principais:

13.3.1. Asociacijų laisvės

13.3.2. Laisvų kolektyvinių derybų

13.3.3. Savanoriškumo ir savarankiškumo priimant šalis susaistančius įsipareigojimus

13.3.4. Galiojančios teisinės sistemos nepažeidžiamumo

13.3.5. Realus įsipareigojimų vykdymo

13.3.6. Sutarties laisvės ir autonomijos, teisingos ir objektyvios informacijos suteikimo

13.3.7. Tarpusavio kontrolės ir atsakomybės

13.3.8. Šalių lygiateisiškumo, geranoriškumo ir pagarbos teisėtiems savitarpio interesams

Čia gali būti pateikiamas LTG, veiklos vieneto logotipas.	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Žmonės ir kultūra
Žmonių ir kultūros politika	

13.4. LTG įmonių grupės darbuotojai turi teisę laisvai jungtis į profesinės sąjungas ar kitaip organizuotis, siekiant kolektyviai derėtis dėl darbo sąlygų, o LTG įmonių grupė netoleruoja jokių diskriminuojančių ar kitokių priemonių, kuriomis siekiama paveikti darbuotojo apsisprendimą taikiai ir teisėtai steigti asociaciją ar tapti jos nariu.

13.5. Socialinėje partnerystėje, kuri yra įgyvendinama šakos lygmeniu, Lietuvoje veikiančias LTG įmonių grupės įmones atstovauja Lietuvos geležinkelių įmonių asociacija.

13.6. Sudarant LTG įmonių grupės ir darbuotojų atstovų susitarimus siekiama, kad sudaryti susitarimai būtų naudingi visiems LTG įmonių grupės darbuotojams.

14. PERSONALO PASLAUGOS

14.1. Lietuvoje veikiančioms LTG grupės įmonėms personalo paslaugos teikiamos centralizuotai. Užsienio rinkose veikiančioms LTG grupės įmonėms bendrosios personalo paslaugos teikiamos sutarta apimtimi, atsižvelgiant į tos šalies teisinę bazę, įvertinus efektyviausią paslaugos suteikimo būdą bei resursus. Dalis paslaugų gali būti teikiama išorės tiekėjų (angl. outsource).

14.2. Personalo paslaugos teikiamos ir vystomos vadovaujantis nuolatinio paslaugų tobulinimo (angl. „continuous service improvement“) ir savitarnos sprendimų (paslaugų skaitmenizavimas, automatizavimas ir robotizavimas) principu, kad atlieptų darbuotojų ir veiklos vienetų poreikius bei užtikrintų geriausią kandidatų, darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių patirtį viso darbo santykių administravimo ciklo metu.

15. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

15.1. Politiką ir jos pakeitimus tvirtina LTG Valdyba.

15.2. Politikos peržiūrėjimą, atnaujinimą inicijuoja ir koordinuoja LTG ŽK direktorius.

15.3. Politika peržiūrima ne rečiau kaip vieną kartą per metus ir atnaujinama pagal poreikį ar atsiradus esminiems LTG įmonių grupės ilgalaikės strategijos pakeitimams.

15.4. Politika taikoma tiek, kiek neprieštaruja LR įstatymams ir / ar kitiems galiojantiems teisės aktams.

15.5. Politika viešai skelbiama LTG interneto svetainėje.

16. SUSIJĘ TEISĖS AKTAI

16.1. [Atlygio politika](#)

16.2. [Lygių galimybių ir įvairovės AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupėje užtikrinimo principai](#)

16.3. [AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupės darbuotojų etikos kodeksas](#)

16.4. [Atsparumo korupcijai politika](#)