



PATVIRTINTA

Vilniaus miesto kompleksinių
paslaugų centro „Šeimos slėnis“
direktoriaus 2024 m. balandžio 12 d.
įsakymu Nr. V- 67

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO TVARKOS APRAŠAS

I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Vilniaus miesto kompleksinių paslaugų centro „Šeimos slėnis“ (toliau – Įstaiga) darbuotojų motyvavimo tvarkos aprašas (toliau – Aprašas) nustato Įstaigos darbuotojų motyvavimo tikslus, priemones, jų skyrimo principus, motyvavimo sistemos įgyvendinimą ir priežiūrą.

2. Aprašas parengtas siekiant užtikrinti efektyvesnį žmogiškųjų išteklių valdymą bei sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą, užtikrinančią Įstaigos veiklos efektyvumą ir sėkmingą užsibrėžtų tikslų pasiekimą; skatinti darbuotojus, didinant jų aktyvumą, savarankiškumą bei pasitenkinimą darbu; įvertinti darbuotojų veiklos kokybę bei pasiekimus; puoselėti darbuotojų savivertę bei formuoti vertinamą ir pasitikėjimu paremtą organizacinę kultūrą.

3. Apraše vartojamos sąvokos:

3.1. **materialinė motyvavimo priemonė** – tai skatinimas, išreikštas darbo užmokesčiu ir kitomis piniginėmis išmokomis bei papildomomis paskatomis;

3.2. **motyvacija** – tai skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas skatinamas atlikti konkrečią veiklą;

3.3. **motyvavimas** – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį darbuotojo elgsenai, siekiant Įstaigos tikslų;

3.4. **motyvavimo priemonės** – materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių visuma;

3.5. **nematerialinė motyvavimo priemonė** – tai darbuotojo darbo sąlygų gerinimas, geresnių (naujesnių) darbo priemonių suteikimas ir panašiai;

3.6. **pripažinimas** – viešai arba individualiai pastebėtas ir įvertintas kiekvienas nusipelnęs darbuotojas.

II SKYRIUS MOTYVAVIMO TIKSLAS IR UŽDAVINIAI

4. Tikslas – vertinti darbuotojų veiklą ir skatinti juos už labai gerą, sąžiningą, kūrybišką darbą, iniciatyvumą, pareigingumą ir reikšmingus Įstaigai veiklos rezultatus.

5. Uždaviniai:

5.1. pastebėti ir įvertinti darbuotojų veiklos kokybę ir pasiekimus;

5.2. skatinti darbuotojus siekti teigiamos profesinės motyvacijos ir iniciatyvos;

5.3. gerinti darbuotojų psichologinę savijautą ir puoselėti jų savivertę;

5.4. suteikti darbuotojams pripažinimo ir svarbumo jausmą;

5.5. formuoti jaukios, vertinamos ir pasitikėjimu paremtos bendruomenės kultūrą.

III SKYRIUS MOTYVAVIMO PRIEMONĖS

6. Kuriant Įstaigos motyvavimo sistemą, akcentuojama aiški ir objektyvi darbuotojų darbo apmokėjimo sistema ir finansiniai faktoriai, taip pat kuriama efektyvi personalo profesinio augimo ir ugdymo sistema, diegiami ir naudojami psichologinį komfortą kuriantys elementai, kurie sudarytų sąlygas darbuotojams plėtoti savo sugebėjimus Įstaigoje (darbuotojo dalyvavimo Įstaigos veikloje aiškus suvokimas; akcentuojama Įstaigos misija, vizija ir vertybės, kad darbuotojai

suprastų kokią naudą ir vertę jie kuria; atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas ir pan.).

7. Įstaigoje darbuotojų motyvavimui taikomos **materialinės (finansinės ir nefinansinės) ir nematerialinės** motyvavimo priemonės.

8. Įstaigoje finansinis motyvavimas yra aiškiai apibrėžtas teisės aktais, leidžiančiais taikyti tokias **materialines (finansines) motyvavimo priemones**:

8.1. pinigine išmoka už asmeninį išskirtinį indėlį įgyvendinant Įstaigai nustatytus tikslus arba pasiektus rezultatus ir įgyvendintus uždavinius;

8.2. vienkartinė pinigine išmoka Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka, įvertinus darbuotojo veiklą kaip viršijančią lūkesčius arba už nepriekaištingą (pavyzdinę) pareigų atlikimą;

8.3. priemoka, esant darbuotojo sutikimui: už pavadavimą, už papildomų raštu suformuluotų užduočių atlikimą, už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą;

8.4. didesnio pareiginės algos koeficiento nustatymas, suėjus profesinio darbo/vadovaujamo darbo stažui.

9. Materialinės (finansinės) motyvavimo priemonės gali būti skiriamos neviršijant Įstaigos darbo užmokesčiui skirtų asignavimų ir vadovaujantis Įstaigos Darbuotojų darbo apmokėjimo sistema.

10. **Materialinės (nefinansinės) motyvavimo priemonės**:

10.1. vardinė dovana, suvenyras;

10.2. kvalifikacijos kėlimo apmokėjimas;

10.3. apmokamos mokymosi atostogos;

10.4. profilaktinės sveikatinimo paslaugos;

10.5. bilietai, pakvietimai į renginius (spektaklius, kiną, koncertus, parodas ir pan.).

11. **Nematerialinės motyvavimo priemonės** orientuojasi į asmens tobulėjimo poreikius, tinkamas darbo sąlygas, psichologinį klimatą:

11.1. teikimas Vilniaus miesto savivaldybės administracijai dėl padėkos už ilgametį darbą ar nuopelnus profesinėje srityje;

11.2. žodinė padėka (pareikšta posėdžių, susirinkimų, švenčių metu ar individualiai);

11.3. raštiška direktoriaus padėka (įsakymas ar padėkos raštas);

11.4. aprūpinimas naujomis priemonėmis darbo funkcijų vykdymui, geresnės darbo vietos kūrimas ir aplinkos gerinimas;

11.5. saviugdos ir profesinio tobulėjimo galimybės, pirmumo teisė tobulintis ir kelti kvalifikaciją;

11.6. užimtumo laiko reguliavimas (atostogų laiko pasirinkimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, nuotolinis darbas);

11.7. mokamos papildomos poilsio dienos suteikimas darbuotojo gimimo dienos proga;

11.8. darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas (sąlygos darbuotojui tiesiogiai dalyvauti svarbių Įstaigai sprendimų priėmimo procese, Įstaigos tikslų ir uždavinių planavimas kartu su darbuotojais, didesnės atsakomybės delegavimas);

11.9. motyvavimas darbo turiniu, kylančiu pasitenkinimo jausmu dirbant, galimybe realizuoti savo gebėjimus, suteikiant galimybę ieškoti naujų sprendimo būdų ir priimti sprendimus savarankiškai;

11.10. skaidrumas, kai Įstaiga dalinasi veiklos rezultatais ir kita informacija su darbuotojais;

11.11. socialinių ryšių gerinimas, kuriant komandinio darbo principais pagrįstas tradicijas ir aplinkos kurimas, kurioje kiekvienas Įstaigos darbuotojas galėtų jaustis kaip lygiavertis komandos narys;

11.12. socialinių ir kultūrinių priemonių programos, tradicijų kūrimas (dalyvavimas Įstaigoje vykstančiuose renginiuose, laisvalaikio bendrų renginių organizavimas, gerų santykių per neformalųjį bendravimą didinimas ir panašiai).

12. Skiriamos materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės negali prieštarauti teisės aktų reikalavimams.

IV SKYRIUS

MOTYVAVIMO TVARKA IR SKYRIMAS

13. Įstaigoje motyvuojamas toks elgesys, kurį norima paskatinti – skatinami efektyviai dirbantys bei motyvuoti darbuotojai.

14. Darbuotojų motyvavimas vykdomas visus metus, o motyvacijos priemonių efektyvumas turi būti vertinamas periodiškai.

15. Darbuotojams motyvavimo priemonės gali būti teikiamos už:

15.1. Įstaigos nuostatuose, Vidaus tvarkos taisyklėse ir darbuotojo pareigybės aprašyme priskirtų funkcijų, kurios sąlygoja sėkmingą Įstaigos proceso organizavimą, kokybišką atlikimą;

15.2. reikšmingą indėlį įgyvendinant Įstaigos metų veiklos plano tikslus;

15.3. reikšmingus pasiekimus, dirbant su paslaugų gavėjais ar kitus, su paslaugų teikimo kokybe susijusius, reikšmingus pasiekimus;

15.4. labai gerus darbo rezultatus, kuriuos darbuotojas pasiekė vykdydamas jam priskirtas funkcijas;

15.5. gerosios patirties sklaidą (seminarai, paskaitos, pranešimai ir pan.);

15.6. dalyvavimą projektinėje veikloje (projektų rengimas ir įgyvendinimas);

15.7. kitais atvejais tiesioginiam vadovui pagrindus skyrimo reikalingumą.

16. Teikimą dėl motyvavimo priemonės (priemonių) skyrimo darbuotojui gali teikti Įstaigos direktorius, direktoriaus pavaduotojai, tiesioginis darbuotojo vadovas ir Darbo taryba. Teikimas turi būti suderintas su Įstaigos direktoriumi ir perduodamas jam sprendimui priimti.

17. Sprendimai, susiję su motyvavimo priemonių skyrimu, gali būti priimami ir kolegialiu svarstymu, vadovaujantis teisėtumo, objektyvumo ir nešališkumo principais bendrų susirinkimų, meetinių pokalbių metu.

18. Sprendimas dėl motyvavimo priemonių skyrimo priimamas direktoriaus įsakymu.

19. Teikimas dėl darbuotojų, tiesiogiai pavaldžių Įstaigos direktoriui, motyvavimo neruošiamas. Direktorius, atsižvelgdamas į šių darbuotojų darbo rezultatus gali priimti sprendimą dėl motyvavimo priemonių skyrimo.

V SKYRIUS

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMAS

20. Įstaigoje vieną kartą per metus yra atliekamas darbuotojų motyvacijos tyrimas, siekiant įvertinti darbuotojų motyvavimo efektyvumą, nustatyti sąsajas su darbuotojų kaita.

21. Elektroninę darbuotojų motyvacijos anketą, kurios forma pateikta priede, apklausų svetainėje sukuria personalo specialistas ir informuoja darbuotojus dėl jos užpildymo.

22. Anketoje darbuotojai gali įvertinti savo darbo aplinką, išreikšti pageidavimus, siūlymus dėl Įstaigoje numatytų motyvavimo priemonių, tvarkos ar skyrimo.

23. Po anketų užpildymo, ne vėliau kaip per 15 darbo dienų, personalo specialistas atlieka anketose pateiktos informacijos analizę, o apibendrintus rezultatus pateikia direktoriui.

VI SKYRIUS

BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

24. Darbuotojų motyvavimas turi daryti teigiamą poveikį darbuotojams ir skatinti juos gerai ir kokybiškai atlikti savo darbą.

25. Vienu metu už tuos pačius pasiekimus darbuotojui gali būti taikomos kelios motyvacinės priemonės.

26. Visi Įstaigos darbuotojai su Aprašu yra supažindinami pasirašytinai.

(Darbuotojų motyvacijos anketos forma)

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS ANKETA

1. Kiek metų dirbate Įstaigoje?

- ☐ iki 1 m. ☐ 1–5 m. ☐ 6–10 m. ☐ daugiau nei 11 m.

2. Kas paskatino Jus rinktis darbą šioje Įstaigoje (galite pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą):

- ☐ patinka darbo sritis
☐ atsižvelgiant į rekomendacijas ir atsiliepimus apie Įstaigą
☐ tinkamas darbo užmokestis
☐ tinkamas darbo grafikas
☐ kita (nurodykite) _____

3. Kokiomis motyvavimo priemonėmis esate paskatintas per paskutiniuosius 1 metus? (galite pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą)

Materialinėmis (finansinėmis):	
☐	piniginė išmoka
☐	pareiginės algos kintamoji dalis
☐	priemoka
☐	didesnio pareiginės algos koeficiento nustatymas
☐	premija
Materialinėmis (nefinansinėmis):	
☐	vardinė dovana, suvenyras
☐	kvalifikacijos kėlimo apmokėjimas
☐	apmokamos mokymosi atostogos
☐	profilaktinės sveikatinimo paslaugos
☐	bilietai, pakvietimai į renginius
☐	kita (nurodykite)
Nematerialinėmis:	
☐	teikimas Vilniaus miesto savivaldybės administracijai dėl padėkos už ilgametį darbą ar nuopelnus profesinėje srityje
☐	žodinė padėka
☐	raštiška direktoriaus padėka
☐	aprūpinimas naujomis priemonėmis darbo funkcijų vykdymui, geresnės darbo vietos kūrimas ir aplinkos gerinimas
☐	saviugdos ir profesinio tobulėjimo galimybės, pirmumo teisė tobulintis ir kelti kvalifikaciją
☐	užimtumo laiko reguliavimas (atostogų laiko pasirinkimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, nuotolinis darbas)
☐	poilsio dienos suteikimas gimimo dienos proga
☐	darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas (sąlygos tiesiogiai dalyvauti svarbių Įstaigai sprendimų priėmimo procese, Įstaigos tikslų ir uždavinių planavimas kartu su kitais darbuotojais, didesnės atsakomybės delegavimas)
☐	motyvavimas darbo turiniu, kylančiu pasitenkinimo jausmu dirbant, galimybe realizuoti savo gebėjimus, suteikiant galimybę ieškoti naujų sprendimo būdų ir priimti sprendimus savarankiškai
☐	skaidrumas, kai Įstaiga dalinasi veiklos rezultatais ir kita informacija su darbuotojais
☐	socialinių ryšių gerinimas, kuriant komandinio darbo principais pagrįstas tradicijas ir aplinkos kurimas, kurioje galite jaustis kaip lygiavertis komandos narys
☐	socialinių ir kultūrinių priemonių programos, tradicijų kūrimas (dalyvavimas Įstaigoje vykstančiuose renginiuose, laisvalaikio bendrų renginių organizavimas, gerų santykių per neformalųjį bendravimą didinimas)
☐	kita (nurodykite)

4. Kiek Jums asmeniškai būtų veiksmingos įvardintos darbuotojų motyvavimo priemonės? (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 4, kur 1 – „visai netenkina“, o 4 – „visiškai tenkina“)

Motyvavimo priemonė	Balai			
	1 (visai netenkina)	2 (tenkina iš dalies)	3 (tenkina)	4 (visiškai tenkina)
priemoka	☐	☐	☐	☐
piniginė išmoka	☐	☐	☐	☐
pareiginės algos koeficiento padidinimas	☐	☐	☐	☐
vardinė dovana, suvenyras	☐	☐	☐	☐
kvalifikacijos kėlimo apmokėjimas	☐	☐	☐	☐
apmokamos mokymosi atostogos	☐	☐	☐	☐
bilietai, pakvietimai į renginius	☐	☐	☐	☐
teikimas Vilniaus miesto savivaldybės administracijai dėl padėkos už ilgametį darbą ar nuopelnus profesinėje srityje	☐	☐	☐	☐
žodinė padėka	☐	☐	☐	☐
raštiška direktoriaus padėka	☐	☐	☐	☐
aprūpinimas naujomis priemonėmis darbo funkcijų vykdymui, geresnės darbo vietos kūrimas ir aplinkos gerinimas	☐	☐	☐	☐
saviugdos ir profesinio tobulėjimo galimybės, pirmumo teisė tobulintis ir kelti kvalifikaciją	☐	☐	☐	☐
užimtumo laiko reguliavimas (atostogų laiko pasirinkimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, nuotolinis darbas)	☐	☐	☐	☐
poilsio dienos suteikimas gimimo dienos proga	☐	☐	☐	☐
darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas (sąlygos tiesiogiai dalyvauti svarbių įstaigai sprendimų priėmimo procese, įstaigos tikslų ir uždavinių planavimas kartu su kitais darbuotojais, didesnės atsakomybės delegavimas)	☐	☐	☐	☐
motyvavimas darbo turiniu, kylančiu pasitenkinimo jausmu dirbant, galimybe realizuoti savo gebėjimus, suteikiant galimybę ieškoti naujų sprendimo būdų ir priimti sprendimus savarankiškai)	☐	☐	☐	☐
skaidrumas, kai įstaiga dalinasi veiklos rezultatais ir kita informacija su darbuotojais	☐	☐	☐	☐
socialinių ryšių gerinimas, kuriant komandinio darbo principais pagrįstas tradicijas ir aplinkos kurimas, kurioje galite jaustis kaip lygiavertis komandos narys	☐	☐	☐	☐
socialinių ir kultūrinių priemonių programos, tradicijų kūrimas (dalyvavimas įstaigoje vykstančiuose renginiuose, laisvalaikio bendrų renginių organizavimas, gerų santykių per neformalųjį bendravimą didinimas)	☐	☐	☐	☐

5. Pažymėkite, kurių veiklos rezultatų, kuriais grindžiama įstaigos darbuotojų motyvavimo tvarka, esate pasiekę per paskutiniuosius 1 metus?

○ kokybiškas įstaigos nuostatuose, Vidaus tvarkos taisyklėse ir pareigybės aprašyme priskirtų funkcijų, kurios sąlygoja sėkmingą įstaigos proceso organizavimą, kokybišką atlikimą;

○ atliktas reikšmingas indėlis įgyvendinant įstaigos metų veiklos plano tikslus (nurodykite) _____

○ reikšmingi pasiekimai, dirbant su paslaugų gavėjais ar kiti, su paslaugų teikimo kokybe susiję, reikšmingi pasiekimai (nurodykite) _____

○ labai geri darbo rezultatai, kuriuos darbuotojas pasiekė vykdydamas jam priskirtas funkcijas

- ☐ gerosios patirties sklaida (seminarai, paskaitos, pranešimai ir pan.)
- ☐ dalyvavimas projektinėje veikloje (projektų rengimas ir įgyvendinimas)
- ☐ kitais atvejais tiesioginio vadovo teikimu (nurodykite) _____

6. Kurioms motyvacijos skatinimo priemonėms Jūs teiktumėte pirmenybę? (pažymėkite vieną jums tinkamą atsakymą).

- ☐ materialinėmis (finansinėmis) ☐ materialinėmis (nefinansinėmis) ☐ nematerialinėms

7. Ar Jums aiški Įstaigoje veikianti darbuotojų motyvavimo tvarka?

- ☐ taip ☐ ne

8. Ar Jus tenkina Įstaigoje veikianti motyvavimo sistema?

- ☐ taip ☐ iš dalies ☐ ne

9. Ar norėtumėte keisti dabar Įstaigoje taikomą motyvavimo tvarką?

- ☐ taip ☐ ne

10. Jūsų nuomone, kaip būtų galima įvertinti Įstaigoje taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą:

- ☐ puikiai ☐ gerai ☐ vidutiniškai ☐ silpnai ☐ neigiamai

11. Jei veikianti motyvavimo tvarka netenkina, pažymėkite priežastis:

- ☐ kartais skatinami ne tie asmenys, kurie nusipelnė
- ☐ ne visada yra aišku už ką skatinama
- ☐ per mažai informacijos apie skatinimo sistemą
- ☐ kita (nurodykite) _____

12. Pažymėkite, kokie veiksniai Jus, kaip Įstaigos darbuotoją, tenkina (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 4, kur 1 – „visai netenkina“, o 4 – „visiškai tenkina“)

Veiksny	Balai			
	1 (visai netenkina)	2 (tenkina iš dalies)	3 (tenkina)	4 (visiškai tenkina)
individualių pasiekimų įvertinimas	☐	☐	☐	☐
profesinio augimo suteikimas	☐	☐	☐	☐
atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas	☐	☐	☐	☐
įtraukimas į sprendimų (susijusių su darbu) priėmimą	☐	☐	☐	☐

13. Įvertinkite, kokie išvardinti pagarbos darbuotojui veiksniai Jus tenkina (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 4, kur 1 – „visai netenkina“, o 4 – „visiškai tenkina“)

Veiksny	Balai			
	1 (visai netenkina)	2 (tenkina iš dalies)	3 (tenkina)	4 (visiškai tenkina)
bendradarbių tarpusavio pasitikėjimas	☐	☐	☐	☐
viešas pasiekimų pripažinimas	☐	☐	☐	☐
vadovų domėjimasis darbuotojais	☐	☐	☐	☐
diskusijų su vadovais darbo klausimais galimybė	☐	☐	☐	☐
įautimasis komandos nariu	☐	☐	☐	☐
tinkamas konfliktų sprendimas	☐	☐	☐	☐