



**REKOMENDACIJOS
DĖL VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ADAPTACIJOS**

Vilnius

2022-09-29 Nr. 27L-140

(aktuali redagavimo data 2025-12 mėn.)

2
TURINYS

1. ADAPTACIJOS SVARBA	3
2. ADAPTACIJOS PROCESO ORGANIZAVIMAS	5
3. ADAPTACIJOS PROGRAMOS SUDARYMAS.....	6
4. PROGRAMOS TAIKYMAS IR TRUKMĖ.....	6
5. MENTORIUS IR JO SKYRIMO PROCEDŪRA	7
6. PROGRAMOS DALYVIO, TIESIOGINIO VADOVO, MENTORIAUS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO DARBUOTOJO TEISĖS IR PAREIGOS.....	8
7. SUPERVIZIJOS	9
8. PRIEDAI	10
PROCEDŪROS, SUSIJUSIOS SU PROGRAMOS DALYVIO ADAPTACIJA.....	11
ADAPTACIJOS PROGRAMA.....	13
ADAPTACIJOS PROGRAMOS VERTINIMO ANKETA.....	15
I dalis – DALYVIO VERTINIMAS	15
II dalis – PROCESO VERTINIMAS	17

1. ADAPTACIJOS SVARBA

Iki 2023 m. gruodžio 31 d. galiojančio Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo¹ (toliau – VTĮ) 17 straipsnio 1 dalies 11 punkte buvo nustatyta, kad valstybės tarnautojai (toliau – tarnautojai) turi teisę į ne trumpesnę negu vieno mėnesio nuo priėmimo, perkėlimo ar grįžimo į pareigas dienos adaptaciją valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos nustatyta tvarka. Nors naujoje VTĮ redakcijoje, įsigaliojusioje 2024 m. sausio 1 d., teisė į adaptaciją tarnautojams nebėra eksplicitiškai numatyta, Viešojo valdymo agentūros vertinimu, adaptacijos programa padeda tarnautojams greičiau pritaipyti įstaigose ir kokybiškai vykdyti savo pareigas, todėl siūloma šią programą taikyti ir toliau, o jos nepasitvirtinusioms įstaigoms – pasirengti ir pasitvirtinti.

Darbuotojų adaptacija – tai planingas procesas, kuris padeda naujam darbuotojui įsiliesti į organizaciją, kolektyvą, įgauti reikiamų žinių bei įgūdžių, be kurių jis negalėtų atlikti savo tiesioginio darbo.

Asmens pastangos prisitaikyti naujoje darbo vietoje turi būti paremtos sukurtais adaptavimo metodais ir priemonėmis, sutrumpinančiomis šio proceso laiką ir pageriančiomis jo kokybę, susijusią su geresniu organizacijos veiklos taisyklių perpratimu ir vertybių perėmimu. Organizacijos, kurios skiria pakankamai didelį dėmesį asmens įvedimui į organizaciją ar į naujas pareigas, laimi tam tikrose srityse:

- sumažina išlaidas, skirtas naujų darbuotojų paieškai, nes sumažėja personalo kaita;
- motyvuoja naujus darbuotojus sėkmingam darbui šioje organizacijoje;
- padidina mokymų bei darbuotojo vystymosi efektyvumą.

Kiekvienoje organizacijoje adaptacijos procesui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, nes tik nuo sėkmingos naujų darbuotojų adaptacijos priklausys organizacijai teikiama nauda, atliekamų darbų kokybė, organizacijoje vyraujančios kultūros stiprumas, nereikės papildomų išlaidų naujiems darbuotojams įdarbinti ir pan. Adaptacijos proceso sėkmė yra svarbi ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams, nes būdas, kuriuo yra koreguojama jų karjera, turi įtakos tiek darbo kokybei, tiek gyvenimui už įstaigos ribų.

Darbuotojų adaptacija susijusi su darbuotojų motyvacija, įsipareigojimu organizacijai, bendradarbiavimu komandoje, kompetencijos ir pasitikėjimo savimi jausmais, patiriamu stresu, pasitenkinimu darbu ir jo aspektais².

Darbuotojų adaptacija yra labai svarbi organizacijos personalo formavimo proceso dalis. Tinkamai integravus naują darbuotoją į organizaciją galima išspręsti daugybę problemų. Problemos gali kilti dėl organizacijos taisyklių nežinojimo, darbo pasidalijimo, organizacinės struktūros, užmokesčio sistemos, kriterijų, kuriais bus vertinamas naujas darbuotojas, nesuderinamumo, strategijų nesuderinamumo, kylančių darbo pradžioje. Tinkama darbuotojų integracija gali skatinti jau dirbančių

¹ <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84605/asr>

² Ards, Jansen, Van der Velde, 2002 The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialization Tactics and Personnel Instruments. Journal of Management Development. No. 2

darbuotojų kūrybinį potencialą ir stiprinti organizaciją.

Jaunų darbuotojų adaptacija³. Viešajame sektoriuje jauni darbuotojai dažnai susiduria su iššūkiais, susijusiais su profesinės tapatybės paieška, emociniu krūviu ir lūkesčiais dėl darbo prasmės. Tyrimai rodo, kad pirmieji dveji darbo metai yra kritinis laikotarpis, per kurį formuojasi darbuotojo motyvacija ir lojalumas institucijai. Dėl to svarbu sukurti sistemingą, bet paprastai įgyvendinamą paramos ekosistemą, apimančią mentorystę, supervizijas, ugdymo bei gerovės palaikymo priemones. Tai padėtų jauniems specialistams ne tik įsitvirtinti darbo vietoje, bet ir išlikti motyvuotiems bei įsitraukusiems į organizacijos veiklą, taip pat formuotų patrauklų, palaikančių viešojo sektoriaus įvaizdį.

Naujo darbuotojo adaptacija – aktuali problema įstaigoms, siekiančioms, kad jų veiklos rezultatai gerėtų, o darbuotojai būtų patenkinti savo pareigomis ir darbo sąlygomis. Efektyviai ir nuosekliai organizuojamas darbuotojo adaptacijos procesas lemia, kaip greitai ir sėkmingai jis įsitraukia į organizacijos veiklą bei pradeda siekti jos tikslų. Itin svarbi yra adaptacijos proceso kokybė, aiškumas ir sistemingumas. Tinkamai suplanuota adaptacija padeda naujam darbuotojui geriau suprasti organizacijos vertybes, darbo principus ir lūkesčius, lengviau įsilieti į kolektyvą bei tapti pilnaverčiu komandos nariu. Todėl kyla klausimai: ar pakankamai dėmesio skiriama adaptacijos procesui? Kokių priemonių reikėtų imtis, kad naujas darbuotojas greičiau pritaipėtų įstaigoje? Kas padėtų jam tapti komandos dalimi? Atsižvelgiant į tai, personalo priėmimui ir adaptavimui turi būti skiriamas itin didelis dėmesys.

Šių rekomendacijų tikslas – padėti įstaigoms tinkamai organizuoti tarnautojų adaptacijos procesą.

Rekomendacijose pristatome pavyzdinės adaptacijos programos vykdymo gaires: principus ir procedūras, siūlomą adaptacijos programos vykdymo trukmę, programoje dalyvaujančius asmenis, jų teises ir pareigas, priemonių mokėjimo tvarką įstaigos darbuotojams už adaptacijos programos vykdymą.

Rekomendacijose vartojamos sąvokos:

Programos dalyvis – į darbą įstaigoje naujai priimtas, darbo pobūdį keičiantis, iš vaiko priežiūros atostogų (ir pan.) grįžęs ir kitas tarnautojas, kuriam taikoma adaptacijos programa.

Mentorius – įstaigos darbuotojas, turintis žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų adaptacijos programai vykdyti ir įstaigos vadovo paskirtas vykdyti adaptacijos programą.

Programa – Mentorius ir Programos dalyvio bendra veikla ir veiksmai vykstant Programos dalyvio supažindinimą su įstaiga, darbo aplinka ir kolegomis, darbo turiniu, darbui reikalingų žinių bei praktinių įgūdžių suteikimas.

Struktūrinis padalinys – grupė, departamentas (valdyba), skyrius (biuras, tarnyba), poskyris.

Tiesioginis vadovas – Programos dalyvio tiesioginis vadovas.

Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojas – Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojas, atsakingas už adaptacijos programos įgyvendinimą.

³ vadovaujantis LR Jaunimo politikos pagrindų įstatymu „Jaunas žmogus – asmuo nuo 14 iki 29 metų (įskaitytinai)“.

2. ADAPTACIJOS PROCESO ORGANIZAVIMAS

Darbuotojų adaptacijos procesas gali vykti dviem būdais⁴:

1. **Neformalizuotas adaptavimas** – tai savaime vykstantis darbuotojo prisitaikymas organizacijoje, kai naujas darbuotojas pats sprendžia visus jam rūpimus klausimus, sulaukia bendradarbių pagalbos.

2. **Formalizuotas adaptavimas** – tai procesas, kai iš anksto parengiama adaptavimo procedūra, t. y. paskirstomos pareigos ir atsakomybė tarp tiesioginio vadovo ir žmogiškųjų išteklių padalinio atsakingų darbuotojų, nustatomi adaptavimo proceso etapai bei jų laikas ir visa tai dažniausiai apibrėžiama adaptavimo programoje – dokumente.

Dažniausiai išskiriamos tokios formalizuotos adaptacijos programos sudėtinės dalys:

- Bendro pobūdžio (apima naujus darbuotojus) – supažindinama su organizacijos istorija, veikla, politika, disciplina, vertybėmis, įstaigos vadovais, jų pareigomis, skatinimo ir nuobaudų sistema, patalpų išdėstymu ar atlyginimo mokėjimo tvarka.

- Specifinė (sudaroma atskirai kiekvienam darbuotojui) – supažindinama su darbo vieta, užduotimis, funkcijomis ir saugumo reikalavimais, taip pat su tiesioginiu vadovu, bendradarbiais, kitais darbuotojais, su kuriais reikės tiesiogiai bendrauti atliekant naujas darbo užduotis.

Valstybės ar savivaldybės institucijoms ar įstaigoms rekomenduojama nusistatyti tarnautojų adaptacijos tvarką. Adaptacijos procese dalyvauja įstaigos vadovo paskirtas naujo tarnautojo mentorius, tiesioginis vadovas, Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojas ar kitas atsakingas asmuo. Svarbų vaidmenį šiame procese atlieka tiesioginis vadovas.

Supažindinant naują tarnautoją su jo pareigomis pagal pareigybės aprašymą, tiesioginis vadovas inicijuoja pokalbį, kurio tikslas yra pristatyti darbo sąlygas ar pareigybei priskirtas funkcijas, atskaitomybės klausimą: kam ir koku būdu turėtų atsiskaityti naujas tarnautojas, taip pat išsiaiškinti naujoko žinių lygį, savybes, lūkesčius. Tiesioginis vadovas iš anksto numato, kokie darbai ir atsakomybės bus priskiriami naujam tarnautojui, pagal tai priskiria mentorių, kuris rūpinasi naujoku, t. y. supažindina jį su darbo aplinka ir kolegomis, darbo turiniu, padeda įgyti darbui reikalingų žinių bei praktinių įgūdžių. Mentorais paprastai skiriami specialistai, kurie ne tik turi pakankamai žinių ir įgūdžių, išmano įstaigos organizacinę kultūrą, bet ir pasižymi darbštumu, atsakingumu, reiklumu ir kt. savybėmis. Tiesioginis vadovas teikia siūlymą dėl mentoriaus skyrimo, ruošia ir derina adaptacijos programą, kartu su Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotoju pasirūpina, kad tinkamai ir laiku būtų įrengta darbo vieta. Procedūros, susijusios su Programos dalyvio adaptacija, pateikiamos 1 priede.

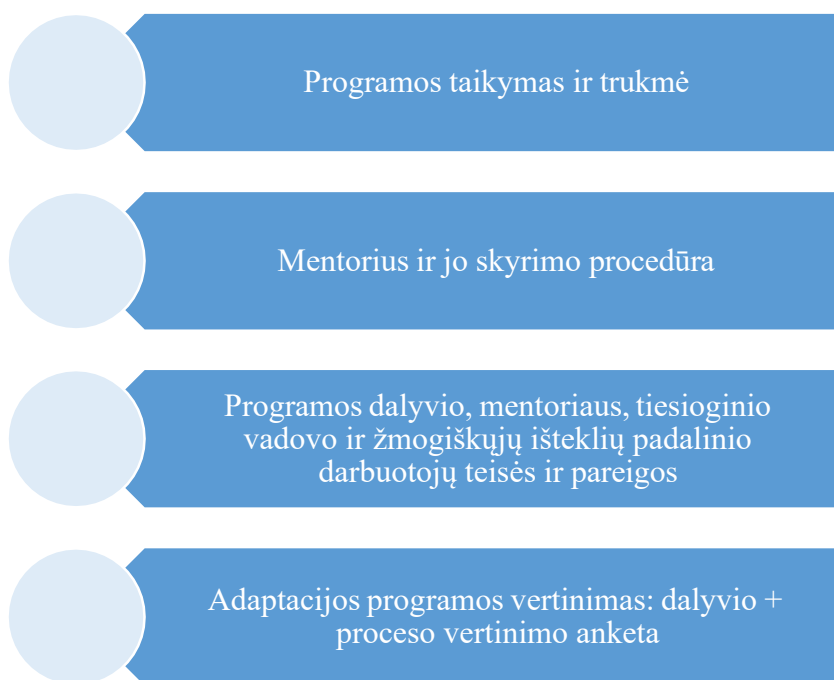
⁴ Fominienė V. B., Švagždienė B., Mikalauskas R. Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009 Nr. 1 (14), p. 87-94 . ISSN 1648-9098

3. ADAPTACIJOS PROGRAMOS SUDARYMAS

Svarbu nustatyti adaptacijos programos vykdymo principus ir procedūras, vykdymo trukmę, programoje dalyvaujančius asmenis, jų teises ir pareigas, priemonių už adaptacijos programos vykdymą mokėjimo tvarką įstaigos darbuotojams.

Valstybės tarnautojų adaptacijos programos paskirtis – padėti įstaigos tarnautojams, naujai priimtiems į darbą, grįžusiems iš vaiko priežiūros atostogų, perėjusiems dirbti iš vienos įstaigos į kitą, bei tiems, kurių struktūrinis padalinys nesikeičia, tačiau visiškai arba iš dalies keičiasi darbo pobūdis, kuo sėkmingiau adaptuotis įstaigoje. Tiesioginis programos dalyvio vadovas ir Mentorius aptaria konkrečius darbus ir atsakomybes, kurios bus numatytos adaptacijos programos laikotarpiu, bei parengia adaptacijos programą, kurioje pateikia konkrečią informaciją (2 priedas).

Adaptacijos programos vykdymo principai ir procedūros:



4. PROGRAMOS TAIKYMAS IR TRUKMĖ

Adaptacijos programa taikoma:

- tarnautojams, kurie iki tol nedirbo įstaigoje (naujiems darbuotojams);
- tarnautojams, kurie perėjo dirbti iš vieno įstaigos struktūrinio padalinio į kitą, kai visiškai ar iš dalies keičiasi jų darbo pobūdis;
 - tarnautojams, kurių struktūrinis padalinys nesikeičia, tačiau visiškai arba daugiau kaip 50 procentų keičiasi darbo pobūdis;
- tarnautojams, grįžusiems iš vaiko priežiūros atostogų ir pan.;

- kitiems tarnautojams vadovo sprendimu.

Tiesioginis vadovas teikia siūlymą įstaigos vadovui dėl Mentorius skyrimo Programos dalyviui.

Mentorius turi būti paskirtas nuo pirmosios Programos dalyvio darbo dienos ar pirmosios dienos, kai pasikeičia jo darbo pobūdis. Iš vaiko priežiūros atostogų grįžusiam tarnautojui Mentorius skiriamas tais atvejais, kai jam jau grįžus į darbą nustatomas adaptacijos programos taikymo poreikis, kitam tarnautojui Mentorius taip pat skiriamas nustatčius adaptacijos programos taikymo poreikį.

Atsižvelgiant į įstaigose vyraujančią praktiką ir naujos redakcijos VTĮ 11 straipsnio 6 dalyje įtvirtintą išbandymo terminą tarnautojams, siūlytume nuo 2024 m. sausio 1 d. adaptacijos programos vykdymo trukmę sieti su išbandymo laikotarpio trukme, o, jei jis nenustatomas, naujoko adaptacijai skirti 1-3 mėn., atsižvelgiant į tarnautojo darbo pobūdį, sudėtingumą, būsimas atsakomybes, funkcijas ir turimus įgūdžius bei žinias. Nustačius trumpesnę nei 3 mėnesių adaptacijos programos laikotarpį, jam baigiantis, pagal poreikį galima programą pratęsti (iki 2023 m. gruodžio 31 d. ne ilgiau nei iki 3 mėnesių, nuo 2024 m. sausio 1 d. – pagal poreikį). Dėl adaptacijos programos laikotarpio trukmės sprendžia tiesioginis vadovas, įvertinęs būsimas atsakomybes ir turimą tarnautojo patirtį.

Tarnautojui, kuris grįžta iš vaiko priežiūros atostogų, tarnautojui, kurio darbo pobūdis keičiasi iš dalies ar kitam tarnautojui, atsižvelgiant į poreikį, gali būti nustatoma trumpesnė adaptacijos programos trukmė.

Programos trukmės pratęsimo kriterijai:

- Programos dalyvio darbo sudėtingumas;
- Programos dalyvio trūkstamos žinios, įgūdžiai, darbo patirtis;
- Mentorius arba Programos dalyvio nedarbingumas.

Programos dalyviui susirgus, tiesioginis vadovas, atsižvelgdamas į nedarbingumo laikotarpio trukmę, teikia siūlymą dėl adaptacijos programos pratęsimo, kuriame siūlo pratęsti adaptacijos programos taikymo laikotarpį nuo pirmos Programos dalyvio sugrįžimo į darbą dienos tiek dienų, kiek truko/truks Programos dalyvio nedarbingumo laikotarpis.

Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojas teikia Tiesioginiam vadovui pasiūlymus dėl Programos taikymo, trukmės ir kitų klausimų, susijusių su Programos įgyvendinimu, organizuoja tarnautojų, kuriems taikoma/taikyta Programa, susitikimus su įstaigos vadovybe.

5. MENTORIUS IR JO SKYRIMO PROCEDŪRA

Mentoriumi (su jo rašytiniu sutikimu) skiriamas įstaigos tarnautojas (ar darbuotojas iki 2023-12-31),

kuris:

- turi kompetencijų ir įgūdžių, reikalingų Programos dalyvio darbo funkcijoms atlikti;
- dirba tame pačiame struktūriniame padalinyje su Programos dalyviu;
- turi pakankamai specifinių (profesinių) žinių ir patirties mokyti kitą asmenį (įstaigoje dirba ne mažiau kaip 6 mėn.);

- pasižymi tinkamomis asmeninėmis savybėmis: pareigingumu, darbštumu, reiklumu, komunikabilumu, gebėjimu dirbti su kitais, mokyti ir pan.

Tiesioginis vadovas, teikdamas siūlymą dėl Mentorius, privalo užtikrinti, kad tiek Mentorius, tiek Programos dalyvis adaptacijos programos taikymo laikotarpiu nebūtų suplanavę kasmetinių, nemokamų, papildomų ar tikslinių atostogų. Mentoriumi gali būti skiriamas ir Tiesioginis vadovas, esant poreikiui gali būti skiriamas ne vienas mentorius. Mentorius skyrimas turėtų būti įforminamas į pareigas priimančio asmens sprendimu (įsakymu).

Mentoriui, kuris yra tarnautojas, už adaptacijos programos vykdymo laikotarpį, jeigu ši funkcija nėra nustatyta pareigybės aprašyme, skiriama priemoka VTĮ 21 str. 2 d. 1 p. nustatyta tvarka).

6. PROGRAMOS DALYVIO, TIESIOGINIO VADOVO, MENTORIAUS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PADALINIO DARBUOTOJO TEISĖS IR PAREIGOS

Programos dalyvis:

- turi aktyviai dalyvauti įgyjant darbui reikalingų kompetencijų, profesinių žinių ir įgūdžių;
- turi teisę gauti visą su Programos vykdymu susijusią informaciją;
- pasibaigus Programai, per įstaigos nustatytą terminą turi užpildyti Adaptacijos programos vertinimo anketos II dalį (3 priedas).

Tiesioginis vadovas:

- pateikia siūlymą dėl Mentorius paskyrimo;
- iš anksto numato, kokie darbai ir atsakomybės bus priskiriami naujam tarnautojui, pagal tai priskiria Mentorius ir supažindina naują tarnautoją su jo pareigomis;
- Programos dalyvį supažindina su įstaigos veikla, strategija, vertybėmis, darbo turiniu, aplinka;
- Programos dalyvį supažindina su tuo, kokį vaidmenį jis atliks siekiant įstaigos strateginių tikslų;
- teikia pasiūlymus dėl adaptacijos programos parengimo ir vykdymo bei derina su Žmogiškųjų išteklių padaliniu Mentorius paruoštą adaptacijos programą (2 priedas);
- esant Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojo siūlymui arba savo iniciatyva (suderinęs su Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotoju) parengia siūlymą dėl Mentorius keitimo, Programos vykdymo pratęsimo ar nutraukimo;
- turi teisę gauti su Programos vykdymu susijusią informaciją;
- įvertinęs Programos dalyvio pasirengimo lygį ir daromą pažangą, skiria individualias/praktines užduotis savarankiškam darbui ir sprendimams;
- pasibaigus Programai, per įstaigos nustatytą terminą turi susipažinti su Adaptacijos programos vertinimo anketos I dalimi (3 priedas);
- susipažinęs su Mentorius pateikta Adaptacijos programos vertinimo anketos I dalimi – dalyvio vertinimu, pagal poreikį Žmogiškųjų išteklių padaliniui rekomenduoja Programos dalyvio tolesnio kvalifikacijos tobulinimo priemones (kursus, seminarus, praktinių įgūdžių mokymus ir pan.).

Mentorius:

- sudaro ir su Tiesioginiu vadovu bei Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotoju suderina adaptacijos programą (2 priedas). Jei tarnautojui paskiriama daugiau nei vienas Mentorius, rengiama ir suderinama viena bendra adaptacijos programa;

- moko Programos dalyvį darbo įgūdžių;

- konsultuoja Programos dalyvį darbo atlikimo ir darbo tvarkos klausimais, supažindina su įstaiga, jos struktūra ir įstaigos filosofija, kolektyvu, kolektyvo tradicijomis, darbe išskylančiais „buitiniais“ klausimais;

- baigęs vykdyti Programą, per įstaigos nustatytą terminą užpildo Adaptacijos programos vertinimo anketos I dalį – dalyvio vertinimą (3 priedas);

- turi teisę gauti priemonę;

- turi teisę gauti visą su Programos vykdymu susijusią informaciją.

Žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojas:

- teikia pasiūlymus dėl adaptacijos programos parengimo ir vykdymo bei derina Mentorius paruoštą adaptacijos programą (2 priedas);

- pasibaigus adaptacijos programai, su Mentoriumi ir Programos dalyviu aptaria adaptacijos eigą ir rezultatus;

- jei reikia, siūlo Tiesioginiam vadovui keisti Mentorius, pratęsti ar nutraukti Programos vykdymą.

Informacija apie Programų vykdymą kaupiama, sisteminama ir saugoma Žmogiškųjų išteklių padalinyje. Atkreiptinas dėmesys, kad Adaptacijos programos vertinimo anketų pildymas gali padėti tiek užtikrinti mentorystės kokybę, tiek inicijuoti reikiamus pokyčius. Susisteminta informacija apie Programas teikiama įstaigos vadovui

7. SUPERVIZIJOS

Supervizija – tai struktūruota profesinės refleksijos forma, kai darbuotojas ar darbuotojų grupė, padedami neutralaus moderatoriaus (supervizoriaus), aptaria darbo patirtis, sudėtingas situacijas, emocinius iššūkius ir sprendimų alternatyvas. Supervizorius nevertina darbuotojo veiklos, o skatina savirefleksiją ir mokymąsi iš patirties.

Supervizijų pagrindiniai tikslai:

- stiprinti jaunų darbuotojų profesinę tapatybę ir pasitikėjimą savimi;
- skatinti įgūdžių ir kompetencijų plėtrą;
- padėti valdyti stresą ir emocinį krūvį;
- skatinti atvirą, palaikančią organizacinę kultūrą.

Veiksmų kryptys diegiant supervizijas:

- Organizuoti reguliarias **grupines supervizijas** (6–10 panašaus profilio jaunų darbuotojų periodiniai susitikimai (pvz., kartą per mėnesį), kuriuose aptariami darbo iššūkiai, etinės dilemos, bendravimo ir streso valdymo klausimai, dalijamasi patirtimi ir mokomasi vieni iš kitų).

- Įtraukti **individualias supervizijas** (skirtos jauniems darbuotojams, susiduriantiems su didesniu emociniu ar darbo krūviu).

- Organizuoti **komandines supervizijas** (skirtos naujai suformuotoms ar adaptacijos etapą išgyvenančioms komandoms, siekiant aiškintis vaidmenis ir stiprinti bendradarbiavimą)

- Užtikrinti **regioninį ir nuotolinį prieinamumą**, kad paslaugos būtų prieinamos ir mažesnėse savivaldybėse.

- Sukurti **įvadinis seminarus**, kuriuose paaiškinama supervizijų nauda ir tikslas (siekiant sumažinti pasipriešinimą ar baimę).

Supervizijų įgyvendinimo modelį turėtų sudaryti:

- **Koordinatorius įstaigoje:** žmogiškųjų išteklių specialistas arba personalo vadovas, atsakingas už jaunų darbuotojų programą.

- **Vidinis refleksijos moderatorius:** paskiriamas patyręs įstaigos darbuotojas (pvz., padalinio vadovas, mentorius ar HR specialistas), kuris moderuoja diskusiją pagal supervizijos principus – skatina refleksiją, klausimus ir savistabą, bet nevykdo vertinimo.

Papildomos rekomendacijos:

- ✓ *skatinti vidinį palaikymą ir kasdienes žmogiškas iniciatyvas (pvz., neformalias refleksijos valandas, mini supervizijas ar pasidalijimų kavos pertraukas), kurios natūraliai stiprina bendruomeniškumą ir emocinį atsparumą.*

- ✓ *ten, kur nėra galimybių pasitelkti išorinius specialistus, galima ugdyti vidinius refleksijos moderatorių gebėjimus – tai gali būti HR atstovas ar patyręs darbuotojas, turintis bazinių žinių apie grupinę dinamiką ir klausymąsi.*

- ✓ *kai institucijos veikia mažesniais ištekliais, taip pat mažesnėse ar regioninėse įstaigose galima taikyti tarpinstitucinės supervizijos principą – organizuoti bendras supervizijų grupes tarp institucijų, užtikrinant prieinamumą ir dalijimąsi gerąja praktika*

8. PRIEDAI

Rekomendacijų dėl valstybės
tarnautojų adaptacijos
I priedas

PROCEDŪROS, SUSIJUSIOS SU PROGRAMOS DALYVIO ADAPTACIJA

Eil. Nr.	Veikla	Atsakingas asmuo/padalins
1.	Darbo vietos, priemonių parengimas (telefonas, stalas, kėdė, kompiuteris ir pan.).	Tiesioginis vadovas, Žmogiškųjų išteklių padalinys
2.	Kiekvienam Programos dalyviui pirmą darbo dieną išsiunčiamas elektroninis laiškas, sveikinantis įsijungus į įstaigos kolektyvą.	Žmogiškųjų išteklių padalinys
3.	Įstaigos darbuotojams išsiunčiamas elektroninis pranešimas, informuojantis apie pradėjusį eiti pareigas naują darbuotoją.	Žmogiškųjų išteklių padalinys
4.	Kiekvienas Programos dalyvis pirmą darbo dieną pristatomas įstaigos darbuotojams.	Tiesioginis vadovas, Žmogiškųjų išteklių padalinys
5.	<p>Pirmą darbo dieną naujai priimtas tarnautojas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • susipažįsta su pareigybės aprašymu ir jame pasirašo; • pateikia prašymą dėl darbo užmokesčio pervedimo; • jei augina neįgalų vaiką iki 18 m. arba vaikų iki 12 m. ir pageidauja pasinaudoti Darbo kodekso numatoma papildoma lengvata – pateikia prašymą dėl papildomos(-ų) poilsio dienos(-ų) suteikimo ar darbo laiko sutrumpinimo (formą pateikia padalinys, atsakingas už personalo tvarkymą); • jei nepateikė (neturėjo) priėmimo metu, priimtas į tarnautojo pareigas asmuo darbuotojui, atsakingam už personalo tvarkymą, pateikia tarnybos Lietuvos valstybei stažą patvirtinančius dokumentus, kurie reikalingi valstybės tarnybos stažui apskaičiuoti. 	Programos dalyvis, Žmogiškųjų išteklių padalinys
6.	Mentoriaus paskyrimas.	Tiesioginis vadovas, Žmogiškųjų išteklių padalinys
7.	Programos dalyviui skirtos adaptacijos programos parengimas.	Tiesioginis vadovas, Mentorius

8.	Veiklos užduočių Programos dalyviui parengimas.	Tiesioginis vadovas, Programos dalyvis
9.	Per 1 mėnesį nuo priėmimo į valstybės tarnybą dienos tarnautojas privalo pateikti Privačių interesų deklaraciją per Privačių interesų registrą PINREG.	Programos dalyvis, Žmogiškųjų išteklių padalinys
10.	Per 10 darbo dienų nuo tarnautojo arba darbuotojo paskyrimo/perkėlimo tiesioginis vadovas, aptaręs su tarnautoju arba darbuotoju, nustato einamųjų metų tarnybinės veiklos arba veiklos lūkesčius (taip pat pagal poreikį juos aprašo), pasiektų veiklos ar tarnybinės veiklos rezultatų vertinimo kriterijus, riziką, kuriai esant nustatyti veiklos ar tarnybinės veiklos lūkesčiai gali būti neįvykdyti.	Tiesioginis vadovas, Programos dalyvis
11.	Visą Programos laikotarpį Programos dalyvį: <ul style="list-style-type: none"> • konsultuoja darbo atlikimo ir darbo organizavimo tvarkos klausimais; • pasirūpina tinkamai įrengta darbo vieta; • supažindina su kolektyvo tradicijomis; • įsitikina, ar naujai priimtas tarnautojas supranta ir gerai atlieka savo darbą; • analizuoja naujai priimto tarnautojo darbo rezultatus; • išsiaiškina, kaip naujai priimtas tarnautojas geba planuoti ir vykdyti jam pavestą darbą; • išsiaiškina, ar naujai priimtas tarnautojas patenkintas nauja darbo aplinka ir nauju kolektyvu; • kt. 	Mentorius
12.	Adaptacijos programos vertinimo anketos I dalies – dalyvio vertinimo pildymas pasibaigus adaptacijos programai. Šios anketos įvertinimas ir siūlymai dėl poreikio pratęsti adaptacijos vykdymo laikotarpį ir/ar tobulinti kvalifikaciją atitinkamose srityse.	Mentorius, Tiesioginis vadovas
13.	Adaptacijos programos vertinimo anketos II dalies – proceso vertinimo pildymas ir vertinimas, pasiūlymų dėl adaptacijos proceso teikimas.	Programos dalyvis, Žmogiškųjų išteklių padalinys

ADAPTACIJOS PROGRAMA

(Adaptacijos programos forma)

Tikslas: padėti naujam tarnautojui (adaptacijos programos dalyviui) perprasti darbą ir integruotis į kolektyvą.**Programos dalyvis (pareigos, vardas, pavardė):** _____

Numatomas darbo turinys, mokymosi būdai	Data
1. Supažindinimas su įstaigos struktūra, strategija, tikslais, uždaviniais, vidaus teisės aktais (darbo reglamentu, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis ir kt.). Teorinis mokymosi būdas.	
2. Susipažinimas su administracijos padalinių veikla. Teorinis ir praktinis mokymosi būdas.	
3. Teisės aktų paieška ir jų taikymas darbe. Susipažinimas su pagrindiniais teisės aktais ir kitais dokumentais, reglamentuojančiais įstaigos, padalinio (grupės/departamento/skyriaus/poskyrio) veiklą. Teorinis mokymosi būdas ir praktinės užduotys.	
4. Susipažinimas su darbui reikalingomis informacinėmis sistemomis. Teorinis ir praktinis mokymosi būdas.	
5. Supažindinimas su Dokumentų valdymo sistema. Teorinis ir praktinis mokymosi būdas.	
6. Supažindinimas su darbui reikalingomis informacinėmis sistemomis. Teorinis ir praktinis mokymosi būdas. (Programos dalyvis supažindinamas su sistemomis, kurios bus reikalingos darbinėms funkcijoms atlikti. Užsakomos reikalingos teisės ir suteikiamos galimybės prisijungti.)	
7. Praktinės užduotys (pvz., įsakymų, raštų, tarnybinių pranešimų, ataskaitų, analizių, pranešimų rengimas ir kt.). 1) 2) 3)	
8. Tikslai, kuriuos per adaptacijos programos laikotarpį turi įvykdyti Programos dalyvis: 1) 2) 3)	

9. Konkrečios užduotys, darbai, kuriuos numatoma atlikti adaptacijos metu, bei tikslai, kuriuos reikia pasiekti:

1)

2)

3)

(Tiesioginio vadovo vardas, pavardė)

(Mentoriaus(-ių) vardas(-ai), pavardė(-ės))

ADAPTACIJOS PROGRAMOS VERTINIMO ANKETA

(Anketos forma)

I dalis – DALYVIO VERTINIMAS

(pildo mentorius)

Vertinamo adaptacijos programos dalyvio vardas, pavardė ir pareigos

Adaptacijos programos pradžios data _____

Adaptacijos programa buvo pratęsta TAIP/NE (pažymėti tinkamą)

(Jei programa buvo pratęsta, kuriam laikui? _____ mėn.)

Adaptacijos programos pabaigos data _____

Eil. Nr.	Darbo vertinimo kriterijai	Blogai	Patenkinamai	Gerai	Labai gerai
1.	Adaptacijos programoje numatytų veiksmų vykdymas	1	2	3	4
2.	Darbo užduočių įvykdymo kokybė ir užbaigtumas	1	2	3	4
3.	Atsakomybė atliekant užduotis	1	2	3	4
4.	Darbas komandoje	1	2	3	4
5.	Darbo taisyklių, procedūrų laikymasis	1	2	3	4
6.	Bendravimas su tiesioginiu vadovu	1	2	3	4
7.	Bendravimas su mentoriumi(-iais)	1	2	3	4
8.	Bendravimas kitų padalinių darbuotojais	1	2	3	4
Tarnautojo stipriosios savybės, įgūdžiai			Tarnautojo silpnosios savybės, įgūdžiai		
1)			1)		
2)			2)		
3)			3)		

Rekomendacijos dėl tarnautojo darbo ir kvalifikacijos tobulinimo

Mentorius _____

(parašas)

(vardas, pavardė)

Programos dalyvio pastabos dėl vertinimo

Su Mentorius įvertinimu susipažinau _____

(programos dalyvio parašas)

(vardas, pavardė)

(data)

Susipažinau

(tiesioginio vadovo parašas)

(vardas, pavardė)

(data)

II dalis – PROCESO VERTINIMAS

(pildo programos dalyvis)

Tikslas: išsiaiškinti, ar adaptacijos procesas ir mentoriaus pagalba buvo naudingi, kaip sekėsi vykdyti adaptacijos procedūras, įsilieti į kolektyvą.

Darbo pradžios data _____

Vardas, pavardė, pareigos _____

1. Kaip jautėtės įstaigoje adaptavimosi laikotarpiu? (apibraukite atitinkamą skaitmenį)

Labai gerai 4 3 2 1 labai blogai

2. Kaip vertinate iš kitų įstaigos padalinių gautą informaciją? (apibraukite atitinkamą skaitmenį)

Labai gerai 4 3 2 1 labai blogai

Struktūrinio padalinio pavadinimas (įrašyti reikiamus)	Įvertinimas				Pastabos
	4	3	2	1	
	4	3	2	1	

3. **Kaip vertinate mentoriaus(-ių) darbą?** (apibraukite atitinkamą skaitmenį. Jeigu Jus kuravo keletas mentorių, kiekvieną įvertinkite atskirai bei nurodykite kiekvieno mentoriaus vardą ir pavardę.)

I mentorius: _____ Labai gerai 4 3 2 1 labai blogai
(vardas, pavardė)

II mentorius _____ Labai gerai 4 3 2 1 labai blogai
(vardas, pavardė)

4. Įvertinkite adaptacijos programos naudingumą Jums:

Naudinga 4 3 2 1 nenaudinga

Pastabos: _____

5. Kaip jaučiatės darbo kabinete? (*santykiai su kolegomis, darbo vietos įrengimas ir panašiai*)

Labai gerai 4 3 2 1 labai blogai

Pastabos: _____

6. Ar darbo vieta buvo įrengta laiku? *(nurodykite, kiek užtruko darbo vietos įrengimas)*

Eil. Nr.	Kriterijus	Kiek darbo dienų užtruko	Pastabos
1.	Kompiuterio įjungimas		
2.	Telefono įjungimas		
3.	Prieigų prie informacinių sistemų teisių gavimas		
4.	(įrašyti reikiamus)		

7. Kaip vertinate savo tiesioginio vadovo dalyvavimą? *(supažindinimas su kolektyvu ir aplinka, domėjimasis atliekamais darbais, domėjimasis Jūsų savijauta, iškylančiomis problemomis, pagalba sprendžiant iškilusias problemas ir kt.)*

Labai gerai 4 3 2 1 labai blogai

Pastabos: _____

8. Ar pasirinkto darbo pobūdis patenkino Jūsų lūkesčius? *(darbas Jums patinka, būtent taip jį įsivaizdavote; darbas nepatinka, norėčiau keisti ir kt.)*

Patenkino 4 3 2 1 nepatenkino

Pastabos: _____

9. Kas Jus labiausiai motyvuotų šiame darbe?

10. Jūsų pasiūlymai dėl adaptacijos programos tobulinimo:
