



REKOMENDACIJOS DĖL ŪKIO SUBJEKTŲ VEIKLOS PRIEŽIŪRĄ ATLIEKANČIŲ DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS PROCESO

Parengė: LR Ekonomikos inovacijų ministerijos Verslo priežiūros politikos skyrius

**Pritarta: Institucijų atliekamų priežiūros funkcijų optimizavimo ekspertų komisijos 2019 m.
rugpjūčio 8 d. posėdyje (Posėdžio protokolas Nr. 252-106)**

TURINYS

I SKYRIUS. BENDROSIOS NUOSTATOS	3
II SKYRIUS. ADAPTACIJOS SAMPRATA	4
III SKYRIUS. ADAPTACIJOS PROGRAMOS DALYVIAI, JŲ VAIDMUO PROCESE	5
IV SKYRIUS. ADAPTACIJOS PROCESAS: PRINCIPAI, PROCESO DALYS, JŲ TURINYS IR PRIEMONĖS	6
V SKYRIUS. ADAPTACIJOS PROCESO ETAPAI, VYKDYMO EIGA IR TRUKMĖ	9
REKOMENDACIJŲ DĖL ŪKIO SUBJEKTŲ VEIKLOS PRIEŽIŪRĄ ATLIEKANČIŲ DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS PROCESO PAVYZDŽIAI IR SCHEMOS	13

I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Rekomendacijų dėl ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančių darbuotojų adaptacijos proceso (toliau – Rekomendacijos) paskirtis – pateikti pavyzdinį naujai į Ūkio subjektų veiklos priežiūrą atliekančią instituciją (toliau – Priežiūros institucija) priimto arba po ilgos pertraukos grįžusio darbuotojo adaptacijos proceso aprašymą bei jo organizavimo tvarką:

- 1.1. numatyti adaptacijos proceso dalyvius, jų pareigas ir teises;
- 1.2. apibrėžti adaptacijos proceso dalis, jų turinį ir priemones;
- 1.3. numatyti adaptacijos proceso trukmę ir etapus, jų vykdymo eigą.

2. Šios Rekomendacijos – metodinė pagalba Priežiūros institucijos vadovams bei personalo politiką įgyvendinantiems administraciniais padaliniais. Jos parengtos remiantis turimais Priežiūros institucijų gerosios praktikos pavydžiais bei pažangiais personalo vadybos principais. Atsižvelgiant į tai, kad kiekviena Priežiūros institucija yra unikali, o ne visi priežiūros specialistai atlieka vienodas priežiūros funkcijas, Rekomendacijose siekiama pateikti bendrus adaptacijos proceso principus, o ne konkrečius metodus, kaip tobulinti priežiūros specialisto kompetenciją. Geroji praktika, kaip darbuotojas turėtų konsultuoti, atlikti patikrinimą arba atlikti kitas verslo priežiūros funkcijas, nėra šių rekomendacijų objektas ir dubliuotų įvairias kitas verslo priežiūros gaires ir metodinius leidinius.

3. Rekomenduotina kiekvienai Priežiūros institucijai parengti ir patvirtinti konkretų, išsamų institucijos valdymą ir vidaus veiklos organizavimo procesus atspindintį dokumentą, nustatantį tinkamos darbuotojų adaptacijos naujame darbe reikalavimus, tačiau nėra privaloma tokia dokumente numatyti visų Rekomendacijose pateiktų siūlymų ir galimų sprendinių.

4. Siekiant suteikti daugiau aiškumo, kaip Adaptacijos procesas galėtų būti vykdomas praktikoje, Rekomendacijų prieduose pateikiami įvairių adaptacijos procesui vykdyti naudingų formų pavyzdžiai. Priežiūros institucija gali parengti adaptacijos procesui reikalingas formas pagal savo poreikius ir veiklos specifiką arba atsisakyti konkrečios rūšies formos.

5. Vis dėlto, adaptacijos procesas turėtų būti ne tik aprašytas vidaus procedūrose, atlikti adaptacijos veiksmai turėtų būti ir dokumentuoti. Tai padeda užtikrinti įvairių vadovavimo funkcijų tinkamą atlikimą, ypač jeigu vadovas turi mažiau vadovavimo patirties ir įgūdžių – adaptacijos veiksmų dokumentavimas didina tikimybę, kad darbuotojui reikalingi rezultatų aptarimai įvyks, kad juose bus aptarta padaryta pažanga ir tobulintini veiklos aspektai, kad tiesioginį vadovą pasieks informacija apie jo pavaldinio emocinę būseną ir lūkesčius, kad darbuotojui bus suteikiamos galimybės tobulinti savo kvalifikaciją ir pan.

6. Rekomendacijose vartojamos sąvokos:

6.1. **Adaptacija** – procesas, kurio metu darbuotojui (pareigūnui, valstybės tarnautojui, darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį) suteikiami darbui reikalingi įgūdžiai ir žinios apie naujas pareigas, funkcijas, užduotis, darbo aplinką, specifiką, metodus, priemones, kultūrą, reikalavimus ir kolektyvą.

6.2. **Adaptacijos dalyvis** – darbuotojas, kurio adaptacijai užtikrinti taikoma individuali adaptacijos programa.

6.3. **Adaptacijos programa** – konkrečiam darbuotojui sudaryta individualių praktinės pažinties ir socializacijos veiksmų (veiklos), priemonių visuma, padedanti užtikrinti tinkamą adaptaciją. Adaptacijos programos rengimas ir įgyvendinimas – bendras adaptacijos dalyvio, tiesioginio vadovo bei kuratoriaus darbas.

6.4. **Kuratorius (-iai)** – Priežiūros institucijos darbuotojas, turintis žinių, kompetencijos ir įgūdžių, reikalingų adaptacijos programai įgyvendinti, paskirtas supažindinti su adaptacijai reikalingomis žiniomis, patarti ir teikti metodinę pagalbą adaptacijos dalyviui.

6.5. **Formalioji adaptacija** – sudedamoji adaptacijos proceso dalis, kai darbuotojas išsamiai supažindinamas su jam priskirtomis funkcijomis, darbo vieta ir darbo sąlygomis. Šis etapas apima adaptacijos dalyvio teorinį mokymąsi ir praktinių įgūdžių tobulinimą, siekiant įgyti savarankiško ir komandinio darbo patirties Priežiūros institucijoje.

6.6. **Socializacija** – sudedamoji adaptacijos proceso dalis, kai darbuotojas susipažįsta su Priežiūros institucijos kuriama kultūra, supranta ir priima naujo kolektyvo vertybes ir elgesio normas.

6.7. **Tiesioginis vadovas / Adaptacijos programos vadovas** – administracijos (struktūrinio) padalinio vadovas, kuriam yra tiesiogiai pavaldus adaptacijos dalyvis.

II SKYRIUS ADAPTACIJOS SAMPRATA

7. Kartu su naujo darbuotojo atėjimu į naują darbą, naujas pareigas, personalo valdymo specialistams ir darbuotojo tiesioginiam vadovui tenka įgyvendinti nemenką iššūkį – sėkmingai užtikrinti jo įsitraukimą į darbą (funkcijų) atlikimą ir prisitaikymą prie naujo darbo kolektyvo bei organizacijos kultūros. Sociologiniais bei statistiniais tyrimais įrodyta, kad tinkamas dėmesys ir rūpestis nauju darbuotoju turi teigiamos įtakos jo darbo našumui, kelia jo savivertę, stiprina lojalumą organizacijai bei mažina darbuotojų kaitą iki 25 proc. Ypač svarbus organizacijos bet kurio lygmens vadovo teigiamas požiūris į naujo darbuotojo adaptacijos proceso svarbą ir jo teikiamą naudą.

8. Adaptacija – tai integralus vienas iš personalo valdymo aspektų, planingas procesas, padedantis naujam arba po ilgos pertraukos į darbą grįžusiam darbuotojui įgauti bazinių teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, reikalingų priskirtoms funkcijoms atlikti bei socializuotis Priežiūros institucijos kolektyve.

9. Priežiūros institucijoje tinkamai parengta ir taikoma darbuotojų adaptacijos sistema leidžia ir padeda darbuotojui:

- 9.1. suvokti Priežiūros institucijos misiją, pagrindinius veiklos tikslus;
- 9.2. susipažinti su teisės aktais, reikalingais pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti;
- 9.3. susipažinti su organizacine struktūra, valdymo / vadovavimo ypatumais;
- 9.4. sužinoti vidinius ir išorinius Priežiūros institucijos ryšius, bendradarbiavimo / komunikavimo priemones;
- 9.5. susipažinti su Priežiūros institucijos vidaus darbo tvarka ir taisyklėmis;
- 9.6. susipažinti su konkrečiais darbais, kuriuos darbuotojas turės atlikti, sužinoti darbų atlikimo mastą ir terminus;
- 9.7. suprasti savo pareigas ir atsakomybę;
- 9.8. susipažinti su darbo vieta, saugaus darbo taisyklėmis;
- 9.9. pažinti vadovus, pavaldinius, kolegas Priežiūros institucijos struktūroje ir kolektyve;
- 9.10. susipažinti su darbų vertinimo ir apmokėjimo sistema, motyvavimo priemonėmis, kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis;
- 9.11. perprasti Priežiūros institucijos kultūros, veiklos metodų aspektus; tarpusavio bendravimo normas, tradicijas ir pan.;
- 9.12. greičiau įgyti žinių ir įgūdžių, reikalingų veiksmingai, į vertybių apsaugą orientuotai verslo priežiūrai vykdyti.

10. Priežiūros institucijoje tinkamai parengta ir taikoma darbuotojų adaptacijos sistema leidžia ir padeda Priežiūros institucijai:

- 10.1. kurti ir įgyvendinti naują darbo kultūrą, grindžiamą skaidrumu, našumu, darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo ryšiais;

- 10.2. užtikrinti, kad adaptacijos programos dalyviai aiškiai suprastų adaptacijos proceso eigą bei atsakomybę ir teises;
- 10.3. planingai, struktūrintai ir išsamiai pateikti visą informaciją, reikalingą darbuotojo sėkmingam įsitraukimui į darbą;
- 10.4. iš anksto ir tinkamai parengti darbo vietą;
- 10.5. dokumentuoti svarbiausias ir pagrindines adaptacijos programos procedūras;
- 10.6. planingai vykdyti kitus personalo valdymo procesus ir priemones (planuoti kvalifikacijos tobulinimo poreikius, veiklos vertinimo, motyvavimo priemones ir pan.);
- 10.7. skatinti darbuotojų susidomėjimą, smalsumą, pozityvų mąstymą, motyvuoti veiksmingam darbui ir didinti lojalumą Priežiūros institucijai;
- 10.8. palengvinti vadovų atliekamas vadovavimo funkcijas;
- 10.9. ugdyti būsimus vadovus, suteikiant patyrusiems darbuotojams galimybę aktyviai prisidėti prie mažiau patyrusių kolegų tobulėjimo;
- 10.10. ugdyti kompetentesnius verslo priežiūros specialistus ir taip tinkamiau užtikrinti visuomenei svarbių vertybių apsaugą.

III SKYRIUS

ADAPTACIJOS PROGRAMOS DALYVIAI, JŲ VAIDMUO PROCESĖ

- 11. Adaptacijos dalyviu gali būti:
 - 11.1. naujas dirbti Priežiūros institucijoje priimtas darbuotojas, kuris iki šiol šioje institucijoje nebuvo dirbęs;
 - 11.2. darbuotojas, kuris perėjo dirbti iš vieno Priežiūros institucijos struktūrinio padalinio į kitą, kai visiškai ar iš dalies keičiasi jo darbo pobūdis;
 - 11.3. darbuotojas, kurio darbo pozicija struktūriniame padalinyje nesikeičia, tačiau visiškai arba daugiau nei 50 proc. keičiasi jo darbo pobūdis;
 - 11.4. darbuotojas, grįžęs į darbą po ilgesnės pertraukos, pavyzdžiui, po vaiko priežiūros atostogų.
- 12. Kuratoriaus vaidmuo visame adaptacijos procese itin svarbus – nuo jo profesinio pasirengimo, asmeninių savybių bei gebėjimo komunikuoti ir perteikti informaciją priklauso, kaip sparčiai ir efektyviai adaptacijos dalyvis atliks jam pavestas funkcijas ir įsilies į darbo kolektyvą. Todėl tinkamo kuratoriaus parinkimui vertėtų skirti nemažai dėmesio. Be to, tikslinga konkretaus kuratoriaus paskyrimą suderinti su juo pačiu ir gauti jo sutikimą. Tik informuotas, pasirengęs ir geranoriškai nusiteikęs Priežiūros institucijos darbuotojas gali užtikrinti efektyvią pagalbą adaptacijos dalyviui adaptuotis naujoje darbo aplinkoje.
- 13. Rekomenduojama prieš skiriant adaptacijos dalyvį kuratoriumi įvertinti, ar konkretus asmuo atitinka šiuos kriterijus:
 - 13.1. turi teorinių žinių, praktinių įgūdžių ir kompetencijos, reikalingos adaptacijos dalyvio darbo pareigoms atlikti;
 - 13.2. Priežiūros institucijoje dirba ne trumpiau kaip 1 (vienus) metus ir jam pačiam tuo metu nėra taikoma adaptacijos programa;
 - 13.3. dirba tame pačiame struktūriniame padalinyje kaip ir kuruojamas adaptacijos dalyvis, išmano ir geba taikyti teisės aktus, reglamentuojančius Priežiūros institucijos, jos struktūrinio padalinio ir jos prižiūrimų ūkio subjektų veiklą;
 - 13.4. atlieka panašaus pobūdžio funkcijas, vykdo panašaus pobūdžio veiklas;

13.5. adaptacijos programos vykdymo metu turės galimybę skirti pakankamai laiko adaptacijos dalyviui, vykdančiam adaptacijos programos priemones (nenumatytos ilgalaikės komandiruotės, stažuotės, kasmetinės, nemokamos ar tikslinės atostogos ir pan.);

13.6. pasižymi tinkamomis asmeninėmis savybėmis: pareigingumu, komunikabilumu, gebėjimu perteikti žinias, geranoriškumu dalytis asmenine profesionalia patirtimi, reiklumu, atsakingumu, visuomeniškumu, gebėjimu objektyviai vertinti situaciją ir kitų žmonių veiksmus ir pan.

14. Toliau pateikiamas nebaigtinis adaptacijos procese dalyvaujančių asmenų pareigų ir vaidmenų sąrašas:

14.1. Adaptacijos dalyvis (aktyvus proceso dalyvis):

14.1.1. bendradarbiaudamas su kuratoriumi ir tiesioginiu vadovu dalyvauja rengiant ir (ar) tikslinant individualią adaptacijos programą, teikia pasiūlymus konkrečioms adaptacijos programos priemonėms;

14.1.2. atlieka adaptacijos programoje numatytas užduotis ir priemones nustatytais terminais;

14.1.3. aktyviai domisi bei dalyvauja darbo procesuose, per kuriuos įgyja darbui reikalingų žinių ir įgūdžių;

14.1.4. teikia adaptacijos proceso ir kuratoriaus (-ių) veiklos vertinimo anketas.

14.2. Tiesioginis vadovas (aktyvus proceso dalyvis):

14.2.1. supažindina adaptacijos dalyvį su administracijos bei struktūrinio padalinio vadovais ir darbuotojais;

14.2.2. iš anksto numato, kokie darbai, užduotys ir atsakomybė bus priskiriami adaptacijos dalyviui;

14.2.3. parenka ir skiria kuratorių (jo sutikimu), adaptacijos dalyvį supažindina su kuratoriaus pareigomis;

14.2.4. bendradarbiaudamas su kuratoriumi ir adaptacijos dalyviu parengia ir (ar) tikslina adaptacijos programą, numato konkretų programos planą, priemones ir adaptacijos terminus;

14.2.5. stebi, kontroliuoja adaptacijos programos įgyvendinimą, vertina adaptacijos programos rezultatus, kuratoriaus rekomendacijas, sprendžia dėl adaptacijos termino pratęsimo ar nutraukimo;

14.2.6. įvertinęs adaptacijos dalyvio pažangą ir pasirengimo lygį, skiria užduotis savarankiškam darbui ir sprendimams;

14.2.7. susipažinęs su kuratoriaus pateikta adaptacijos dalyvio vertinimo anketa, pagal poreikį personalo skyriui arba kitam kompetentingam struktūriniui padaliniui rekomenduoja adaptacijos dalyvio tolesnio kvalifikacijos tobulinimo priemones (kursus, seminarus, praktinių įgūdžių mokymus ir pan.);

14.2.8. įvertinęs adaptacijos dalyvio pažangą ir pasirengimo lygį, sprendžia, ar užbaigti adaptacijos programą.

14.3. Personalo skyriaus specialistas (aktyvus / pasyvus proceso dalyvis):

14.3.1. teikia pasiūlymus ir derina adaptacijos programą;

14.3.2. pagal poreikį, įvertinęs adaptacijos dalyvio tiesioginio vadovo ir kuratoriaus rekomendacijas, organizuoja kvalifikacijos tobulinimo priemones;

14.4. Kiti programos dalyviai (srities ekspertai, konsultantai) (pasyvūs proceso dalyviai):

14.4.1. pagal poreikį teikia kompetentingą nuomonę su darbo pozicija susijusioje veiklos srityje, demonstruoja darbų / veiklų vykdymo procesus, priemones;

14.5. Kiti Priežiūros institucijos darbuotojai (pasyvūs proceso dalyviai):

14.5.1. pagal poreikį teikia visą būtiną informaciją, metodinę pagalbą ir emocinę paramą.

IV SKYRIUS

ADAPTACIJOS PROCESAS: PRINCIPAI, PROCESO DALYS, JŲ TURINYS IR PRIEMONĖS

15. Adaptacijos procesą siūloma organizuoti vadovaujantis šiais principais:

- 15.1.1. veiklos planavimo;
- 15.1.2. atsakomybės paskirstymo;
- 15.1.3. bendradarbiavimo;
- 15.1.4. kūrybiškumo, priemonių lankstumo.

16. Siekiant visapusiškai įtraukti adaptacijos dalyvį, svarbu užtikrinti, kad adaptacijos procesas vyktų dviem kryptimis – praktinės adaptacijos ir socializacijos. Šios dvi adaptacijos proceso kryptys (dalys) dažniausia vykdomos kartu, vienu metu, tačiau kiekvienai jų keliami skirtingi tikslai, o jų turinį nusako skirtingi veiksmai ir priemonės.

17. Formalioji adaptacija – adaptacijos etapas, kuriame kuo išsamiau adaptacijos dalyviui pateikiamos specifinės žinios, informacija, reikalinga pavestoms funkcijoms atlikti ir konkrečioms užduotims vykdyti. Taip pat šis etapas siejamas su konkrečių praktinių įgūdžių įgijimu ir tobulinimu.

18. Formalioji adaptacija apima šiuos veiksmus:

18.1. adaptacijos dalyvio supažindinimas su jam priskirtomis darbo funkcijomis, užduotimis ir pagrindiniais darbais;

18.2. supažindinimas su darbo vieta (-omis) ir jos priežiūros reikalavimais, reikalingų darbo priemonių išdavimo tvarka;

18.3. darbo sąlygų, darbų organizavimo, darbo režimo ir tvarkos pristatymas;

18.4. informavimas apie darbo ir civilinės saugos reikalavimus;

18.5. supažindinimas su kontrolės ir atsiskaitymų formomis, subordinacijos principų kolektyvo ir tiesioginio vadovo atžvilgiu laikyosi tvarka;

18.6. supažindinimas su esminiais pažangios verslo priežiūros principais, veiklos metodais, gerąją veiklos praktiką, pažangiomis verslo priežiūros priemonėmis, konsultavimo svarba, tinkamu patikrinimų atlikimu ir pan.;

18.7. suteikiama galimybė lavinti praktinius įgūdžius įvairiais mokymosi metodais (instruktažu, demonstravimu-imitavimu, situacijų modeliavimu, vaidmenų žaidimu ir pan.);

18.8. suteikiama galimybė stebėti, kaip kuratorius atlieka įvairias verslo priežiūros funkcijas (teikia konsultacijas, atlieka veiklos (objekto) patikrinimus, rengia metodinius dokumentus, vertina ūkio subjektų veiklos rizikingumą ir pan.);

18.9. suteikiama galimybė kuratoriaus akivaizdoje atlikti įvairias verslo priežiūros funkcijas, su kuriomis jis susipažino stebėdamas kuratoriaus veiklą;

18.10. pagal galimybes deleguojamas dalyvauti Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos periodiškai rengiamuose priežiūros specialistų mokymuose¹, informaciniuose seminaruose;

18.11. įteikiamas verslo priežiūrą reglamentuojančių teisės aktų bei darbuotojui aktualių metodinių dokumentų sąrašas ir užtikrinama, kad adaptacijos dalyvis tinkamai su jais susipažintų ir juos išmanytų, pavyzdžiui:

18.12. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas;

18.13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gegužės 4 d. nutarimas Nr. 511 „Dėl institucijų atliekamų priežiūros funkcijų optimizavimo“;

¹ Informacijos apie Ekonomikos ir inovacijų ministerijos organizuojamus priežiūros specialistų mokymus, mokymų programas ir mokymų medžiagą galima rasti <http://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/verslo-prieziuros-politika/verslo-prieziuros-specialistu-mokymai>

18.14. metodinė medžiaga, gairės ir rekomendacijos, susijusios su priežiūros funkcijų optimizavimu, pavyzdžiui, dėl rizikos vertinimo sistemų įdiegimo, kontrolinių klausimynų sudarymo, vienodos ir geros kokybės asmenų konsultavimo praktikos užtikrinimo ir pan.;

18.15. Informacinis-metodinis leidinys „Verslo priežiūros vadovas“²;

18.16. Priežiūros institucijų pažangumo vertinimo (švieslentės) metodika bei metinės vertinimo Priežiūros institucijų pažangumo vertinimo (švieslentės) metodika bei metinės vertinimo ataskaitos³;

18.17. Teisės aktai, reglamentuojantys Priežiūros institucijos prižiūrimas veiklos sritis.

19. Socializacija – neformalioji adaptacijos dalis. Tai procesas, kuriuo Priežiūros institucijoje dirbantis personalas naujai atėjusiam darbuotojui perduoda savo praktinę, teorinę patirtį, reikalingą darbams atlikti bei asmens vaidmeniui Priežiūros institucijoje nustatyti ir keltiems asmeniniams bei organizaciniais lūkesčiams įgyvendinti. Paprastai socializacijos procesas nebūna griežtai struktūrintas ar reglamentuotas konkrečiomis įgyvendinimo priemonėmis, taip pat jis nėra griežtai apribotas konkrečių laiko terminų, o į šį procesą rekomenduotina įtraukti ne tik kuratorių ir tiesioginį vadovą, bet ir visą Priežiūros institucijos personalą.

20. Socializacijos etapo priemonėmis siekiama:

20.1. adaptacijos dalyvį supažindinti su struktūrinio padalinio kolegomis, kitais Priežiūros institucijos darbuotojais;

20.2. pristatyti Priežiūros institucijos istoriją, misiją (sieki), valdymo struktūrą, vadovavimo stilių;

20.3. pristatyti Priežiūros institucijoje gyvuojančias tradicijas, šventes, renginius;

20.4. informuoti apie kolegų tarpusavio bendravimo stilių (formalus, neformalus), darbo aprangos reikalavimus, pietų, poilsio pertraukėlių tvarką ir pan.;

20.5. padrąsinti, paskatinti adaptacijos dalyvį aktyviau įsitraukti į darbo veiklą, nebijoti imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę, pavyzdžiui, taikant pažangios verslo priežiūros principus praktikoje;

20.6. įvertinti naujo darbuotojo asmenines savybes, lūkesčius, tikslus ir juos suderinti su bendra Priežiūros institucijos atmosfera, veikla ir ateities vizija.

21. Kiekvienoje Priežiūros institucijoje socializacija gali sukelti tiek teigiamas, tiek neigiamas pasekmes: per ilgai užsitęsęs, atsainus arba nepakankamas socializacijos procesas, pernelyg didelis vadovų spaudimas, kontrolė, nuolatinis stebėjimas ir kritikavimas naujam darbuotojui gali sukelti nemažai psichologinių, emocinių, fiziologinių problemų (nemiga, stresas, nuovargis, dėmesio stoka, depresija ir kt.). Tai vienareikšmiškai turės neigiamos įtakos ir pačios Priežiūros institucijos veiklai: ne taip sparčiai vyks procesai, vėluos darbų atlikimas, kils įtampa tarp bendradarbių, atsiras nepasitikėjimas darbuotojais, nepasitenkinimas darbu ir bendras nusivylimas Priežiūros institucijos veikla, nebus tinkamai užtikrinama Priežiūros institucijai priskirtų visuomenei svarbių vertybių apsauga.

22. Tinkamai socializuotas naujas darbuotojas visada jaus asmeninę ir komandinę atsakomybę už darbų vykdymą ir rezultatų pasiekimą, jam nekils psichologinių kliūčių komunikuojant ir bendradarbiaujant su kitais kolektyvo nariais. Kartu bus kuriamas socialiai atsakingos Priežiūros institucijos įvaizdis, formuojama į darbuotojų gerovę orientuota vidinė Priežiūros institucijos kultūra.

23. Tinkamas socializacijos procesas taip pat suteikia naudos Priežiūros institucijos prižiūrimiems ūkio subjektams – esant visiems priežiūros specialistams vienodai suprantamai ir taikomai organizacinei kultūrai, sumažėja nevienodos veiklos rizika – suteikiant konsultacijas, aiškinant Priežiūros institucijos parengtas nuostatas dėl mažareikšmių teisės aktų reikalavimų pažeidimų, taikant proporcingumo, rizikos vertinimo, teisingumo ir protingumo principus ir pan. Todėl aiškiai suprantama Priežiūros institucijos organizacinė kultūra, apimanti vienodą darbuotojų požiūrį į verslo priežiūrą, padeda ūkio subjektams geriau suprasti jiems taikomus teisės aktų reikalavimus ir jų tinkamiau laikytis.

24. Galimi socializacijos gerosios praktikos pavyzdžiai:

² <http://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/verslo-prieziuros-politika/ataskaitos-apklauso-leidiniai>

³ <http://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/verslo-prieziuros-politika/svieslente>

24.1. Kuratorius naują darbuotoją pirmą jo darbo dieną pasitinka prie pagrindinio įėjimo (prie apsaugos posto), palydi jį į skyrių, atsakingą už įdarbinimo teisinius formalumus, ir į kitus struktūrinius padalinius: Bendrųjų reikalų skyrių, Finansų skyrių;

24.2. Kuratorius palydi darbuotoją į darbo vietą, pristato struktūrinio padalinio darbuotojams (kolegoms);

24.3. Kuratorius palydi ir aprodo pagrindinius Priežiūros institucijos pastatus; jei naujam darbuotojui aktualu, organizuoja išvyką į priklausančius teritorinius padalinius, laboratorijas, konsultavimo centrus ir pan.;

24.4. Struktūrinio padalinio bendradarbiai (artimiausi kolegos) organizuoja bendrus pietus, per kuriuos prisistato patys, artimiau susipažįsta su naujuoju kolega (neformalus bendravimas);

24.5. Bendradarbiai pakviečia darbuotoją į bendrą Priežiūros institucijos organizuojamą šventę, kolegiškai globoja jos metu;

24.6. Naujas kolega bendradarbių maloniai sutinkamas, pasiūloma reikiama su darbu susijusi pagalba, nurodomi kontaktai, kur ir kokiais klausimais galima kreiptis konsultacijos;

24.7. Priežiūros institucijoje periodiškai organizuojama „Naujoko diena“, pavyzdžiui, kartą per mėnesį organizuojami įvadiniai seminarai Priežiūros institucijos vykdomai veiklai pristatyti. Veiklas pristato struktūrinių padalinių atstovai, jie supažindina su esminėmis veiklos kryptimis bei padalinių tarpusavio ryšiais, bendradarbiavimo, bendravimo taisyklėmis, tipinėmis priežiūros specialisto sprendimo reikalaujančiomis verslo priežiūros situacijomis ir Priežiūros institucijos kultūrą atitinkančiais siūlomais sprendimais ir pan.;

24.8. Formuojama tradicija – atėjusiam darbuotojui suteikiamas „Naujoko statusas“ (pavyzdžiui, 2 savaites nuo įdarbinimo dienos) ir tuo metu naujai priimto darbuotojo veikla jokių būdu negali būti kritikuojama, o priešingai – stengiamasi pastebėti ir pagirti dėl bet kokios pažangos, bandymo atlikti užduotis savarankiškai, imtis iniciatyvos.

V SKYRIUS

ADAPTACIJOS PROCESO ETAPAI, VYKDYMO EIGA IR TRUKMĖ

25. Adaptacijos dalyvio adaptacijos procesą galima suskirstyti į šiuos esminius etapus (žr. priedo 1 schemą).

25.1. Darbuotojo įdarbinimas ir kuratoriaus paskyrimas;

25.2. Bendras darbuotojo susipažinimas ir supažindinimas su darbo aplinka (socializacija);

25.3. Adaptacijos programos rengimas;

25.4. Adaptacijos programos įgyvendinimas ir kontrolė;

25.5. Adaptacijos proceso vertinimas.

26. **Kuratoriaus skyrimas.** Šis etapas labai glaudžiai susijęs su pačiu adaptacijos dalyvio įdarbinimo procesu, o neretai kuratoriaus skyrimo ir darbuotojo įdarbinimo procedūros, veiksmai bei terminai persipina. Tačiau Priežiūros institucijai, siekiančiai koordinuoti darbuotojų adaptacijos procesus ir jų nepalikti savieigai, siūloma laikytis tokio veiksmų eiliškumo ir tvarkos:

26.1. Siūlymą dėl kuratoriaus skyrimo, prieš tai įvertinęs konkretaus rekomenduojamo kuratoriaus asmenines bei profesines savybes ir paskyrimo galimybę suderinęs su būsimu kuratoriumi ir aukštesniu pagal pavaldumą vadovu, teikia adaptacijos dalyvio tiesioginis vadovas. Esant būtinumui, kuratoriumi gali būti skiriamas ir tiesioginis adaptacijos dalyvio vadovas. Jei adaptacijos dalyvis priimamas į kelias veiklos sritis apimančią darbo poziciją, jo adaptacijos laikotarpiui gali būti skiriami ir keli adaptacijos programos kuratoriai, kurių dalyvavimą adaptacijos programoje ir pateiktas rekomendacijas kuruoja adaptacijos dalyvio tiesioginis vadovas. Rekomenduojama, kad siūlymas ir

sprendimas dėl konkretaus kuratoriaus paskyrimo būtų priimtas ir su pačiu kuratoriumi suderintas ne vėliau kaip prieš 1 darbo dieną iki naujam darbuotojui ateinant į darbą;

26.2. Adaptacijos dalyviui, kuris naujai priimamas į darbą Priežiūros institucijoje arba keičiasi jo darbo pobūdis, rekomenduojama kuratorių skirti nuo pirmos jo darbo dienos ar pirmos darbo dienos, kai pasikeičia jo darbo pobūdis. Darbuotojui, grįžtančiam po ilgesnės pertraukos, kuratorius skiriamas tik jam jau grįžus į darbą ir tik tuo atveju, jei yra nustatomas poreikis taikyti adaptacijos programos priemonės. Tokiu atveju rekomenduojama kuratorių paskirti ne vėliau kaip per 5 darbo dienas nuo darbuotojo grįžimo į darbą dienos.

27. **Bendras naujo darbuotojo susipažinimas ir supažindinimas su darbo aplinka.** Šis adaptacijos etapas skirtas pačiam naujokui prisistatyti, susipažinti su artimiausiais bendradarbiais (kolegomis), susipažinti su darbo aplinka, apžiūrėti ir įsikurti darbo vietoje, susipažinti su darbo priemonėmis. Šiame etape formuojasi pirmasis išpūdis apie Priežiūros institucijos veiklą ir jos darbo atmosferą, naujas darbuotojas vertina tai, ar jis yra laukiamas ir tai, kaip atsižvelgiama į jo asmeninius lūkesčius. Čia ypač svarbus kuratoriaus vaidmuo ir jo geranoriškumas padėti bei gebėjimas pristatyti Priežiūros instituciją ir jos vykdomą veiklą. Šiame etape rekomenduojama naujam darbuotojui pateikti informaciją, supažindinti su jo veiklą reglamentuojančių pagrindinių teisės aktų sąrašu, taip pat pristatyti bendrus Priežiūros institucijos valdymo bei veiklos organizavimo reikalavimus, procesus, tvarką.

28. **Adaptacijos programos rengimas.** Tai vienas esminių ir bene didžiausią įtaką rezultatams turinčių adaptacijos proceso etapų. Šiame etape labai svarbus visų trijų grandžių: adaptacijos dalyvio tiesioginio vadovo (adaptacijos programos vadovo), kuratoriaus ir adaptacijos dalyvio aktyvus įsitraukimas ir bendradarbiavimas.

29. Konkrečios adaptacijos programos adaptacijos dalyviui sudarymas turėtų būti labai individualizuotas procesas, o priemonės nustatomos atsižvelgiant į konkrečiai darbo pozicijai keliamus reikalavimus ir adaptacijos dalyvio profesinius, bendrųjų įgūdžių gebėjimus bei patirtį ir asmenines savybes. Rekomenduotina jau šiame etape tinkamai įvertinti ir įvardyti, kokių teorinių žinių bei praktinių gebėjimų gali trūkti adaptacijos dalyviui, kurių trūkumas užkirstų kelią sėkmingam ir savarankiškam darbui pradėti, ir numatyti priemonės, kaip tuos trūkumus pašalinti.

30. Tačiau net ir atsižvelgiant į tai, kad rengiant naujo darbuotojo adaptacijos programą reikėtų vertinti individualias situacijas (t. y. kokie konkrečiai pareigybei / darbo pozicijai keliami reikalavimai ir kaip juos atitinka konkretus naujas darbuotojas), rekomenduojama Priežiūros institucijoms pasirengti pavyzdinę (-es) adaptacijos programos formą (-as) (žr. priedo pavyzdžius Nr. 1 ir Nr. 2), kur būtų nurodomi pagrindiniai, esminiai, visiems privalomi žinoti reikalavimai (pavyzdžiui, darbo organizavimo tvarkos, IT sistemų naudojimo aprašai ir pan.). Tokia patvirtinta adaptacijos programos forma leistų standartizuoti adaptacijos proceso organizavimą, struktūrinti ir vienodai (sistemiškai) vertinti proceso rezultatus, tačiau išliktų galimybė adaptacijos programos dalyviams papildomai numatyti individualias adaptacijos priemones. Tai sumažintų ir adaptacijos programos rengėjui (-ams) tenkantį papildomą darbo krūvį.

31. Pavyzdinėje adaptacijos programos formoje gali būti nurodoma:

- 31.1. Adaptacijos dalyvis (vardas, pavardė, pareigos);
- 31.2. Adaptacijos programos vadovas (vardas, pavardė, pareigos);
- 31.3. Kuratorius (vardas, pavardė, pareigos), jo skyrimo pagrindas;
- 31.4. Adaptacijos programos sudarymo data ir terminas;
- 31.5. Adaptacijos programos tikslai, vertinimo rodikliai;
- 31.6. Adaptacijos programos planas: konkrečios adaptacijos priemonės, veiklos, mokymosi turinys, mokymosi būdai, jų trukmė;
- 31.7. Adaptacijos dalyvio veiklą bei pažangą vertinantys asmenys;
- 31.8. Kvalifikacijos tobulinimo rekomendacijos;
- 31.9. Pastabos ir kiti įrašai.

32. Adaptacijos programos rengimo tvarka. Adaptacijos programos vadovas iš anksto numato adaptacijos dalyvio funkcijas pagal jo darbo vietos pareigybės aprašymo nuostatas. Įvertinęs (savarankiškai ar pasitaręs su adaptacijos dalyviu) naujo pavaldinio turimą kvalifikaciją, praktinius įgūdžius, išklauses kuratoriaus pasiūlymus, adaptacijos programos vadovas rengia Adaptacijos programos planą pagal Priežiūros institucijoje patvirtintą formą. Tuo atveju, jei adaptacijos dalyviui yra priskirti keli kuratoriai, rengiamas vienas kelias kuratorių sritis apibendrinantis Adaptacijos programos planas.

33. Rekomenduojama naujo darbuotojo adaptacijos programą parengti, patvirtinti ir ją pradėti įgyvendinti ne vėliau nei per 3 darbo dienas nuo darbuotojo įsidarbinimo dienos.

34. **Adaptacijos programos įgyvendinimas.** Labai svarbu užtikrinti, kad Adaptacijos programos vadovo parengta Adaptacijos programa būtų tinkamai pristatyta, adaptacijos tikslai ir užduotys būtų suprantami, aiškūs tiek adaptacijos dalyviui, tiek jo veiklą prižiūrinčiam kuratoriui. Nepakanka adaptacijos proceso dalyviams tik pateikti (supažindinti pasirašant) siūlomą Adaptacijos programą arba adaptacijos priemonių sąrašą. Rekomenduojama bendro pasitarimo metu išsamiai aptarti Adaptacijos programos įgyvendinimo būdus, eigą, terminus, atsakomybę, galimybes keisti ir koreguoti adaptacijos priemones pagal tarpinius veiklos vertinimo rezultatus.

35. Paprastai adaptacijos programos trukmė, priklausomai nuo pareigybės pobūdžio ir adaptacijos dalyvio socialinių, profesinių įgūdžių, kvalifikacijos lygio bei turimos darbo patirties, gali trukti nuo 1 iki 3 mėnesių. Išimtiniais atvejais, kai darbo pobūdis reikalauja kompleksinių kompetencijų, specializuotų žinių ar įgūdžių, gali būti nustatytas ilgesnis adaptacijos programos įgyvendinimo terminas. Darbuotojui, grįžusiam po ilgos pertraukos, ar darbuotojui, kurio darbo pobūdis keičiasi tik iš dalies, atsižvelgiant į poreikį tikslingesnis gali būti trumpesnis, pavyzdžiui, 2 savaitių, adaptacijos laikotarpis. Rekomenduojama į bendrą adaptacijos programos vykdymo terminą neįskaičiuoti laikotarpio, kai adaptacijos dalyvis dalyvavo įvadinuose mokymuose, turėjo laikiną nedarbingumą.

36. Per ilgai užsitęsęs adaptacijos procesas, gali sukelti neigiamų pasekmių: įsigali neapibrėžtumo jausmas, kai naujas darbuotojas nesiiama atsakomybės, savarankiškai negali priimti sprendimų, planuoti savo darbą, padidėja darbo krūvis kuratoriui, kyla nepasitenkinimas darbuotoju. Todėl būtina nuolatinė adaptacijos programos vykdymo kontrolė, adaptacijos dalyvio pažangos vertinimas ir priemonių bei numatytų įgyvendinimo terminų tikslinimas.

37. Rekomenduojama visiems adaptacijos programos dalyviams periodiškai, pavyzdžiui, kartą per savaitę, organizuoti bendrus pasitarimus adaptacijos pažangai aptarti, įvertinti, ar procesas vyksta pagal numatytą adaptacijos programos planą, ar tikslingos ir laiku įgyvendinamos plane numatytos priemonės, ar reikia keisti adaptacijos programą.

38. **Adaptacijos programos užbaigimas ir rezultatų vertinimas.** Priežiūros institucijai, vykdančiai darbuotojų adaptacijos procedūras ir siekiančiai sėkmingai juos įgyvendinti, siūloma sukurti adaptacijos proceso vertinimo sistemą, kuri galėtų apimti:

38.1. adaptacijos procedūros vertinimo anketą (žr. priedo pavyzdį Nr. 3) – klausimyną pildo adaptacijos dalyvis;

38.2. adaptacijos dalyvio vertinimo anketą (žr. priedo pavyzdžius Nr. 4 ir Nr. 5) – atskirai anketas pildo adaptacijos programos vadovas ir kuratorius. Esant keliems kuratoriams, kiekvienas pildo po vieną anketą;

38.3. Kuratoriaus (-ių) veiklos vertinimo anketą (žr. priedo pavyzdį Nr. 6) – klausimyną pildo adaptacijos dalyvis.

39. Adaptacijos dalyvis, jo tiesioginis vadovas ir kuratorius ne vėliau kaip likus 3 darbo dienoms iki adaptacijos programoje nustatyto termino pabaigos turėtų užpildyti adaptacijos vertinimo anketas ir pasirūpinti, kad jos būtų saugomos darbuotojo asmens bylose.

40. Adaptacijos programa užbaigiama įgyvendinus visas joje numatytas veiklas, kai adaptacijos dalyvio kuratorius ir tiesioginis vadovas būna tikri, kad adaptacijos dalyvis savarankiškai geba:

40.1. suprasti Priežiūros institucijos misiją arba priežiūros siekį ir visuomenei svarbias vertybes, kurių apsaugą užtikrina Priežiūros institucija;

40.2. suprasti jam pavedamų užduočių tikslus, atlikimo metodus, terminus;

40.3. savarankiškai atlikti visus jam pavestus verslo priežiūros veiksmus;

40.4. rodyti kūrybiškumą, iniciatyvą, gebėjimą pritaikyti turimas teorines ir praktines žinias diskusijų, pasitarimų metu;

40.5. pasirinkti tinkamas darbų ir užduočių atlikimo priemones, laikytis darbų atlikimo procedūrų ir tvarkos;

40.6. išmanyti ir taikyti korupcijos prielaidas mažinančią praktiką ir priemones;

40.7. tinkamai ir laiku atlikti funkcijas, darbus, prisiimti atsakomybę;

40.8. drąsiai ir užtikrintai konsultuoti ir bendrauti su ūkio subjektų atstovais, pareiškėjais, interesantais;

40.9. suprasti pavaldumo ir subordinacijos ryšius, bendrauti ir bendradarbiauti su tiesioginiu vadovu, kitais Priežiūros institucijos darbuotojais;

40.10. pritaikyti prie Priežiūros institucijos emocinės aplinkos, kultūros, tradicijų ir užtikrintai jaustis naujoje darbo vietoje.

41. Adaptacijos programos vadovas, įvertinęs visas vertinimo anketas, priima sprendimą dėl adaptacijos programos pabaigos, kompetencijos tobulinimo poreikio ir pateikia savo išvadas struktūriniam padaliniiui, kuris atsakingas už kvalifikacijos tobulinimo priemones.

42. Rekomenduojama adaptacijos rezultatus, pasiektą pažangą, tolesnes kvalifikacijos tobulinimo perspektyvas, profesinės raidos ir socializacijos kryptis bei veiklos lūkesčius pristatyti ir aptarti bendrame tiesioginio vadovo (dalyvaujant kuratoriui) ir adaptacijos dalyvio pasitarime.

43. Tiesioginiam vadovui priėmus sprendimą, kad adaptacijos procesas užbaigiamas, adaptacijos dalyvis pradeda savarankiškai atlikti jam pavestas funkcijas.

44. Adaptacijos procesas Priežiūros institucijoje neturėtų būti savitikslis, o jo rezultatai turėtų daryti įtaką kitiems personalo valdymo procesams. Svarbu užtikrinti, kad adaptacijos dalyvis kuo greičiau įsiliėtų į darbo aplinką, pasiektų tinkamą veiklos efektyvumą, tačiau negalima pamiršti ir tolesnio jo profesinio tobulėjimo. Adaptacijos programa ir visas procesas – puiki priemonė laiku ir objektyviai nustatyti tikrąjį darbuotojo kvalifikacijos tobulinimo poreikį ir numatyti konkrečias mokymo(-si) priemones. Tiesioginis vadovas adaptacijos metu turi būti ypač atidus adaptacijos dalyviui: padidintas dėmesingumas, nuolatinis darbo kokybės stebėjimas, darbo rezultatų vertinimas ir analizavimas leidžia neskubant, nuosekliai įvertinti darbuotojo turimas žinias bei įgūdžius ir sistemiškai vertinti, kokių profesinių žinių ir gebėjimų trūksta. Todėl rekomenduotina, kad tiesioginis vadovas skirtų pakankamai dėmesio adaptacijos proceso vertinimo išvadoms ir rekomendacijoms dėl tolesnio kvalifikacijos tobulinimo.

Rekomendacijų dėl ūkio subjektų veiklos
priežiūrą atliekančių darbuotojų
adaptacijos proceso
priedas

REKOMENDACIJŲ DĖL ŪKIO SUBJEKTŲ VEIKLOS PRIEŽIŪRĄ ATLIEKANČIŲ DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS PROCESO PAVYZDŽIAI IR SCHEMOS

1 pavyzdys. Pavyzdinė adaptacijos programos forma Nr. 1

ADAPTACIJOS PROGRAMA

Tiesioginis programos dalyvio vadovas ir Kuratorius aptaria konkrečius darbus ir atsakomybę adaptacijos programos įgyvendinimo laikotarpiu ir aprašo adaptacijos programą, kurioje pateikia konkrečią informaciją:

Programos dalyvis (pareigos, vardas, pavardė) _____

ADAPTACIJOS PROGRAMA	
Numatomas darbo turinys, mokymosi būdai	Trukmė (d. d.)
1. Supažindinimas su Priežiūros institucijos veiklos sritimi, misija, tikslais, funkcijomis, strategija, administracine struktūra, teritoriniais padaliniais, struktūrinių padalinių veiklos sritimis. <i>Teorinis-pažintinis mokymosi būdas.</i>	
2. Supažindinama su Priežiūros institucijos darbo reglamentu, personalo politika, informacijos saugumo politika, vadybos sistemų vadovu, asmenų aptarnavimo Priežiūros institucijoje standartu, Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymu, privačių interesų deklaracijų pildymo, tikslinimo ir pateikimo taisyklėmis ir pan. <i>Teorinis-pažintinis mokymosi būdas.</i>	
3. Susipažinimas su pagrindiniais teisės aktais ir kitais dokumentais, reglamentuojančiais departamento / skyriaus / poskyrio veiklą. Teisės aktų paieška ir jų taikymas darbe. <i>Teorinis mokymosi būdas ir praktinės užduotys</i> <i>Teisės aktų ir profesinės literatūros sąrašas:</i> 1. 2.....	
4. Supažindinimas su Kompiuterizuota dokumentų valdymo sistema ir Informacinių technologijų pagalbos portalo veikla. Teorinis ir praktinis mokymosi būdas.	
5. Supažindinama su pagrindiniais pažangios verslo priežiūros principais, veiklos metodais bei taikomomis priemonėmis. <i>Verslo priežiūros specialistų įvadiniai mokymai. Seminaras ir praktinės užduotys</i>	
6. Supažindinimas su darbui reikalingomis informacinėmis sistemomis (<i>suteikiamos reikalingos teisės ir priemonės</i>) <i>Teorinis ir praktinis mokymosi būdas.</i>	
7. Praktinės užduotys (<i>pavyzdžiui, teisės aktų projektų, ataskaitų, analizių rengimas, projektų vertinimas, dokumentų (skundų) priėmimas-vertinimas, intereso konsultavimas, patikrų vietoje atlikimas, rizikų analizė ir kt.</i>).	
Bendra Adaptacijos programos trukmė (d. d.):	
Tiksiai, kuriuos per adaptacijos laikotarpį turi pasiekti Adaptacijos dalyvis 1. 2.	

Konkrečios užduotys, darbai adaptacijos metu	
1.	
2.	

Planą parengė _____

(Tiesioginio vadovo vardas, pavardė)

Suderinta _____

(Kuratoriaus vardas, pavardė)

Susipažinau _____

(Adaptacijos dalyvio vardas, pavardė)

2 pavyzdys. Pavyzdinė adaptacijos programos forma Nr. 2

ADAPTACIJOS PROGRAMA

Adaptacijos dalyvis (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos programos vadovas (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos programos sudarymo data ir trukmė _____

ADAPTACIJOS PROGRAMOS PLANAS	
Adaptacijos programos etapai	Trukmė
<i>1. Supažindinimas su Priežiūros institucijos misija, tikslais, struktūra, vidaus teisės aktais (darbo reglamentu, vidaus tvarkos taisyklėmis, struktūrinių padalinių nuostatais, pareigybės aprašyme nurodytomis funkcijomis ir pan.), duomenų bazėmis ir registrais</i>	
<i>2. Susipažinimas su pagrindiniais teisės aktais ir kitais dokumentais, reglamentuojančiais struktūrinio padalinio veiklą</i>	
<i>3. Supažindinimas su konkrečiomis pareigybių aprašyme nurodytomis funkcijomis, praktinis veiklos (darbų) demonstravimas</i>	
<i>4. Įvadiniai priežiūros specialistų mokymai: supažindinama su pažangios verslo priežiūros veiklos principais, metodais bei priemonėmis ir jų praktiniu taikymu darbo veikloje.</i>	
<i>5. Kita</i>	

Adaptacijos programos vadovas

(vardas, pavardė, parašas)

Susipažinau:

Susipažinau:

(adaptacijos dalyvio parašas)

(tiesioginio vadovo parašas)

(adaptacijos dalyvio vardas, pavardė)

(tiesioginio vadovo vardas, pavardė)

(data)

(data)

3 pavyzdys. Pavyzdinė adaptacijos proceso vertinimo anketa

ADAPTACIJOS PROCESO VERTINIMO ANKETA*

(pildo adaptacijos dalyvis)

* Adaptacijos vertinimo anketa gali būti pildoma ir anonimiškai

Adaptacijos dalyvis* (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos programos vadovas* (pareigos, vardas, pavardė) _____

Kuratorius* (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos dalyvio pirmosios darbo dienos data* _____

Adaptacijos programos pradžios data _____

Adaptacijos programos pabaigos data _____

1. Nurodykite, kaip adaptacijos laikotarpiu vertinate šiuos teiginius:

(Vertinkite (pasirinktą balą apibraukite) toliau pateiktus teiginius pagal 5 balų skalę: 1 balas yra „labai blogai“, o 5 – „labai gerai“):

- Mokymosi ir praktinių įgūdžių lavinimo proceso organizavimas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Darbo vietos įrengimas, darbo priemonių suteikimas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Santykiai su kolegomis

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Socioemocinė Priežiūros institucijos atmosfera, bendravimo kultūra ir tradicijos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Kaip vertinate Adaptacijos programos organizavimo procesą:

(Vertinkite (pasirinktą balą apibraukite) toliau pateiktus teiginius pagal 5 balų skalę: 1 balas yra „labai blogai“, o 5 – „labai gerai“):

- Adaptacijos programos rengimo procesas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Adaptacijos programos priemonių įvairovė ir jų pritaikymas Jūsų individualiems poreikiams

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Adaptacijos programos priemonių įgyvendinimas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Jūsų pastabos ir komentarai

3. Ar gavote reikalingą informaciją ir pagalbą iš kitų Priežiūros institucijos struktūrinių padalinių, bendradarbių? (įvertinkite tik tuos struktūrinius padalinius, su kuriais per darbo veiklą teko bendrauti)

Eil. Nr.	Padalinio pavadinimas	Įvertinimas				
		1	2	3	4	5
1.	Struktūrinis padalinys, kuriame dirbate					
2.	Teisės ir personalo skyrius					
3.	Bendrujų reikalų skyrius					
4.	Finansų ir apskaitos skyrius					
5.					

4. Kaip vertinate adaptacijos programos vadovo darbą adaptacijos laikotarpiu?

(Įvertinkite (pasirinktą balą apibraukite) toliau pateiktus teiginius pagal 5 balų skalę: 1 balas yra „labai blogai“, o 5 – „labai gerai“):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Jūsų pastabos ir komentarai

5. Kaip vertinate kuratoriaus veiklą ir pagalbą adaptacijos laikotarpiu?

(Įvertinkite (pasirinktą balą apibraukite) toliau pateiktus teiginius pagal 5 balų skalę: 1 balas yra „labai blogai“ o 5 – „labai gerai“):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Jūsų pastabos ir komentarai

6. Įvertinkite, ar Jums skirtos adaptacijos programos trukmė buvo pakankama?

7. Kas Jus labiausiai motyvuoja / džiugina / kelia pasitenkinimą šiame darbe?

8. Kuo Jums naudinga buvo individuali adaptacijos programa?

9. Įvardykite sritis, kuriose, Jūsų nuomone, Jums reikia tobulinti kompetenciją? Kokius gebėjimus tikslinga tobulinti?

10. Ar darbo pobūdis pateisina Jūsų lūkesčius: ar darbas Jums patinka, ar tokio pobūdžio darbą įsivaizdavote, ar tokios atmosferos tikėjotės ir pan.?

12. Jūsų pastabos ir pasiūlymai dėl adaptacijos proceso, programų tobulinimo

4 pavyzdys. Pavyzdinė adaptacijos dalyvio vertinimo forma Nr. 1

ADAPTACIJOS DALYVIO VERTINIMO ANKETA

(pildo po vieną egzempliorių tiesioginis vadovas ir kuratorius(-iai))

Adaptacijos dalyvis (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos programos vadovas (pareigos, vardas, pavardė) _____

Kuratorius (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos dalyvio pirmosios darbo dienos data _____

Adaptacijos programos pradžios data _____

Adaptacijos programos pabaigos data _____

Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius

Eil. Nr.	Adaptacijos dalyvio vertinimo kriterijai	Vertinimo skalė				
		Neaktualu	Nepatenkinamai	Patenkinamai	Gerai	Labai gerai
1.	Turimų žinių lygis ir profesinė kompetencija					
2.	Verslo priežiūros veiklos principų išmanymas ir praktinis jų taikymas veikloje					
3.	Savarankiškai supranta ir be klaidų atlieka užduotis					
4.	Darbo kokybė: užduočių įvykdymo kokybė ir užbaigtumas					
5.	Darbo procesų, procedūrų, taisyklių laikymasis					
6.	Atsakomybė atliekant užduotis					
7.	Darbo užduočių atlikimo tempas					
8.	Savarankiškumas atliekant užduotis					
9.	Darbas kolektyve / komandinis darbas					
10.	Bendravimas su kitais struktūrinių padalinių darbuotojais					
11.	Bendravimas su interesantais					
12.	Asmeninė motyvacija					
13.	Iniciatyva ir kūrybiškumas					
14.	Pasiekta pažanga					

Pastabos ir komentarai _____

Papildomas adaptacijos dalyvio vertinimas

Eil. Nr.	Papildomai vertinama informacija	Įvertinimas
1.	Adaptacijos dalyvio stipriosios savybės, gebėjimai	
2.	Adaptacijos dalyvio silpnosios savybės, tobulintini įgūdžiai	
3.	Adaptacijos dalyvio asmeniniai pasiekimai, padaryta pažanga	
4.	Adaptacijos dalyvio nesėkmės, jų priežastys	

IŠVADA: _____

Rekomendacijos: _____

5 pavyzdys. Pavyzdinė adaptacijos dalyvio vertinimo forma Nr. 2

ADAPTACIJOS DALYVIO VERTINIMO ANKETA

(pildo po vieną egzempliorių tiesioginis vadovas ir kuratorius(-iai))

Adaptacijos programos vadovas (pareigos, vardas, pavardė) _____

Kuratorius (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos dalyvis (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos programos terminas:

pradžia _____ pabaiga _____

Adaptacijos dalyvio situacija:

- Naujas darbuotojas
- Darbuotojas, grįžęs į darbą po ilgesnės pertraukos, pavyzdžiui, iš vaiko priežiūros atostogų
- Darbuotojas, perėjęs dirbti iš vieno Priežiūros institucijos struktūrinio padalinio į kitą, kai visiškai ar iš dalies keičiasi darbo pobūdis
- Darbuotojas, kuris lieka dirbti tame pat struktūriniame padalinyje, tačiau visiškai arba daugiau kaip 50 proc. keičiasi darbo pobūdis

Adaptacijos dalyvio vertinimas pagal šiuos kriterijus (vertinimo skalė nuo 1 „labai blogai“ iki 5 „labai gerai“):

1. Perteiktų žinių įsisavinimas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Darbo kokybė (užduočių užbaigtumas, terminų ir procedūrų laikymasis)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Gebėjimas savarankiškai organizuoti ir atlikti darbus

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Atsakingumas atliekant užduotis

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Iniciatyva, smalsumas, kūrybiškumas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Gebėjimas konsultuoti ir bendrauti su interesantais, kitų Priežiūros institucijų atstovais

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Įsitraukimas į kolektyvą, bendravimas su kolegomis

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Bendras vertinimas: teigiamas neigiamas

Išvada (ar pasirenkęs ir gali savarankiškai atlikti funkcijas) **ir rekomendacijos:**

6 pavyzdys. Pavyzdinė kuratoriaus vertinimo forma

KURATORIAUS (-IŲ) VEIKLOS VERTINIMO ANKETA
(pildo adaptacijos dalyvis)

Adaptacijos dalyvis (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos programos vadovas (pareigos, vardas, pavardė) _____

Kuratorius 1 (pareigos, vardas, pavardė) _____

Kuratorius 2 (pareigos, vardas, pavardė) _____

Adaptacijos dalyvio pirmosios darbo dienos data _____

Adaptacijos programos pradžios data _____

Adaptacijos programos pabaigos data _____

Pirmojo kuratoriaus vertinimas pagal šiuos kriterijus (vertinimo skalė nuo 1 „labai blogai“ iki 5 „labai gerai“):

1. Kuratoriaus profesinės žinios ir praktiniai gebėjimai:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Kuratoriaus įsitraukimas Adaptacijos programos rengimo etape

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Kuratoriaus gebėjimas perteikti aktualią informaciją, perteikimo nuoseklumas ir išsamumas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Kuratoriaus pasirinktų mokymo metodų tinkamumas, veiklos / darbų praktinis demonstravimas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Kuratoriaus Jums skirtas laikas ir dėmesys

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Papildoma informacija, pastabos ir komentarai

1 schema. Adaptacijos procesas

