



„CIRCULAR HRM“

Žiedinės ekonomikos ir žmogiškųjų išteklių valdymo suderinimas

Europos profesinės kompetencijos standartas

„Erasmus+“ programa

KA2 – Profesinio mokymo strateginė partnerystė

Projekto numeris 2019-1-BE01-KA202-050448



CIRCULAR HRM



FUNDACIÓN

equipo humano



Kaunas Science and
Technology Park



NUI Galway
OÉ Gaillimh



HR.square

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią jame pateikiamos informacijos naudojimą.

Turinys

1. Įžanga	3
2. Europos kvalifikacijos sąrangos (EKS) lygis	5
3. Profesijos ir profesinių vaidmenų sintezė	7
1.1. Pagrindiniai „žiediškieji“ (tvarūs) įgūdžiai:	8
1.2. Išplėstiniai „žiediškieji“ (tvarūs) įgūdžiai:	9
4. Žiedinės ekonomikos principais paremto žmogiškųjų išteklių valdymo specialisto profesinės kvalifikacijos standartas pagal Europos kvalifikacijos sąrangą (EKS)	12

1. Įžanga

Šis Europos žmogiškųjų išteklių vadovų profesinės kompetencijos standartas yra IO2 produkto A1 veikla – mokymo kurso žmogiškųjų išteklių vadovams, darbuotojams ir darbdaviams bei profesinio mokymo vadovų mokymo vadovo parengimas. Šio dokumento tikslas – parengti eko-įmonių arba įmonių, siekiančių pereiti prie žiedinio žmogiškųjų išteklių valdymo, žmogiškųjų išteklių vadybininkų profesinės veiklos ir darbo užduočių standartą. Šiuo standartu bus remiamasi rengiant mokymo kursą ir mokymo medžiagą.

Šio pirmojo rezultato paskirtis – sukurti bendrą kvalifikacijos sistemą, apimančią Europos įgūdžių, kompetencijų ir žinių, įgyjamų darbo vietoje. Todėl pagrindinė nuoroda yra Europos kvalifikacijų sąranga (EKS), kuri bus pagrindinė struktūra sudarant galutinio vertinimo programą mokymo kurso pabaigoje.

Žiedinės ekonomikos principais paremtas žmogiškųjų išteklių valdymas grindžiamas europine sistema, kad būtų sukurta bendra ES priemonė tarpvalstybiniais iššūkiams spręsti. Laikui bėgant tarpvalstybinis darbo jėgos judumas didėjo, tačiau iš vienos valstybės į kitą vykstantys asmenys vis dar sudaro labai mažą dalį (apie 0,9 proc.) visos Europos darbo jėgos. Didžiausi tarpvalstybinio judėjimo rodikliai paprastai yra susitelkę maždaug Europos viduryje, kur pasienio regionai driekiasi nuo šiaurės Prancūzijos, Beniliukso šalių, Vokietijos ir Šveicarijos, taip pat Slovakijos, Vengrijos, Slovėnijos ir Kroatijos sienų. Pagrindiniai tarpvalstybinio judėjimo veiksniai – tai papildomos socialinės ir ekonominės sąlygos, kai už sienos yra geri darbo užmokesčio skirtumai ir potencialių darbuotojų įgūdžius atitinkančios įsidarbinimo galimybės.

Papildomi veiksniai – praktiniai tarpvalstybinio judėjimo aspektai, įskaitant praktines transporto jungtis ir įperkamo būsto galimybes. Tyrimai rodo, kad plačiai sutariama dėl kelių kliūčių tarpvalstybiniais darbuotojams. Tai įvairios ir tarpusavyje susijusios kliūtys, įskaitant informacijos apie laisvas darbo vietas trūkumą, kvalifikacijos neperkėlimą, kalbos ir socialinius bei kultūrinius skirtumus, socialinės apsaugos, pensijų ir mokesčių sistemų skirtumus darbo ir gyvenamosios vietos šalyje. Kaip kliūtys taip pat įvardijamas pasitikėjimo tarp skirtingų sienos pusių trūkumas ir nepakankamas valdžios institucijų noras bendradarbiauti. Nors apžvelgus turimą literatūrą šia tema nebuvo nustatyta galutinė kliūčių hierarchija, visur paplitęs kalbos pobūdis rodo, kad ji yra ypač svarbi kliūtis, atsižvelgiant į tai, kad dėl jos poveikio sustiprėja dauguma kitų kliūčių.

EKS bus pagrindas mokymo moduliams, kurie padės žmogiškųjų išteklių vadovams kurti darbo vietas, galinčias atlaikyti dabartinės rinkos iššūkius. Tai priklauso nuo nuolatinių naujovių ir technologinių atnaujinimų, todėl kartais kyla pavojus, kad bus prarandami žemesnės kvalifikacijos ir vyresnio amžiaus darbuotojų įgūdžiai, nes įmonių verslo modeliai neapima žiedinio įgūdžių atnaujinimo plano, pavyzdžiui, nuolatinio mokymosi visą gyvenimą planuojant asmeninius ir organizacinius pokyčius kartu su žmogiškųjų išteklių vadovais

Tačiau įgūdžių praradimas susijęs ne tik su minėtais darbuotojais, bet ir su visais šios rinkos darbuotojais, kurie gali prarasti savo įgūdžius.

Tokiu būdu mokymo programa galėtų būti perkeliama, toliau įgyvendinama kitų instruktorių arba atnaujinama kituose žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) mokymo kursuose.



Šis dokumentas parengtas remiantis keliomis veiklomis, įgyvendintomis ankstesniame projekto rezultate „Gerosios praktikos įmonių tyrimas“, kuriame įmonės pateikė savo nuomonę ir pavyzdžius, ką joms reiškia žiedinės ekonomikos principais paremtas (tvarus) žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV). Tai buvo daroma taikant modifikuotą „Delfi“ metodą (MDM). Buvo pateiktos ir aptartos septynios sąvokos, sudarančios žiedinės ekonomikos principais paremtą (tvarų) žmogiškųjų išteklių valdymo modelį. Tyrimo, kuris vyko keliais etapais metu, pateiktos koncepcijos buvo tikslinamos, tobulinamos ir aiškinamos. Į surinktas idėjas buvo atsižvelgta rengiant galutinį mokymo kurso turinį.

2. Europos kvalifikacijos sąrangos (EKS) lygis

Elaboration Europos profesinės kompetencijos standarto rengimas grindžiamas tiek visų partnerių žiniomis, tiek visų partnerių šalyse atliktų mokslinių tyrimų ir (arba) atvejo studijų rezultatais. Šio atvejo tyrimo tikslas – nustatyti dabartinę žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, kurią partneriai, vadovaudamiesi gairėmis, taip pat gali paversti mokymosi tikslais. Europos kvalifikacijų sąranga, skirta žiedinių ŽI vadovams, aprašoma pagal EKS 5 lygį. Sukurtoje kvalifikacijoje naudojamas CEDEFOP rekomenduojamas žodynėlis (mokymosi rezultatai, žinios, įgūdžiai ir kompetencijos).

Kas yra kvalifikacijų sistema?

Kvalifikacijų sąrangoje kvalifikacijos klasifikuojamos pagal tam tikrus kriterijus, taikomus tam tikriems pasiekiami mokymosi lygiams. Ja siekiama integruoti ir koordinuoti kvalifikacijas, taip pat didinti kvalifikacijų skaidrumą, prieinamumą ir kokybę darbo rinkos, švietimo ir mokymo sistemos bei pilietinės visuomenės atžvilgiu. Kvalifikacijų sandaros remia mokymąsi visą gyvenimą (t. y. visą mokymosi veiklą, kurios imamas visą gyvenimą), siekiant tobulinti žinias, įgūdžius ir kompetencijas asmeniniu, pilietiniu, socialiniu ir (arba) su užimtumu susijusiu požiūriu. Ši apibrėžtis apima visą formaliojo, neformaliojo ir savaiminio mokymosi spektrą.

EKS: pagrindinis principas – mokymosi rezultatai

Tradiciškai kvalifikacijose pateikiama informacija apie mokymosi trukmę ir instituciją arba vietą, kurioje mokytasi. Informacija apie tai, ko galima tikėtis iš kvalifikacijos turėtojo, t. y. apie žinias, įgūdžius ir kompetencijas, buvo mažiau paplitusi ir skaidri. EKS ir visos nacionalinės kvalifikacijų sandaros (NKS), į kurias daroma nuoroda, vadovaujasi mokymosi rezultatų metodu. Tai reiškia, kad ir kvalifikacijos turinys, ir lygis atspindi tai, ką jos turėtojai turėtų žinoti, suprasti ir gebėti daryti (mokymosi rezultatai). Perėjimas prie mokymosi rezultatų didina kvalifikacijos skaidrumą ir gerina jos palyginamumą tarp šalių ir pačiose šalyse (pvz., tarp skirtingų to paties lygio kvalifikacijų tipų arba skirtingų to paties tipo kvalifikacijų lygių). Daugiausia dėmesio skirdama mokymosi rezultatams, EKS gali padėti piliečiams orientuotis vis įvairesnėje ir sudėtingesnėje kvalifikacijų aplinkoje. Mokymosi rezultatų metodas taip pat padeda geriau suderinti darbo rinkos įgūdžių poreikius ir švietimo bei mokymo pasiūlą, taip pat palengvina skirtingose aplinkose įgyto mokymosi patvirtinimą. Dėmesys sutelkiamas į tai, ką besimokantysis žino, moka ir supranta, todėl mokymosi rezultatai padeda atverti kvalifikacijas įvairesniems mokymosi būdams ir patirčiai.

Žinios, įgūdžiai ir kompetencijos pagal EKS 5 lygį apibūdinami taip:

ŽINIOS	ĮGŪDŽIAI	ATSAKOMYBĖ IR SAVARANKIŠKUMAS
5 lygis		
Išsamios, specializuotos, faktinės ir teorinės žinios tam tikroje darbo ar studijų srityje ir šių žinių ribų suvokimas.	Visapusiški kognityviniai ir praktiniai įgūdžiai, reikalingi kuriant kūrybiškus abstrakčių problemų sprendimus.	Vykdyti vadovavimą ir priežiūrą darbo ar studijų veiklos kontekste, kai yra nenusėjamų pokyčių; peržiūrėti ir tobulinti savo ir kitų veiklą. Visapusiški kognityviniai ir praktiniai įgūdžiai, reikalingi kuriant kūrybiškus abstrakčių problemų sprendimus.

Partneriai ieškojo pavyzdžių apie profesinius veikėjus, susijusius su žiedinės ekonomikos principų taikymo žmogiškųjų išteklių srityje veikla arba mokymų pavyzdžių, susijusių su mūsų projekto apimtimi. Suprasta, kad mokymai, orientuoti į žiedinės ekonomikos principų taikymo žmogiškųjų išteklių sritį šiuo EKS lygmeniu yra reti arba jų net nėra. Neformalieji mokymai apima tik dalines su žmogiškaisiais ištekliais susijusias temas. Šiuo metu projekte dalyvaujančiose šalyse nėra nė vieno EKS 5 lygio ar panašaus pobūdžio mokymų, skirtų žiedinės ekonomikos principais paremto (tvaraus) žmogiškųjų išteklių valdymo vadybininkams, pavyzdžio.

3. Profesijos ir profesinių vaidmenų sintezė

Profesijos sintezė

A Žmogiškųjų išteklių vadovai yra atsakingi už žmogiškųjų išteklių valdymą pagal organizacijos strategiją ir organizacijos poreikius, teisinių reikalavimų laikymąsi, personalo valdymo politiką, talentų valdymo skatinimą, darbuotojų įsipareigojimą, įskaitant socialiai atsakingą įmonės veiklą ir profesinės rizikos prevenciją. Tačiau jis (ji) atlieka ne tik tai.

Žmogiškųjų išteklių vadybininkas taip pat vadovaujasi pagrindiniu žiedinės ekonomikos principu, kad įmonės lygmeniu pakeistų žmogiškųjų išteklių politiką iš tradicinio, linijinio ŽIV modelio į žiedinį. Pagrindinis standartinio žmogiškųjų išteklių vadybininko ir žiedinės ekonomikos principais besivadovaujančio žmogiškųjų išteklių vadybininko bruožas, bet kartu ir skirtumas yra tas, kad pastarasis skatina įgūdžių ir kompetencijų regeneravimą darbo vietoje ir teikia pirmenybę žiediniam (tvariam) verslui ir organizaciniams modeliams.

Visose žiedinės ekonomikos principais besivadovaujančio vadovo veiklose ir pareigose atsižvelgiama į kitokį požiūrį, kuris yra apibendrintas ir pagrįstas septyniais žiedinės ekonomikos principais. Kitoje lentelėje pateikiamas tradicinių šių principų aprašymų palyginimas. Dešinėje pusėje pateikiamas adaptuotas žiedinis ŽIV valdymas.

Šie apibrėžimai grindžiami tyrimo atvejo ir apklausos tyrimu, kurį atliko „Circular HRM“ projekto komanda. Taip pat remtasi mokymų rezultatais ir atsiliepimais. Kitas minčių kryptis pateikė ekspertai, pavyzdžiui, Emmanuelis Mossay (žiedinės ekonomikos ekspertas) arba Emmanuel Raufflet (HEC Montréal).

Žiedinės ekonomikos PRINCIPAI	Apibrėžimas	
	Žiedinė ekonomika	Žiedinės ekonomikos principais paremtas žmogiškųjų išteklių valdymas
Eko-koncepcija	Sumažinti poveikį aplinkai nuo pat gaminio sukūrimo.	Darbo praktikų organizavimas ir darbo erdvių parinkimas maksimaliai atsižvelgiant į darbuotoją visą jo ar jos įdarbinimo laikotarpį.
Perdirbimas	Išteklių naudojimo optimizavimas.	Darbuotojų poreikių supratimas ir reagavimas į juos siekiant optimizuoti darbuotojų paskyrimo į kitas darbo pozicijas toje pačioje organizacijoje.
Atkūrimas	Reintegracija į darbo vietą, siekiant išsaugoti darbo santykius.	Parama darbuotojo reintegracijai, kad jis ar ji po atostogų (trumpalaikių / ilgalaikių) galėtų tęsti savo pirmines funkcijas arba eiti naujas pareigas toje pačioje organizacijoje.
Pakartotinis naudojimas	Pakartotinė orientacija į ekonominę grandinę grąžinti produktus, kurie nebeatitinka pirmųjų vartotojų poreikių.	Darbuotojo, kuris svarsto galimybę pasitraukti iš organizacijos (pavyzdžiui, išeiti į pensiją ar pasibaigus terminuotam projektui), mentorystė siekiant pritaikyti jo ar jos įgūdžius kitoje pozicijoje (pavyzdžiui,

		darbuotojo įgūdžių panaudojimas iki išėjimo į pensiją ar įgūdžių perorientavimas naujam projektui).
Pramoninė ekologija	Produktų, kurie gali rasti naują būdą sugrįžti į rinką, optimizavimas.	Darbuotojų įgūdžių suskirstymas į kategorijas, siekiant planuoti ir įgyvendinti į darbuotojus orientuotas strategijas, kurios optimizuotų, kategorizuotų įgūdžių rinkinius įmonės ekosistemoje.
Funkcionalumo ekonomika	Gaminio sudedamąsias dalis galima pataisyti arba išardyti, o kai kurias veikiančias dalis galima perparduoti.	Pirmenybė ne sutartinėms prievolėms, o į žmogų orientuotam optimizavimui.
Antro panaudojimo ir dalijimosi ekonomika	Orientacijos keitimas / pakartotinis žaliavų panaudojimas iš atliekų uždarame arba atviraime cikle.	Parama darbuotojui pereiti į išorinę darbo rinką, kai darbuotojas nebeatitinka dabartinių sutartinių įsipareigojimų organizacijoje.

Be to, žmogiškųjų išteklių vadovas yra asmuo, kuris planuoja, organizuoja, koordinuoja, vadovauja ir vertina žmogiškųjų išteklių veiklą, dalyvauja rengiant organizacijos darbo politiką, sprendžia iškilusius konfliktus ir darbo problemas, atrenka darbuotojus, nustato mokymo poreikius ir atstovauja organizacijai profsajungose ir darbo organizacijose pagal nustatytas gaires, politiką, procedūras ir kokybės kriterijus. Visų šių pareigų ir veiklos pagrindas – žiedinės ekonomikos principai.

1.1. Pagrindiniai „žiediškieji“ (tvarūs) įgūdžiai:

Skatinimo sistemų valdymas

- įvertinkite darbuotojų poreikius, ypač susijusius su psichologiniais sutarties lūkesčiais;
- teikti konsultacijas ir patarimus, siekiant nustatyti ir išspręsti atskirų darbuotojų problemas;
- ugdyti darbuotojų pasitikėjimą ir pasitikėjimą organizacija;
- užtikrinti, kad darbuotojai būtų laimingi, motyvuoti, patenkinti ir turėtų teigiamą požiūrį į darbą.

Komunikacija

- supažindinti su santykių su darbuotojais filosofija, teisinėmis pasekmėmis ir strategijomis;
- užtikrinti nuoseklų ir teisingą požiūrį į visus darbuotojus;
- užtikrinti bendradarbiavimu pagrįstus darbo santykius su profesinėmis sąjungomis;
- konsultuoti ir patarti vadovybei personalo politikos ir susijusių problemų klausimais;
- supažindinti su seksualinio priekabiavimo politika ir kita bendra lygių galimybių filosofija bei tikslais;
- įtraukti tiesioginę vadovybę į strateginius žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus;
- užtikrinti sprendimų skaidrumą.

Valdymas

1. stebėti ir kontroliuoti sveikatos ir saugos rezultatus;
2. valdyti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo ciklą (rasti gerus žmones, išnaudoti visą jų potencialą, nukreipti juos tikslams pasiekti, integruoti jų pastangas į organizaciją, mokyti ir ugdyti juos, skatinti ir (arba) skatinti, išlaikyti ir (arba) nutraukti darbo santykius);
3. Pagalba visiems funkciniais padaliniais priimant strateginius žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus;
4. priimti pagrįstus sprendimus;
5. vesti derybas su darbuotojais ir institucijomis organizacijoje ir už jos ribų;
6. užtikrinti informacijos konfidencialumą;
7. vadovauti komandų ir žmonių darbui;
8. valdyti konfliktus;
9. reguliuoti darbo santykius.

Su principais susiję įgūdžiai

- žiedinės ekonomikos principais paremto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio pardavimas valdybai, vykdomajam komitetui, personalo vadovams ir darbuotojams.
- kurti KPI vertinimo rodiklius, susijusius su žiedinės ekonomikos principais paremtu žmogiškųjų išteklių valdymo diegimu;
- aiškinti, kokią naudą gauna įmonė.

1.2. Išplėstiniai „žiediškieji“ (tvarūs) įgūdžiai:

- skleisti žinią visoje organizacijoje;
- pasitelkti seminarus ir kitą šviečiamąją veiklą, siekiant parodyti, jog žiedinis mąstymas – tai ne tik perdirbimas ir pakartotinis naudojimas, bet ir dalijimosi platformų naudojimas, įgūdžių naudojimo trukmės pratęsimas ir tvarių žaliavų naudojimas;
- įmonės procesų ir veiklų peržiūra taikant „žiedinio“ mąstymo principą;
- atlikti įmonės portfelio ir veiklos žiedinę analizę, siekiant suprasti, koks vaidmuo tenka ekosistemai: tai vieta, kur vadovas gali identifikuoti „žiedines“ savybes, kurios anksčiau buvo ignoruojamos, kartu suprasti, kuriuos verslo modelius reikia tobulinti, kuriuos verslo modelius reikia toliau tyrinėti ir kaip kiti ekosistemos dalyviai gali remti bei daryti įtaką žiedinei transformacijai;
- įvertinti savo įmonės „žiediškumo“ lygį ir nustatyti tobulinimo tikslus, susijusius su mokymu, persikirstymu ir t. t.

„Žiediškumas“ iš darbuotojo pusės:

- Perkvalifikavimas reiškia, kad reikia ieškoti žmonių, turinčių gretimų įgūdžių, kurie artimi naujiems įgūdžiams, reikalingiems įmonei. Taip įgyjama šoninio mokymosi patirtis.
- Kvalifikacijos kėlimas – tai darbo vietoje vyraujanti tendencija, kuri palengvina nuolatinį mokymąsi teikiant mokymo programas ir tobulinimosi galimybes, kurios išplečia darbuotojo gebėjimus ir sumažina įgūdžių spragas.
- Dizainu grįstas mąstymas (empatija, apibrėžimas, idėja, prototipas ir bandymas)

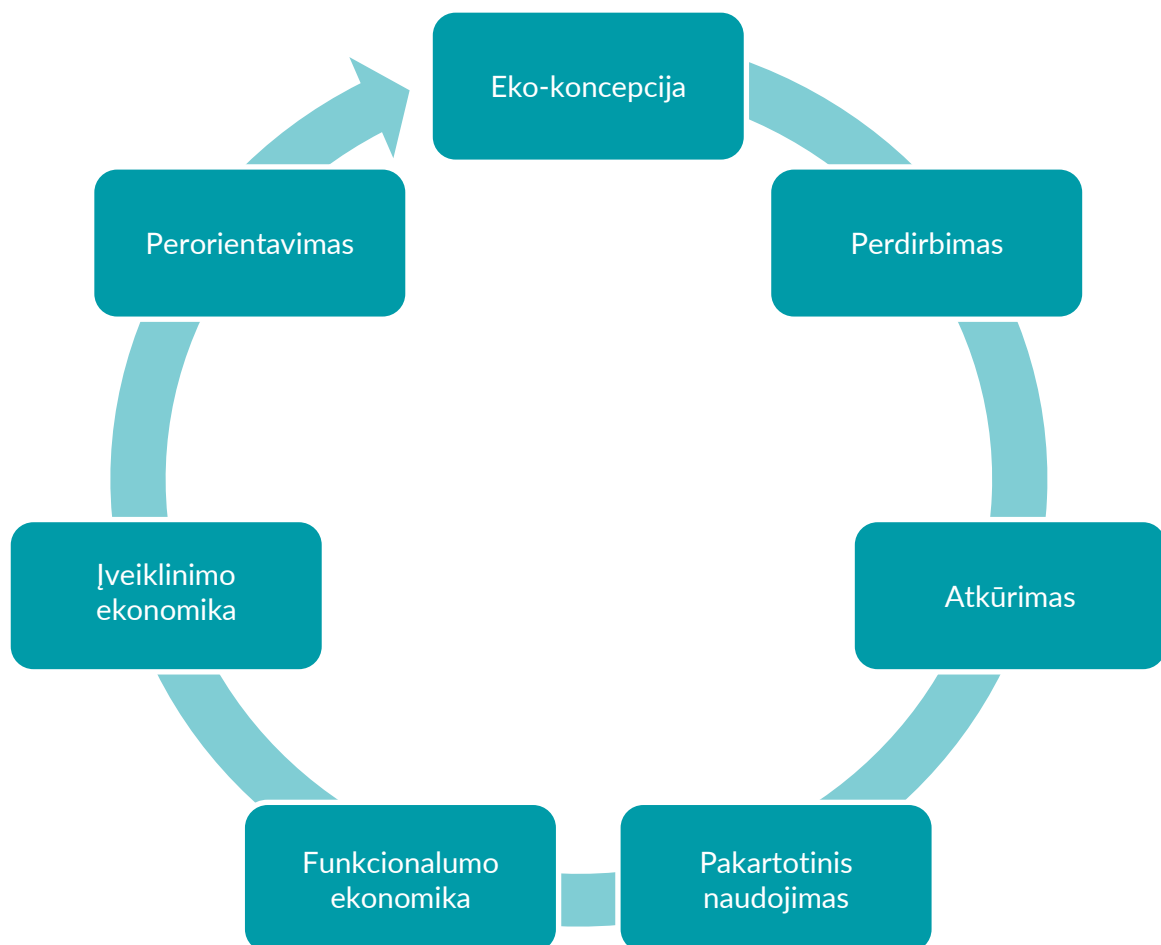
- Pasinaudoti perkvalifikavimo galimybėmis
- lankstus mąstymas ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra

Naudos darbuotojams:

- Pasitenkinimas darbu, motyvacija ir darbo našumas
- Darbo saugumas ir patikima psichologinė sutartis
- Efektyvus profesinis ir karjeros vystymasis
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (darbas namuose, skaitmeninės ir hibridinės darbo vietos ir kt.)

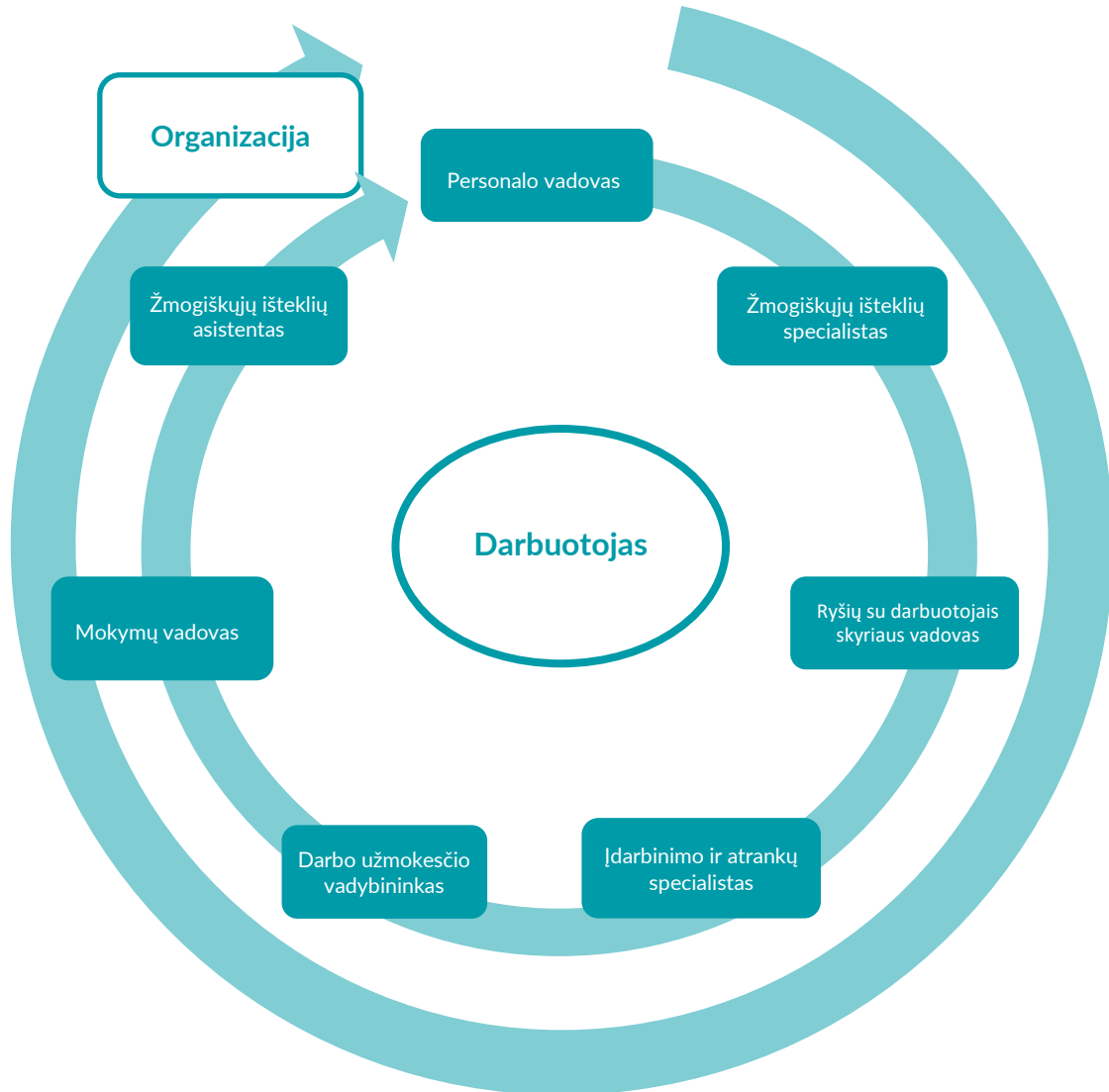
Po mokymų galės konsultuoti ir patarti vadovybei personalo politikos ir susijusių problemų klausimais.

Toliau pateiktame paveiksle apibendrintos žiedinės ekonomikos principais besiremiančio žmoniškųjų išteklių vadovo pareigos pagal mokymo kurso ir vadovo turinį.



Paveikslas: Žiedinės ekonomikos schema

Žiedinės ekonomikos principais paremto žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas gali atlikti kelis vaidmenis:



Paveikslas: žiedinės ekonomikos principais paremto žmogiškųjų išteklių valdymo vadybininko samprata organizacijoje, kuri turi būti sutelkta į centrą.

Susijusios disciplinos ir (arba) patikrinama kompetencija

- Žmogiškųjų išteklių valdymas
- Verslo administravimas
- Organizacijos psichologija
- Filosofija
- Švietimas

- Mokymai
- Žiedinė ekonomika
- Kita

4. Žiedinės ekonomikos principais paremto žmogiškųjų išteklių valdymo specialisto profesinės kvalifikacijos standartas pagal Europos kvalifikacijos sąrangą (EKS)

Veiklos sritis Eko-koncepcija	
KOMPETENCIJOS – geba... • Suprasti ir žinoti, kad apskritai žiedinė žmogiškųjų išteklių vadyba ir ypač žmogiškųjų išteklių ekologinė koncepcija yra pagrindinė sudedamoji dalis, siekiant išspręsti pagrindinį iššūkį, susijusį su sėkmingu įmonių socialinės atsakomybės įgyvendinimu įmonėse.	
1. Skyrius Eko-koncepcija įmonėje	
Pagrindas - Įmonių socialinės atsakomybės ir darbuotojų gerovės apibrėžimas ir samprata	
Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
• Darbuotojų gerovės, sveikatos, saugumo ir suderinamumo su asmeniniu gyvenimu sąvoką, apibrėžimą ir elementus • Įmonių socialinės atsakomybės sąvoką, apibrėžtį ir elementus • Įvairius sėkmingų ar nesėkmingų saviorganizacinių komandų tipus • Mokymo plano sudarymo principus ir gaires	• Diferencijuoti įvairius darbo vietos lankstumo, lanksčios karjeros, lankstaus grafiko, nuotolinio darbo, savarankiško organizavimosi ar darbuotojų komandų variantus • Taikyti darbuotojų mokymosi ir augimo metodus • Siūlyti sprendimus, kaip formuoti darbuotojų įvairovę ir įtrauktį • Atpažinti nuotolinių komandų tipus ir nustatyti tinkamą komandą savo organizacijai
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
• Taikyti metodus ir suprasti darbo vietos lankstumo naudą bei jo ryšį su žiediniu žmogiškųjų išteklių valdymu arba žmogiškųjų išteklių ekologine koncepcija.	
2. skyrius Kaip sukurti darbo aplinką, pagrįstą žmogiškųjų išteklių ekologine koncepcija arba žiediniais žmogiškaisiais ištekliais	
Pagrindas – Darbo aplinkos apibrėžimas ir samprata	
Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...

- Darbo aplinkos sąvoką, apibrėžimus ir elementus - Europos Sąjungos (ES) lygmens požiūrius - Įvairios veiklos, strategijų ar idėjų, susijusių su darbo aplinka, rūšis. Įvairių veiklų, strategijų ar idėjų, susijusių su darbo aplinka, pavyzdžius.	- Sukurti sveiką aplinką - Taikyti žiedinės ekonomikos principais paremto žmogiškųjų išteklių valdymo metodus. - Atlikti atvejų analizę darbo aplinkoje
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
Taikyti metodus ir elementus, kurie prisideda prie darbuotojų gerovės fizinėje darbo vietoje „žiedinė“ prasme.	
3 skyrius Kaip integruoti eko-koncepciją arba „žiedinę“ darbuotojų mąstyseną naudojant pozityviosios vadybos principus	
Pagrindas – Žmogiškųjų išteklių darbuotojų mąstysenos apibrėžimas ir koncepcija, taikant pozityvaus valdymo principus	
Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Darbuotojų grįžamojo ryšio kilpų sąvoką, apibrėžimą ir elementus - Europos Sąjungos (ES) lygmens metodus - Delegavimo įgūdžių tipus	- Diferencijuoti ir taikyti naujas veiklos vertinimo tendencijas - Taikyti darbuotojų grįžamojo ryšio ciklus savo darbo kasdienybėje - Siūlyti sprendimus, kaip išvengti darbuotojų kaitos - Apskaičiuoti darbuotojų kaitos lygį - Diferencijuoti delegavimo įgūdžių tipus savo organizacijoje
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
- Analizuoti ir vertinti naujas veiklos vertinimo tendencijas. - Siūlyti tinkamiausią nuolatinio veiklos vertinimo sistemą ir darbo užmokesčio paketus, atsižvelgiant į konkretų atvejį.	

Veiklos sritis

Perdirbimas

KOMPETENCIJOS – geba...

- Suprasti ir žinoti, kaip „perdirbimo“ sąvoka taikoma žmogiškiems ištekliams ir taikyti perkvalifikavimą skirtingiems tikslams pasiekti: įprastomis sąlygomis, reorganizavimo, pertvarkymo ir restruktūrizavimo metu.

1 skyrius

Profesinio orientavimo ir perkvalifikavimo strategijos, siekiant optimizuoti perkėlimą į kitas darbo vietas įmonėje.

Pagrindas – „Žiedinės“ darbo vietų analizės apibrėžimas ir samprata

Mokymosi rezultatai

ŽINIOS – Žino ir supranta...		ĮGŪDŽIAI – gali...	
„Žiedinių“ darbo vietų analizės sąvoką, apibrėžimą ir elementus - Įgūdžių aprašo elementus - Įvairius organizacinės kultūros tipus „Žiedinių“ darbo vietų analizės principus ir gaires		- Diferencijuoti įvairius „žiedinės“ darbo vietos analizės elementus - Taikyti tinkamų talentų ir tinkamų pareigų parinkimo metodus - Taikyti metodus, kaip išvengti lūkesčių ir tikrovės neatitikimo darbe - Pasiūlyti sprendimus, kaip iš naujo atrasti organizaciją pasitelkiant jos žmones	
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...			
- Sukurti savo organizacijos įgūdžių aprašą ir paruošti praktinį procedūrų pavyzdį su įgūdžių aprašu (atitinkamas programas, tinkamus įrankius). - Suderinti skirtingus „žiedinius“ įgūdžius.			
2 skyrius			
Kaip siūlyti mokymus, kad organizacijoje būtų didinamos įsidarbinimo galimybės			
Pagrindas – Vidinių įsidarbinimo galimybių apibrėžimas ir samprata			
Mokymosi rezultatai			
ŽINIOS – Žino ir supranta...		ĮGŪDŽIAI – gali...	
- Įsidarbinimo galimybių sąvoką, apibrėžimus ir elementus - Vidinių įsidarbinimo galimybių sąvoką, apibrėžtį ir elementus 10 Europos įgūdžių darbotvarkės veiksmų		- Atpažinti minkštųjų įgūdžių tipus - Taikyti tinkamų talentų ir tinkamų vaidmenų parinkimo metodus - Siūlyti sprendimus, kaip pagerinti darbuotojų skaitmeninius įgūdžius.	
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...			
- Taikyti valdymo strategijas vidiniam karjeros perėjimui. - Parengti savo organizacijos planą, kuriame būtų įtraukta geroji talentų išlaikymo praktika.			
3 skyrius			
Darbo vietų kūrimas siekiant ištirti galimybes įmonėje			
Pagrindas – Darbo vietos kūrimo apibrėžimas ir samprata			
Mokymosi rezultatai			
ŽINIOS – Žino ir supranta...		ĮGŪDŽIAI – gali...	
- Darbo vietos kūrimo sąvoką, apibrėžimus ir elementus - Savęs pažinimo, kaip pasitenkinimo darbu priemonės tipą - Darbo vietos kūrimo naudą		- Atpažinti savęs pažinimo, kaip pasitenkinimo darbu įrankio, tipą. - Taikyti „žiedinio“ proceso, kaip profesinio perėjimo ir sėkmingo perėjimo, metodus.	
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...			
Parengti įvairias strategijas kurti darbo vietas			
4 skyrius			
Readaptacija: Vaidmenų pasikeitimai įmonėje			
Pagrindas – Vaidmenų pokyčių apibrėžimas ir samprata			
Mokymosi rezultatai			

ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Pokyčių valdymo sąvoką, apibrėžimus ir elementus - Savęs pažinimo, kaip pasitenkinimo darbu priemonės, tipą - Darbo vietos kūrimo naudą	- Atpažinti savęs pažinimo, kaip pasitenkinimo darbu įrankio, tipą - Taikyti strategijas keičiant vaidmenis
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
Parengti įvairias pokyčių valdymo įgyvendinimo strategijas	

Veiklos sritis Atkūrimas

KOMPETENCIJOS – geba...

- Suprasti ir žinoti, kad sąvoka „atkūrimas“ remia darbuotojo reintegraciją po ilgų atostogų (ligos, nelaimingo atsitikimo, motinystės...) ir taikyti streso bei priklausomybių prevenciją ir valdymą darbo vietoje, kad būtų išsaugoti darbo santykiai.

1 skyrius

Kaip plėtoti darbuotojų reintegraciją po ilgo nebuvimo darbe, taikant žiedinį žmogiškųjų išteklių metodą?

Pagrindas – Reintegracijos proceso apibrėžimas ir samprata

Mokymosi rezultatai

ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Europos reintegracijos kontekstą - Vadovų kompetencijų sistemos, skirtos padėti grįžti į darbą, elementus - Įvairius reintegracijos po ilgo nebuvimo darbe būdus - Grįžimo į darbą pokalbio procedūros principus ir gaires	- Diferencijuoti įvairius reabilitacijos elementus ir nurodyti 5 reintegracijos scenarijus - Taikyti grįžimo į darbą etapais metodus - Taikyti darbuotojų patirties kartografavimo metodus - Atvejo analizė ir vertinimas – išnagrinėti ir apibrėžti reintegracijos veiklą

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...

- Paruošti praktinį procedūrų pavyzdį su darbuotojų patirties kelionės žemėlapiu (atitinkamos programos, tinkami įrankiai)

2 skyrius

Kaip valdyti darbuotojų pravaikštas?

Pagrindas – Darbuotojų pravaikštų apibrėžimas ir samprata

Mokymosi rezultatai

ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Nedarbingumo sampratą, apibrėžimą ir elementus - Dabartinį Europos kontekstą, susijusį su pravaikštomis	- Atpažinti pravaikštų priežastis - Taikyti „žiedinius metodus“, siekiant sumažinti pravaikštų skaičių darbo vietoje

- Naujausią pravaikštų istoriją Europos Sąjungoje

- Siūlyti sprendimus, kaip pagerinti lankomumą ir būdus, kaip sumažinti pravaikštų skaičių

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...

- Parengti planą ir apskaičiuoti darbuotojų pravaikštų kiekybinio įvertinimo priemonę: darbuotojų neatvykimo į darbą rodiklis arba pagrindinis neatvykimo į darbą rodiklis (KPI)

3 skyrius

Kaip išvengti streso ir perdegimo bei juos valdyti?

Pagrindas – Streso ir perdegimo apibrėžimas bei sąvokos

Mokymosi rezultatai

ŽINIOS – Žino ir supranta...

- Streso darbe priežasčių sampratą, apibrėžimą ir elementus bei streso valdymo įmonėje svarbą
- Savęs pažinimo, kaip pasitenkinimo darbu priemonės, tipą
- Darbo vietos kūrimo naudą

ĮGŪDŽIAI – gali...

- Pripažinti žiedinį darbo krūvio valdymo metodą
- Taikyti žiedinį požiūrį į streso valdymą darbo vietoje
- Taikyti 5 strategijas, kurios padės veiksmingai valdyti talentų darbo krūvį
- Apibrėžti prevencijos strategijas

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...

- Parengti perdegimo prevencijos strategijų planą
- Sukurkite darbo klimato tyrimą

4 skyrius

Kaip elgtis, kad išlaikytumėte gerus profesinius santykius

Pagrindas – Tinkamumo darbui apibrėžimas ir sąvoka

Mokymosi rezultatai

ŽINIOS – Žino ir supranta...

- „Fit for work“ koncepciją, apibrėžimą ir elementus
- Tinkamumas darbui galėtų būti naudojamas priklausomybėms gydyti
- Pagalbos darbuotojams modelį

ĮGŪDŽIAI – gali...

- Apibrėžti netinkamumą darbui
- Savo organizacijoje taikyti priklausomybės prevencijos strategijas

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...

- Išnagrinėti ir apibrėžti naujas darbuotojų priklausomybės prevencijos priemones

Veiklos sritis

Pakartotinis naudojimas

KOMPETENCIJOS – geba...

- Suprasti ir išmanyti žiedinės ekonomikos principais paremto žmogiškųjų išteklių valdymo mokymus
- Įtraukti darbuotojus į mentorystės programą
- Instruktuoti ar mokyti atlikti kitą funkciją

- Išlaikymas ir mokymas darbuotojų, kurie netrukus išeis į pensiją, kad jie galėtų pasidalyti savo patirtimi ar įgūdžiais įmonėje
- Skatinti įdarbinimo ar įdarbinimo darbo vietoje programas
- Skatinti kitokio pobūdžio vidinio judumą

1 skyrius

Mentorystė ir darbuotojų mobilumas

Pagrindas – Darbuotojų mobilumo apibrėžimas ir samprata

Mokymosi rezultatai

ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
• Darbuotojų mobilumo sąvoką, apibrėžtį ir elementus • Mentorystės programos sampratą, apibrėžimą ir elementus • Sėkmingų arba nesėkmingų saviorganizuojančių komandų tipų skirtumus • Darbuotojų mobilumo mentorystės programos kūrimo principus ir gaires	• Sukurti bendrą mentorystės programos kūrimo planą • Pripažinti veiksmingą darbuotojų mobilumo mentorystės programą • Taikyti darbuotojų mobilumo mentorystės mechanizmus • Taikyti sėkmingos mentorystės programos įgyvendinimo etapus • Viešinti mentorystės programą

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...

- Teikti paraišką ir parengti sėkmingą mentorystės programą
- Išnagrinėti ir apibrėžti mentorystės taikymą darbuotojų mobilumui organizacijoje

2 skyrius

Darbuotojų instruktavimas ir (arba) mokymas, siekiant skatinti vidines įsidarbinimo galimybes

Pagrindas – „Koučingo“ ir mokymo apibrėžimas ir samprata

Mokymosi rezultatai

ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
• „Koučingo“ ir mokymo įsidarbinti viduje sąvoką, apibrėžtį ir elementus • Išorinį ir vidinį „koučingą“ • naujas mokymo organizavimo tendencijas	• Taikyti vidinio mokymo programos tipą • Taikyti bendrąjį mokymo planą

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...

- Sukurti bendrą mokymo planą

3 skyrius

Įdarbinimo programa – vidinio darbuotojų mobilumo skatinimo priemonė

Pagrindas – Įdarbinimo programos apibrėžimas ir samprata

Mokymosi rezultatai

ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
• Vidinio darbuotojų mobilumo sąvoką, apibrėžtį ir elementus • Vidinio darbuotojų mobilumo koncepciją ir jos ryšį su žiedinės	• Diferencijuoti karjeros kelią ir planą • Taikyti ir identifikuoti veiksnius, kurie rodo, kad reikia naudoti karjeros planus • Siūlyti pakartotinį vidaus darbuotojų kompetencijų pritaikymą kitose srityse

ekonomikos principais paremtu modelio Bendrus iššūkius, susijusius su nusistovėjusiomis tradicijomis ir stereotipais	
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
- Parengti darbuotojų karjeros kelio planą - Taikyti netradicinius karjeros plėtojimo metodus	
4 skyrius	
Darbuotojų išlaikymas ir amžiaus valdymas	
Pagrindas – Darbuotojų išlaikymo apibrėžimas ir samprata	
Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Darbuotojų išlaikymo sąvoką, apibrėžimą ir elementus - Amžiaus valdymo sąvoką, apibrėžimą ir elementus - Darbuotojų išlaikymo ir pakartotinio naudojimo organizacijose sampratą - Atvirkštinę mentorystę	- Atskirti ir taikyti naujas veiklos vertinimo tendencijas - Taikyti patarimus apie darbuotojų išlaikymą ir amžiaus valdymą - Siūlyti sprendimus dėl darbuotojų išlaikymo ir amžiaus valdymo įmonėje - Diferencijuoti plataus masto ir tikslines strategijas.
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
Pasiūlyti gerosios praktikos pavyzdžių	

Veiklos sritis	
Pramoninė ekologija	
KOMPETENCIJOS – geba...	
Suprasti ir taikyti žiedinio požiūrio į žmogiškuosius išteklius siūlomą paradigmos pokytį taip pat reiškia, kad reikia keisti talentų sampratos perspektyvą. Nuo klasikinės ir statiškos apibrėžties, pagal kurią talentas laikomas ribotu ištekliu, pereinama prie dinamiškesnės ir natūralistiškesnės talentų vizijos, pagal kurią talentas apibrėžiamas kaip natūralus polinkis	
1 skyrius	
Kaip aptikti paslėptus talentus savo įmonėje?	
Pagrindas – Paslėptų talentų apibrėžimas ir sąvoka	
Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Paslėptų talentų sąvoką, apibrėžtį ir elementus - Verslumo sampratą, apibrėžtį ir elementus	- Sukurti bendrą mentorystės programos kūrimo planą - Atpažinti ir apibrėžti talentų iniciatyvas - Apibrėžti veiksmus, kaip skatinti verslumą įmonėje

• Žaidybinimo sąvoką, apibrėžtį ir elementus • Principus, kaip žaidybinimas gali paskatinti ir ugdyti paslėptus talentus įmonėje • Skirtumą tarp talentų valdymo ir tradicinio žmogiškųjų išteklių valdymo • Žaidybinimo ryšį su „žiediniais“ žmogiškųjų išteklių metodais	• Taikyti žaidybinimo strategijas • Nustatyti vidinius organizacijos / įmonės talentus
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
• Pritaikyti ir parengti sėkmingą inovacijų skatinimo pasitelkiant verslumą ir žaidybinimo programą	
2 skyrius	
Kaip skatinti įvairovę įdarbinant, valdant ir paskirstant darbuotojus?	
Pagrindas – Įvairovės apibrėžimas ir samprata	
Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
• Įvairovės sąvoką, apibrėžtį ir elementus • Įvairovės valdymo sąvoką, apibrėžimą ir elementus • Įvairovės valdymo naudą	• Taikyti įvairovės strategijas • Pritaikyti įvairovės ir gerovės iniciatyvas • Diferencijuoti įvairovės valdymo tipus
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
• Taikyti šiuos pagrindinius elementus, reikalingus bet kokiai įvairovės valdymo strategijai • Patobulinti organizacijos įvairovės valdymo strategiją naudojant „žiedinį“ modelį	
3 skyrius	
Kaip plėtoti ekspertinę bazę ar „žiedinę“ karjerą?	
Pagrindas – „Žiedinės“ karjeros apibrėžimas ir sąvoka	
Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
• „Žiedinės“ karjeros koncepciją, apibrėžtį ir elementus • Vadovavimu grindžiamą karjerą	• Taikyti vadyba pagrįstą karjeros kelią • Taikyti pagrindinius punktus, kurie leistų kurti karjerą, pagrįstą žiniomis
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
• Atlikti veiklos vertinimo procesą, pagrįstą „žiedine“ karjeros sistema	

Veiklos sritis

Funkcionalumo ekonomika

KOMPETENCIJOS – geba...

- Suprasti ir išmanyti žmogiškųjų išteklių „funkcinės ekonomijos“ sąvoką ir žinoti jos elementus, pvz., į žmogų orientuoto optimizavimo pirmenybę prieš sutartinius įsipareigojimus.

1 ir 2 skyriai. Funkcionalumo ekonomika. Kaip valdyti talentus?

Pagrindas – Komandiruojamo darbuotojo apibrėžimas ir sąvoka

Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Funkcinės ekonomikos sąvoką, apibrėžtį ir elementus - Komandirujamo darbuotojo sąvoką, apibrėžimą ir elementus - Išorinio komandiravimo sąvoką, apibrėžtį ir elementus	- Atpažinti ir taikyti vidinį mobilumą - Taikyti talentų valdymo strategijas

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...

- Pasirengti komandiruotei ir ją organizuoti

3 ir 4 skyriai
Užsakomosios / subrangos sutartys. Savarankiškas darbas (laisvai samdomi darbuotojai).
Pagrindas – Užsakomųjų paslaugų / subrangos ir savarankiško darbo apibrėžimas ir samprata

Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Užsakomųjų paslaugų / subrangos sampratą, apibrėžtį ir elementus - Savarankiško darbo (laisvai samdomo darbo) sąvoką, apibrėžtį ir elementus - Savarankiškai dirbančių asmenų kultūrinės perspektyvas	Apsvarstyti savarankiško darbo privalumus ir trūkumus

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...

- Kriterijai, kuriais remiantis galima įvertinti ir nustatyti, kuris iš jų (užsakomasis / subrangos ar savarankiškas darbas) yra tinkamiausias atsižvelgiant į klientus, veiklą ir įmonės poreikius

5 ir 6 skyriai
Darbo dalijimosi platformos. Lankstumas. Darbas per atstumą.
Pagrindas – Darbo pasidalijimo platformų apibrėžimas ir sąvokos bei lankstumas darbe

Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Darbo pasidalijimo platformų sąvoką, apibrėžtį ir elementus - Darbo pasidalijimo platformų tipus ir jų ryšį su lankstumu - Europos Sąjungos teisės aktus dėl lankstumo darbe	- Pripažinti „žiedinį“ požiūrį į darbo krūvio valdymą - Taikyti ir išmanyti bendradarbiavimo priemones - Ieškoti naujų darbo pasidalijimo platformų rūšių ir svarstyti, kaip jas taikyti

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...

- Nustatyti, kas tinkamiausia klientams, veiklai ir naudingiausia įmonei.

7 skyrius
Daugiafunkciškumas
Pagrindas – Daugiareikiškumo apibrėžimas ir samprata.

Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
Daugiafunkcinės veiklos sąvoką	- Skirti įvairias darbo vietas ir įvairias veiklas - Nustatyti penkis strateginės darbo jėgos žingsnius savo įmonėje
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
Taikyti daugiafunkciškumo valdymą	

Veiklos sritis

Antro panaudojimo ir dalijimosi ekonomika

KOMPETENCIJOS – geba...

- Suprasti ir išmanyti „antro panaudojimo ir dalijimosi ekonomikos“ sąvoką ir tai, kaip ji padeda darbuotojui pereiti į išorinę darbo rinką, pasitelkiant tokius elementus kaip „koučingas“, įmonių restruktūrizavimo procesas, įdarbinimas ir jų ryšys su žiedinės ekonomikos principais paremtu žmogiškųjų išteklių valdymu.

1 ir 2 skyriai

Dalijimosi ekonomika. Kaip padėti darbuotojams pereiti į kitą darbo vietą, kai pagal sutartį numatyti įspėjimo terminai?

Pagrindas – Dalijimosi ekonomikos apibrėžtis ir sąvoka

Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Dalijimosi ekonomikos sąvoką, apibrėžtį ir elementus - Antro panaudojimo ekonomika sąvoką	Taikyti pagalbinių darbuotojų perėjimo strategijas, kai yra nustatyti sutartiniai laikotarpiai
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
Išnagrinėti ir apibrėžti trumpalaikius ir ilgalaikius „žiedinius“ žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus, susijusius su darbuotojų perėjimu.	

3 ir 4 skyriai

Įmonėje įdiegtas aktyvus darbuotojų karjeros valdymo procesas ar svarstymai. Kaip padėti darbuotojui pereiti į išorinę darbo rinką („koučingas“, įmonių restruktūrizavimo procesas, įdarbinimas ir kt.)

Pagrindas – Aktyvaus karjeros valdymo apibrėžimas ir samprata

Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Darbuotojų pavadavimo sąvoką, apibrėžimą ir elementus - Aktyvaus karjeros valdymo sąvoką, apibrėžimą ir elementus	- Nustatyti ir „žiediniu“ būdu taikyti restruktūrizavimo sistemas - Nustatyti įmonių prisitaikymo ir darbuotojų įsidarbinimo galimybių iššūkius

Europos praktiką, nacionalinių restruktūrizavimo sistemų tipus	
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
Apsvarstyti, kaip būtų galima pagerinti įmonių, vietos valdžios institucijų ir kitų vietos subjektų sąveiką.	
5 ir 6 skyriai	
Gairės dėl vyresnio amžiaus darbuotojų įdarbinimo ir darbo sutarties nutraukimo. Kaip ramiai nutraukti sutartį?	
Pagrindas – Vyresnio amžiaus personalo apibrėžimas ir sąvokos	
Mokymosi rezultatai	
ŽINIOS – Žino ir supranta...	ĮGŪDŽIAI – gali...
- Vyresnių nei 50 metų žmonių įdarbinimo privalumus - Sveikatos ir negalios valdymą - Europos Sąjungos teisės aktus dėl lankstumo - Rekomendacinio laiško svarbą	- Taikykite įdarbinimą ir geriausią praktiką įdarbinant vyresnius nei 50 metų žmones - Taikyti išėjimo iš darbo ir perėjimo į pensiją programą
SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS - geba...	
Vesti išėjimo iš darbo pokalbį ir pritaikyti patarimus, kaip efektyviai jį vesti.	