

II pirkimo objekto dalis

EUROPOS SĄJUNGOS STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠAS ADMINISTRUOJANČIŲ DARBUOTOJŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ STIPRINIMO PASLAUGŲ LIETUVOJE VIEŠOJO PIRKIMO

TECHNINĖ SPECIFIKACIJA

1. Pirkimo tikslai ir objektas

1.1. Finansų ministerija (toliau – perkantoji organizacija), siekdama sukurti vieningą Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų lėšas administruojančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų (toliau – darbuotojų) kvalifikacijos kėlimo sistemą, užtikrinančią darbuotojų kvalifikacijos atitiktį jiems pavestoms funkcijoms ir esamų žinių bei patirties perteklimą kuo didesniai darbuotojų skaičiui, 2007–2013 m. finansavimo laikotarpiu atliko ES struktūrinių fondų lėšas administruojančių institucijų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos ir reikiamų kompetencijų analizę. Remiantis atlikta analize buvo parengtas ES struktūrinių fondų lėšas administruojančių darbuotojų kompetencijų aprašas,¹ kuris apibrėžia, kokių kompetencijų (žinių, gebėjimų bei įgūdžių) reikia darbuotojams administruojantiems ES struktūrinių fondų lėšas. Pagal šį kompetencijų aprašą 2012–2016 metais Finansų ministerija organizavo centralizuotus kvalifikacijos kėlimo renginius visiems ES struktūrinių fondų lėšas administruojančių institucijų darbuotojams pagal kompetencijų apraše nurodytas reikiamų gebėjimų sritis. Iš viso 2012–2016 m. Finansų ministerija suorganizavo beveik 300 kvalifikacijos kėlimo renginių (per 1800 akademinių valandų), kuriuose apsilankė beveik 5000 dalyvių (neimkiantis dalyvių) iš 25 ES struktūrinių fondų lėšas administruojančių institucijų.

1.2. 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programoje – dokumente, kuris nustato ES struktūrinių fondų lėšų investavimo sritis 2014–2020 m. finansavimo laikotarpiu, nustatyta, kad 2014–2020 m. bus siekiama visų pirma užtikrinti Lietuvoje veikiančios ES struktūrinių fondų lėšų administravimo sistemos tęstinumą ir ES struktūrinių fondų lėšas administruojančiose institucijose sukauptą administravimo gebėjimų ir kompetencijų išsaugojimą. Įvertinant sukauptą ES struktūrinių fondų lėšų administracinių gebėjimų ugdymo patirtį ir 2014–2020 m. finansavimo laikotarpiu bus siekiama stiprinti šią sistemą atsižvelgiant į ES struktūrinių fondų lėšų administravimui keliamus strateginius tikslus ir poreikius.

1.3. Perkantoji organizacija siekia suteikti galimybę ES struktūrinių fondų lėšas administruojančių institucijų darbuotojams (toliau bendrai – darbuotojai) dalyvauti kokybiškuose vadybinių kompetencijų stiprinimo renginiuose, kuriuos vestų aukštą kvalifikaciją ir sėkmingą patirtį turintys lektoriai, taikantys inovatyvius, darbuotojus įtraukiančius, netradicinius mokymo metodus ir priemones.

1.4. Taip pat perkantoji organizacija siekia, kad dalyvavimas tokiuose renginiuose suteiktų darbuotojams naujų, aktualių ir reikiamų žinių bei praktinių įgūdžių, sustiprintų gebėjimus naudoti šias žinias praktikoje, taip pat sustiprintų darbuotojų motyvaciją bei sukurtų pridėtinę vertę darbuotojams ir institucijoms, kuriose jie dirba.

1.5. Remiantis Techninės specifikacijos 1.2–1.4 papunkčiuose aprašytais tikslais perkantoji organizacija planuoja įsigyti darbuotojų vadybinių kompetencijų stiprinimo paslaugas, kurių teikimo metu tiekėjas įsipareigoja perkantajai organizacijai nustatytomis sąlygomis organizuoti darbuotojų vadybinių kompetencijų stiprinimo renginius Lietuvoje.

1.6. Darbuotojų vadybinių kompetencijų stiprinimo renginiai bus organizuojami institucijų, kurioms pavestos ES struktūrinių fondų lėšų administravimo funkcijos (iš viso 25 institucijos),² kuriose ES struktūrinių fondų lėšų administravimo funkcijas atlieka apie 1500 darbuotojų).³

1.7. Planuojamas darbuotojų vadybinių kompetencijų stiprinimo renginių poreikis 3 (trims) metams ne mažiau kaip 1000 akademinių valandų, kurioms numatoma skirti 160.000 Eur (be PVM).

2. Vadybinių kompetencijų stiprinimo paslaugų aprašymas

2.1. Atsižvelgiant į institucijų, nurodytų Techninės specifikacijos 1.6 papunktyje, ES struktūrinių fondų lėšas administruojančių darbuotojų aktualias vadybinių kompetencijų stiprinimo renginių temas ir poreikį, tiekėjas turi organizuoti vadybinių kompetencijų stiprinimo renginius Lietuvoje, nurodytus Techninės specifikacijos priede pagal su perkantąja organizacija iš anksto sudertą kvalifikacijos kėlimo renginių tvarkaraštį (toliau – Renginių tvarkaraštis).

2.2. Vadybinių kompetencijų stiprinimo renginius turi vesti lektoriai, kurie atitiks pirkimo dokumentuose lektoriams nustatytus reikalavimus.

2.3. Vidutinis vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio dalyvių skaičius vienoje grupėje – 20. Šis skaičius gali kisti priklausomai nuo vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio temos, tikslinės grupės dydžio, tikslinė grupės poreikio ir kitų aplinkybių.

2.4. Vadybinių kompetencijų stiprinimo renginius numatoma organizuoti skirtingoms darbuotojų tikslinėms grupėms:

2.4.1. nauji darbuotojai (dirbantys iki 6 mėn.), darbuotojai grįžę po ilgalaikį (daugiau kaip 2 m. trukusių) atostogų, įsisavinantys žinias naujose srityse darbuotojai (toliau – pradedantieji);

2.4.2. darbuotojai, išdirbę daugiau kaip 6 mėn. (toliau – pažengusieji);

2.4.3. padalinių vadovai ir jų pavadootojai (toliau – vidurinėsios grandies vadovai);

2.4.4. institucijų vadovai ir jų pavadootojai (toliau – aukščiausio lygio vadovai)

2.4.5. mišrios grupės iš pradedančiųjų, pažengusiųjų ir vadovų.

2.5. Tiekėjas parengs ir pateiks mokymo programas, nurodydamas preliminarų mokymų programų turinį ir apimtį, visoms techninės specifikacijos priede nurodytoms vadybinių kompetencijų stiprinimo renginių temoms, taip pat kitoms temoms, jeigu paslaugų teikėjas pasiūlys papildomas temas vadovaujantis Techninės specifikacijos 2.10 papunkčiu.

2.6. Vadybinių kompetencijų stiprinimo temų programų turinys turi būti aiškiai pritaikytas pagal planuojamą tikslinės grupės lygį (pradedantiems, pažengusiems, vadovams, mišri grupė). Prie programos turės nurodyti, kokioms tikslinėms grupėms ji bus pritaikyta.

2.7. Rengiant vadybinių kompetencijų stiprinimo programas turi būti siekiama, kad vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio metu būtų kiek įmanoma išsamiau atskleistas temos turinys, jeigu aktualiai, aptarta užsienio valstybių patirtis nagrinėjama tema, bei sudarytos galimybės nagrinėti praktinius pavyzdžius (uždavotės), lavinti įgūdžius.

2.8. Vadybinių kompetencijų stiprinimo renginių organizuoti reikalingos vietos (salių ar kitų erdvių), įrangos paieškas ir užsakymą, salės paruošimą, stalų išdėstymą, kavos pertraukas ir (arba) pietus organizuoja ir apmoka perkantoji organizacija. Vadybinių kompetencijų stiprinimo renginiai numatomi organizuoti Vilniuje. Išimtiniais atvejais, iš anksto suderinus su tiekėju, perkantoji organizacija gali siūlyti vadybinių kompetencijų stiprinimo renginį organizuoti ir kituose Lietuvos Respublikos miestuose (2012–2016 m. vadybinių kompetencijų stiprinimo renginių organizuoti kituose Lietuvos miestuose nebuvo poreikio).

² Atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinančių 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą, taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. birželio 4 d. nutarimu Nr. 528 „Dėl atsakomybės ir funkcijų paskirstymo tarp institucijų, įgyvendinančių 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą“.

³ Partneriams bus organizuojami kvalifikacijos kėlimo renginiai tik Techninės specifikacijos priedo 7 modulyje numatytais temomis.

2.9. Esant poreikiui, perkantioji organizacija gali kreiptis į tiekėją su prašymu organizuoti ir kitus vadybinių kompetencijų stiprinimo renginius, kurių temos nėra nurodytos Techninės specifikacijos priede, tačiau kurios yra reikalingos ES struktūrinių fondų lėšas administruojančių darbuotojų kompetencijai užtikrinti. Tokiu atveju, perkantioji organizacija raštu kreipiasi į tiekėją su prašymu organizuoti vadybinių kompetencijų stiprinimo renginį, kurio tema nėra nurodyta Techninės specifikacijos priede. Jeigu tiekėjas, išnagrinėjęs perkantiosios organizacijos prašymą, turi galimybę organizuoti perkantiosios organizacijos nurodytą vadybinių kompetencijų stiprinimo renginį, per 10 darbo dienų nuo kreipimosi į tiekėją dienos, teikia perkantiojai organizacijai pasiūlymą vadybinių kompetencijų stiprinimo renginiui organizuoti (lektorius, kuris tiesiogiai ves vadybinių kompetencijų stiprinimo renginį ir pavarde, renginio programa (darbotvarkė), renginio trukmė). Perkantiojai organizacijai patvirtinus tiekėjo pateiktą pasiūlymą, atitinkamai gali būti daromi pakeitimai Renginių tvarkaraštyje.

2.10. Tiekėjas gali pasiūlyti organizuoti vadybinių kompetencijų stiprinimo renginius Techninės specifikacijos priede nenurodytomis temomis, jeigu tokios temos, tiekėjo nuomone, yra reikalingos ES struktūrinių fondų lėšas administruojančių darbuotojų kompetencijai užtikrinti.

2.11. Už Techninės specifikacijos 2.9 ir 2.10 papunkčiuose aptartų vadybinių kompetencijų stiprinimo organizavimą tiekėjui mokama pagal paslaugų pirkimo sutartyje nurodytus paslaugų įkainius, neviršijant numatytos maksimalios paslaugų sutarties vertės.

3. Reikalavimai vadybinių kompetencijų stiprinimo renginiams

3.1. Vadybinių kompetencijų stiprinimo renginiai turi vykti lietuvių kalba.

3.2. Darbuotojų vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio paketą sudaro tinkamai parengti teoriniai ir praktiniai užsiėmimai bei mokymo priemonės. Mokymų priemonės į mokymo renginį atveža į vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio dalyviams pateiktas tiekėjas. Tiekėjas kiekvienam dalyviui privalo pateikti šias mokymo priemones:

3.2.1. metodinę (mokymų) medžiagą (iš perdirtų popierių visiems kasdieniams biuro darbams, pagaminto iš 100% perdirtos makulatūros);

3.2.2. rašymo priemonę;

3.2.3. kitos mokymo priemonės dalyviams (pvz., dalyvio kortelė), reikalingos mokymo procesui, gali būti teikiamos tiekėjo nuožūra.

3.3. Kiekvienam darbuotojų vadybinių kompetencijų stiprinimo renginiui tiekėjas turi parengti kokybišką metodinę medžiagą (vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio programą, visa dalinai, demonstruojamą ir pagalbinių medžiagą, praktinės užduotys, su perkantioja organizacija suderinto kvalifikacijos kėlimo renginio įvertinimo forma ir kita reikalinga informacija laikantis Techninės specifikacijos 3.2 papunktyje nustatytų reikalavimų). Metodinė medžiaga turi būti rengiama lietuvių kalba.

3.4. Tiekėjas perkantiojai organizacijai neatlygintinai pateikia 1 egzempliorių vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio metodinės medžiagos (elektroninę versiją) kartu su apmokėjimo už paslaugas dokumentais. Nepasikeitus renginio programai ir temų dėstant ne pirmą kartą, metodinės medžiagos perkantiojai organizacijai teikti nereikia. Metodinės medžiagos dauginimą ir pateikimą renginio dalyviams užtikrina tiekėjas savo sąskaita.

3.5. Metodinė medžiaga ir kita dokumentacija (dalyvių sąrašai, lankomumo žiniaraščiai ir kt.) turi būti pažymėta 2014–2020 m. ES investicijų ženklu laikantis 2014–2020 m. ES fondų investicijų ženklo naudojimo vadove nustatytų reikalavimų.⁴ Lankomumo žiniaraščio formą nustato perkantioji organizacija.

3.6. Pagalbinius darbuotojus, jeigu tokių reikia praktinių užsiėmimų vietos paruošimui (jeigu būtinas nestandartinis mokymams reikalingas vietos paruošimas), organizuoja (sando, apmoko, aprūpina priemonėmis) tiekėjas savo sąskaita.

3.7. Vadybinių kompetencijų stiprinimo renginių turinys ir mokymo metodai turi būti pritaikyti kiekvienai iš Techninės specifikacijos 2.4 papunktyje nurodytų tikslinių grupių.

3.8. Tiekėjas vadybinių kompetencijų stiprinimo renginius turi organizuoti naudojant šiuolaikiškus, inovatyvius mokymo ir dalyvių įsitraukimo į mokymo procesą metodus (situacijų analizę, interaktyvius dėstymus, grupės proceso dinamiką, individualios bei praktinės užduotys, mokomųjų filmų peržiūrą, grupės ugdymas (angl. *group coaching*), testai, video filmavimas ir filmuotos medžiagos aptarimas) bei kaip įmanoma įvairesnes mokymosi formas.

3.9. Tiekėjas turi užtikrinti, kad vadybinių kompetencijų stiprinimo renginių metu kiekvienai iš tikslinių grupių būtų suteikta išsami, aktuali ir pakankama informacija, reikalinga darbuotojų žinioms įgyti, atitinkamoms kompetencijoms bei praktiniams įgūdžiams, nurodytiems Techninės specifikacijos priede, ugdyti. Esant poreikiui, tos pačios vadybinių kompetencijų stiprinimo temos programą tiekėjas, iš anksto sudėjęs su perkantioja organizacija, gali išplėsti ir dalyti dalimis per kelis kartus, tokiu būdu sukuriant tai pačiai temai skirtingo sudėtingumo ir detalumo bei trukmės programas.

3.10. Po kiekvieno vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio paprastai atliekamas dalyvių išmokymo pokyčio vertinimas (testas, apklausa raštu arba žodžiu, atliekant praktines užduotis ir pan.). Dalyvių išmokymo pokyčio vertinimą atlieka tiekėjas.

3.11. Kiekvieno modulio, nurodyto Techninės specifikacijos priede, trukmė negali būti trumpesnė kaip 8 akademines valandas. Vienos dienos vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio trukmė turi būti ne ilgesnė kaip 8 akademines valandas (neskaitant pertraukų). Kiekviena Techninės specifikacijos priede nurodyta tema turi trukti tiek, kad būtų išsamiai atskleistas dėstomos temos turinys. Tiekėjas gali pasiūlyti tęstinius tam tikrų temų ar tam tikrų temų grupių mokymus.

3.12. Mokymų programos turi atitikti vidaus reikalų ministro nustatytus Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus ir po sutarties pasirašymo turi būti patvirtintos Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos apraše, patvirtintame Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. gruodžio 28 d. nutarimu Nr. 1575 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, nustatyta tvarka.

3.13. Techninės specifikacijos priede nurodytų temų dėstymo dažnumui klausimai sutarties galiojimo laikotarpiu bus aptariami rengiant Renginių tvarkaraštį, atsižvelgiant į temų aktualumą. Kiekviena tema sutarties galiojimo laikotarpiu turi būti išdėstyta bent vieną kartą.

3.14. Darbuotojų vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio pradžioje tiekėjas turi registruoti dalyvių lankomumą ir jį pateikti perkantiojai organizacijai. Lankomumas žymimas kiekvieną mokymų dieną. Lankomumo žiniaraštyje nurodoma įvykdytų mokymų trukmė akademinėmis valandomis. Perkantioji organizacija turi teisę tikrinti ir daryti atžymas lankomumo žiniaraštyje.

3.15. Lankomumo žiniaraštyje turi būti vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio dalyvių sąrašas ir jų parašai.

3.16. Tiekėjas vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio dalyviams paskutinę vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio dieną privalo išduoti pažymėjimus, patvirtinančius jų dalyvavimą konkrečiame vadybinių kompetencijų stiprinimo renginyje.

4. Darbuotojų vadybinių kompetencijų stiprinimo renginių organizavimas ir paslaugų teikimo terminai

4.1. Šalys ne vėliau kaip per 10 darbo dienų nuo sutarties įsigaliojimo dienos organizuoja įvadinį susitikimą, kuriame yra suderinami su vadybinių kompetencijų stiprinimo paslaugų teikimų susiję klausimai (Renginių tvarkaraštis, bendradarbiavimo su perkantioja organizacija tvarka, renginių organizavimo logistika).

4.2. Vadybinių kompetencijų stiprinimo renginiai darbuotojams turi būti organizuojami visa paslaugų sutarties galiojimo laikotarpiu pagal sudarytą Renginių tvarkaraštį.

4.3. Vadybinių kompetencijų stiprinimo renginio dalyvių registraciją atlieka, grupes formuoja, kviečius renginių dalyviams siunčia ir apie renginio programą informuoja tiekėjas naudojantis 2014–2020 m. ES fondų investicijų svetaine www.esinvesticijos.lt Struktūrinius administruojančių institucijų tinklu (SAIT). Dalyvių motyvavimo dalyvauti tiekėjo

⁴ http://www.esinvesticijos.lt/lt/2014-2020_ES_fondų_ženklas

VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ STIPRINIMO RENGINIŲ TEMŲ SĄRAŠAS

Modulio pavadinimas	Predimnari tema	Temos esminiai aspektai
1. Institucijų vidiniai veiklos principai	1. Interesantų aptaivimas telefonu ir elektroniniais laiškais	Bendravimo telefonu ir elektroniniais laiškais dėsningumai bei taisyklės. Bendravimo telefonu ir elektroninių laiškų rašymo įgūdžių tobulinimas.
	2. Kokybės vadyba	Kokybės koncepcija ir samprata, kokybės vadybos metodai ir modeliai bei jų praktinis taikymas viešojo sektoriaus organizacijose ir institucijose.
	3. Efektyvi vidinė komunikacija	Komunikacijos barjerai. Nuostatai svarba komunikacijoje. Emocijos ir jų įtaka komunikacijai. Nežodinis bendravimas. Kito kalbos svarba užmezgant psichologinį kontaktą.
	4. Pokyčių valdymas organizacijoje	Organizacijos kaitą stilygintys veiksniai. Pokyčių įgyvendinimo etapai ir efektyvūs jų įgyvendinimo prielaidos. Pasipriešinimas pokyčiams, jo įveikimo būdai. Vadovo kaip pokyčių įgyvendintojo vaidmuo.
	5. Žmogiškųjų išteklių valdymas: darbuotojų vertinimas ir ugdymas	Darbuotojų veiklos vertinimas. Metinių pokalbių tikslai, jų nauda. Vadovo ir personalo valdymo specialistų vaidmuo užtikrinant metinių pokalbių efektyvumą. Asmeniniai vadovo įgūdžiai, įtakojantys metinių pokalbių efektyvumą. Asmenybės tipai. Kaip asmenybės polinkiai formuoja kasdieninį elgesį ir sprendimus darbe. Kaip stiprinti toleranciją „kloniškumui“ bei lavinti gebėjimus atsižvelgti į kolegių skirtingumus bendraujant ir dirbant su kitokio tipo asmenybėmis.
	6. Efektyvūs susirinkimai ir problemų sprendimas grupėje	Susirinkimų tipai, eiga. Susirinkimo planas, analizė. Dalyvių vaidmenys. Dalyvių įsitraukimo svarba. Efektyvių susirinkimų prielaidos.
2. Vadovavimo įgūdžiai	1. Strateginis mąstymas, valdymas, planavimas	Nagrinėjamo klausimo, situacijos visumos suvokimas. Ilgalakių pasekmių įvertinimas priimanant sprendimus. Veiklos planavimo principai, jų praktinis taikymas rengiant institucijos veiklos planus, nustatant veiklos prioritetus. Strateginis planavimas, jo nauda ir taikymas organizacijos veikloje.
	2. Ugdomasis vadovavimas	Ugdomojo vadovavimo technikos (angl. <i>Coaching</i> metodas), bei priemonės vadovavimo stiliui tobulinti. Kaip vadovas turėtų mokytis savo pavaldinius efektyviau dirbti. Darbuotojų ugdymas: kaip tikslingai kelti savo pavaldinių kvalifikaciją. Vadovo vaidmuo padedant darbuotojams įvairinti mokymuose ar kituose kvalifikacijos kėlimo renginiuose įgytas žinias bei prielaidas sudarymas žinių taikymui praktikoje.
	3. Lyderystė	Pavaldinių suelkimas ir įkvėpimas darbu, veiklos uždavinių įgyvendinimui. Pavaldinių ugdymo poreikį įvertinimas, tinkamų ugdymo būdų parinkimas užtikrinant reikiamą kvalifikaciją institucijoje (padidintys).

organizuojamuose vadybinių kompetencijų stiprinimo renginiuose ir jų dalyvavimo minėtuose renginiuose užtikrinamas – perkančiosios organizacijos funkcija.

4.4. Tiekėjas tvarko informaciją apie vadybinių kompetencijų stiprinimo renginių dalyvių skaičių ir lankomumą, faktiškai įvykusių renginių skaičių pagal kiekvieną renginio dalyvį ir instituciją, taip pat kitą informaciją, susijusią su paslaugų teikimu. Šią informaciją kas 3 mėnesius siunčia perkančiąjai organizacijai.

4.5. Renginių tvarkaraštis paprastai bus sudaromas 3 mėnesių laikotarpiui.

4.6. Vadybinių kompetencijų stiprinimo renginius planuojama pradėti organizuoti nedelsiant po Sutarties pasirašymo ir Renginių tvarkaraščio patvirtinimo.

4.7. Paslaugų teikimo terminas 24 mėnesiai nuo sutarties įsigaliojimo datos. Sutarties šalims susitarus, paslaugų teikimo terminas galės būti pratęstas, bet ne ilgiau kaip 12 mėnesių.

3. Bendrosios vadybiškos kompetencijos geriaučio darbo efektyvumą	4. Komandinis darbas ir grupės proceso dinamika	Svarbiausi komandinio darbo aspektai. Vadovavimo įgūdžiai komandiniame darbe. Komandinio darbo įgūdžių ugdymas. Grupės valdymas. Pastidėjimo atmosferos sukūrimas. Komandos formavimo, darbo komandoje bei efektyvaus vadovavimo komandai žinios ir įgūdžių lavinimas. X ir Y karto organizavimas.
	5. Vadovavimas bei organizavimas	Kasdienės veiklos bei reikiamų išteklių planavimas, prioritetų išskyrimas, tinkamas veiklos organizavimas. Suplanuoti veiklų įgyvendinimo kontrolė ir operatyvus iškilusių klausimų bei problemų sprendimas.
	1. Projektų valdymas	Projektų turinio ir apimties, identifikavimo, laiko, kaštų ir išteklių planavimas bei valdymas, priemonės ir metodai. Didelių projektų valdymo ypatumai.
	2. Viešas kalbėjimas	Ką apie informacijos pateikimą turėtų žinoti kiekvienas kalbėtojas. Medžiagos paruošimas pasakymui savo nuomonės pagrindimas faktais, statistika ir pavyzdžiais, situacijų analizė, praktinių įgūdžių ugdymas.
	3. Bendravimas su žiniasklaida	Bendravimo su žiniasklaida strategija, kritinės situacijos, pranešimai spaudai rengimas ir pan.
	4. Tikslintų auditorijų/ grupių nuomonės tyrimų organizavimas	Pagrindiniai tikslintų auditorijų nuomonės tyrimų organizavimo aspektai. Tyrimo tikslo ir uždavinių formulavimas. Tyrimo instrumento rengimas: tiriamųjų kriterijų nustatymas, savokų operacionalizavimas, klausimų parengimo principai. Tyrimo tikslinės auditorijos apibrėžimas. Imties nustatymo principai ir kt. Tyrimų atlikimas: kada geriau pirkti, kada – vykdyti patienis? Tyrimų rezultatų interpretavimas.
	5. Pranešimo (prezentacijos) rengimas	Pranešimo struktūra: kokia vartą daryti mintis, skaidrių ruošimas, vizualinių priemonių ruošimas, pasirodymas sunkiems klausimams. Kaip pažinti auditoriją.
	6. Efektyvus rašymas	Efektyvus rašymas: struktūra, argumentavimas, vizualizacija. Asmeninių dalyvių minčių rašu struktūravimo, išgryninimo, pagrindimo ir vizualizavimo įgūdžių stiprinimas, suteikiant reikalingų žinių, praktinių patarimų ir įrankių. Didelės apimties dokumentų rengimas.
	7. Konsultavimo metodai	Produktyvus konsultavimo santykio užmezgimas ir valdymo nustatymas. Pagalbos konsultuojamam tikslinti problemas, identifikuojant rizikas ir ieškant sprendimų būdai. Įtakos darymo faktoris ir jį prielankumas.
	8. Protokolo pagrindai	Protokolo reikavimai įvairiose situacijose, renginiuose: susipažinimas ir pristatymas, oficialūs pokalbiai, pokalbiai telefonu, oficialūs priėmimai, apranga, vizitinės kortelės ir t.t.
	9. Efektyvus planavimas ir laiko valdymas	Protokolo pagrindai: etiketas ir dalykinių įvairdžio formavimas, oficialūs ir griežtai reglamentuoti bendravimas. Protokolo pagrindai: oficialių renginių ir vizitų planavimas ir organizavimas, tarpinaičio bendravimo ir bendradarbiavimo protokolinės normos. Laiko valdymo svarba organizuojant darbą. Laiko planavimo principai. Organizacijos ir asmeninių tiklų siekimas. Prioritetų nustatymas ir laiko planavimas. Psichologinis požiūris į asmeninių veiklos efektyvumą ir laiko valdymą. Laiko vadyba: efektyvus darbo planavimas ir organizavimas

10. Emocinis intelektas darbe	Savo ir kitų žmonių emocijų pažinimas. Adekvati emocijų reakcija. Savo emocijų valdymas. Kitų žmonių emocijų reakcijų įtakojimo galimybės. Emocinio intelekto, kaip gebėjimo pažinti ir valdyti emocijas, ugdymas. Socialinis intelektas.
11. Dalykinis bendravimas	Dalykinio bendravimo samprata, svarba ir etapai. Aktyvaus klausymosi technikos. Sėkmingo pokalbio bendravimo barjerai.
12. Derybos. Debatai.	Argumentų formavimas, pateikimas ir gynimas. Derybų proceso etapai ir kaip efektyviai realizuoti derybų procesą. Debatų: argumentavimo įgūdžiai ir praktika.
13. Motyvacija ir darbo kultūra	Darbo klimato įtakojantis veiksniai. Energijos ir kūrybiškumo šaltiniai, santykių su pareiškėjais ir kolegomis gerinimo svarba. Motyvacijos svarba organizacijos klimato formavimui. Motyvacijos palaikymo būdai.
14. Streso bei konfliktų valdymas	Energijos šaltiniai ir būdai juos subalansuoti, savo energijos pakrovimo planų sukūrimas. Kas gerina energijos šaltinius ir kaip skatinti jų atsinaujinimą.
15. Kompiuterinis raštingumas: Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint	Streso samprata, šaltiniai darbo ir asmeninio stresorini, streso valdymo bei įveikimo būdai. Streso požymiai ir pasekmės. Emocijų pažinimas ir valdymas. Konstruktyvus konfliktines situacijas valdymas.
	MS Excel pagrindai. Formulės ir skaičiavimai. Diagramos. Meniu. MS Excel 2010 naujovės. Praktiniai užduotiniai. Darbas su duomenimis. Excel didelių duomenų kiekių analizės ir ataskaitų kūrimo galimybės (funkcijų (matematinių, loginių, duomenų bazų) naudojimas skaičiavimams, Pivot Table, makrokomandos, sudėtingų (tame tarpe statistikos) formulių ir diagramų naudojimas. MS Word 2010 naujovės. Įrankių juostų bei meniu tvarkymas. Dokumentų šablonai. Tabulいたoriai. Automatiniai laukai. Formos. Tekstiniai laukai, žymes laukelis. Dokumentų apsauga. Teksto kūrimas Microsoft PowerPoint. Skaidrės turinio formatavimas (teksto, grafikos formatavimas, garso įterpimas ir pan.). Pateiktas valdymas ir pristatymas.