

## LISA 1 – TEENUSE TEHNILINE KIRJELDUS JUHT PANEB ASJAD JUHTUMA – juhi arenguprogramm

### 1. ÜLDINFO

Hankija soovib oma juhtidele ja juhtide järelkasvule välja töötada ja läbi viia programmi, mille eesmärgiks on arendada osalejate oskusi ja teadmisi, kuidas edukalt meeskondi juhtida.

Riigimetsa Majandamise Keskuse üheks strateegiliseks eesmärgiks on olla töötajate arengut väärtustav organisatsioon. Meeskondade juhtimisel ja arendamisel lähtub Hankija ettevõtte

**väärtustest: pikk vaade, eeskuju ja koostöö.**

- Pikk vaade tähendab, et vaatame oma tegevustes aastakümneid ja -sadu ette. Me teame, et iga meie tegevus mõjutab ökosüsteeme nii Eestis kui ka kaugemal. Kasutame Eesti metsameeste pikaajalist kogemust ja teaduspõhist lähenemist, et RMK otsused oleksid kestlikud ja võimalikult kliimaneutraalsed.
- Eeskuju tähendab, et RMK ja selle töötajad teadvustavad, et meis nähakse eeskuju säästlikus metsamajandamises ja ökosüsteemide elurikkana hoidmises. Meie kliendid ja koostööpartnerid saavad meiega arvestada ning meie andmeid usaldada. Selleks, et olla järjepidevalt hea eeskuju, väärtustame arengut ja innovatsiooni, jagame oma andmeid ja teadmisi kõigi osalistega ning viime tegevused ellu nii, nagu oleme lubanud.
- Koostöö tähendab, et RMK saavutab tulemusi koostöö abil: kõik RMK inimesed toetavad üksteist asutuse strateegiliste eesmärkide saavutamisel, võttes seda tehes ka individuaalse vastutuse. Oleme avatud uutele koostööpakkumistele ja ideedele, mis toetavad RMK missiooni ja visiooni.

Hankija peab oluliseks seda, et RMK saavutab tulemusi koostöö abil. Kõik RMK inimesed toetavad üksteist asutuse strateegiliste eesmärkide saavutamisel, võttes seda tehes ka individuaalse vastutuse.

#### **RMK arengukava**

RMK soovib, et asutus toimiks ühtse meeskonnana, mis areneb tervikuna. Selleks uuendatakse RMK juhtimispõhimõtteid, et kogu RMK panustaks oma tegevusega arengukava eesmärkide saavutamisse ja lähtuks otsustes asutuse väärtustest. Kõigil RMK töötajatel peavad selleks olema teadmised ja oskused. Eraldi tähelepanu all on asutuse jätkusuutlikkuse tagamine, et jätkuks valdkonna ekspertide juurdekasv ning töötajatel oleks võimalus organisatsiooni sees areneda ja liikuda nii horisontaalsel kui ka vertikaalsel karjääriteel. Selleks on tähtis töötajaid väärtustada ning pakkuda konkurentsivõimelist töötasu. RMK väärtustab ja toetab kõigi oma töötajate arengut. Eraldi panustame metsandusvaldkonnaga seotud haridusse, et praegustel ja tulevastel töötajad oleks ajakohased teadmised. Tervikuna peaks töö RMK-s pakkuma inimestele väljakutseid, eneseteostust ja rõõmu. Tulemuse saavutamiseks kavatseb RMK viia ellu tegevused erinevates valdkondades ning hinnata regulaarselt nende tulemuslikkust.

Hankija eesmärgiks on arendada kohanduv ja paindlikult tegutsev kultuur, mille peamisteks märksõnadeks on **eesmärgipõhine, koostöötood väärtustav ja koostööd tegev, sõbralik, pühendunud ja parimatest talentidest koosnevad meeskonnad, vabadus ja võimalus võtta vastutust.**

Meeskondade juhtimisel lähtuvad Riigimetsa Majandamise Keskuse juhid juhtimisprintsipiidest, mis on juhtimise heaks tavaks ja juhtimiskvaliteedi mõõdikuks. Juhtimisprintsibiid on hetkel väljatöötamisel.

#### **Arenguprogrammi eesmärgid:**

- Teadvustada ja mõtestada juhi rolli;
- Anda juhile peamised inimeste juhtimisega seotud baasoskused (enesējuhtimise oskus, planeerimisoskus, kontaktioskus, selge eneseväljendamise oskus, aktiivse kuulamise oskus, vastupanuga toimetuleku oskus);
- Anda näpunäited esmaseks toimetulekuks juhina muutavas keskkonnas, sh kaugjuhtimisel, paindlikku töökorralduse juurutamisel jms;
- Äratada huvi pideva enesetäiendamise vastu juhina.

**Arenguprogrammi õpiväljundid:**

- Teadvustab iseenda rolli juhina ja oskab kasutada sobivaid võtteid meeskonna juhtimisel;
- Mõistab ja mõtestab enda jaoks ettevõtte väärtusi ja juhtimis põhimõtteid ning oskab nendest lähtuvalt oma meeskonda juhtida;
- Juhid on harjutanud läbi praktiliste harjutuste inimeste juhtimise baasoskusi: enesejuhtimise oskus, planeerimisoskus, kontaktioskus, selge eneseväljendusoskus, aktiivse vastupanuga toimetuleku oskus;
- Juhid teavad, millised on peamised juhtimistegevused ja –tööriistad (nt eNPS, tulemusjuhtimine) töötajate soorituse ja rahulolu monitoorimiseks;
- Juhid teavad, kuidas on inimeste juhtimisel võimalik ennetada konfliktide ja vastuolude eskaleerumist ning kuidas anda tagasisidet töötajale (sh negatiivset) suhteid säilitaval viisil;
- On teadvustanud endale oma tugevused ja arenguvajadused juhina ning koostanud sellest lähtuvalt isikliku arenguplaani koos tegevustega, mis aitavad juhina kasvada;
- On valmis pidevaks eneseanalüüsimiseks, enesehoiuks ja enesetäiendamiseks juhina.
- On loonud kolleegidega toetava partnerlus võrgustiku.

**Arenguprogrammi teemad:**

1. **Juhi arengu tööriistad.** Juhi tugevused, sisemised ressursid, enese juhtimine, fookuse seadmine ja hoidmine. Mina kui juht ja eeskuju: pühendumus ja tööandja brändi saadik. Juhi põhirollid ja juhtimisstiilid.
2. **Strateegia elluviimine ja juhtimine läbi eesmärkide.** Äri ja ärikeskkonna mõistmine, strateegia mõistmine ja selle viimine töötajateni läbi selgete ja mõjusate sõnumite, visiooni toetavate ja väärtust kasvatavate eesmärkide seadmine koos meeskonnaga ning nende viimine kõigi töötajateni arusaadaval moel. Vajalike otsuste tegemine põhjendatult ja õigeaegselt. Ettevõtlikkuse mõtteviisi arendamine, sh eestvedamine ja uuendusmeelsus.
3. **Meeskonna arendamine.** Pühendunud ja parimatest talentidest koosneva meeskonna loomine ja juhtimine muutuv keskkonnas. Turvalise tööõhkkonna ja usalduse loomine ja hoidmine, meeskonna võimestamine, meeskonna analüüs: tugevuste treenimine, tark töö tegemine, *job crafting*, meeskonna analüüs.
4. **Meeskonnana kasvamine uuenenud töömaailmas.** Kaasamisvõtted ja julgustamine, läbipaistvuse loomine ja hajusmeeskonna kaasaegne tõhus töökorraldus. Uuendusmeelsus ja loovus läbi digiajastu juhtimisvõimalused: pidev uuendamine, kiire õppimine, disainmõtlemine, agiilsed töövõtted.
5. **Kaugjuhtimine ja paindlik tööaja korraldus** – fookuse hoidmine, kohane tehniline tugi, ühtne infoväli ja selle hoidmine, personaalsed kohtumised, „meie“ tunde tekkimine.

**Arenguprogrammi sihtrühmad:**

- Riigimetsa Majandamise Keskuse juhid, kes juhivad juhte ja tippspetsialiste (ca 30 inimest);
- Riigimetsa Majandamise Keskuse juhid, kes juhivad esmatasandi töötajaid (ca 30 inimest);
- Juhi järelkasv ehk spetsialistid, kellest võiksid saada lähiajal juhid (maht: 1 grupp aastas; Täitja esitab omapoolsed ettepanekud, kuidas sihtrühma kuuluvad inimesi välja valida).

**2. TINGIMUSED ARENGUPROGRAMMILE**

- 2.1. Pakutav arenguprogramm peab sisaldama endas nii teoreetilist osa, isikliku arenguplaani koostamist kui ka erinevaid osalejaid kaasavaid meetodeid (iseseisev töö, partnerlusele rajatud töö, kvisioon, simulatsioon vms meetod).
- 2.2. Programmi ülesehitusel tuleb lähtuda 70/20/10 õppimise mudelist. Programm võiks koosneda moodulitest (üks moodul ühepäevane), praktilistest ülesannetest. Oodatud on arutelud, praktilised juhised, eneserefleksioon vm ning koolitusmaterjalid läbitud programmist. Parimat võimalikku lahendust ja soovitusi programmi ülesehituse osas ootame pakkujalt. Arenguprogrammis läbi töötatud **teemad ja osalejate kogemused on sisendiks ja fookuseks** järgmistesse arenguprogrammidesse, sh järgnevate aastate arenguprogrammi moodulitesse.
- 2.3. **Lähtudes sihtrühmast peab Täitja programmi kohandama nii, et see oleks asjakohane igale sihtrühmale.**

- 2.4. **Aastas tuleb läbi viia 3 eesti keelset õppegruppi**, va esimesel aastal. Programmi läbiviimine on paindlik, see võib toimuda ühe grupi kaupa või mitme grupiga paralleelselt.
- 2.5. Arenguprogrammid kõikidele sihtrühmadele ja gruppidele peavad olema läbi viidud 36 kuu jooksul.

**Ootused arenguprogrammile:**

- Programm võimaldab saavutada lähteülesandes seatud eesmärgid ja oodatavad tulemused parimal võimalikul viisil;
- Programmis kasutatakse mitmekülgseid ja kombineeritud õppemeetodeid, kus peamine rõhk on ennastjuhtival õppijal;
- Programm õpetab kasutama kaasavaid ja uuenduslikke töövõtteid, sh meeskonna juhtimisel;
- Programm kaasab osalejate vahetuid juhte nende arengu toetamiseks;
- Programmi elluviimist toetavad mitmekülgsed koolitusmaterjalid, praktilised kaasused ja erinevad õppimisviisid;
- Iga osaleja koostab **isikliku arenguplaani**, mis on tema kui juhi arenguteekond (jätkub ka peale arenguprogrammi läbimist).

**Ootused arenguprogrammi läbiviijatele:**

- Koolitaja(te)l on edukate tulemustega varasemad kogemused juhtide arendamisel ja koolitamisel ning koolitaja(d) valdab erinevaid täiskasvanud õppija arendamise meetodeid, sh kaasaegseid õppimistehnikaid;
- Koolitaja(te)l on eelistatult ka praktiline juhtimiskogemus ning põhjalikud teoreetilised teadmised juhtimisvaldkonnas;
- Koolitaja(d) on edukalt viinud arenduslahendusi läbi virtuaalselt ning valdab meetodikaid osalejate kaasamiseks ning teadmiste edasi andmiseks läbi digikanalite;
- Paindlikkus arenguprogrammi kohandamisel sihtrühma vajadustest ja tasemest lähtuvalt ning programmi ajakohasena hoidmisel.

**Arenguprogrammi aeg ja korraldus**

**Toimumisaeg:** kokkuleppel vastavalt grupi täitumisele, esimene koolitus peab toimuma **III kv 2024**

**Toimumiskoht:** Tallinn

**Keeled:** eesti keel

**Osalejate arv:** ühes grupis ca 15 juhti, vajadus on vähemalt 3-4 grupi koolitamiseks

**Arenduslahenduse planeerimine, aeg ja ulatus:**

- Läbiviimise formaadiks on võimalusel kontaktne seminar/töötuba koos kaasavate ja kogemuslike õpimeetoditega. Iseseisev koolitusmaterjaliga töö ja arenguteekond peab hõlmama ka koolituspäevade vahelist aega.
- **Kandideerimise formaadi välja töötamine** – vastavalt sihtgrupile inspireeriva kandideerimisprogrammi loomine, mis oleks interaktiivne ja annaks võimaluse välja selgitada need parimad, kes päriselt on motiveeritud ning sisuliselt enda jaoks programmi ja rolli läbi mõtestanud.
- Koolitusmoodulite läbiviimine võiks toimuda eelduslikult **kord kuus kontaktse kohtumisena**, kestusega **kokku 8 akadeemilist tundi**. Ehk kokkuvõtvalt on programm 32 akadeemilist tundi 4 kuu jooksul.
- **Täitja arvestab arenguprogrammi juurde kohvipausi ja lõunasöögi ning ruumide rendi koos esitlustehnikaga.**
- Vajadusel ja võimalusel on olemas valmisolek digikanalite kaudu arenguprogrammi läbiviimiseks.

**Lõpliku lahenduse arenguprogrammi läbiviimiseks soovime luua koostöös meie valitud partneriga.**