Praktikum: Muudatuste ja arenduste juhtimine erinevate huvide ja ootuste keskmes

Taustainfo

Sotsiaalkindlustusameti (SKA) strateegia 2026–2030 keskmes on inimene, kliendivajadustest lähtuvad teenused, tulevikukindlad digilahendused ning koos töötav ja õppiv tulemuslik meeskond. Meie tegevust suunavad väärtused: **loome lahendusi, hoiame hoolides, edeneme enesekindlalt ja aitame asjatundlikult**.

SKA arendab ja osutab teenuseid, mille mõju ulatub organisatsioonist väljapoole kogu sotsiaalvaldkonda. Arenduste ja muudatuste elluviimine eeldab koostööd ministeeriumi, kohalike omavalitsuste, teiste asutuste, teenuseosutajate ning erinevate siht- ja sidusrühmadega.

Maatriksjuhtimise tingimustes tuleb arvestada erinevate strateegiliste ootuste, huvide, otsustusõiguse, võimaluste ja muutusteks valmisolekuga. Muudatuste elluviimist mõjutavad sageli piiratud ressursid ja ajaraamid, osapoolte erinevad prioriteedid ning vahel ka vastupanu kavandatavatele muudatustele.

Praktikumi fookuses peavad olema praktilised lahendused (konkreetsed tööriistad, mudelid), mis aitavad sellises keskkonnas ja tingimustes kujundada ühist arusaama ja koostööd, juhtida erinevaid ootusi, kavandada realistlikke tegevusi, saavutada soovitud tulemused ning mõõdikute täitmine.

Praktikum viiakse läbi Šveitsi-Eesti koostööprogrammi „Sotsiaalvaldkonna spetsialistide tasemeõppe ja kvalifikatsiooni kaasajastamine ning koolitus- ja tugisüsteemi arendamine“ raames eesmärgiga arendada sotsiaalvaldkonna koolitus- ja arendustegevusega tegelevate spetsialistide pädevusi.

Koolituse üldandmed

- **Sihtrühm:** SKA teenistujad, kes veavad eest teenuste arendamist ning organisatsioonide- ja valdkonnaüleseid muudatusi või projekte.
- **Osalejate arv:** kuni 16 inimest.
- **Õppevorm:** kontaktkoolitus, Tallinnas (konkreetne asukoht selgub).
- **Kuupäev:** 3.12; 8.12; 9.12
- **Maht:** 6 akadeemilist tundi.
- **Eelteadmised:** osalejatel on olemas teenuspõhise juhtimise ja teenusedisaini algteadmised. Teenusedisain:

  https://digiriigiakadeemia.ee/course/view.php?id=231

  Teenuste juhtimise ABC:

  https://digiriigiakadeemia.ee/course/view.php?id=22

  Digiriigi teenuste arendamise ABC:

https://digiriigiakadeemia.ee/enrol/index.php?id=4

Praktikumi eesmärk on luua õppimist ja professionaalset arengut toetav ruum ja tingimused, et osalejatel oleks võimalik praktiliste harjutuste ja selgituste kaudu arendada oskusi kavandada ja ellu viia teenuspõhisest juhtimisest ning teenusedisaini põhimõtetest lähtuvaid muudatusi ja arendusi, arvestades erinevate osapoolte huve, ootusi ja valmisolekut muutusteks. Praktikum toetab oskust kujundada tulemuslikku koostööd, teha põhjendatud valikuid piiratud ressursside tingimustes ning seada mõõdikuid, mis võimaldavad hinnata muudatuste edenemist ja saavutatud tulemusi. Osalejatele tutvustatakse ja proovitakse läbi erinevad mudelid ja tööriistad, mis lihtsustavad ja tõhustavad töö tegemist ja arenduste planeerimist ja elluviimist.

Oodatavad õpiväljundid

Praktikumi läbinu:

1. **Analüüsib** muudatuse või arendusprojekti osapooli, nende huve, ootusi, mõju ja valmisolekut muutusteks.
2. **Teab kuidas valida** sobivad koostöö-, kaasamis- ja mõjutamisviise, arvestades erinevaid huve, vastupanu ning maatriksjuhtimise eripära.
3. **Teab kuidas kavandada** muudatuse elluviimiseks realistlikud tegevused sh kommunikatsiooniplaan, prioriteedid ja kokkulepped, arvestades eesmärke, ressursse ja ajaraami.
4. **Teab kuidas määratleda** muudatuse edenemise, soovitud tulemuse ja mõju hindamiseks asjakohased ning mõõdetavad näitajad.
5. **Koostab edasise õpitu rakendamise plaani** oma töö kontekstis kasutades selleks praktikumil tutvustatud mudelit või tööriista.

Koolituse põhiteemad

1. Muudatuste ja arenduste juhtimine keerukas koostöökeskkonnas

- Strateegiliste eesmärkide, erinevate uuringu/küsitluste tulemuste ja teenuse kasutajate vajaduste seostamine kavandatavate muudatustega.
- Erinevad juhtimistasandid, ootused, otsustusõigus ja vastutus maatriksjuhtimises.
- Ühiste eesmärkide ja prioriteetide kujundamine olukorras, kus osapoolte huvid ja võimalused erinevad.

2. Osapoolte kaasamine ja tulemusliku koostöö kujundamine

- Osapoolte huvide, mõju ja muutusteks valmisoleku analüüs.
- Koostöö ja kokkulepete saavutamine ilma otsese juhtimisõiguseta.
- Vastupanu põhjuste mõistmine ning sobivate kaasamis- ja mõjutamisviiside valimine.

3. Muudatuste realistlik kavandamine ja elluviimine

- Muudatuste prioriseerimine ning elluviimise etappide ja otsustuskohtade määratlemine.

- Tegevuste, vastutuse ja kokkulepete selge sõnastamine.
- Riskide ja piirangute arvestamine ning muudatuste järkjärguline elluviimine.

4. Muudatuste edenemise, tulemuste ja mõju mõõtmine

- Soovitud muutuse ja oodatava tulemuse selge määratlemine.
- Tegevuste elluviimise, muudatuse rakendumise ja saavutatud mõju eristamine.
- Asjakohaste mõõdikute valimine, lähte- ja sihttasemete määratlemine ning andmete kogumise võimalused.
- Mõõtmistulemuste kasutamine tegevuste kohandamiseks ja teenuste kvaliteedi parandamiseks.

Koolituse praktiline tulemus

Koolituse tulemusel on osalejatel **universaalne ja korduvkasutatav muudatuste ning koostöö juhtimise mudel või tööriist**, mida saab kasutada erinevate teenuste ja arendusprojektide puhul.

Tööriist peab aitama:

- määratleda muudatuse vajaduse, eesmärgi ja oodatava tulemuse;
- kaardistada osapooled, nende huvid, ootused, mõju ja valmisoleku;
- kavandada kaasamise, koostöö ja võimaliku vastupanu käsitlemise tegevused;
- määratleda prioriteedid, vastutuse, kokkulepped ja elluviimise sammud;
- seada mõõdikud, mis näitavad tegevuste edenemist, muudatuse rakendumist ning soovitud tulemuse ja mõju saavutamist;
- hinnata edenemist ning vajadusel kavandatud tegevusi kohandada.

Iga osaleja rakendab praktikumil tööriista oma reaalsele tööalasele muudatusele või arendusprojektile. Praktikumi lõpuks on osalejal esmane tegevusplaan koos olulisemate osapoolte, koostöötegevuste, järgmiste sammude ja mõõdikutega.

Nõuded praktikumi ettevalmistusele ja läbiviimisele

- Koolitaja viib enne koolitust läbi osalejate eelküsitluse, et selgitada välja peamised tööalased väljakutsed, koostööprobleemid ning muudatuste juhtimise ja tulemuste mõõtmise kitsaskohad.
- Koolitaja kohandab programmi eelküsitluse tulemustest lähtuvalt ning kasutab koolitusel osalejate tegelikke tööolukordi.
- Koolitus on valdavalt praktiline, sisaldades juhtumianalüüse, arutelusid, harjutusi ja tööriista rakendamist.
- Koolitaja annab osalejatele digitaalsel kujul korduvkasutatava tööriista koos selgete kasutusjuhistega.

- Koolitaja koondab koolitusel esile kerkinud tähelepanekud ning esitab hiljemalt kahe nädala jooksul pärast koolitust kirjaliku kokkuvõtte, mis sisaldab konkreetseid soovitusi tööprotsesside tõhustamiseks, koostöösuhete arendamiseks ning arenduste tulemuste ja mõju hindamiseks.

Nõuded koolitajale

- Tõendatud praktiline kogemus (koolitaja CV) keerukate, mitme organisatsiooni või osapoolega muudatuste ja arendusprojektide juhtimisel.
- Praktiline kogemus teenuspõhisest juhtimisest, teenusedisainist, muudatuste juhtimisest ning tulemuste ja mõju mõõtmisest soovitavalt ka avalikus sektoris.
- Oskus juhtida praktilisi töötubasid, analüüsida keerukaid koostööolukordi ja pakkuda rakendatavaid lahendusi.

Nõuded pakkumusele

Pakkumuses palume esitada:

- koolituse näidisprogramm koos ajakava, õppemeetodite ja õpiväljunditega;
- pakutava praktilise mudeli või tööriista kirjeldus koos selle kasutamise näitega;
- koolitaja lühitutvustus ja asjakohane kogemus;
- koolituse kogumaksumus käibemaksuta.

Hind peab sisaldama koolituse ettevalmistust, eelküsitlust ja selle analüüsi, eelkohtumist tellijaga, koolituse läbiviimist, õppematerjale, praktilist tööriista ning koolitusjärgset kirjalikku kokkuvõtet.

Koolituse täpsemad rõhuasetused lepitakse kokku tellija ja valitud koolitaja eelkohtumisel.

Hindamiskriteeriumid:

Pakkumusi hinnatakse omavahel võrreldes kolme kriteeriumi alusel. Maksimaalne punktisumma on 100 punkti.

1. Koolituse sisu, ülesehitus, metoodika ja praktiline rakendatavus – kuni 40 punkti

Hinnatakse programmi vastavust tellija eesmärkidele, SKA strateegilistele sihtidele ja väärtustele ning teenuste arendamise väljakutsetele. Arvestatakse praktikumi loogilist ja praktilist ülesehitust, õppemeetodite sobivust, osalejate aktiivset kaasamist ning pakutavate tööriistade praktilisust, universaalsust ja kasutatavust igapäevatöös.

Erilist tähelepanu pööratakse sellele, kas pakutavad lahendused aitavad juhtida erinevate osapoolte huve ja ootusi, kujundada koostööd, ellu viia muudatusi ning mõõta nende edenemist ja saavutatud tulemusi.

2. Koolitaja kompetentsus ja asjakohane kogemus – kuni 30 punkti

Hinnatakse koolitaja teadmisi ja praktilist kogemust muudatuste juhtimisel, teenuste arendamisel, erinevate osapoolte koostöö korraldamisel ning praktiliste koolituste läbiviimisel.

Eeliseks on kogemus avaliku sektori, maatriksjuhtimise ning organisatsioonide- ja valdkonnaüleste arendusprojektidega.

3. Koolituse hind – kuni 30 punkti

Madalaima kogumaksumusega pakkumus saab 30 punkti. Ülejäänud pakkumuste punktid arvutatakse järgmise valemi alusel:

Madalaim pakutud hind / hinnatava pakkumuse hind × 30.

Pakkumuste võrdlemine ja eduka pakkumuse valimine

Pakkumusi hinnatakse omavahel võrreldes, lähtudes nende sisulisest vastavusest tellija vajadustele, koolitaja kompetentsusest ja pakutud hinnast.

Edukaks tunnistatakse nõuetele vastav pakkumus, mis saavutab hindamiskriteeriumide alusel kõrgeima koondpunktisumma ning vastab seeläbi kõige paremini tellija ootustele.

Sisulisel hindamisel eelistatakse pakkumust, mille koolitusprogramm on praktiline, lähtub SKA teenuste arendamise tegelikest väljakutsetest ning mille valitud meetodid ja tööriistad on põhjendatud, lihtsalt kasutatavad ja toetavad osalejate iseseisvat tegutsemist ka pärast koolitust.

Pakkumine palun esitada hiljemalt 05.11.2026 e-posti aadressile
helja.eomois@sotsiaalkindlustusamet.ee

Maksmine toimub e-arve alusel pärast koolituse läbiviimist ja koolitusmaterjalide esitamist. Maksmise tähtaeg minimaalselt 14 tööpäeva.