

## **Kultuurivaldkonna asutuste juhtide arenguprogrammi pakkumine**

### **Kultuuriministeeriumile**

Koostanud:

Programmijuht Anu-Mall Naarits

Koolitaja ja coach/mentor Jüri Kriisemann, Kadri Arula, Ahto Orav,  
Indrek Maripuu, Maarika Lember, Katrin Maack, Urmo Vallner

Arengukonsultant Katrin Kaur  
Telefon: +372 5692 9833  
katrin.kaur@invicta.ee

OÜ Invicta  
Peterburi tee 2  
10415 Tallinn

05.05.2021

# Sisukord

<b>I Arenguprogrammi sisu .....</b>	<b>3</b>
Kontseptsioon.....	3
Arenguprogrammi kirjeldus .....	9
Programmi tutvustuseks kick-off vebinar .....	9
I Kaasaegne ja tulevikku vaatav juht.....	9
II Juhi isiklik efektiivsus ja enesejuhtimine I .....	12
III Strateegiline juhtimine .....	14
IV Innovatsioon: protsesside ja teenuste disain .....	16
V Inimeste ja meeskondade juhtimine .....	19
VI Koostöökultuuri kujundamine.....	21
VII Muudatuste juhtimine.....	23
VIII Finantsjuhtimise nurgakivid .....	25
IX Juhi isiklik efektiivsus ja enesejuhtimine II, programmi kokkuvõte .....	27
<b>II Projektijuhtimine .....</b>	<b>28</b>
Projektimeskonna liikmete rollid .....	28
Projektimeskonna tutvustus.....	29
Sihtrühma teavitamine ja gruppide komplekteerimine .....	35
Riskid ja nende maandamistegevused .....	35
Tegevus- ja ajakava, asukohad ning tasumaksed .....	37

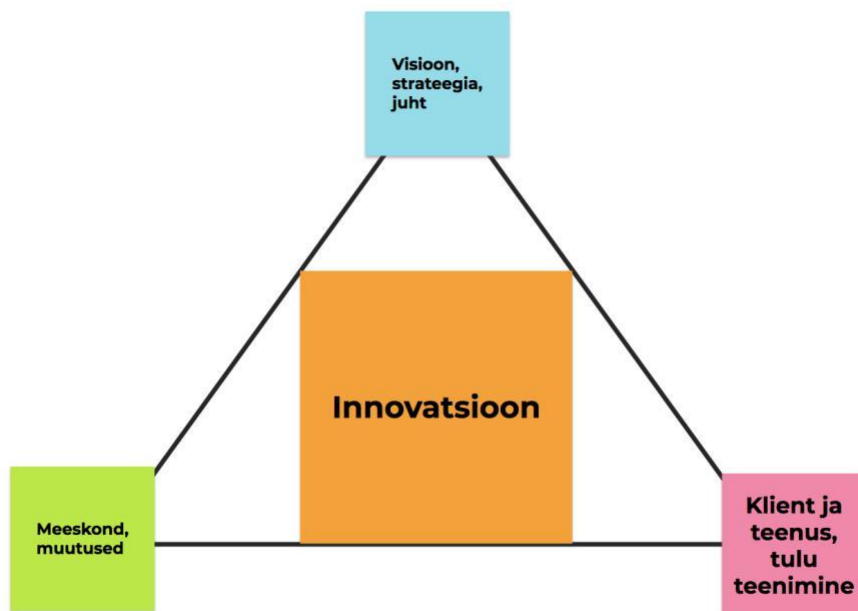
# I Arenguprogrammi sisu

## Kontseptsioon

Arenguprogrammi eesmärk on kultuuriasutuste juhtimisvõimekuse tõstmine, et muuta juhtide igapäevatöö efektiivsemaks ning tõsta meeskondade tulemuslikkust, samuti kultuuriasutuste tippjuhtidele järelkasvu kasvatamine.

Arenguprogrammi kontseptsiooni lähtepunkt on eelkõige Kultuuriministeeriumi haldusalas olevate organisatsioonide vajadused. Kultuuriasutused tegutsevad turu tingimustes ning oma olemuselt on tegemist pigem väikese ja keskmise suurusega ettevõtetega kui poliitikakujundajatega, kellele seniselt on riigi poolt keskselt arendatud koolitusprogrammid KAJA, KESTA, JUTA, NEWTON.

Kontseptsiooni põhialuseks on tasakaal kolme olulise osapoole vahel: juht, töötajad ja kliendid/külastajad ning arengu keskseks on innovatsioon.



Võrreldes tellija etteantud moodulitega on tehtud muudatusi moodulite sisudes, ülesehituses ja järjekorras, kuid kokkuvõtvalt kattes ära kõik teemad. Muudatused on tehtud arengut tervikuna paremini toetavate tegevuste planeerimise tõttu. Arenguprogrammis on suur rõhk osalejate iseseisval praktilisel töötl oma meeskondades koolituste vahelisel ajal, mille puhul osalejad õpivad läbi oma tegevuse ja kogemuste saavutamise ning järel-kohtumistel ka üksteise kogemustest. Sellise

arenguprogrammi ülesehitusega on võimalik käsitleda teemasid piisava sügavusega praktiliste tulemuste huvides.

Arenguprogrammi keskmes on tulevikku vaatav ja seda aktiivselt kujundav juht lähtudes oma väärtuste ja oskuste/kompetentside arendamisest. Juhi isikliku, meeskondliku ja organisatsiooni arengu eesmärkide saavutamist toetab moodulite ümberstruktureerimine võrreldes tellija nägemusega ja iseseisvate praktiliste tööde tegemise koos tagasisidestamisega, kus suurem osa ülesannetest on suunatud tulevikku vaatamisele ja planeerimisele. Moodulite ülesehituses alustatakse nn suurest pildist nagu efektiivne kaasaegne ja tulevikku vaatav juht ning strateegiline juhtimine. Edasi liigutakse innovatiivse ärilise ja protsessilise vaate juurde teenuste disaini, selle rakendamiseks vajaliku meeskonna loomise ja juhtimiseni, vajalike muudatuste juhtimiseni ja finantsplaneerimiseni. Juhi isiklik areng/enesejuhtimine raamistab arenguprogrammi kaheosalise mooduliga, millest üks on programmi alguses aidates programmi jooksul juhil paremini mõista ennast ja hakkama saada erinevates olukordades ning teises osas on fookus muudatuste keerises jätkamiseks.

Erinevaid kompetentse/oskusi arendatakse läbivalt erinevates moodulites, kusjuures mõnes moodulis on tugevam fookus ühel kompetentsil, teistes aga arendatakse läbivalt mitmeid kompetentse.

Alltoodud tabelis on näidatud, kuidas arendatakse kultuuriasutuste juhtide kompetentse erinevates moodulistes:

Kompetentsid	Fookusmoodulid	Läbivad teemad
Strateegiline juhtimine, visioon, innovatsioon	Kaasaegne ja tulevikku vaatav juht (moodul 1), strateegiline juhtimine (moodul 3), innovatsioon (moodul 4)	Kümnes kodus töös ülesande lahendamine hoides strateegilist fookust silmas
Avalik esinemine, argumenteeritud suhtlus, kommunikatsioon, läbirääkimised	Koostöökultuuri kujundamine (moodul 6)	Kümnel grupimentorluse sessioonil oma koduste tööde selgitamine ja põhjendamine, tagasiside kuulama õppimine ja julguse saavutamine koostöötlemiseks
Meeskonna arendamine, eestvedamine, tunnustav juhtimine	Inimeste ja meeskondade juhtimine (moodul 5), koostöökultuuri kujundamine (moodul 6)	Kümme kodust ülesannet, mida teha koos oma meeskonna (näiteks väärtuste ratas, strateegiline plaan, teenuste disain, muudatuste juhtimine jms) või selle üksikute liikmetega (näiteks muudatuste eelarve planeerimine finantsjuhiga koos)
Disainmõtlemine, kliendikeskus	Innovatsioon. Protesside ja teenuste juhtimine. Disainmõtlemine (moodul 4)	
Muudatuste elluviimine	Muudatuste juhtimine (moodul 7)	Meeskonna kaasamine ja koostöötlemine koduste ülesannete lahendamisel on aluseks muudatuste jaoks vajalike hoiakute tekkimiseks ja uute tööviiside harjutamiseks
Majanduslikud oskused, finantsteadlikkus, äriplaan	Finantsjuhtimise nurgakivid (moodul 8)	
Juhi isiklik efektiivsus ja enesejuhtimine	Juhi isiklik efektiivsus ja enesejuhtimine (moodul 1 ja 9)	Kümme kodust ülesannet, mida teha koos oma meeskonna (näiteks väärtuste ratas, strateegiline plaan, teenuste disain, muudatuste juhtimine jms) või selle üksikute liikmetega (näiteks muudatuste eelarve planeerimine finantsjuhiga koos)

Koolitusmeetodite osas toetatakse platvormile, mis tugineb psühholoogia ja juhtimisteaduste ning andragoogika kaasaegsetel seisukohtadel. Lähtume printsiibist, et koolitaja roll saab olla täiskasvanu arengut ning iseseisvat õppimist toetav ja suunav. Käesoleva programmi raames käsitleme teemasid lähtudes nii akadeemilisest kui praktilisest vaatevinklist. Kaasame kõik osalejad aktiivsesse õpiprotsessi, sest just aktiivne osalemine, kaasamõtlemine, oma arvamuse väljaütlemine ning kogemuste jagamine aitab soovitud eesmärgke kõige efektiivsemalt saavutada. Inimene omandab uusi teadmisi ja oskusi kõige paremini siis, kui ta on õpiprotsessis aktiivne osaleja, kaasamõtlev, tegutseja.

Käesolevas arenguprogrammis on erinevate praktiliste tegevuste osakaal ca 75%. Kasutame kaasaegseid aktiivõppemeetodeid, mis toetavad osalejate aktiivset kaasamist ja tulenevad SAVI põhimõttest.

## SAVI - kõigi meelte kaasamine



Programm sisaldab lühiloenguid, arutelusid, grupid, iseseisvaid harjutusi - analüüsi, grupicoachinguid/mentorlusi. Kogemustest õppimine on inimese üks kõige suurem õppimisressurss. Selleks, et kogemustest õppimine oleks eesmärgipärane ja tulemuslik, kasutame koolitustel ühe meetodina Arenguringi (Honey ja Mumford, P. & Mumford, A).



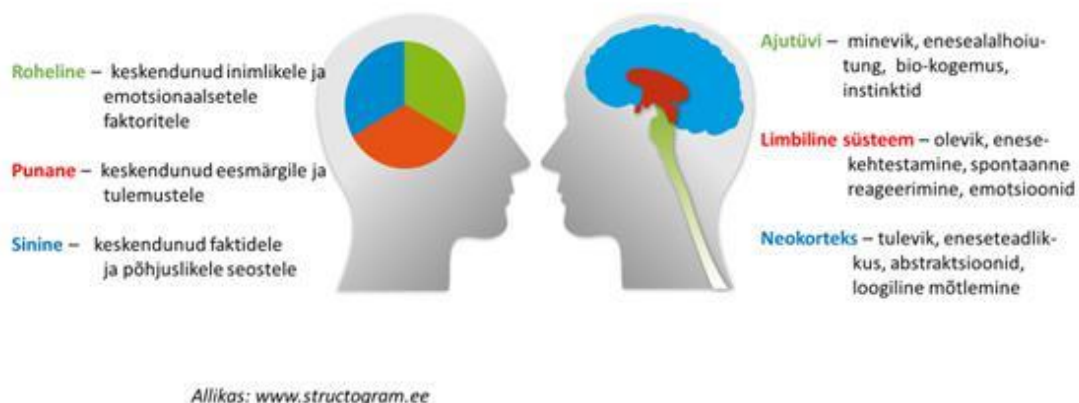
Sama meetodit (põhimõtet) rakendame ka peale koolitust õpitu elluviimise protsessis ja tuleme kogemuste refleksiooniks taas kokku tagasisidestamiseks.

Oluline roll koolituse õnnestumisel on koolitajal - tema oskustel gruppi juhtida ja ohjata, näha ning kaasa aidata iga osaleja arengule, tema professionaalsetel teadmistel ja praktilisel kogemusel. Invicta koolitajad on oma valdkonna praktikud, kes oskavad oma teadmisi hästi edasi anda ja seostada igapäevase praktikaga, julgustades osalejaid otsima lahendusi probleemidele.

Juhtidest osalejate personaalse profiili määratlemiseks (mina kui juht - isiksus, juhtimisstiil, käitumismustrid) kasutatakse STRUCTOGRAM® süsteemi, mis hõlmab küsimustikku individuaalse biostruktuuri kirjeldamiseks geneetilise koodi alusel. Swiss Institut für Biostruktur Analysen AG (IBSA) neuroteaduste, käitumise geneetika ja molekulaarbioloogiaalaste uuringute baasil loodud organisatsioonidele mõeldud Struktogram koolitussüsteemi lähtekoht on see, et isikuomadused sõltuvad aju individuaalsetest funktsioonidest. Inimese ajul on kolm osa, mis kontrollivad erinevaid funktsioone (aju funktsionaalne struktuur) ning erinevustest sõltumata peavad aju 3 osa koostööd tegema ja omavahel suhtlema. Iga aju osa juhindub väga erinevatest

mängureeglitest. Igal täiskasvanud inimesel on erinev püsiv geneetiliselt mõjutatud suhe nende kolme aju piirkonna vahel - suhet nimetatakse individuaalseks biostruktuuriks. Biostruktuurane analüüs eristab geneetiliselt määratletud muutumatut alusstruktuuri ja keskkonna mõjutatud muudetavaid omadusi ning sellest lähtuvalt isikuomadusi ja käitumisviise, mida on või ei ole võimalik aja jooksul muuta - neil teemadel hoitakse nii fookust koolituspäeval, kodutöodes kui kogu programmi jooksul iseseisvalt oma arengutegevustes.

## STRUCTOGRAM® - isiku visualiseeritud biostruktuur



Arenguprogramm on tugevalt suunatud osalejate praktiliste oskuste arendamisele ja suure osas üksteise kogemusest õppimisele ning tulevaseks erinevate organisatsioonide vaheliseks koostööks vajaliku usalduse loomisele koolituste käigus. Praktiliste oskuste arendamise jaoks on praktikutest juhtide projektimeeskonna poolt valitud välja igas teemas kõige olulisemad tööriistad ja mõttemudelid koolitustel tutvumiseks, mida osalejad koolituste vahepeal praktiseerivad ning mille rakendamise kohta toimub järel-kohtumisel tagasisidestamine.

Programm koosneb 6-8 akadeemilise tunni pikkustest koolituspäevadest ning 2-tunnistest järel-kohtumistest (v.a. viimane koolituspäev). Sellise lähenemisega on koolituspäevad mõistliku pikkusega<sup>1</sup> ning jääb piisavalt aega järelkohtumisel praktilise elluviimise väljakutsete läbiarutamisele. Praktiline tööriistade rakendamine ja erinevate juhtide kooskasvamine on programmi tuum ja annab Invicta tänasele mitmekülgsele koolituskogemusele toetudes kõige tõhusama tulemuse. Selleks, et toetada kõige rohkem õpitu rakendatavust praktikas on piiranud käsitletavate teooriate hulka ning keskendunud kõige olulisematele, mida juhid päriselt rakendada saavad. Koolituspäeva kolme 90-minutilise ploki jooksul käsitletakse praktilisel viisil kolm kuni viis teooriat, et osalejad saavad seda oma organisatsioonis teistele edasi viia ja nendega koos katsetada. Seega kasutatakse koolituspäevi fokuseeritumalt ja tõhusamalt ning järel-kohtumisel analüüsivad osalejad mentori/coachi juhendamisel läbi katsetused, eduelamused ja õppetunnid. Selline üksteiselt õppimise formaat:

- julgustab katsetama,
- õpetab üksteist kuulama ja õppima,
- rakendab agiilset juhtimist praktikas,

<sup>1</sup> arvestades nii võimalike online koolitustega, kus 8-tunnine koolituspäev on väga väsitav ning samamoodi klassi koolitustega, kus osalejaid võib olla üle vabariigi ning kaugemalt tulijatel lähedased päevad väga pikaks.

- ehitab tugeva üksteise usaldamise vundamendi ning väga tugeva baasi koostööks.

Programmis välditakse olukorda, kus osaleja saab koolitusel teadlikuks erinevatest teooriatest, hiljem mäletab neist üksikuid ning plaanib mõnda kasutada, kuid päris praktikas ellurakendamise kogemust ja võimalust sellest tagasisidestamise sünergia abil õppida ei saagi.

Praktikutelt õppimine on oluline ka töövarjutuses. Töövarjutamisel soovitatakse keskenduda kõige väljakutsuvamatele teemadele - strateegiline juhtimine ja/või (innovaatiline) meeskonna ning talentide juhtimine. Osalejate ülesanne on vaadelda antud protsessidest ühte kas mõne õpikaaslase organisatsioonis või mõnes muus organisatsioonis. Enne vaatlust püstitab iga osaleja endale vaatluse eesmärgid, mõtleb läbi, mida ta eesmärkide täitmiseks nägema/kuulma/jälgima/kogema peab ning täitma selle põhjal vaatluse kokkuvõtte. Vaatluse tulemused arutletakse jooksvalt läbi koolitustel / järel-kohtumistel selliselt, et kõik saavad iga osaleja kogemuse põhjal õppida.

Arenguprogrammi raamistab läbiv ülesanne - koostada oma isiklik ja oma organisatsiooni arenguplaan ning täiendada seda vastavalt igas moodulis õpitule ja praktikas kasutamisele. Nii moodustavad kõik koolitused ühise terviku ning osalejad saavad programmist kaasa selge ja praktilise tegevuskava. Tegevuskava osad on:

1. Isikliku arengu suunamine vastavalt endale seatud eesmärkidele (nt enesejuhtimine ajas ja pingete olukordades)
2. Meeskonnaliikmete hindamine väärtuste alusel.
3. Meeskonna struktuuri analüüs. Mida ma juhina pean tegema/saan teha hästi toimivateks koostöösuheteks?
4. Organisatsiooni arengukava analüüs koos oma meeskonnaga ning selle põhjal strateegiliste suundade täpsustamine, eesmärkide ja prioriteetide seadmine ning mõõdikute kokkuleppimine oma meeskonnas.
5. Organisatsiooni põhiteenuse tõhusamaks/tulusamaks/atraktiivsemaks disainimine ja vajalike muutuste kirjeldamine.
6. Juhi ja meeskonna kompetentside/oskuste analüüs, hästi toimiva meeskonna loomise kava:
  - Millise teemaga pean oma meeskonnas edasi tegelema
  - Meeskonna arendamine
7. Tõhusamaks organisatsiooniks muutmise plaani loomine. Millised on vajalikud muutused ja mida/kuidas pean tegema?
8. Eelarve muutmine vastavalt planeeritavatele muudatustele ning selgus kuidas muutused aitavad tulusid kasvatada.
9. Terve ja rõõmsa juhi ja meeskonna 'pildi' kokkupanek.

Arenguplaani jaoks jagatakse iga osalejaga tema organisatsiooni jaoks e-keskkonnas olevat faili-põhja, mida ta kogu programmi jooksul täiendab. See annab võimaluse igal osalejal hoida plaani tervik läbivalt silme ees ning säilitada fookus ning samas ka erinevatel koolitajatel näha, kus osalejad on oma mõtetega ning vajadusel kohandada koolitusprogrammi vastavalt sellele. Selline info jagamine kasvatab programmi efektiivsust, kuna koolitajal kulub osalejate taustaga tutvumisele koolituspäeva alguses vähem aega.

Võimalusel soovitame tungivalt osalejatel osaleda ühest organisatsioonist kahekesi, et tekiks koosmõtlevad tandemid, kes suudavad organisatsiooni ülesehitavaid plaane ka tulevikus koos edukalt ellu viia.

Koolitused on üles ehitatud selliselt, et neid saab hästi ellu viia nii koolitusruumis kui virtuaalkohtumisena.

Kokkuvõtvalt arenguprogramm on:

- tervikliku käsitlusega - kõik vajalikud teemad on integreeritud loogiliseks arengu- ja õpiteekonnaks, mida aitab omavahel ühendada programmijuht
- sihtrühma innustav ja inspireeriv - kaasaegsed praktilised teemad, põnevad juhtidest külalised ning praktikutest juhtidest treenerid ning grupikaaslastelt õppimine tekitab sünergiat, mis innustab ja inspireerib
- üles ehitatud praktilise väljundi keskelt - õpitu ja iseseisvate meeskonnatööde alusel koostatakse terviklik arenguplaan, koolitustel keskendutakse tööriistade õppimisele nii, et igal osalejal on peale seda piisav enesekindlus nende katsetamiseks oma organisatsioonis. Õppimine toimub läbi praktiliste oskuste omandamise katsetades õpitud tööriistu (learning by doing) ja jagades üksteisega kogemusi.
- selge teemakäsitlusega - kõigil moodulitel on konkreetsed eesmärgid ja tulemused
- tasakaalustatult fookuseeritud, st ükski teemaplokk ei ole saanud liialt võimendatult tähelepanu, need on jagatud 1-3 päevastesse moodulitesse
- läbivalt kaasaegne ja uute lähenemistega, mitmekesise metoodikaga - keskendutakse praktiliste juhtimise tööriistade omandamisele ja rakendamisele organisatsioonides (learning by doing), üksteiselt õppimisele (P2P ehk peer to peer learning), grupimentorlusele/coachingule ning läbiva arenguplaani koostamisele. Sisult on klassika kombineeritud uudsete lähenemistega nagu neurojuhtimine (Structogram ja The Whole Brain Model), agiilne juhtimine, kootsiv/mentorlusel põhinev juhtimine. Rõhk on õppija aktiivsusel ja seoste loomisel, analüüsil ja reflektatsioonil ning teiste kogemustest õppimisel.
- omavahelist võrgustumist ja koostööd soodustav - lisaks plaanitud avaürituse ühisele tutvumisõhtule (kui COVID-19 seda võimaldab), toimub omavaheline võrgustumine ja koostööks usalduse loomine läbi üksteise kogemustest õppimise koolituste järel-kohtumistel ning paarides kodutööde tegemise ning töövarjutamise
- osaleja arengut toetav, nii individuaalselt kui meeskondlikult - programmi sisuline ülesehitus on osaleja arengu huvidest lähtuv (1.moodulis tutvustatakse neuroteaduslikku lähenemist paremaks enesearengu planeerimiseks): individuaalse arenguplaani tegevuste rakendamise monitoorimiseks küsitakse koolitustel regulaarselt tagasisidet; vajadusel on valmisolek pakkuda ka personaalset coachingut/mentorlust (nt parema vaimse tervise/tasakaalu saavutamiseks); järelkohtumised e. grupimentorlused/coachingud iseseivate praktiliste tööde tagasisideks/ reflektatsiooniks
- kaasatud erineva kogemusega juhte - lisaks koolitajatele, kes kõik on ise praktikutest juhid, on oma ekspertsuse tõttu külaliseks nt Riigi- ja Tugiteenuste tiimijuht Kristi Sell, Eesti Meremuuseumi juhatuse liige Urmas Dresen või korporatiivteenuste juht Kristina Milbach, Heateo SA tegevjuht Pirkko Valge, Häirekeskuse peadirektor Kätlin Alvela, Brand Manual teenusdisainer Dan Mikkin, Elisa Eesti personalivaldkonna juht Kaija Teemägi, Apollo Group juht Mauri Dorbek.
- rahvusvahelistele kogemustele põhinev - tööriistad ja lisamaterjal on valdavalt rahvusvahelise taustaga.

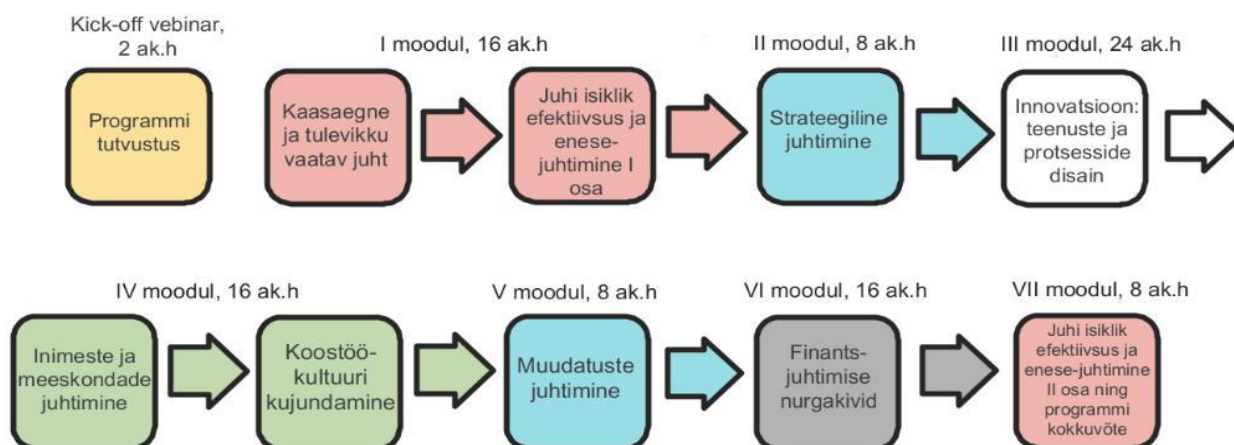


## Arenguprogrammi kirjeldus

**Programmi kogumaht:** 264 ak.h, millest 96 ak.h on auditoorset õpet, 168 ak.h iseseisvat tööd

Osaleja saab arenguprogrammi läbimise kohta tunnistuse, kui ta on osalenud vähemalt 75% koolitustest ja esitanud vähemalt 75% kodutöödest (vähemas matus osalemise kohta on võimalik saada koolitusel osalemise tõend).

### Kultuuriasutuste juhtide arenguprogramm 2021/2022



*\*Samades toonides koolitused moodustavad kokku sisulise terviku. I moodul toimub kahe järjestikku päevana ja ööbimisega. Nooded tähistavad mooduli online koolituse osa iseseisva töö reflektsooniks.*

*Grupikoolitustele täiendavalt on arenguprogrammi jooksul vajadusel võimalik grupi kohta kuni 10h individuaalset kohtumist mentorluseks koolitajatega saada.*

### Programmi tutvustuseks kick-off webinar

**Läbiviija:** programmijuht Anu-Mall Naarits (võimalusel osalevad ka koolitajad)  
**Maht:** 2 ak.h  
**Asukoht:** online  
**Eesmärk:** osalejate positiivne eelhäälestus/-soojendus aktiivseks arenguprogrammi alguseks  
**Sisu:** arenguprogrammi ja meetodite tutvustus, osalejatega tutvumine

### I Kaasaegne ja tulevikku vaatav juht

**Programmijuht:** Anu-Mall Naarits  
**Koolitaja:** Jüri Kriisemann  
**Koolituse maht:** 8 ak.h auditoorset tööd, 14 ak.h iseseisvat tööd  
**Külaline:** Kristi Sell  
**Õpiväljundid:**

**Koolituse läbimisel osalejad oskavad:**

- juhi rolli ja juhtimise tasakaalu põhimõtete alusel komplekteerida paremini oma meeskonda ja planeerida enesearengu protsessi;
- ennast ja oma meeskonnaliikmeid selgelt eesmärgistada;
- oma valdkonna juhtimistrende iseseisvalt monitoorida;

- põhjendada väärtussüsteemi seoseid organisatsiooni tulemuslikkusega nii oma meeskonnale kui külastajatele;
- meeskonnas võimalike väärtuskonfliktide tuvastamiseks kaardistada meeskonna väärtushinnanguid;
- reaalses töösituatsioonides kasutada nii eestvedaja kui juhi /administraatori juhtimisstiili.

### Tööriistad/juhtmõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- digimapp aja planeerimiseks ja infovahetuseks
- väärtuste ratas, mis kaardistab inimese väärtused ja neid saab võrrelda organisatsiooni väärtussüsteemiga oma meeskonna suurema efektiivsuse tagamiseks
- mõjujõu kaart, mis aitab skaleerida ennast 7. peamise mõjujõu allika suhtes

### Programm (15.09.2021, Laulasmaa Spa):

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	<i>Kogunemine</i>	<i>Registreerimine, kohvilaud</i>
10.00-10.15	<i>Programmi alguse / mooduli sissejuhatus</i>	<i>Programmijuhi esitlus</i>
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Ootused tänapäeva juhile</b>	Avatud <u>arutelu koos eneseanalüüsiga</u> :  Kaasaegne, inspireeriv ja väärtustest lähtuv juht ning tema roll organisatsioonis  Ootused tänapäeva juhile – ajalooline tagasivaade X- ja Y-tüüpi juhtidele
11.45-12.00	<i>Paus</i>	<i>Kohvilaud</i>
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Trendid meeskondade/organisatsioonide juhtimises</b>	Avatud <u>loeng visuaalsete materjalidega, diskussioon ja eneserefleksioon</u> :  Innovaatiline ja uuendusliku lähenemisega juht (töö sisu ja ametite muutus, digitaliseerimine ja kaugtöö, rollid vs funktsioonid, maatriksjuhtimine, XYZ põlvkonnad, agiilsus ja kohehiivsus, tööõnn ja rahulolu, isiksuse areng jt)  Valmisolek ootamatusteks ja julgus katsetada erinevaid lahendusi (agiilne mõtteviis)  Tähelepanu pööramine ja huvi ülemaailmsete valdkondlike trendide suhtes Mõjuliidrite jaoks olulised trendid Oskus kasutada enda teadmisi kogu organisatsiooni arendamisel  Juhi digitaalne mapp – ajaplaneerimine, infovahetus, juhendid ja dokumendid  <u>Loovusharjutus</u> : Tuleviku juhi fotorobot – milline

		näeb välja tuleviku juht
13.30-14.15	<i>Lõunapaus</i>	<i>Lõunasöök</i>
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Väärtuspõhine juhtimine ja eestvedamine</b>	<u>Eneserefleksioon, avatud arutelu, juhendamine</u> harjutuste ja töövahendite kasutamiseks:  Juht, kui vajalike koostöösuhete eestvedaja  Minu väärtuste ratas Käitumisviiside jäämägi – metafoor nähtava ja peidusoleva suhtumise tuvastamiseks Väärtussüsteemi üldise tähenduse selgitamine ja väärtuste rakendumise määramine <u>Individuaalne töö</u> võrdlemiseks, kas on võimalik väärtuskonflikt minu väärtuste ja organisatsiooni väärtuste vahel  Minu mõjujõu kaart Oskused ja omadused, millega juht saab teisi mõjutada: teadmised, kogemused, karisma, positsioon, info, ressursid ja võrgustik <u>Individuaalne töö:</u> minu mõjujõu allikate määramine 10-palli skaalal Tagasiside iseseisvast tööst: mida pean arendama, et paremini mõjutada  Juht/administraator või eestvedaja Häid näiteid oma minevikust, mida on teinud need inimesed hästi, keda pead heaks juhiks Mida on vaja endas arendada, et jõuda samale tasemele Juhi kõige suurem hirm ja kuidas seda ületada
15.45-16.00	<i>Paus</i>	<i>Kohvilaud</i>
16.00-16.30	<i>Külalise online-intervjuu programmijuhi poolt</i>	<i>Avaliku teenistuse juhi eetika normid ning roll hoiakute elluviimisel RTK ja PRIA kontrollüksuste juhi Kristi Sell vaates</i>
16.30-17.00	<i>Kokkuvõtte programmijuhi poolt</i>	<i>Päeva kokkuvõtte, iseseisva töö selgitus, tagasiside</i>  <i>Osalejatele omavaheliseks tutvumiseks iseseisev ülesanne õhtuseks ajaks</i>
Nädal nr 37-39	<b>Iseseisev töö nr 1:</b>  <b>”Väärtuspõhine juhtimine”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinda oma organisatsiooni meeskonnaliikmeid Väärtuste ratta tehnika alusel</li> <li>• Väärtuskonflikti ilmnedes millised lahendused leian juhina?</li> <li>• Oma valdkonna trendidest teha blogi-postitus</li> <li>• Esita kokkuvõtte e-koolituskeskkonda hiljemalt nädal enne jätku-koolitust (30.09)</li> </ul>
6.10.2021 10.00-11.30	<b>Koolituse IV osa (online’s):</b>  <b>Väärtuspõhise juhtimise praktika</b>	Grupi-coachingu elemente kasutades koolitaja suuline tagasiside kodutöödele (fookusega kaasaegne ja tulevikku vaatav juht ning väärtuspõhine juhtimine)

## II Juhi isiklik efektiivsus ja enesejuhtimine I

**Programmijuht:** Anu-Mall Naarits  
**Koolitaja:** Kadri Arula  
**Koolituse maht:** 8 ak.h auditoorset tööd, 14 ak.h iseseisvat tööd  
**Õpiväljundid:**

### Koolituse läbimisel osalejad oskavad:

- rakendada teadlikumalt oma kaasasündinud tugevusi juhitöös ja elus, mille tulemusel on lihtsam saavutada edu
- teadlikumalt iseennast ja oma aega juhtida, paremini toimida erinevates suhtlusolukordades ja stressis, samuti arvestada kuidas sellistes olukordades käituvad teised inimesed, mille tulemusel organisatsiooni ja meeskonna tulemused saavutatakse efektiivselt ning koosmeeles
- tulemuslikumalt suhelda endast erinevate inimestega ja kaasata neid oma ideede elluviimisse edu saavutamiseks
- paremini jaotada meeskonna omaduste ja oskuste ressursse meeskonna eesmärkide saavutamiseks

### Tööriistad/juhtmõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- enda isiklik Structogram (isiksuste omaduste profiil/ mina kui juht – isiksus, juhtimisstiil, käitumismustrid),
- tulemusliku juhi mudel autentsuse ja oskuste teljel (Goffee, Jones),
- meeskonna struktuuri mudel Structogramil (kas mul on optimaalne meeskonna struktuur, millist muutust ja kas on vaja)

**Programm** (16.09.2021, Laulasmaa Spa):

**Ettevalmistus koolituseks** - iseseisev videode vaatamine ja biostruktuurianalüüsi teostamine:

1. Structogram süsteemi tutvustus – aju areng ja struktuur, funktsionaalsus – mõju temperamendile ja iseloomule. Biostruktuuri analüüs kui võti iseenda mõistmise.
2. Biostruktuurianalüüsi teostamine – personaalse Structogrami koostamine/isiksuse omanduste profiil. Juhised küsimustiku täitmiseks, personaalse Structogrami koostamiseks ja oma Structogramile sobiva kirjelduse lugemiseks.

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Mooduli sissejuhatus	Programmijuhi moderatsioon õhtuste tegevuste tagasiside jagamiseks ja päevaplaanide tutvustus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Juhi tugevused ja nõrkused</b>	<u>Arutelu:</u> kaasasündinud tugevuste ja omandatud oskuste tasakaalu mõju juhtide ja liidrite tulemuslikkusele, milliseid omadusi/võimeid on vaja tulemuslikule liidrile, mis on juhtide tänased peamised väljakutsed.  <u>Kombineeritud gruppitöö ja ühine arutelu</u> (Goffee ja Jones liidrivõimete mudel, autentsuse ja oskuste tasakaalu mudel).  Oma tugevuste ja nõrkuste tundmine. <u>Structogrami tõlgendamine</u> – kokkuvõtte personaalse Structogrami koostamisest, selle kolme komponendiga tutvumine,

		omaduste tutvustamine.
11.45-12.00	Paus	Kohvilaud
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Võimalused ja riskid</b>  <b>Suhtlemine ja keeruliste olukordade ennetamise strateegiad ning lahendamine</b>	<u>Individuaalne töö</u> : võimalused ja riskid minu töörollis personaalse Structogrami baasil. <u>Meeskonnatöö</u> bio-paneelides: sarnaste omadustega osalejate võimalused ja riskid juhi töös. Soovitused bio-paneelilt bio-paneelile.  Nõrkused kui dominantsete omadustega liialdamine  Suhted teiste inimeste vastavate dominantsete omadustele.  Konfliktide lahendamise takistused ja probleemide lahendamise strateegiad. <u>Juhtumi lahendamine grupitööna</u> bio-paneelides.
13.30-14.15	Lõunapaus	Lõunasöök
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Ajajuhtimine, stressi ja läbipõlemise ennetamine</b>	<u>Arutelu</u> bio-paneelides: mis on meie ajajuhtimise lõksud, lahendus ühele juhtumile, soovitused optimaalseks ajajuhtimiseks vastavalt inimeste dominantsetele omadustele.  <u>Grupitöö</u> bio-paneelides: stressorite kaardistamine ja hindamine. Kokkuvõte ja soovitused vastavalt inimeste dominantsetele omadustele.
15.45-16.00	Paus	Kohvilaud
16.00-16.30	Kokkuvõte	Kokkuvõte päevast, iseseisvate tööde selgitus, tagasiside
Nädal nr 37-39	<b>Iseseisev töö nr 2:</b>  <b>"Kuidas olla tulemuslik liider"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eneseanalüüs: millistes olukordades olen ma olnud eriti edukas ja millistes olen kogenud ebaõnnestumist, seosed Structogramiga</li> <li>• Personaalse tegevuskava koostamine kasutades autentsuse ja oskuste tasakaalu mudelit, milliseid omadusi ja oskusi tuleb arendada, et olla tulemuslik liider</li> <li>• Oma meeskonna struktuuri analüüs Structogramiga. Mida ma juhina pean tegema/saan teha hästi toimivateks koostöösuheteks?</li> <li>• Grupitöö bio-paneelides: oma eelarvamuste tundmine: millised omadused meeldivad ja millised ei meeldi teiste inimeste juures?</li> <li>• Esita kokkuvõtte e-koolituskeskkonda hiljemalt nädal enne jätku-koolitust (30.09)</li> </ul>
7.10.2021 10.00-11.30	<b>Koolituse IV osa:</b> (online's)  <b>Tulemuslik liider praktika</b>	Grupi-coachingu elemente kasutades koolitaja suuline tagasiside kodutöödele (fookusega kuidas olla tulemuslik liider).  Arutelud: subjektiivsus ei ole viga, erinevuste mõistmine, selle mõju igapäevasele suhtlusele ja tulemuste saavutamisele. Minu meeskond ja head suhted partnerite vahel. Tüüpilised meeskonna struktuurid.

### III Strateegiline juhtimine

**Programmijuht:** Anu-Mall Naarits  
**Koolitaja:** Ahto Orav  
**Koolituse maht:** 8 ak.h auditoorset tööd, 14 ak.h iseseisvat tööd  
**Külaline:** Kristina Milbach või Urmas Dresden  
**Õpiväljundid:**

#### Koolituse läbimisel osalejad oskavad:

- kasutada strateegilise juhtimise komponente organisatsiooni juhtimisel
- määratleda oma organisatsiooni arengustrateegia komponentide sisu
- määratleda oma valdkonna peamised eesmärgid ja prioriteedid
- kasutada strateegilise analüüsi meetodeid oma igapäevatoos
- koostada/uuendada enda poolt juhitava valdkonna arengukava ja tegevusplaan
- kaasata oma meeskonda organisatsiooni arendamisse

#### Tööriistad/juhtimõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- organisatsiooni arengu komponentide mudel (McKinsey 7S)
- strateegilise analüüsi vormid (STAIR, PESTEL, SWOT jt)
- eesmärkide vastavuse tööriist (SMART)
- eesmärkide ja tegevuste juhtimise süsteem (Armatuurlaud)

**Programm** (12.10.2021, Von Stackelberg Hotell Tallinn)

**Eelnev iseseisev töö:** Millised on minu meeskonna ühised eesmärgid ja püüdlused?

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Mooduli sissejuhatus	Programmijuhi esitlus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Organisatsiooni strateegia ja arengu juhtimine</b>	Kuidas kujuneb organisatsiooni „suur pilt“ ja miks on vaja sellega tegeleda? <u>Grupiarutelu:</u> mis tegelikult mõjutab organisatsiooni arengut, elujõulisust ja tulemusi? Organisatsiooni arengu strateegilise suunamise põhimõtted, võimalused ja eeldused. <u>Tööleht:</u> Organisatsiooni arengu komponentide mõistete määratlemine. Kuidas on igapäevases elus seotud organisatsiooni missioon, visioon, põhiväärtused, tuumkompetentsid, väärtused ja organisatsioonikultuur ning miks need on vajalikud? Lühikäsitava ühest organisatsiooni arengukomponentide mudelist ja seostest igapäevaeluga (McKinsey 7S).  Juhtide roll ja tähtsus organisatsiooni arendamisel. Isikliku arengu ja organisatsiooni arengu ühildamine. <u>Praktiline näide elust:</u> Organisatsiooni ühiste püüdluste ja Heade Tavade loomine ja elluviimine. <u>Kokkuvõte:</u> organisatsiooni läbiva planeerimise skeem.
11.45-12.00	Paus	Kohvilaud
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Strateegiline planeerimine ja</b>	<u>Tööleht:</u> Oma organisatsiooni arengukomponentide sisu lahti mõtestamine <u>Arutelu:</u> miks arengukavad ja tegevusplaanid mõnikord ei ühildu ja ei realiseeru. Määratleme juhtimismärklaua

	<b>tegevuste kavandamine</b>	3 olulist küsimust ja seostame need oma organisatsiooniga. Sise- ja väliskeskkonna analüüsi olulisus. Lühiülevaade erinevatest strateegilise analüüsi meetoditest (STAIR, PESTEL, SWOT jt) ja rakendamise võimalustest. Riskide hindamine ja maandamine. <u>Tööleht:</u> Lihtsa praktilise tööriista kasutamine (STAIR). <u>Kokkuvõte:</u> Strateegilise planeerimise põhimõtted ja protsess ning seoses arengukavaga.
13.30-14.15	Lõuna	Lõunasöök
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Eesmärgipärane tegutsemine ja tulemusjuhtimine</b>	<u>Arutelu:</u> millised on kultuurivaldkonna strateegilised prioriteedid, eesmärgid ja fookused? Kuidas sinna pilti sobitub minu organisatsioon? Miks on tegelikult vaja eesmärke ja prioriteete ning milline on nende tähtsus juhtimises. <u>Tööleht:</u> Minu meeskonna väljakutsed ja prioriteedid. <u>Kodutöö ülevaade:</u> Minu organisatsiooni üldised prioriteedid ja eesmärgid. <u>Grupiarutelu:</u> Mis takistab meid vahel eesmärke saavutamast? Määratleme eesmärkide tunnused ja kriteeriumid (SMART). Pikaajaliste ja lühiajaliste eesmärkide erinevus ning eesmärgipuu ja eesmärgikaarti olemus. <u>Kokkuvõte:</u> organisatsiooni läbiv eesmärgisüsteem ja eesmärgikaart. <u>Arutelu:</u> kuidas tagada eesmärkide ja väärtuste jõudmine igapäevaellu. Eesmärkide püstitamine, sõnastamine ja kommunikeerimise fookus. Millised on erinevad juhtimisvestlused ja nende rakendamise roll töötaja arendamisel? Arengu- ja tulemusvestluste olulisus ning selle seostamine organisatsiooni eesmärgipärase juhtimisega. Arenguvõimaluste kaardistamine. <u>Tööleht:</u> Mida saame eesmärgipärase juhtimise tõhustamiseks ette võtta?
15.45-16.00	Paus	Kohvilaud
16.00-16.30	Külalise intervjuu programmijuhi poolt	Strateegia praktiline elluviimine Eesti Meremuuseumi kogemustel korporatiivteenuste juhi Kristina Milbach/ juhatusel liikme Urmas Dresen vaates
16.30-17.00	Kokkuvõte programmijuhi poolt	Kokkuvõte päevast ja iseseisva töö selgitus, tagasiside
Nädal nr 41-43	<b>Iseseisev töö nr 3:</b>  <b>"Organisatsiooni arengukava elluviimise plaan"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minu organisatsiooni arengukava analüüs koos oma meeskonnaga ning selle põhjal strateegiliste suundade täpsustamine, eesmärkide ja prioriteetide seadmine ning mõõdikute kokkuleppimine oma meeskonnas.</li> <li>Esita kokkuvõtte e-koolituskeskkonda hiljemalt nädal enne jätku-koolitust (28.10)</li> </ul>
4.11.2021 15.00-16.30	<b>Koolituse IV osa:</b> (online's) <b>Arengukava praktika</b>	Grupi-mentorluse elemente kasutades koolitaja suuline tagasiside kodutöödele.



--	--	--

## IV Innovatsioon: protsesside ja teenuste disain

**Programmijuht:** Anu-Mall Naarits  
**Koolitaja:** Indrek Maripuu  
**Koolituse maht:** 24 ak.h auditoorset tööd, 42 ak.h iseseisvat tööd  
**Külalised:** Dan Mikkin, Mauri Dorbek, Jüri Kriisemann  
**Õpiväljundid:**

### Koolituse läbimisel osalejad oskavad:

- külastaja-gruppe jagada sarnaste ootustega gruppideks
- eristada ootuseid, millele on vaja vastata ja ootuseid, mis ei ole esmavajalikud
- teenuse osutamise protsessi süsteemselt analüüsida
- viia läbi lihtsama külastajauuringu oma oletuste kontrollimiseks
- tehtud oletusi kontrollida ning sellest teha järeldused ja täiendused teenuse uuendamise plaanis.

### Tööriistad/juhtmõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- Persoon tööleht
- Lihtsustatud väärtuspakkumise lõuend
- Teenuse kaart (service blueprint)
- Valideerimise tööleht

**Programm** (9.11.2021, Von Stackelberg Hotell Tallinn)

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Mooduli sissejuhatus	Programmijuhi esitlus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Kes on meie asutuse külastajad? Kuidas neid jaotada?</b>	Miks ja kuidas külastajagruppe jagada?  <u>Lühiloeng</u> ehk metoodika ja Persoon tööriista tutvustus koos näidetega <u>Individuaalne töö</u> <u>Esitlused ja grupiarutelud</u>
11.45-12.00	Paus	Kohvilaud
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Millised on nende ootused ja millist väärtust meie asutus nende külastajagruppidele loob?</b>	Miks ja kuidas külastajate ootuseid analüüsida? Kuidas ootuseid prioritseerida?  <u>Lühiloeng</u> ehk metoodika ja Lihtsustatud väärtuspakkumise tööriista tutvustus koos näidetega <u>Individuaalne töö</u> <u>Esitlused ja grupiarutelud</u>
13.30-14.15	Lõuna	Lõunasöök
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Külastajateekond ja külastuskogemuse disainimine selle alusel</b>	Mis on teenuse külastajateekond?  <u>Lühiloeng</u> ehk metoodika ja Teenuse kaart (service blueprint) tööriista tutvustus koos näidetega <u>Individuaalne töö</u> <u>Esitlused ja grupiarutelud</u>



15.45-16.00	Paus	Kohvilaud
16.00-16.30	Külalise intervjuu programmijuhi poolt	Teenusdisaini praktikust eksperdi Dani Mikkini parimad kogemused valdkonnast
16.30-17.00	Kokkuvõte programmijuhi poolt	Kokkuvõte päevast ja iseseisva töö selgitus
Nädal 45-46	<b>Iseseisev töö nr 4:</b> <b>Organisatsiooni põhiteenuse tõhusamaks/tulusamaks/atraktiivsemaks disainimine</b>	Koolituspäeval tutvustatud tööriistade ja teemade oma töökohal/meeskonnas põhjalik läbi töötamine: <ul style="list-style-type: none"> <li>jaga külastajad gruppidesse ja vali üks, kes võtta nõ näidisgrupiks selles moodulis</li> <li>analüüsi näidisgrupi vajadusi ja leia olulisi arendusvõimalusi</li> <li>vali üks olemasolev teenus, mida näidisgrupp kasutab.</li> <li>Esita kokkuvõte e-koolituskeskkonda hiljemalt nädal enne jätku-koolitust (19.11)</li> </ul>
25.11.2021 10.00-11.30	<b>Koolituse IV osa:</b> (online)  <b>Ühe teenuse /protsessi disainimise praktika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupi-mentorluse elemente kasutades koolitaja/praktiku suuline tagasiside kodutöödele</li> <li>Töövarjutamisest õpitud kasulike õppetundide jagamine antud koolitusteemal</li> </ul>

**Programm (30.11.2021, Von Stackelberg Hotell Tallinn)**

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Mooduli sissejuhatus	Programmmijuhi esitlus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Külastuskogemuse disainimine</b>	Mis tegevusi me valitud teenuse pakkumiseks teeme? Kuidas need jagunevad nendeks, mida klient näeb ja nendeks mida ta ei näe?  <u>Lühiloeng</u> ehk metoodika ja Teenuse kaardi tööriista tutvustus koos näidetega <u>Individuaalne töö</u> <u>Esitlused ja grupiarutelud</u>
11.45-12.00	Paus	Kohvilaud
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Külastuskogemuse disainimine</b>	Milliseid meeskonnaliikmeid on meil teenuse erinevates etappides vaja ning mis on nende rollid?  <u>Lühiloeng</u> ehk metoodika ja tööriista tutvustus koos näidetega <u>Individuaalne töö</u> <u>Esitlused ja grupiarutelud</u>
13.30-14.15	Lõuna	Lõunasöök
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Külastuskogemuse disainimine</b>	Mis ressursse ja oskuseid selle teenuse osutamiseks vajame?  <u>Lühiloeng</u> ehk metoodika ja tööriista tutvustus koos näidetega <u>Individuaalne töö</u> <u>Esitlused ja grupiarutelud</u>
15.45-16.00	Paus	Kohvilaud
16.00-16.30	Külalise intervjuu programmijuhi poolt	Apollo Group juhi Mauri Dorbek teenusdisaini kogemus raamatupoest meelelahutuskontserniks kasvamisel
16.30-17.00	Kokkuvõte	Kokkuvõte päevast ja iseseisva töö selgitus

	<i>programmijuhi poolt</i>	
Nädal nr 48-49	<b>Iseseisev töö nr 5:</b> <b>Organisatsiooni põhiteenuse tõhusamaks/tulusamaks/atraktiivsemaks disainimine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koolituspäeval tutvustatud tööriistade ja teemade oma töökohal/meeskonnas põhjalik läbi töötamine: analüüsi ühe olemasoleva teenuse osutamise protsessi, mida näidisgrupp kasutab - süstematiseeri tegevused, ressursid ja oskused, mis on selle teenuse osutamiseks olulised.</li> <li>Esita kokkuvõtte e-koolituskeskkonda hiljemalt nädal enne jätku-koolitust (10.12)</li> </ul>
16.12.2021 10.00-11.30	<b>Koolituse IV osa:</b> (online) <b>Ühe teenuse /protsessi disainimise praktika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupi-mentorluse elemente kasutades koolitaja/praktiku suuline tagasiside kodutöödele</li> <li>Töövarjutamisest õpitud kasulike õppetundide jagamine antud koolitusteemal</li> </ul>

**Programm** (11.01.2022, Von Stackelberg Hotell Tallinn)

<b>Aeg</b>	<b>Teema</b>	<b>Tegevus</b>
9.45-10.00	<i>Kogunemine</i>	<i>Tervituskohv</i>
10.00-10.15	<i>Mooduli sissejuhatus</i>	<i>Programmijuhi esitlus</i>
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Külastuskogemuse disainimine</b>	Kas ja milliseid teenuse osasid oleks mõistlik digitaaliseerida?  <u>Lühiloeng</u> ehk metoodika ja tööriista tutvustus koos näidetega <u>Individuaalne töö</u> <u>Esitlused ja grupiarutelud</u>
11.45-12.00	<i>Paus</i>	<i>Kohvilaud</i>
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Valideerimine ehk eelpool tehtud otsuste kontrollimine</b>	Miks on külastajaga seotud oletuste kontrollimine oluline?  <u>Lühiloeng</u> ehk metoodika ja Valideerimise tööriista tutvustus koos näidetega <u>Individuaalne töö</u> <u>Esitlused ja grupiarutelud</u>
13.30-14.15	<i>Lõuna</i>	<i>Lõunasöök</i>
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Valideerimine ehk eelpool tehtud otsuste kontrollimine</b>	<b>Kuidas testida oletuste paika pidavust?</b>  <u>Lühiloeng</u> ehk metoodika ja tööriista tutvustus koos näidetega <u>Individuaalne töö</u> <u>Esitlused ja grupiarutelud</u>
15.45-16.00	<i>Paus</i>	<i>Kohvilaud</i>
16.00-16.30	<i>Külalise intervjuu programmijuhi poolt</i>	<i>Digikompetentsid Teletorni tegevjuhi Jüri Kriisemann kogemusel</i>
16.30-17.00	<i>Kokkuvõtte programmijuhi poolt</i>	<i>Kokkuvõtte päevast ja iseseisva töö selgitus, tagasiside</i>
Nädal nr 2-4	<b>Iseseisev töö nr 6:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koolituspäeval tutvustatud tööriistade ja teemade oma töökohal/meeskonnas põhjalik</li> </ul>

	<b>Organisatsiooni põhiteenuse tõhusamaks/tulusamaks/atraktiivsemaks disainimine ja vajalike muutuste kirjeldamine teenuse uuendamise plaanis</b>	läbi töötamine: <ul style="list-style-type: none"> <li>- vii läbi lihtsam külastajauuring oma oletuste kontrollimiseks</li> <li>- tee järeldused ja täiendused teenuse kaardile.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esita kokkuvõtte e-koolituskeskkonda hiljemalt nädal enne jätku-koolitust (28.01)</li> </ul>
3.02.2022 10.00-11.30	<b>Koolituse IV osa: (online) Ühe teenuse /protsessi disainimise praktika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupi-mentorluse elemente kasutades koolitaja/praktiku suuline tagasiside kodutöödele</li> <li>• Töövarjutamisest õpitud kasulike õppetundide jagamine antud koolitusteemal</li> </ul>

## V Inimeste ja meeskondade juhtimine

**Programmijuht:** Anu-Mall Naarits  
**Koolitaja:** Maarika Lember  
**Koolituse maht:** 8 ak.h autitoorset tööd, 14 ak.h iseseisvat tööd  
**Külaline:** Kaija Teemägi  
**Õpiväljundid:**

### Koolituse läbimisel osalejad oskavad:

kujundada ja juhtida oma meeskonda viisil, mis tagab tänast tööjõuturгу arvestades positiivse töötaja-kogemuse, millest sõltub meeskonna pühendumus ja tulemuslikkus.

### Tööriistad/juhtmõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- selge arusaam, millest sõltub meeskonna edukas koostöö ja tulemuslikkus – selge siht ja tähenduslik eesmärk, meeskonna mitmekesisus, tugevuse rakendamine, usalduse ja üksteise mõistmise soodustamine, pidev tagasiside ja selle alusel tegutsemine
- selge arusaam oma järgmisest sammust oma meeskonna suunal ning toetusgrupp, kellega tekkivaid küsimusi arutada
- meeskonna rollikaart, mis aitab tagada mitmekesisust meeskonnas;
- juhi hoiakute checklist, mis aitab juhil teadvustada oma suhtumisi ja nende mõju töötajatele;
- tööriist, mis võimaldab üksteise tööstiilidega tutvuda ning sellest lähtuvalt sõlmida omavahelisi kokkuleppeid igapäevaseks tulemuslikumaks toimimiseks,
- meeskonna/ projekti retrospektiiv, mis regulaarse rakendamise korral tagab meeskonna liikmete kaasatuse ning meeskonna pideva arengu.

### Programm (8.02.2022 Von Stackelberg Hotell Tallinn)

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Mooduli sissejuhatus	Programmijuhi esitlus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>	John Adairi mudel tegevustele keskenduvast juhtimisest, mille raames on tänase päeva fookus meeskonna suunal

	<b>Sissejuhatus – MIKS?</b>  <b>Meeskonna loomine – KES?</b>	tehtavatel juhtimistegevustel. <u>Grupiarutelud:</u> töötaja eluring vs projektitöö – sarnasused ja erinevused. Juhi osalus ja tema panuse olulisus igas etapis. Mis on minu organisatsiooni/minu osakonna kõige tähtsam ülesanne? Mida tahame korda saata? Mida selle teadmise ladus sõnastamine mulle juhina Meeskonna loomine – KES? Meeskonnaks kujunemise etapid. KES? Teadlikud valikud meeskonna moodustamisel – millele tähelepanu pöörata lisaks erialastele teadmistele. Tulemusliku meeskonna rollikaart – millised rollid on lisaks erialastele kompetentsidele vajalikud meeskonna tõhusaks toimimiseks. Konkurentsieelise saavutamine läbi tugevustele toetuva juhtimise. Mis on tugevus ja kuidas neid ära tunda? <u>Harjutus:</u> Oma meeskonna analüüs rollidest ja tugevustest lähtudes.
11.45-12.00	<i>Paus</i>	<i>Kohvilaud</i>
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Meeskonna hoidmine ja arendamine – KUIDAS?</b>	Usaldusliku õhkkonna loomine, B.Browni käsitlus usalduse olemusest ja juhi soovitatavatest käitumistest turvatunde loomisel. Juhti toetavate hoiakute checklist. <u>Eneseanalüüs ja reflektatsioon paarides.</u> Projektitöö eripärad. Ned Hermann'i tööstiilide küsimustiku täitmise põhjal oma tulemuste <u>analüüs</u> . Küsimustikku on võimalik hiljem täita ja tulemusi analüüsida koos oma meeskonnaga, seostada meeskonna rollikaardiga ja sõlmida kokkuleppeid hea koostöö tagamiseks. <u>Harjutus:</u> saadud teadmiste rakendamine tööolukordades. Kuidas praktikas märgata ja arvestada teiste isikupäradega. Erinevate tööstiilide tugevuste ja ohukohtade kaardistamine ning tugevuste rakendamine.
13.30-14.15	<i>Lõuna</i>	<i>Lõunasöök</i>
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Meeskonna agiilne juhtimine</b>	Meeskonnana õppimine ja pidev tagasiside. Meeskonna küpsuse <u>küsimustik</u> : toob välja teemad, millega on oluline oma meeskonnas edasi tegeleda. Agiilse juhtimise tööriist: meeskonna/projekti retrospektiiv. Võimaldab kaasaval moel pidevalt toimuvat jälgida, saada ideid muudatusteks ning neid ühiselt ellu viia, mis omakorda tagab töötajate osaluse ja mõjutab pühendumust. <u>Harjutus:</u> Retrospektiivi läbiviimine. <u>Arutelu paarides:</u> Tuginedes päeva jooksul saadud teadmistele ja oma meeskonna analüüsile – milliste teemadega on oluline oma meeskonda silmas pidades edasi tegeleda? Millise sammu astun/tegevuse teen esimesena? Endale võetud iseseisva töö jagamine suures grupis.
15.45-16.00	<i>Paus</i>	<i>Kohvilaud</i>
16.00-16.30	<i>Külalise intervjuu programmijuhi poolt</i>	<i>Elisa Eesti AS agiilsete meetodite kogemus personalivaldkonna juhi Kaija Teemägi nägemusel</i>

16.30-17.00	Kokkuvõtte programmijuhi poolt	Kokkuvõtte päevast, iseseisva töö selgitus, tagasiside
Nädal nr 6-9	<b>Iseseisev töö nr 7</b>  "Tulemusliku ja pühendunud meeskonna loomine ja juhtimine"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sarnaste meeskonna tegevusplaanidega osalejad koolituselt moodustavad toetusgrupi, et üksteist toetada ja joonel hoida (peer to peer) plaanide ellu viimisel.</li> <li>Esita kokkuvõtte e-koolituskeskkonda hiljemalt nädal enne jätku-koolitust (25.02)</li> </ul>
3.03.2022  10.00-11.30	<b>Koolituse IV osa:</b> (onlines)  <b>Meeskonna plaanide praktika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupi-coachingu elemente kasutades koolitaja suuline tagasiside kodutöödele: iseseisvate tööde elluviimisest saadud kogemuste jagamine ja mõtestamine. Tekkinud küsimustele vastamine. Värbamise ja väljaaitamise põhipunktid juhi jaoks, kuidas rääkida palgast.</li> <li>Töövarjutamisest õpitud kasulike õppetundide jagamine antud koolitusteemal</li> </ul>

## VI Koostöökultuuri kujundamine

**Programmijuht:** Anu-Mall Naarits  
**Koolitaja:** Katrin Maack  
**Koolituse maht:** 8 ak.h auditoorset tööd, 14 ak.h iseseisvat tööd  
**Õpiväljundid:**

### Koolituse läbimisel osalejad oskavad:

- planeerida oma organisatsiooni väärtuste viimise oma meeskonnani
- kaardistada oma meeskonnas kasutatavad kommunikatsioonikanalid ja põhilised sõnumi-liigid
- parendada kommunikatsiooni, et see pakuks meeskonnaliikmetele suuremat rahulolu
- analüüsida oma meeskonna suuremaid kommunikatsioonivigu
- efektiivselt kasutada mentorlust
- analüüsida meeskonnas toimuvat ning praktiseerida eneserefleksiooni
- sobivalt / vastavalt olukorrale kasutada tunnustamist ning konstruktiivset kriitikat
- tulemuslikult delegeerida.

### Tööriistad/juhtmõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- mentorlussessioonide läbiviimise mudel TGROW
- Gibbsi ringi teooria, mis on hea eneseanalüüsi vahend mitte vaid mentorlussessioonide järgsel hindamisel vaid ka juhi muudes olukordade toimuvate käitumiste analüüsis.

**Programm** (8.03.2022 Von Stackelberg Hotell Tallinn)

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Mooduli sissejuhatus	Programmijuhi esitlus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Koostöökultuur ja sisekliima kujundamine</b>	Organisatsioonikultuuri loomine ühiste väärtuste mõtestamise kaudu. <u>Arutelu:</u> kuidas saab organisatsiooni väärtuseid paremini inimesteni viia. Tõhus kommunikatsioon meeskonnas – <u>kaardistame</u> kasutusel olevad kanalid ja infotüübid, analüüsime, millised kanalid millise info jaoks on kõige sobilikumad. <u>Harjutus:</u> loome ideaalse info liigutamise mudeli. <u>Arutelu:</u> Kõige levinumad vead meeskonnasiseses kommunikatsioonis – uurime kogemusi, mida tajutakse enim; analüüsime, millised on vead ning kuidas nendest hoiduda. <u>Harjutus:</u> kontrollnimekirja levinumatest vigadest. Tööraahulolu tõstmine tööõnne komponentide kaudu – mis faktorid tõstavad inimeste rahulolu tööga, millistest komponentidest koosneb tööõnn, <u>harjutame</u> enesehindamist.
11.45-12.00	Paus	Kohvilaud
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Mentorlus ja kootsiv juhtimine</b>	Meeskonna arendamine kootsingu ja mentorluse abiga – milliseid arengu meetodeid kasutada erinevate olukordade lahendamiseks ning inimeste arendamiseks. Näidetele baseeruv teooriate selgitamine. Oskused, mida juht vajab mentorluse ja kootsingu läbiviimiseks – juhi ümberorienteerumine vastavalt meeskonnaliikme vajadusele, milliseid oskuseid vajavad erinevad arengut toetavad stiilid. Mentori rollid - D. Clutterbuck'i rolliteooria mõistmine Suhete loomise ja efektiivse nõustamise eeldused – C. Rogers ja J. Passmore persoonikeskse teraapia kontseptsioon kootsingu ja mentorluse jaoks. <u>Harjutus:</u> enesehindamine Aktiivne kuulamine – kuulamise roll mentorluses, <u>harjutus</u> Usalduse loomine – mida teha ja mida öelda usalduslike suhete saavutamiseks, <u>harjutus</u> Efektiivse mentorlusprogrammi ülesehitus – kontrollnimekirja stiilis Mentorlus sessiooni ülesehitus – G. Alexander ja J. Whitmore TGROW mudeli tutvustamine ja <u>harjutamine</u>
13.30-14.15	Lõuna	Lõunasöök
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Delegeerimine ja tagasiside</b>	Juhi delegeerimise oskus – kellele ja millal delegeerida. Mida peaks delegeerima ja mida ei tohi delegeerida. Miks juhid ei delegeeri, millised on takistused? <u>Arutelu</u> koos teoreetilise ülevaatega. Positiivne tagasiside ehk tunnustamine juhtimistöörästana. Miks me ei kiida? Kuidas kiita nii, et see mõjub töötajale motiveerivalt. Konstruktiivne tagasiside kui arengumootor. Kuidas üles ehitada, millal kasutada, kuidas sõnastada <u>Refleksioon</u> – Gibbsi ringi meetodil enda tegevuse analüüs, oma vigadest õppimine
15.45-16.00	Paus	Kohvilaud
16.00-16.30	Õpikogemus teisest	Osalejad jagavad kasulikke tähelepanekuid

	<i>organisatsioonist</i>	<i>töövarjutamisest talendijuhtimise teemal</i>
16.30-17.00	Kokkuvõtte programmijuhi poolt	Kokkuvõtte päevast ja iseseisva töö selgitus, tagasiside
Nädal nr 11-13	<b>Iseseisev töö nr 8:</b>  "Hästi toimiva meeskonna loomine"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vii läbi TGROW mudeli abil vestlused meeskonnas</li> <li>• Praktiseeri delegeerimist meeskonnas</li> <li>• Tee eneserefleksiooni Gibbs'i ringi mudeli põhiselt (enda tegevuse analüüs, oma vigadest õppimine)</li> <li>• Esita kokkuvõtte e-koolituskeskkonda hiljemalt nädal enne jätku-koolitust (24.03)</li> </ul>
31.03.2022 10.00-11.30	<b>Koolituse IV osa</b> (online's)  <b>Toimiva meeskonna praktika</b>	Grupi-mentorluse elemente kasutades tagasiside kodutöödele: Gibbsi ringi mudeli kohaselt läbiviidud eneseanalüüs ning delegeerimise õnnestumise kogemustelt õppimine.

## VII Muudatuste juhtimine

**Programmijuht:** Anu-Mall Naarits  
**Koolitaja:** Ahto Orav  
**Koolituse maht:** 8 ak.h autitoorset tööd, 14 ak.h iseseisvat tööd  
**Õpiväljundid:**

### Koolituse läbimisel osalejad oskavad:

- kaardistada muutustega kaasnevaid probleeme ja otsida neile lahendusi
- võtta juhina arvesse kaasaegsete trendide mõju organisatsioonidele ja inimestele
- hinnata oma organisatsiooni valmisolekut arenguks ja muudatusteks
- kavandada, planeerida ja viia ellu vajalikke muudatusi oma organisatsioonis
- tulla toime vastuseisuga ja muude takistustega muudatuste elluviimisel
- leida võimalusi oma organisatsiooni arendamiseks ja muutmiseks

### Tööriistad/juhtmõtted iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- inimeste reageerimine muutustele (muutuste neli tuba Claes F. Janssen)
- muudatuste vastuvõtmise staadiumid (R. Lewis, C. Parker)
- muudatustele vastuseisu ületamine ja jääkuubiku mudel (K. Lewin)
- muudatuste elluviimise 8-astmeline mudel (J. Kotter)
- organisatsiooni arendamise mudel (Thiagi)

**Programm** (5.04.2022.a Von Stackelberg Hotell Tallinn)

**Eelnev iseseisev töö:** Millised on muutustele vastuseisu põhjused minu meeskonnas?

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Mooduli sissejuhatus	Programmijuhi esitlus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Juhid ja</b>	Arutelu: peamised probleemid juhi ametis muutuste situatsioonis. <u>Praktilised ülesanded (case studies):</u>



	<b>organisatsioonid muutuste tuules</b>	<p>Probleemsituatsioonide lahendamine. Määratleme juhtimisprobleemi mõiste ja olemuse. Räägime probleemide märkamise, ennetamise ja lahendamise võimalustest. Juhtimine ringi käies (JRK) tehnika probleemide lahendamisel.</p> <p><u>Kokkuvõte:</u> ülevaade probleemide lahendamise tööriistadest.</p> <p><u>Arutelu:</u> Mis mõjutab organisatsioonide tegevust, inimeste juhtimist ja koostööd (lähitulevikus)?</p> <p><u>Tööleht:</u> Minu ja minu organisatsiooni ees seisvad muutused.</p>
11.45-12.00	<i>Paus</i>	<i>Kohvilaud</i>
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Muutuste ja muudatuste olemus organisatsioonis</b>	<p><u>Grupiülesanne:</u> Ootamatu muutuse läbimängimine.</p> <p><u>Arutelu:</u> mida peab silmas pidama organisatsioonis toimivate muudatuste puhul. Muutuste ja muudatuste olemus ning nende erinevad liigid. Kaardistame selle, milliste muutustega puutuvad juhid kokku ja mida juhid peavad tegema. Inimeste reageerimine muutustele ja muutuste nelja toa (Claes F. Janssen) tutvustus.</p> <p><u>Kodutöö ülevaade:</u> Millised on muudatustele vastuseisu peamised põhjused?</p> <p><u>Arutelu:</u> miks inimesed ei taha muutustega kaasa tulla. Miks ei saa organisatsiooni juhid/töötajad mõnikord muudatuste vajalikkusest aru? Kuidas saab juht aidata töötajatel tekkinud hirme ja probleeme ületada?</p> <p><u>Tööleht:</u> Minu töötajad muutuste tubades.</p>
13.30-14.15	<i>Lõuna</i>	<i>Lõunasöök</i>
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Muudatuste elluviimine ja muutustega toimetulek</b>	<p><u>Grupiarutelu:</u> mida peab juht silmas pidama muutuste algatamisel ja elluviimisel? Muudatuste kavandamise ja läbiviimise eeldused. Käsitleme muudatuste vastuvõtmise staadiumeid (R. Lewis, C. Parker) ja muudatustega toimetulekut. Muudatustele vastuseisu ületamine ja jääkuubiku mudel (K. Lewin).</p> <p><u>Grupiarutelu:</u> Miks muudatuste elluviimine üsna sageli ebaõnnestub?</p> <p><u>Arutelu:</u> kuidas saboteeritakse muudatusi? Juhi enda ja tema meeskonna valmisolek muutusteks. Kuidas kaasata inimesed muudatuste elluviimisse ja millised on edukalt elluviidud muudatuste tunnused?</p> <p>Ülevaade muudatuste elluviimise 8-astmelisest mudelist (J. Kotter).</p> <p><u>Kokkuvõttev tööleht:</u> organisatsiooni arengu ja muudatuste kavandamise tööriist (Thiagi printsiip).</p>
15.45-16.00	<i>Paus</i>	<i>Kohvilaud</i>
16.00-16.30	<i>Õpikogemus teisest organisatsioonist</i>	<i>Osalejad jagavad kasulikke tähelepanekuid töövarjutamisest strateegia teemal</i>
16.30-17.00	<i>Kokkuvõte programmijuhi poolt</i>	<i>Kokkuvõte päevast ja iseseisva töö selgitus, tagasiside</i>
Nädal nr 15-17	<b>Iseseisev töö nr 9</b>  <b>"Tõhusamaks organisatsiooniks muutmise plaan"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millised on minu organisatsiooni arendamiseks vajalikud muutused?</li> <li>• Milliseid tegevusi ma juhina pean selleks ette võtma?</li> <li>• Esita kokkuvõtte e-koolituskeskkonda hiljemalt</li> </ul>



		nädal enne jätku-koolitust (14.04)
21.04.2022 15.00-16.30	<b>Koolituse IV osa:</b> (online)  <b>Organisatsiooni muutmise praktika</b>	Grupi-mentorluse elemente kasutades koolitaja suuline tagasiside kodutöödele.

## VIII Finantsjuhtimise nurgakivid

**Programmijuht:** Anu-Mall Naarits  
**Koolitaja:** Urmo Vallner  
**Koolituse maht:** 16 ak.h auditoorset tööd, 14 ak.h iseseisvat tööd  
**Külaline:** Pirkko Valge  
**Õpiväljundid:**

**Koolituse läbimisel osalejad oskavad:**

- näha erinevate finantsaruannete omavahelistest seostest ja seostest oma organisatsiooni majandustegevusega
- planeerida oma organisatsiooni muudatustega seotud finantse.

**Programm** (3-4.05.2022.a Von Stackelberg Hotell Tallinn)

**Eeltöö:** varustada end koolituseks oma organisatsiooni viimase majandusaasta aruandega

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Mooduli sissejuhatus	Programmijuhi esitlus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Bilanss</b>	<u>Arutelu:</u> mis on bilanss ja mida see näitab Detailne ülevaade bilansi komponentidest <u>Praktilised ülesanded</u>
11.45-12.00	Paus	Kohvilaud
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Kasumiaruanne</b>  <b>Bilansi ja kasumiaruande omavaheline seos</b>	<u>Arutelu:</u> mis on kasumiaruanne, miks on võimalik kasumiaruannet esitada kahel erineval moel ning mis on nende skeemide erinevused. Detailne ülevaade kasumiaruandest. Räägime tekke- ja kassapõhise aruandluse erinevusest. <u>Praktilised ülesanded</u> Teeme selgeks bilansi ja kasumiaruande omavahelise seose. <u>Praktilised ülesanded</u>
13.30-14.15	Lõuna	Lõunasöök
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Rahavoogude aruanne</b>	<u>Arutelu:</u> mis on rahavoogude aruanne ja miks on see meile vajalik. Detailne ülevaade rahavoogude aruandest ning seosed oma organisatsiooni tegevustega ja bilansi või kasumiaruandega.
15.45-16.00	Paus	Kohvilaud
16.00-16.30	Külalise intervjuu programmijuhi poolt	Heateo SA tegevjuhi Pirkko Valge teadmised ja kogemused finantseerimislahendustega
16.30-16.45	Kokkuvõte programmijuhi poolt	Kokkuvõte päevast

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Mooduli sissejuhatus	Programmijuhi esitlus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Peamised maksud Eesti Vabariigis</b>  <b>Eelarvestamine</b>	Ülevaade peamistest (meid puudutavatest) maksudest Eesti Vabariigis. <u>Praktilised ülesanded</u> <u>Arutelu:</u> milliseid eelarveid organisatsioonid loovad ja miks on eelarvestamine meile vajalik. Ülevaade eelarvete süsteemist: tegevus-, investeeringute- ja rahavoo eelarvetest, eelarvestamise perioodidest ja protsessist. <u>Arutelu:</u> millised võiksid välja näha eelarve vormid ja mis tähendab kohanduv eelarvestamine. Õpime määratlema püsi- ja muutuvkulud ning otse- ja kaudkulud. <u>Praktilised ülesanded</u>
11.45-12.00	Paus	Kohvilaud
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Rahavoogude eelarve</b>  <b>Organisatsioonisisene finantsaruandlus</b>	<u>Arutelu:</u> mis on rahavoogude eelarve ja miks on see prognoos meile vajalik. <u>Praktilised ülesanded</u>  Vaatleme organisatsioonisisese juhtimis- ja finantsaruandluse ülesehitust
13.30-14.15	Lõuna	Lõunasöök
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Käibekapital</b>  <b>Suhtarvud</b>	<u>Arutleme</u> läbi käibekapitali olemuse ning leiame kuidas käibekapitali juhtimise kaudu on meil võimalik suurendada või vähendada organisatsiooni kasutuses olevad vaba raha.  Ülevaade: suhtarvude olemusest ja sellest kuidas suhtarvud valida ning kuidas neid lugeda. Leiame vähemalt kolm suhtarvu, mida saaksid kasutada oma igapäevases juhtimistegevuses.
15.45-16.00	Paus	Kohvilaud
16.00-16.30	Õpikogemus teisest organisatsioonist	<i>Osalejad jagavad oma tähelepanekuid töövarjutamisest meeskonna juhtimise teemal</i>
16.30-17.00	Kokkuvõtte programmijuhi poolt	<i>Kokkuvõtte moodulist, iseseisva töö selgitus, tagasiside</i>
Nädal nr 19-21	<b>Iseseisev töö nr 10:</b>  <b>"Tulusid kasvatavate muudatuste eelarvestamine"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eelarve muutmine vastavalt planeeritavatele muudatustele ning selgus kuidas muutused aitavad tulusid kasvatada.</li> <li>Esita kokkuvõtte e-koolituskeskkonda hiljemalt nädal enne jätku-koolitust (20.05)</li> </ul>
26.05.2022 10.00-11.30	<b>Koolituse IV osa:</b> (online) <b>Eelarvestamise praktika</b>	Grupi-mentorluse elemente kasutades koolitaja suuline tagasiside kodutöödele.

## IX Juhi isiklik efektiivsus ja enesejuhtimine II, programmi kokkuvõte

**Programmijuht:** Anu-Mall Naarits  
**Koolitaja:** Jüri Kriisemann  
**Koolituse maht:** 8 ak.h autitoorset tööd, 14 ak.h iseseisvat tööd  
**Külaline:** Kätlin Alvela  
**Õpiväljundid:**

### Koolituse läbimisel osalejad oskavad:

- Ära tunda stressi ilminguid ja rakendada meetmeid nende leevendamiseks
- Regulaarselt monitoorida oma tervise käitumist ja kasutada seda ka meeskonnaliikmete tervise jälgimiseks
- Hinnata enda peamisi motivaatoreid ja meeskonnaliikmete tegelikke motivaatoreid meeskonna efektiivsuse ja töötajate rahulolu parandamiseks.

### Tööriistad iseseisvalt meeskonnaga kasutamiseks:

- harjutus voo seisundi määramiseks, et kogu meeskonnal oleks ühine taustateadmine selle kohta, mis on voog ja kuidas seda hoida
- toitumise, une, treeningu ja lõõgastumise eesmärgipuu – võimalus meeskonnaliikmetele luua oma arengukava vaimse tervise hoidmiseks.

**Programm** (2.06.2022, Anija Mõis)

### Eeltöö:

- Isikliku õpi- ja praktikakogemuse tagasivaade
- Oma isikliku ja oma organisatsiooni arenguplaani tervikvaade

Aeg	Teema	Tegevus
9.45-10.00	Kogunemine	Tervituskohv
10.00-10.15	Sissejuhatus moodulisse	Programmi juhi esitlus
10.15-11.45	<b>Koolituse I osa:</b>  <b>Emotsionaalsed stiilid</b>	R. Davidsoni 6. emotsionaalse stiili mudeli tutvustamine <u>Enese testimine</u> – kus asun mina nende stiilide skaalal Tagasiside avatud ringis – kuidas ennast nende stiilidega paremini valitseda <u>Loeng, eneseanalüüs</u>
11.45-12.00	Paus	Kohvilaud
12.00-13.30	<b>Koolituse II osa:</b>  <b>Juhi tervis ja kulgumine</b>	Tervise üldised komponendid – geneetika, elustiil, keskkond ja meditsiin. Kulgumine positiivse psühholoogia võtmes. <u>Individuaalne töö</u> – millal olin viimati voo-seisundis ja kuidas seda korrata. <u>Loeng, avatud diskussioon, rühmatöö, eneseanalüüs.</u>
13.30-14.15	Lõuna	Lõunasöök
14.15-15.45	<b>Koolituse III osa:</b>  <b>Enese- ja stressijuhtimine ning eneseareng</b>	Stressivalem ja selle ümberpööramine. Stressorite <u>kaardistamine ja enese testimine</u> oma stressitaseme määramiseks. Stressi vaenlaste sõnastamine – toit, uni, trenn ja lõõgastumine. Motivatsiooni leidmine enesest ning

		järjepidevus enesearengus – plaanide kirjalik fikseerimine ning nende regulaarne motiveerimine, eesmärkide igapäevane võrdlemine – mida tegin täna paremini, kui eile, aja leidmine enesearengu jaoks igapäevastes tegevustes. Praktilised <u>harjutused</u> teadveloleku ja keskendumise parandamiseks <u>Loeng, test</u>
15.45-16.00	<i>Paus</i>	<i>Pidulik kohvilaud tähistamiseks</i>
16.00-16.30	<i>Külalise online-intervjuu programmijuhi poolt</i>	<i>Häirekeskuse peadirektori Kätlin Alvela teadmised ja kogemused enesejuhtimises</i>
16.30-17.30	<b>Kogu arenguprogrammi kokkuvõte</b> programmijuhi ja koolitaja eestvedamisel	Osalejate isikliku õpi- ja praktikakogemuste peegeldamine  Osalejate isikliku ja organisatsiooni arenguplaanide parimad kogemused  Terve ja rõõmsa juhi ning meeskonna 'pildi' kokkupanek

## II Projektijuhtimine

### Projektimeeskonna liikmete rollid

Projektimeeskonda on kaasatud kogemustega projektijuht, programmijuht, 8 praktikust treenerit ning 7 külalist.

Sujuva ja kvaliteetse teeninduse tagamiseks toimub meeskonnatöö järgmistes rollides:

- **Projektijuhi** roll on tagada sujuv korraldus ja olla tellijale kontaktisikuks programmi korraldamise ja elluviimisega seotud küsimustes (lepingulised kooskõlastamised, aruandlus jms): koolituste toimumise ajad, kohad, info jagamine erinevate osapoolte vahel - tellija, projektimeeskond, osalejad, tagasisidega tegelemine, arveldus jm. Vajadusel kaasab korralduslikesse tegevustesse tehnilise assistendi.
- **Programmijuht** aitab osalejate jaoks erinevate moodulite ja teemakäsitlete vahel luua sisuliselt sildasid st. näha tervikut: ta juhatab koolituspäevasid/programmi sisse, toob esile olulisemad seosed eri teemade/moodulite vahel, juhib vestlusi külalisesinejatega ja teeb moodulite/programmi kokkuvõtteid. Projektimeeskonnas on tema tugevuseks kõigis koolitusteamades sisuline ülevaade, vajadusel aitab ta koolitajatel kohandada programmis rõhuasetusi ja vaatenurki koolitusteamades tagamaks osalejate jaoks praktiliste tulemuste saavutamise. Programmijuht briifib koolitajaid toimunud moodulite sisulistest arengutest.

- **Koolitajad** valmistavad ette ja viivad programmi juhi sisendi alusel sisuliselt läbi koolituspäevad ning praktilise tulemuslikkuse tagamiseks annavad osalejatele iseseisvad tööd, mille refleksiooniga tegeletakse täiendavalt grupimentorluses või -coachingul.
- **Külalised** osalevad koolituspäevadel programmi juhi intervjuudel oma kogemuste ja teadmistega osalejate inspireerimiseks. Üks teenuse disaini külalistest ka iseseisvatele töödele tagasisidet koolitaja kõrval.

## Projektimeeskonna tutvustus

Invicta praktikute missiooniks on luua innustavaid arenguvõimalusi juhtidele, et nad saaksid muuta organisatsioonid edukamaks ja oma inimesed õnnelikumaks. Just seetõttu on koolitajateks tunnustatud ja suurte kogemustega juhid – tõelised praktikud, kelle väärt kogemused (õppetunnid ja edulood) inspireerivad inimesi ja meeskondi ambitsioonikaid arengu eesmäärke seadma ning neid ka saavutama.

## Projektijuht Katrin Kaur

Katrin on Invicta arengukonsultandina vastutatud paljude koolitus- ja arenguprogrammide tulemusliku elluviimise eest. Üks suuremahulisemaid projekte on olnud EAS'i Strateegia praktikumid, kus ligi 9 kuu jooksul tuli värvata projekti sobivad ettevõtted, korraldada praktilised töötoad koos kodutöödega selliselt, et programmi lõpuks oleks kõigil ettevõtetel uus/uuendatud strateegia ja elluviimise kava/arenguplaan koos müügi-, kasumi- ja bilansi prognoosiga.

Katrin on lõpetanud Tallinna Ülikoolis infoteaduste eriala ning ta on ICF akrediteeringuga coach.

## Programmijuht Anu-Mall Naarits



Anul on komplekssete arenguprogrammide loomisest ja elluviimisest väga mitmekülgsed teadmised ja kogemused nii Eestist ja Ukrainast.

Ta on nt aidanud koostada strateegiaid Eesti eri piirkondade turunduseks (Narva, Sillamäe, Vaivara ja Narva-Jõesuu strateegia, Kagu-Eesti piirkonna turunduse strateegia) ning omandanud nende projektide käigus mh. oskused strateegiate ja koostöömodelite loomiseks. Samuti on ta loomemajanduse valdkonnas koostöös Loov-Eestiga läbi viinud loomemajanduse- ja turismivaldkonna koolituste sarja ning PESA virtuaalinkubaatori koolitusprogrammi, Läänemaa Tervise- ja Loomemajanduse

klastrialgatuse strateegia koostamist, Avinurme Elulaadikeskuse koostöövõrgustiku käivitamist. Turismiturunduses on ta teinud nt Lennusadama ja Teletorni turundustegevuste sh välisturundust, Kohtla-Nõmme Kaevanduspargi turundusstrateegia koostamise nõustamist, Avinurme Elulaadikeskuse turunduse planeerimise nõustamist ja elluviimist.

Ukrainas on ta loonud ja ellu viinud erinevad suuremahulisi, komplekseid ja tõhusaid ettevõtlusprogramme, mis on andnud võimaluse testida erinevaid koolitusviise ning nende mõju tulemustele.

Anu on tegutsenud turunduskoolitaja ja mentorina 13 aastat, mh. on ta korraldanud ja modereerinud aastaid Unistuste Tööandja ja Tallinn Marketing Week konverentse. Ta on Invicta OÜ, juhtimisajakirja Director ja Marketingi Instituudi tegevjuht, MTÜ UP Sport juhatuse liige.

Anu on lõpetanud Stockholmi Ülikoolis ärijuhtimise turunduse suuna ning õppinud Tartu Ülikoolis psühholoogiat. Samuti on ta läbinud Institute of Leadership and Management (UK) Master Trainer ja Effective Mentoring Skills väljaõppe.

## **Kaasaegse juhi, digikompetentside ja efektiivselt enesejuhtiva ju koolitaja Jüri Kriisemann**



Jüri missiooniks on tuletada inimestele meelde, kui tähtis on võtta aega iseenda ja oma lähedaste jaoks. Oma erinevates rollides püüab Jüri hoida isetu vaateleja seisukohta, kes ei ann hinnanguid, vaid peegeldusi. Jüri soovib jagada oma kogemust ja anda oma aega.

Koolitajatööni jõudis Jüri ca 20 aastat tagasi, kui hakkas töötajatele sisekoolitusi korraldama ja ka ise neid läbi viima. Jüri koolitab ja konsulteerib organisatsioonikultuuri väärtuste, eesmärkide püstitamise, muudatuste juhtimise, inimeste juhtimise, liidrioskust kliendisuhete juhtimise, meeskonnatöö, motiveerimise, suhtlemis- ja esinemisostkuste, loovuse ja enesejuhtimise teemadel.

Jüri on juhina töötanud üle 30 aasta ja tema kogemused on väga erineva profiiliga organisatsioonidest. Praegu töötab Jüri turismi valdkonnas Tallinna Teletorn SA juhatajana Varasemalt ligi 20 aastat oli Jüri seotud telekommunikatsiooniga - Eesti Telekom AS-i ja EMT AS-ga, kus ta oli äriklientide kõneside valdkonnajuht, ärikliendi divisjoni direktor, teenuste juhtimise osakonna juhataja, tootejuht (Moskva), avalike suhete juht, turundusosakonna juhataja jne. Kuid esimesed juhitöö kogemused sai Jüri hoopis Harju Elus uudiste toimetuse juhatajana, millele järgnes tegevdirektori töö Ajakirjandusmaja AS ja siis teenindusjaama juhatajana Eesti Statoil AS-s.

Jüril on Estonian Business School'i ärijuhtimise magistriõppe (konsultatsiooni eriala) nin Eesti Diplomaatide Kooli rahvusvahelise õiguse ja suhete eriala, The Practitioner Diploma Executive Coaching The Academy of Executive Coaching / EBS. Lisaks on tal Tallinna Ülikooli terviseteaduse magistrikraad (MSc, kunstiteraapiad) ja kultuurharidusteaduskon näitejuhi eriala. Jüri on omandanud ka Institute of Leadership and Management Master Trainer Certificate'i (UK).

## Juhi isikliku efektiivse ja enesejuhtimise koolitaja Kadri Arula



Kadri missiooniks on, et inimesed armastaksid ja usaldaksid ennast rohkem, saavutaksid sisemise kindluse ja oleksid selle kaudu õnnelikumad kõigis rollides, mida nad oma elus täidavad. Juhtide *coachingus* näeb ta lumepalliefekti – mis mõjub juhile, jõuab ka organisatsiooni ning rahulolu kasvab sealgi.

Kadri on väga mitmekesine töökogemus – ta on olnud nii juht erinevatel tasanditel kui ka (tipp)spetsialist, töötanud nii era- kui ka avaliku sektori organisatsioonides nagu Invicta, SEB, Swedbank, KPMG Baltics, Tartu Linna Maksuamet, Jõgeva Tarbijate Kooperatiiv.

Kadri on omandanud Executive MBA Prantsuse kõrgkoolis Ecole Naitonale des Ponts et Chaussees (koostöös Bristol Ülikooliga). Tal on STRUCTOGRAM süsteemi koolitaja litsents. Samuti omab ta Thomas International personaalse profiili analüüsi sertifikaati (DISC), Practitioner Diploma in Executive Coaching (Academy of Executive Coaching), Institute of Leadership and Management Master Trainer sertifikaate.

## Strateegiline ja muudatuste juhtimise koolitaja Ahto Orav



Ahtol on väga head praktilised kogemused nii inimeste, protsesside kui ressursside juhtimise osas. Praktikust treenerina ja hariduse valdkonna spetsialistina oskab ta oma juhitöökogemusi väga hästi siduda kaasaegsete juhtimismeetoditega, tuua õpetlikke näiteid elust enesest ja siduda need oskuslikult koolitustel osalejate igapäevatööga. Ahto töötab alates 2005. aastast Audentese erahariduskontserni juhatuse esimehena (struktuuris on mh ka Audentese Koolide SA ja Audentese Spordiklubi MTÜ). Varem töötas ta üle 10-a telekommunikatsiooni valdkonnas AS Eesti Telefonis (Elion Ettevõtted AS-s/Telia) erinevate funktsioonide ja allüksuste juhina, nõukogu liikmena. Ahto on lõpetanud Eesti Põllumajandusülikooli diplomiinsenerina ja omandanud Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas magistrikraadi ärijuhtimise erialal (MBA). Lisaks paljudele juhtimisalastele koolitustele on Ahto täiendanud oma teadmisi ka Tallinna Ülikoolis pedagoogika alal ja juhtimistreeneri kvalifikatsiooni osas - Institute of Leadership and Management Master Trainer, kus tal lisaks on läbinud Effective Mentoring Skills väljaõppe. Ahto koolitab ja mentordab peamiselt teemadel organisatsiooni strateegiline juhtimine, muutuste juhtimine, väärtuste juhtimine ja hindamine, eesmärkide seadmine, inimeste juhtimine, meeskonna loomine, juhtimine ja motiveerimine, personali valik ja värbamine, ajajuhtimine jm.



## Innovaatiliste teenuste ja protsesside arenduse koolitaja Indrek Maripuu



Indreku arvates on maailm juba ammu jõudnud olukorda, kus edu aluseks ei ole enam ühekordne suurepärane äriidee, vaid nõ pidev leiutamise ja otsimise seisund. Tegemist on olukorraga, kus organisatsioonid peavad lakkamatult otsima võimalusi oma ärimudeli arendamiseks. See omakorda eeldab oskust läheneda olukordadele uue nurga alt, olla loov ning oma võimalused ära tunda.

Indrek on koolitaja, konsultant ja mentor, kes on keskendunud peamiselt strateegia, ärimudeli ja tootearenduse teemadele. Indreku peamine fookus inimeste ja meeskondade arendamisel on mõttemustrite murdmise ehk nutikus ja teistmoodi mõtlemine.

Indrek on ettevõtliku vaimuga ja nullist üles ehitanud mitu ettevõtet. Tuntud on ka tema juhitud ajurünnaku-studio Loovusait, kus ta aitab meeskondi uusi lahendusi nägema, loovamalt ja „kastist välja“ mõtleva, et Eesti elu edeneks.

Koolitaja ja mentorina on Indrek aidanud paljudel Eesti ettevõtetel panna kokku äriplaan, luua ärimudeleid ja strateegiaid, arendada uusi tooteid ja teenuseid. Oma töös on ta näinud organisatsioonide õnnestumisi kui ebaõnnestumisi – kõik need kogemused on inspireerinud teda süvenenumalt tegelema uute meetodite väljatöötamisega ja rakendamisega (nt. mõttemustrite murdmise meetod, mitmed loovust ja ettevõtlikkust arendavad mängud).

2017 osales Indrek avalike teenuste arendamise tööriistakasti loomises, kus tema roll oli sobivate tööriistade valimine ja juhendite koostamine. Indrek arendas välja "disainmõtlemise tööriistakasti" avaliku sektori teenuste loomiseks Riigikantselei juures tegutsenud Sotsiaalse innovatsiooni ja avaliku sektori innovatsiooni rakkerühma tellimuse alusel. Tööriistad on leitavad: <https://teenusedisain.info/>. Ta on lõpetanud Tallinna Tehnikaülikooli (MBA) ja täiendanud oma teadmisi nii ärijuhtimise, inimeste juhtimise, strateegia kui tootearenduse ja teenusedisaini valdkonnas. Põnevaimaks enesearendamise kogemuseks peab ta neurolingvistilist programmeerimist (NLP). Indrek on mh. läbinud ka Institute of Leadership and Management (UK) Effective Mentoring Skills väljaõppe.



## Inimeste ja meeskondade juhtimise koolitaja Maarika Lember



Maarika lemmikteemadeks on läbi aastate olnud töötajate hindamine ja arendamine. Ta pakub tuge kompetentsisüsteemide ja kompetentsimudelite väljatöötamisel ja rakendamisel, eriti vajalikuks peab juhtide juhendamisoskuste arendamist organisatsioon süsteemselt. Psühholoogiaalane baasharidus, erinevad nõustamisalased täienduskursused (lahenduskeskne lähenemine, pereteraapia, kognitiivkäitumuslik teraapia, psühhodraam protsessitöö) ning pikaajaline konsultatsiooniäris töötamise kogemus on pagas, mis võimaldab leida vastavalt juhi vajadustele erinevaid lahendusi. Maarika on töötanud erinevatel ametikohtadel nii juhi kui konsultandina personalivaldkonnas ettevõtetes Circle K Eesti AS, Statoil Fuel & Retail Eesti AS, Fontes PM AS, Eesti Maksekeskuse AS. Circle K Eesti AS-s töötades tegeles ta mh organisatsioonikultuuri arendamisega ja töötajate kaasatuse suurendamisega. Fontes PM AS'is tegeles ta inimeste hindamise, erinevate koolituste ja organisatsiooniuringute välja töötamise ja läbiviimisega, kompetentsisüsteemide, testide adapteerimise ja testikoolitus läbiviimisega, arengunõustamisega.

Maarikal on Tartu Ülikoolist magistrikraad psühholoogia erialal cum laude. Koolitajana sa Maarika esmase sertifitseeritud koolitaja väljaõppe 15 aastat tagasi Gordon International Perekoost, lisaks on ta omandanud Rootsi Moreno Instituudis psühhodraama rakendaja liidri väljaõppes, Institute of Leadership and Management (UK) Master Trainer sertifikaadi. Maarika on täiendavalt läbinud Erickson College International (Kanada) lahenduskeskse Coachi väljaõppeprogrammi „The ART and Science of Coaching mis on ka International Coaching Federation poolt akrediteeritud programm.

Maarika koolitab peamiselt teemadel tööandja kuvand, organisatsioonikultuur, erinevad juhtimisoskused - motiveerimine, delegeerimine, nõustav juhendamine, arenguestluste läbiviimine, konfliktide lahendamine, tagasiside andmine, stressijuhtimine ja isiklike ressursside taastamine, personalijuhtimine, töötajate värbamine ja valik, töötajate arendamine, meeskonnatreeningud, suhtlemisoskused, eneseteadlikkuse suurendamine.

## Koostöökultuuri kujundamise koolitaja Katrin Maack



Katrin on juhina töötanud alates 2003. Selle perioodi sisse jäävad mitmeaastane kogemus Tallinna Ülikooli kommunikatsiooniosakonna juhina, kus osales ja

koordineeris meediasuhteid, sisekommunikatsiooni, väliskommunikatsiooni, turundust ja ürituste korraldamist, kuulus ülikooli senatisse ja koordineeris Tallinna Pedagoogikaülikooli identiteedi muutust Tallinna Ülikooliks. Pea 9 aastat oli Katrin rahvusvahelises Rootsi juurtega korporatsioonis SCA Põhjamaade turundusjuht TENA brändile, kus vastutas Balti riikide turunduse eest juhtides turundusmeeskonda ning olles Balti riikide juhtkonna liige. Samas koordineeris ta Põhjamaade regiooni lobby tegevus ning digiturundust Põhjamaade turundusmeeskondade liikmetest koosnevate maatriksmeeskondadega ning kuuludes Euroopa valdkonna töörühmadesse. Katrin töötab hetkel 20 õpetajast koosneva meeskonna juhina, koordineerides üldainete õpetajate tööd Tallinna Teeninduskoolis ning olles juhtivõpetajate meeskonna liige. 2019. aastal koolitas Katrin Eesti Kaasaegse Kunsti Arenduskeskuse (EKKAK) tellimusel galeriste ja kunstnike turunduse teemadel ning treenis nendega avalikku esinemist. Katrin on koolitanud 2020. aastal Innove programmis alustavaid koolijuhte turunduse ja meediakommunikatsiooni teemadel. Katrini juhtimiskoolitustel on osalenud nii ärisektori kui avaliku sektori juhtid. Katrin on lõpetanud Tallinna Ülikooli kommunikatsioonijuhtimise erialal (MA) ja omandanud õpetajakutse (MA), samuti on läbinud Institute of Leadership and Management (UK) Master Trainer ja mentoroskuste väljaõppe. Ka on talle omistatud täiskasvanute koolitaja kutse, 6 tase (ANDRAS). Katrin on sertifitseeritud ärimentor ning Eesti Mentorite Koja liige, kus hetkel osaleb Dialoogimentorluse arengukursusel. Katrin koolitab peamiselt teemadel juhtimine ja juhtide areng, meeskonna moodustamine, meeskonna areng ja koostöö ning selle juhtimine, kommunikatsioonijuhtimine, turunduse juhtimine; suhted meediaga, avalik esinemine, müügi- ja turundusmeeskonna juhtimine jt.

## Finantsjuhtimise koolitaja Urmo Vallner



Urmo tunneb ettevõtlust erinevatest aspektidest, tema põhjalikud teadmised ja oskus neid süsteemselt edasi anda teevad temast hinnatud koolitaja ja ärikonsultandi nii siin kui sealpool Eesti piire. Täna tegelebki ta juhtimislahenduste leidmisega ettevõtete omanikele, investoritele ja organisatsioonide juhtidele. Varasemalt on ta tippjuhina tegutsenud Eestis, Venemaal ja Euroopas.

Urmo on töötanud jaekaubanduses, kinnisvara ja turvateenuste valdkonnas finantsjuhina ja juhatuse esimehena - Tallinna Kaubamaja, A-Selver, Koger & Partnerid, G4S, lisaks Aeroexpress juhatuse esimehe nõunikuna.

Urmo on lõpetanud Tallinna Tehnikaülikoolis automaatika teaduskonna ja Eesti Diplomaatide Kool – diplomaatia ja rahvusvahelised suhted. Täiendkoolituste osas on olulisemad Essentials of Leadership – London Business School, Institute of Leadership and Management (UK) Master Trainer ja Effective Mentoring Skills, ta on ka Belbini meeskonnarollide atesteeritud treener.

Urmo koolitab ja mentordab peamiselt teemadel strateegiline planeerimine, muutuste juhtimine, eduka juhtimise põhimõtted, finantsanalüüs, meeskonna juhtimine, eestvedamine, motiveerimine, projekti juhtimine, enesejuhtimine jm.

## Sihtrühma teavitamine ja gruppide komplekteerimine

Praktilises arenguprogrammis osalemise võimalustest teavitamine toimub esmalt personaalse e-maili teel Kultuuriministeeriumi valitsemisalasle kuuluvate valitsusasutuse, 10 hallatava asutuse, 4 avalik-õigusliku juriidilise asutuse ja 35 sihtasutuse tellija poolt määratud kriteeriumidele vastavatele juhtidele.

Emaili pöördumisel kutsutakse potentsiaalseid osalejaid programmi kandideerima ning ka tutvustavale infoveebiseminarile, kus programmijuht annab programmi võimalustest hea ülevaate ning kus on võimalus korraga suurema hulga huviliste küsimustele vastata. Täiendavalt saadetakse meeldetuletused tulevase infoveebiseminar ja kandideerimise tähtaja saabumise kohta.

Huvilistel palutakse arenguprogrammi kandideerimiseks teha läbi enesehindamine ja esitada see (analüüsimiseks miks osaleda programmis ja mida soovitakse isiklikult saada, samas on see ühtlasi hea sisend ka programmi paremaks ettevalmistuseks):

- millised on minu tugevused ja nõrkused tööl?
- millised on minu praegused väljakutsed?
- mida loodan saavutada programmis osalemisega?
- mis kasu on minul endal, minu meeskonnal ja minu organisatsioonil minu programmis läbimisest?
- milliseid murekohti on mul seoses programmis osalemisega?

Huviliste potentsiaali ja ootuste vastavuse põhjal teeb tellija lõplikud otsused programmis osalejate ja gruppidesse jagamise osas arvestades oma programmilisi prioriteete ning grupidünaamikat - oleme valmis soovitusi jagama konkreetsete olukordade/ kandidaatide osas. Kuna programm on intensiivne ja praktilise iseseisva töö väljundiga, siis soovitame võimalusel tungivalt osaleda samast organisatsioonist kahel osalejal ühes grupis. Vajadusel oleme valmis programmi läbi viima ka mõlemale grupile paralleelselt.

## Riskid ja nende maandamistegevused

Risk	Maandamistegevus
Gruppide täitumiseks on vähene huvi kui värbamise periood jääb viiruse kriisi tippaja järele ja prioriteet on hooajalised operatiivtegevused	Pikendame värbamise perioodi, lisaks aktiivsed läbirääkimised potentsiaalsete kandidaatidega.
Omaosalustasu on liiga suur organisatsioonile	Vajadusel ajatame omaosalustasumakse 9-kuu peale; oleme valmis kaaluma tellijaga kooskõlastades ja vastavalt rahastaja reeglitele ka partertehinguid.
Osalejate lahkumine organisatsioonist enne programmi algust või programmi jooksul	Vajadusel vahetame osalejad välja, hiljem programmiga liitujaid aitame järele - ligipääs kõigile materjalidele ja online kohtumiste salvestustele.

Covid-19 viiruse jätkuv levik, ulatusliku haigestumise tõttu ei ole võimalik koolitusi kontakt-õppe vormis läbi viia	Koolitused viiakse läbi online keskkonnas Zoom.
Osalejad ei ole motiveeritud programmis aktiivselt kaasa tegutsema (iseseisvad praktilised tööd meeskonnaga)	Programmi värbamisel hinnatakse kandidaadi huvi/motivatsiooni, ootusi/vajadusi osalemiseks ja võimekust kogu praktiline arenguprogramm täies mahus kaasa teha. Kaks osalejat samast organisatsioonist aitavad vähendada seda riski.
Osalejatel ei ole jõudlust kogu programmis aktiivselt osaleda (haiguste vm sündmuste tõttu)	Puudujate nõ järel aitamiseks on osalejatel ligipääs koolituse materjalide koolituskeskkonnas ning salvestame online koolituste järelkohtumised. Kaks osalejat samast organisatsioonist aitavad vähendada seda riski.
Programmil on nõrk mõju osalejate juhtimisvõimekuse kasvule	Osalejate arengu ja aktiivsuse monitoorimine toimub koolitustel ja iseseisvate praktiliste tööde tegemisel, koos praktikutest juhtidega kohandatakse programmi vastavalt vajadusele - täiendatakse/asendatakse mõni koolitusteema, antakse lisalugemiseks infot jmv. Kaks osalejat samast organisatsioonist aitavad vähendada seda riski.
Osalejad ei mõista hästi programmi teooriate ja praktika vahelisi seoseid	Programm viiakse läbi rõhuasetusega praktilistele väljunditele - ca 25% koolitusest toimub peale iseseisva praktilise töö sooritamist, mille osas toimub tagasisidestamine järel-kohtumisel, kus õpitakse muuhulgas üksteise kogemustest. Kaks osalejat samast organisatsioonist aitavad vähendada seda riski.
Kaasaegne, uudne õppemetoodika (praktiline aktiivõpe online osaliselt/täielikult) ei toimi osalejate jaoks tulemuslikult (osaleja areng ei ole piisavalt toetatud)	Juhul kui epideemia tõttu peaks kogu programmi viima läbi Zoomis, siis vahelduseks leiame võimaluse teha koolitusi ka välitingimustes. Osalejate areng on toetatud läbi koolitusel õpitud meetodite praktikasse viimise ja sellele järel-kohtumistel tagasiside saamise/andmise. Võimalusel toimuvad ainult järel-kohtumised ehk ca siis 25% õppetegevusest online keskkonnas, et paremini kohaneda uute meetoditega. Vajadusel oleme valmis pakkumine personaalset coachingut /mentorlust.
Programm ei ole osalejate jaoks piisavalt terviklik, süsteemne, praktiline,	Projektimeeskond reageerib vastavalt osalejate tagasisidele - iga mooduli kohta

inspireeriv	küsitakse kirjalikku tagasisidet, lisaks on tervikvaade koolituste kohapealsest sünergiast programmijuhil.
Programm ei soodusta piisavalt osalejate omavahelist võrgustumist ja koostööd	Osalejate omavaheliseks võrgustumiseks/koostööks on plaanis õhtune tutvumismäng, kodutöö gruppides ja peer to peer stiilis, kodutööde järel-kohtumised ning töövarjutamised, projektimeeskond hoiab teemat fookuses kogu programmi jooksul.

## Tegevus- ja ajakava, asukohad ning tasumaksed

Ajakava on esitatud eraldi manusena Excelis 2021/2022 õppeaasta kohta (sama põhimõtte kehtib 2022/2023 õppeaasta kohta).

Koolituste toimumiskohad (arvestatud hajutatuse nõuet):

- inspireerivas looduskaunis keskkonnas ööbimisega 2-päevane avaüritus Tallinna lähisel Laulasmaa Spa/ Laspas
- 9 järgnevat koolituspäeva inspireerivas ja erineva transpordiga hästi ligipääsetavas von Stackelberg Hotell Tallinnas
- programmi lõpupäeva tähistamiseks sobivas keskkonnas Tallinna lähisel - renoveeritud Anija Mõisas.

Tasumaksete ülevaade on esitatud eraldi Excelis.

Pakkumine on jõus 90 päeva alates esitamise kuupäevast.