

Kuus peamist juhtimise valdkonda kogenud juhile



13. september 2018 - 14. detsember 2018

Kestus: 6 päeva

Iga juht on oma teed alustanud erinevast kohast – meil on erinev haridus ja kogemused, mis on aidanud heaks juhiks kujuneda. Igal juhil on oma tugevused, aga ka nõrgemad valdkonnad ja sisse harjunud lähenemine, mis võivad takistada edasi liikumist.

Algul keskendub juht reeglina enda vastutusvaldkonnale – kuid selleks, et edukalt suuremas mängus osaleda, peab juht oskama mõista ja toetada ka teiste valdkondi.

Äripäeva Juhtimiskool on kuuest koolituspäevast koosnev programm, mida viivad läbi oma valdkonna tipptegijad: Andres Liinat, Klaas-Jan Reincke, Jari Kukkonen, Kaupo Saue, Raul Rebane ja Mare Pork. Koolituse teemad ja koolitajad on valitud juhtide jaoks aktuaalsete teemade seast.

Äripäeva Juhtimiskooli eesmärk

on aidata juhil analüüsida seniseid kogemusi, täiendada oskuseid ja seeläbi parandada juhi töö tulemuslikkust kuues aktuaalses valdkonnas: organisatsiooni juhtimine ja areng, töödisain, protsesside ja muudatuste juhtimine, *coaching*, kommunikatsioon ja enesejuhtimine.

Koolitusele on oodatud

juhid, kes soovivad oma juhtimisoskusi ja -teadmisi korrastada ja laiendada ning seeläbi oma organisatsiooni erinevaid valdkondi analüüsida ning arendada.

Äripäeva Juhtimiskooli valdkonnad ja teemad

Äripäeva Juhtimiskool koosneb kuuest 1-päevasest moodulist. Iga mooduli viib läbi erinev, oma valdkonna tippkoolitaja. Moodulid on omavahel sisuliselt seotud, moodustades ka moodulite vaheliste tegevuste abil ühtse terviku.

1.moodul (13.09.2018) - Organisatsiooni juhtimine ja areng - Suur pilt organisatsiooni strateegia ja eduka juhtimise vahelisest seosest. Koolitaja on Andres Liinat

2.moodul (03.10.2018) – Töödisain - Kuidas muuta inimeste töö nii haaravaks, et nende sooritus paraneb pidevalt? Mooduli eesmärk on anda osalejatele esmased oskused ja teadmised töödisaini meetodite kasutamiseks ja arendamiseks oma töökeskkonnas. Koolitaja on Klaas-Jan Reincke.

3.moodul (26.10.2018) - Protsesside ja muudatuste juhtimine - Kuidas leida vajalikud muudatused ja need ettevõttes edukalt ellu viia? Mooduli eesmärk on anda näpunäiteid, kuidas tuvastada ettevõtte protsessides olevat arengupotentsiaali ja kuidas potentsiaali ettevõtte arendamiseks rakendada. Koolitaja on Jari Kukkonen.

4.moodul (08.11.2018) - Meeskondade juhtimine *coaching'u* abil - Töövahendid meeskonna edukaks juhtimiseks. Mooduli eesmärk on teadvustada coachingu rolli meeskonna tulemuslikkuse kasvatamisel ning omandada teadmisi ja oskusi coachivast juhtimisest ja meeskonna arendamisest. Koolitaja on Kaupo Saue.

5.moodul (27.11.2018) - Ettevõtte informatiivne julgeolek - Kuidas kindlustada ettevõtte head mainet? Mooduli eesmärk on omandada näpunäiteid, põhimõtteid ja meetodikaid ettevõtte hea maine kindlustamiseks. Koolitaja on Raul Rebane.

6.moodul (14.12.2018) - Enesejuhtimine - Kuidas teadlikult ennast juhtida? Mooduli eesmärk on anda praktilisi näpunäiteid enese teadlikumaks juhtimiseks. Koolitaja on Mare Pork.

Äripäeva Juhtimiskooli läbiviimise põhimõtted

Koolituse moodulid kujutavad endast peamiselt kogemusõpet, koosnedes individuaalsetest, paariviisilistest ja väikse rühmaga harjutustest, samuti suure ringi diskussioonidest ja energetiseerijatest. Koolitajad esitavad lühidalt ka vajalikku teoreetilist materjali, samuti seletuskeeme rühmas tekkinud küsimustele. Koolitajad toovad näiteid isiklikust kogemusest ja saavad tagasisidet nii rühmalt kui koolitajalt.

Koolituspäevale võib eelneada või järgneda praktiline ülesanne, mis käsitleb osaleja enda igapäevast tööd. Moodulite vahelised kodutööd toetavad koolituspäeval õpitu ellu rakendamist ja aitavad erinevaid mooduleid ja teemasid üheks tervikpildiks siduda.

AJAKAVA

13.09.2018

09:45 - 10:00 ○ Saabumine ja hommikukohv

Koolitus toimub Äripäeva Akadeemias, aadressil Vana-Lõuna 39/1, Tallinn. Ümbritsevatel tänavatel on kesklinna parkimistsoon. Maja taga asuvas Europarklas on parkimistasu 2 EUR/ päev. Parklasse saab siseneda Pille tänavalt või Vana-Lõuna tänavalt [Parkimisinfo](#).

10:00 - 17:00

1. Moodul – Organisatsiooni juhtimine ja areng - Suur pilt organisatsiooni strateegia ja eduka juhtimise vahelisest seosest



Andres Liinat koolitaja

Esimeses moodulis käsitletakse organisatsiooni strateegia ja eduka juhtimise olulisemaid eeldusi. Traditsionaalses lähenemises mõeldakse strateegilise juhtimise all äristrateegiat ja ärimudelit. Kuid millele edukas strateegia ja äriplaan toetuvad? Mis annab organisatsioonile tõelise ja raskesti kopeeritava konkurentsieelise?

Juhi rolli peetakse tulemuste saavutamisel kriitiliseks. Kuid millist tüüpi juhtidel on eeldus olla edukam? Maailmas on viiekümne viimase aasta jooksul välja antud kümneid tuhandeid juhtimisõpikuid. Nendes kirjeldatud juhtimismudelid ja soovitused on tihti vastuolulised. Kuidas selles virr-varris leida omale ja organisatsioonile sobiv mudel ja stiil?

Koolituse eesmärk on anda suur pilt organisatsiooni toimiva strateegia eeldustest ja näpunäiteid tulemusliku juhtimise vahenditest.

1. mooduli tulemusena

- Koolitusel osalenud mõistavad paremini organisatsioonikultuuri ja tegevusfilosoofia olulisust
- Osalejad saavad ülevaate erinevatest juhtimismeetoditest, mis omakorda võimaldab neil paremini mõista või analüüsida isiklikku juhtimisülesannet ja oma organisatsiooni arenguvõimalusi
- Koolituse läbinud mõistavad paremini, kuidas leida oma meeskonda sobivad inimesed, püstitada õiged eesmärgid ja luua motiveeriv töökeskkond

Teemad, mida 1. moodulis käsitletakse

- Organisatsiooni tegevusfilosoofia: väärtused, visioon, missioon, positsioneerimine
- Tegevusfilosoofia seos strateegia ja igapäevajuhtimisega
- Tulemusliku organisatsioonikultuuri kujundamine
- Võidukate meeskondade tunnused
- Toimiv juhtimisstruktuur ja tööjaotus, rollid meeskonnas
- Eesmärgistamine ja tulemusjuhtimine
- Töötajate ja organisatsiooni eesmärkide ühildamine
- Isiklik juhtimisstiil ja selle sobivus organisatsiooni vajadustega

Koolituse ajakava:

10:00 - 11:30 Koolitus

11:30 - 11:45 Kohvipaus

11:45 - 13:15 Koolitus

13:15 - 14:00 Lõuna

14:00 - 15:30 Koolitus

15:30 - 15:45 Kohvipaus

15:45 - 17:00 Koolitus

03.10.2018

09:45 - 10:00

09:45 - 10:00 Saabumine ja hommikukohv

Koolitus toimub Äripäeva Akadeemias, aadressil Vana-Lõuna 39/1, Tallinn. Ümbritsevatel tänavatel on kesklinna parkimistsoon. Maja taga asuvas Europarklas on parkimistasu 2 EUR/ päev. Parklasse saab siseneda Pille tänavalt või Vana-Lõuna tänavalt [Parkimisinfo](#).

10:00 - 17:00

10:00 - 17:00 2. Moodul – Töödisain - Kuidas muuta inimeste töö nii haaravaks, et nende sooritus paraneb pidevalt?



Klaas-Jan Reincke Flowtime asutaja, sisemise töömotivatsiooni sütitaja

Töö võib olla äärmiselt äge kogemus. Paljude inimeste jaoks ei ole see aga kahjuks nii. Keskmeses meeskonnas on hinnanguliselt vaid üks inimene oma tööst täielikult haaratud ehk on tööl maksimaalselt energiline, pühendunud ja keskendunud. Nüüdseks on kindlalt teada, et töötajate vähene haaratus ennustab kõrget tööjõu voolavust, sagedasi puudumisi, läbipõlemist, madalat tööandja soovitusindeksit ja paljusid teisi tootlikkust ja kasumlikkust negatiivselt mõjutavaid nähtusi.

Töödisaini meetodite abil saavad osalejad suurendada oma töötajate õnnetunnet ja tootlikkust ning vähendada motiveerimisega seotud kulusid, mille tasuvus on sageli madal või teadmata. Disainides inimese elamust tema tööst ehk selle kujundamine keskkonna, töökorralduse, ülesannete ja meelelaadi lõikes, suurenevad pühendumus, entusiasm ja keskendumine. Lisaks parematele tulemustele on sellel positiivne mõju töötaja elule ja tervisele laiemalt.

Koolituspäeva eesmärk on anda osalejatele esmased oskused ja teadmised töödisaini meetodite kasutamiseks ja arendamiseks oma töökeskkonnas.

Koolituspäeva tulemusena

Koolituse järel osalejad teavad:

- Mis on disain ning milline on hästi disainitud töö?
- Miks on kehv tööelamus ettevõtetele kahjulik?
- Miks rahulolust ei piisa ja miks rahulolu mõõtmine ei tööta?
- Kuidas psühholoogia ning vooteooria abil head tööelamust mõõta?
- Mis on majanduslik kasu töö disainimisest?

ja oskavad:

- Kirjeldada head elamust erinevate tööde lõikes;
- Vältida peamisi töönaudingut takistavaid vigu juhtimises;
- Mõelda motivatsioonisüsteemidest uuel, kuluefektiivsel viisil;
- Kasutada mõningaid töö disainimiseks vajalikke meetodeid;
- Näha oma organisatsioonis uusi võimalusi, mida töödisaini abil majanduslikuks kasuks pöörata.

Koolituse tulemuste hindamine toimub koolituse käigus individuaalsete, paaristööde ja grupipõhiste harjutuste abil.

Teemad, mida käsitletakse

- Hea tööelamuse väärtus – miks peaksid Sa juhina hoolima sellest, milliseid kogemusi ja elamusi töö pakub Sinu töötajatele?
- Hea tööelamuse alused – mida Sa peaksid teadma oma töötajate tööalaste kogemuste ja elamuste analüüsimiseks?
- Tööelamuse kujundamine – kuidas võib disainimõtlemine aidata Sinu inimeste tööalaseid kogemusi ja elamusi paremaks muuta?
- Tööelamus organisatsioonis

Koolituse ajakava:

10:00 - 11:30 Koolitus

11:30 - 11:45 Kohvipaus

11:45 - 13:15 Koolitus

13:15 - 14:00 Lõuna

14:00 - 15:30 Koolitus

15:30 - 15:45 Kohvipaus

15:45 - 17:00 Koolitus

26.10.2018

09:45 - 10:00 ○ Saabumine ja hommikukohv

Koolitus toimub Äripäeva Akadeemias, aadressil Vana-Lõuna 39/1, Tallinn. Ümbritsevatel tänavatel on kesklinna parkimistsoon. Maja taga asuvas Europarklas on parkimistasu 2 EUR/ päev. Parklasse saab siseneda Pille tänavalt või Vana-Lõuna tänavalt [Parkimisinfo](#).



10:00 - 17:00



3. Moodul – Protsesside ja muudatuste juhtimine - Kuidas leida vajalikud muudatused ja need ettevõttes edukalt ellu viia?

Jari Kukkonen Koolitaja

Praktiliselt vaadates tekivad kõik tulemused protsesside kaudu. Selleks, et saavutada paremaid tulemusi peavad protsessid pidevalt uuenema. Uuenemine eeldab edukat muudatuste juhtimist. Georg Boak toob välja kolm peamist põhjust, miks muudatusi ei algatata: 1. hetkel läheb veel hästi; 2. mõõtmis- ja tagasisidesüsteem ei kirjelda tegelikkust; 3. ei teata alternatiive, kuidas teisiti võiks tegutseda.

Koolituspäeva eesmärk on anda näpunäiteid, kuidas tuvastada ettevõtte protsessides olevat arengupotentsiaali ja kuidas potentsiaali ettevõtte arendamiseks rakendada.

3. moodul annab

- Parema oskuse mõista protsessijuhtimise mõtteviisi organisatsiooni juhtimises ja selle praktilist kasu endale ja meeskonnale
- Ülevaate protsessijuhtimise ja muudatuste juhtimise parimatest praktikatest
- Lihtsalt ellu viidavad arenguvõimalused enda organisatsiooni protsessijuhtimise tõhustamisel
- Teadmised ja kogemused, kuidas on võimalik vähemaga rohkem saavutada nii, et töötajate, klientide ja omanike rahulolu pidevalt kasvab

Tulemuste saavutamist hinnatakse moodulite vahelise praktilise töö kaudu.

Teemad, mida 3. moodulis käsitletakse

- Protsessijuhtimise areng ja erinevad koolkonnad ning kaasaegne protsessijuhtimise parim praktika
- Tõhusad ja lihtsad protsesside analüüsimeetodid
- Arenguprioriteetide määratlemine
- Innovatsioonivajaduse tuvastamine ja kuidas erinevat laadi uuendusi edukalt ellu viia
- Muudatuse tüpoloogia ja kuidas erinevad laadi muudatusi edukalt ellu viia
- Muudatused ja eestvedamine – kuidas luua pidevat uuenemist ja õppimist soodustavat organisatsioonikultuuri

Koolituse ajakava:

10:00 - 11:30 Koolitus
11:30 - 11:45 Kohvipaus
11:45 - 13:15 Koolitus
13:15 - 14:00 Lõuna
14:00 - 15:30 Koolitus
15:30 - 15:45 Kohvipaus
15:45 - 17:00 Koolitus

08.11.2018

09:45 - 10:00 ○ Saabumine ja hommikukohv

Koolitus toimub Äripäeva Akadeemias, aadressil Vana-Lõuna 39/1, Tallinn. Ümbritsevatel tänavatel on kesklinna parkimistsoon. Maja taga asuvas Europarklas on parkimistasu 2 EUR/ päev. Parklasse saab siseneda Pille tänavalt või Vana-Lõuna tänavalt [Parkimisinfo](#).

10:00 - 17:00 ○ 4. Moodul – Meeskondade juhtimine coachingu abil - Töövahendid meeskonna edukaks juhtimiseks



Kaupo Saue

Töötajad on muutunud iseseisvamaks ja ettevõtlikumaks ning soovivad rutiinsete käskude täitmise asemel kaasa mõelda, arened ja ootavad juhilt sellele vastavat koostööd. 26 riigis korraldatud Gallupi uuringud näitasid, et suurima töötajate kaasatusega organisatsioonide tulemused on 5 korda paremad, kui väikseima

kaasatusega organisatsioonide omad. Mitmed erinevad uuringud näitavad, et coachingu ROI on 600-1000 %. Soome arendusfirma Prego uuringust selgus, et 91,2 % vastanutest pidas coachingprotsessi kõige mõjuvõimsamaks võrreldes teiste arendusmeetoditega.

Koolituspäeva eesmärk on teadvustada coachingu rolli meeskonna tulemuslikkuse kasvatamisel ning omandada teadmisi ja oskusi coachivast juhtimisest ja meeskonna arendamisest.

4. mooduli tulemusena on juhid

- Mõistnud coachingu mõtteviisi ja selle praktilist kasu endale ja meeskonnale
- Saanud ülevaate coachingu rakendamisevõimalustest
- Omandanud teadmisi coachivast juhtimisest ja meeskonna arendamisest
- Teadvustanud coachingvestluste ülesehituse põhimõtteid
- Analüüsinud ja kaardistanud oma meeskonda
- Koostanud meeskonna arendamise kava
- Harjutanud coachingvestluse läbiviimist

Teemad, mida 4. moodulis käsitletakse

- Kaasaegne juhtimine: kõvad tulemused pehmete, teadlikkust äratavate vahenditega
- Arendava juhtimise baaseeldused
- Miks ütlemine ja töötajatele nõuandmine pikas perspektiivis ei tööta?
- Küsimuste mõjujõu komponendid
- Individuaalsete coachingvestluste positiivne mõju töötajate igapäevatoole
- Vestluste ülesehituse lihtne loogika
- Eesmärkide seadmise printsiibid
- Tulemusliku tegevuskava koostamine
- Meeskonna analüüsi meetodika ja selle praktiline rakendamine
- Coachingukultuuri juurutamine

Koolituse ajakava:

10:00 - 11:30 Koolitus
11:30 - 11:45 Kohvipaus
11:45 - 13:15 Koolitus
13:15 - 14:00 Lõuna
14:00 - 15:30 Koolitus
15:30 - 15:45 Kohvipaus
15:45 - 17:00 Koolitus

27.11.2018

09:45 - 10:00 ○ Saabumine ja hommikukohv

Koolitus toimub Äripäeva Akadeemias, aadressil Vana-Lõuna 39/1, Tallinn. Ümbritsevatel tänavatel on kesklinna parkimistsoon. Maja taga asuvas Europarklas on parkimistasu 2 EUR/ päev. Parklasse saab siseneda Pille tänavalt või Vana-Lõuna tänavalt [Parkimisinfo](#).

10:00 - 17:00 ○ 5. Moodul – Ettevõtte informatiivne julgeolek – Kuidas kindlustada ettevõtte head mainet?



Raul Rebane

Kommunikatsiooni valdkond elab praegu väga suurte muutuste perioodil. Infot on ülekülluses, tihti segunevad tõde ja vale, faktide tähendus on langenud. Suur osa infost ei levi enam meedia, vaid sotsiaalvõrgustike kaudu. Inimesed usuvad tihti lugusid, millel pole tegelikkusega mingit pistmist. „Tõe tootmise tööstus on muutunud soovitud tõe tootmise tööstuseks“ (G. Potseptsov) ja see muutus loob uusi riske. Ka võimalusi. Järelkus, tuleb kursis olla.

Peaaegu igapäevased on juhtumid, kus ettevõtted ja ka üksikisikud satuvad avalikkuse tähelepanu alla endale soovimatul kujul. Eriti suur riskigrupp on juhid. Imagokahjud, rääkimata skandaalidest kahjustavad nii suuri kui väikesi ettevõtteid, maine saab tihti kannatada aastateks. Riskide vähendamise parim võimalus on

põhiteadmised, kuidas erinevates olukordades käituda. Tegemist ei ole raketiteadusega, teatud põhimõtted aitavad oluliselt otsusetegemist keerulistest olukordades. Koolitusel tutvustatakse ettevõtte informatiivse julgeoleku praktikaid, põhimõtteid ja meetodikaid.

5. mooduli eesmärk

on omandada näpunäiteid, põhimõtteid ja meetodikaid ettevõtte hea maine kindlustamiseks.

Koolituspäeva tulemusena

- Saavad osalejad algteadmisi teooriast, kuidas lahendada kommunikatsioonis tekkida võivad probleeme.
- Saavad osalejad näpunäiteid, kuidas luua ettevõtte ühine lugu ja kuidas seda kommunikatsioonis ära kasutada

Teemad, mida käsitletakse

- Kaasaja meedia ja avalikkussuhtluse trendid, ettevõtte suhtluspraktika. Üldine taust kommunikatsioonist kaasajal.
- Ettevõtte loo tegemise teooria ja praktika. Ettevõtte ühise loo (formaadi) kirjutamine on edasise kommunikatsiooni aluseks.
- Kriis ja skandaal. Imagovõitluse alused. Kuidas vältida avalikkussuhtluse vigu, et hoida ära suurt imagoloogilist ja majanduslikku probleemi.
- Meeskond ja väärtused. Mida teha ja kuidas minna edasi? Saadakse tunnetus ja näpunäited, kuidas kasutada ühist lugu avalikkusega suhtlemisel.

Koolituse ajakava:

10:00 - 11:30 Koolitus

11:30 - 11:45 Kohvipaus

11:45 - 13:15 Koolitus

13:15 - 14:00 Lõuna

14:00 - 15:30 Koolitus

15:30 - 15:45 Kohvipaus

15:45 - 17:00 Koolitus

14.12.2018

09:45 - 10:00 ○ Saabumine ja hommikukohv

Koolitus toimub Äripäeva Akadeemias, aadressil Vana-Lõuna 39/1, Tallinn. Ümbritsevatel tänavatel on kesklinna parkimistsoon. Maja taga asuvas Europarklas on parkimistasu 2 EUR/ päev. Parklasse saab siseneda Pille tänavalt või Vana-Lõuna tänavalt [Parkimisinfo](#).

10:00 - 17:00 ○ 6. Moodul – Enesejuhtimine - Kuidas teadlikult ennast juhtida?



Mare Pork

Kas Sulle meeldib tunda enda(s) jõudu ja selget mõistust just sel hetkel, kui seda on kõige enam vaja? Kas tahad osata luua meeleolu, mis nakatab Sinu ümbritsevaid nii, et teha-tahtmist ja ühtekuuluvustunnet tekib juurde? Kas tahad olla senisest enam iseenda erinevate seisundite tajuja ja ohjaja?

Juhtimiskooli viimane moodul tuleb tagasi kõige olulisema ressursi, juhi enda juurde. Viimane moodul annab osalejatele kindlustunnet enda enesejuhtimise oskuste suhtes, osalejad on valmis võtma endale emotsionaalselt tähenduslikke ülesandeid, mida tahetakse kindlasti katsetada "päris elus".

Koolituspäeva eesmärk on anda praktilisi näpunäiteid enese teadlikumaks juhtimiseks.

6. mooduli tulemusena on osaleja

- Õppinud keskendumisharjutusi enese paremaks juhtimiseks
- Teadvustanud iseendaga väga heas kontaktis olemist kui enda potentsiaali
- Saanud ülevaate oma seisundi täpse tajumise vajadusest enesejuhtimises ja oskusi seda hinnata
- Omandanud teadmisi vaatleja positsioonist tegutsemisvabaduse suurendamisel
- Väärtustanud tagant-järgi-tarkuse kasutusvõimalusi kriitiliste olukordade lahendamisel

- Tutvunud pingetaluvuse tõstmise kiirtehnika osalejate poolt toodud näidete alusel
- Koos rühmaga läbi mõelnud ja tunnetanud sobivaimad toimetuleku viise konfliktide korral

Teemad, mida 6. mooduli käigus käsitletakse

- Kolleegid ja partnerid kui emotsionaalne ressurss.
- Enda ja teistega kontaktisoleku seire. Seire- ja keskendumistehnikad pingevabal ja pingelisel ajal.
- Negatiivsuse ja positiivsuse liigid vs neutraalsus – millal ja kuidas negatiivse nihkega toimetada.
- Põhimeeleolu kui juhtimisvahend.
- Mida tähendab jõuline isiksus. Juhtimise varjuküljed (D3 – The Dark Triad). Karmid otsused.
- Pingetaluvuse ja positiivsuse arendamise tehnikaid.

Koolituse ajakava:

10:00 - 11:30 Koolitus
11:30 - 11:45 Kohvipaus
11:45 - 13:15 Koolitus
13:15 - 14:00 Lõuna
14:00 - 15:30 Koolitus
15:30 - 15:45 Kohvipaus
15:45 - 17:00 Koolitus

LISAINFO

Osalemise tingimused

Registreerudes e-poe, e-kirja või telefoni teel, saadame Teile arve ja täpsema info osalemise kohta. Üks nädal enne igat koolituspäeva saadame Teile e-kirjaga meenutuse osalemise infoga.

Koolitusel osamine on nimeline, kuid saate osalejat tasuta muuta kuni koolitusprogrammi alguseni. Kui Te ei saa mingil põhjusel osaleda, palun andke sellest kindlasti teada e-posti aadressil akadeemia@aripaev.ee või telefonil 667 0439. Kui teatate oma mitteosalemisest kuni nädal enne kogu koolitusprogrammi algust, pakume mõnd muud samaväärset koolitust samal hooajal või tagastame 100% tasutud koolituse maksumusest; kui teatate vähemalt 3 tööpäeva varem, tagastame 50%. Muul juhul kuulub arve tasumisele.

Äripäeva Akadeemia on Eesti Töötukassa koolituskaardi koostööpartner. Tutvuge koolituskaardi infoga **SIIN**. Täpsema info saamiseks võtke meiega ühendust telefonil 667 0439 või kulli.duubas@aripaev.ee.