

Kristjan Kaskman



EESLIINI VÄGI

Esmatasandi juhtide koolitusprogramm

1. SISSEJUHATUS

Eesliini Vägi on 24-nädalane, rutiinipõhine programm, mis annab esmatasandi juhile töökindla juhtimissüsteemi. Programmi jooksul omandatakse vajalikud teadmised, oskused ja saadakse töövahendid, et edukalt juhtida meeskonda.

1.1. Üldandmed

- **Nimetus:** Esiliini vägi (Frontline Force)
- **Õppekavarühm:** Juhtimine ja haldus / personalijuhtimine (täienduskoolitus)
- **Õppekeel:** eesti (materjalid eesti; vajadusel paralleelne sõnavara inglise)
- **Maht:** 8 moodulit × 6 ak.t. kontakttööd = 48 ak.t.; iseseisev töö vähemalt 96 ak.t.; mentorlus kuni 8 ak.t. kogumaht ca 152 ak.t.
- **Õppevorm:** veebisessioonid Zoom keskkonnas
- **Sihtgrupp:** esmatasandi/vahetusejuhid, meistrid, tiimijuhid erinevates valdkonnas, uued ja 1–3 a kogemusega juhid
- **Eeltingimused:** eelnev juhtimiskogemus ei ole kohustuslik, kuid tuleb kasuks
- **Õppekeskkond ja vahendid:** veebiplatvorm Zoom, jagatud failikeskkond, töölehed ja mallid (PDF/Excel), tahvel/kanban

1.2. Eesmärk ja programmitaseme õpiväljundid

Eesmärk.

Luu osalejale töökindel juhtimissüsteem, mis seob meeskonna igapäevase tegevuse organisatsiooni eesmärkidega ning muudab juhi käitumist nähtavalt (rutiinid, vastutus, otsused ja parendused).

Õpiväljundid.

Osaleja...

- kirjeldab esmatasandi juhi rolli, vastutust ja edu mõõdikuid ning seob need organisatsiooni eesmärkidega; loob isikliku juhtimisrutiini.
- rakendab enesekontrolli, ajaplaneerimist ja tõhusat suhtlust; kujundab meeskonnas ühtsed toimumisreeglid ja toetab emotsionaalset toimetulekut.
- loob usaldust järjepideva tegutsemise ja läbipaistva otsustamise kaudu; käivitab ning hoiab 1:1 kohtumiste rütmi.
- delegeerib süsteemselt, annab arendavat tagasisidet ning juhendab töötajaid, et kasvatada individuaalset võimekust.
- kaardistab motivaatoreid ja pühendumust; valmistab ette ning viib läbi tulemuslikke arenguveestlusi ja rakendab kokkuleppeid.
- sõnastab ja visualiseerib KPI-d, juhib regulaarseid koosolekuid ning seob mõõdikud töösükliga ja ressursikasutusega.
- rakendab igapäevatöös juhtimise põhifunktsioone (planeerimine–korraldamine–juhtimine–kontroll) ja vähendab „tulekahjusid“.
- juhib muudatusi struktureeritult (sidusrühmad, kommunikatsioon, vastupanu juhtimine, mõju mõõtmine) PDCA põhimõtteid kasutades.

1.3. Õppemeetodid, hindamine ja lõpetamine

Meetodid: lühiloeng, arutelu, juhtumianalüüs, rollimäng, töötoad (mallide täitmine), "lauaharjutus" (incident), mentorlus 1:1 või väikegrupis, töökohal rakendamine.

Hindamine: kujundav hindamine igas moodulis (mentori tagasiside, mini-kriteeriumid); lõpus Juhi käsiraamatu esitlus ja kaitsmine.

Lõpetamise tingimused: osalus vähemalt 80% kontakttundidest; vähemalt 6 mooduli iseseisvad tööd sooritatud.

Väljastatav dokument: tõend/sertifikaat koolituse läbimisest (täienduskoolitus).

2. ÕPPE SISU JA MOODULID (DETAILNE KAVA)

Iga mooduli alguses toimub koolituspäev (6×45 min). Järgneva 3 nädala jooksul tehakse iseseisev töö töökohal; keskel 30–60 min mentorlust.

2.1. VÄGI 1 - SUUND: Juhi roll, võimu olemus ja edukuse mõõdikud

Vajadus.

Üleminek spetsialistist juhiks nõuab rolli-identiteedi ja mõttemustrite muutust. Juht peab mõistma organisatsiooni eesmärgi ning oskama kasutada autoriteeti turvaliselt ja läbipaistvalt, et luua eeldused tulemuslikuks meeskonnatööks.

Eesmärk.

Mooduli eesmärk on luua eeldused tulevase ja juba töötava juhi mõttemaailma ja käitumismustrite muutmiseks, et olla edukas juht nii meeskonnale kui ka organisatsioonile.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- mõistab juhi rolli ja temale esitatavaid nõudmisi.
- sõnastab oma peamised eesmärgid meeskonna juhina
- kirjeldab võimuallikaid ja kasutab neid turvaliselt
- oskab kasutada oma positsiooni suhtlemisel erinevate sidusrühmadega

Teemad

- Sissejuhatus & eesmärgid
- Juhtimise ja juhi rolli olemus
- Juhi ülesanded ja juhiks saamine
- Eesmärgid ja edu mõõdikud
- Võim ja autoriteet, vertikaalne ja horisontaalne juhtimine
- Iseseisva töö selgitus

Töövahendid.

Rollikaart, võimupõhimõtete lepe, eesmärkide puu.

Iseseisev töö.

2 varjutust, „võimupäevik“ (3 juhtumit), rollikaardi täitmine.

2.2. VÄGI 2 – KONTROLL: Enesekontroll, enesearendamine, empaatia

Vajadus.

Juhtimise alus on enesejuhtimine: eesmärgistamine, ajahaldus, tõhus suhtlus ja emotsionaalne tasakaal. Ilma nendeta ei saa juht teisi stabiilselt suunata ega meeskonna toimimist hoida.

Eesmärk.

Mooduli eesmärk on luua seos enesekontrolli ning emotsionaalse intelligentsuse vahel ning aidata leida nende seos eduka juhtimisega.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- teab ja rakendab oma tegevuses isikliku tulemuslikkuse vahendeid: eesmärgid, ajahaldus
- tunnend efektiivse suhtlemise põhimõtteid ja oskab neid rakendada
- teab emotsioonide ja empaatia rolli edukas juhtimises ning oskab toetada töötajaid nende emotsioonidega toimetulekul

Teemad.

- Isikliku tulemuslikkuse mõõdikud ja vahendid
- Enesearendamise põhimõtted
- Tõhusa suhtlemise reeglid
- EQ ja eneseteadlikkus, emotsionaalne tasakaal ja enesekontroll
- Töötajate emotsionaalse toimetuleku toetamine
- Meeskonna sotsiaalse teadlikkuse kasvatamine
- Iseseisva töö selgitus

Töövahendid.

Ajaplaneerimise töövahendid, eesmärkide maatriks, tõhusa suhtlemise reeglid, ühtsed kokkulepped meeskonnas.

Iseseisev töö.

Rutiinsete tegevuste plaanimine oma kalendris, meeskonna reeglite koostamine, tõhusa suhtlemise rakendamine vähemalt 2 juhul.

2.3. VÄGI 3 – USALDUS: Usaldus ja meeskonna tundmaõppimine

Vajadus.

Edukas koostöö sünnib usaldusest, mida ei saa nõuda, vaid järjekindlalt välja teenida. Juht vajab selget plaani, kuidas alustada ja hoida usalduslikku kontakti meeskonnaga.

Eesmärk.

Mooduli eesmärk on anda juhile töövahend, kuidas samm-sammult luua usaldus meeskonnaga ning seda pidevalt arendada.

Õpiväljundid.

Osaleja...

- teab usalduse loomise peamisi tegureid ning hakkab neid rakendama
- oskab tõestada oma juhtimispädevusi ning rakendab seda igapäevaselt
- oskab tegutseda usaldusväärseks ja lähtub aususest ja eetilisusest
- alustab 1:1 kohtumiste rakendamist

Teemad.

- Meeskonna tundmaõppimise põhimõtted
- Juhtimispädevuste tõestamine
- Usaldusväärne juhtimine
- 1:1 kohtumised
- Iseseisva töö selgitus

Töövahendid

Küsimuste küsimise mall, otsuste põhjendamise mudel, 1:1 koosoleku teade, 1:1 koosoleku protokoll

Iseseisev töö.

Küsimuste küsimise malli rakendamine vähemalt 3 kohtumisel, vähemalt 3 korral oma otsuse põhjendamine; alustada 1:1 koosolekutega ja planeerida esimesed kohtumised.

2.4. VÄGI 4 – RÜTM: delegeerimine, tagasiside ja töötajate arendamine

Vajadus.

Meeskonna tulemus sõltub iga liikme panusest. Juht peab suutma ülesandeid süsteemselt delegeerida, anda regulaarset tagasisidet ja juhendada, et arendada töötajate võimekust.

Eesmärk.

Mooduli eesmärgiks on anda juhile kolm olulist töövahendit, mille abil on võimalik efektiivselt inimesi juhtida ning saavutada eesmärgid.

Õpiväljundid.

Osaleja:

- oskab määratleda, milliseid ülesandeid delegeerida ja mudelit kasutades delegeerida ülesandeid
- annab töötajatele pidevalt erineval viisil tagasisidet, et tagada töötaja arengut
- teab, kuidas töötajat juhendada, et toetada tema arengut

Teemad.

- Delegeerimine ja selle mõju töötajale
- Tagasiside andmine

- Erinevad tagasiside võimalused ja eesmärgid
- Töötajate juhendamine

Töövahendid.

Delegeerimise maartiks, mudelid tagasiside andmiseks töötajale, tegevusele ja tööülesande täitmisele.

Iseseisev töö.

Igale töötajale on delegeeritud vähemalt 1 ülesanne ning on antud tagasiside vähemalt 2 töötajale, 3 tegevusele ning 2 ülesande täitmisele.

2.5. VÄGI 5 – ARENG: Motivatsioon, pühendumus, arenguestlus

Vajadus.

Inimesi käivitavad erinevad motivaatorid ja pühendumust kujundab töö mõttekus. Juht vajab tööriistu nende tuvastamiseks ning arenguestluste kaudu püsiva arengu kindlustamiseks.

Eesmärk.

Mooduli eesmärk on anda juhile vajalikud teadmised, oskused ning töövahendid, et suurendada töötajate motivatsiooni ja pühendumust.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- teab motivatsiooni põhjuseid ning oskab neid tuvastada töötajapõhiselt
- mõistab pühendumuse mõjutamise tegureid
- oskab läbi viia efektiivseid arenguestlusi ning tulemusi rakendada

Teemad.

- Motivatsioon ja motivaatorid
- Pühendumuse suurendavad ja kärpivad tegurid
- 70-20-10 mudel
- Arenguestlused
- Iseseisva töö selgitamine

Töövahendid.

Motivaatorite maatriks, arenguestluse käsiraamat.

Iseseisev töö.

Kaardistada töötajate motivaatorid, viia läbi üks pühendumist suurendav vestlus, valmistada ette vähemalt 1 arenguestlus.

2.6. VÄGI 6 – TULEMUS: Tulemusjuhtimine

Vajadus.

Selged, visualiseeritud eesmärgid ja regulaarne kontroll loovad läbipaistvuse, hoiavad fookust ja ennetavad probleeme; see vähendab dubleerimist ning tõstab meeskonna pühendumust.

Eesmärk.

Mooduli eesmärk on anda juhtidele selged teadmised, oskused ja töövahendid meeskondade tulemuslikuks juhtimiseks.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- oskab sõnastada eesmärkidest tulenevaid KPIsid
- seob KPI-d töösükliga
- juhib kontrollkoosolekuid
- oskab hallata tegevusi ja ressursse

Teemad.

- KPI-d ja põhimõtted
- Visuaalne juhtimine ja nädala tööplaan
- Efektiiivsete koosolekute korraldamine
- RACI seos mõõdikutega
- Iseseisva töö selgitamine

Töövahendid.

Nädalaplaani mall; KPI definitsiooni leht; koosolekute kontrollnimekiri; RACI.

Iseseisev töö.

2–3 mini-KPI'd tahvel; 3× 15-min kontrollid; otsus „mida lõpetame/standardiseerime“.

2.7. VÄGI 7 – EDU: Juhtimise funktsioonid

Vajadus.

Kiire keskkond nõuab süsteemsust. Planeerimise, korraldamise, juhtimise ja kontrolli teadlik rakendamine aitab vähendada “tulekahjusid” ja kasutada ressursse sihipäraselt.

Eesmärk.

Mooduli eesmärk on anda juhile vajalikud teadmised ja oskused juhtimise erinevatest funktsioonidest ja aidata neid rakendada oma meeskonnas.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- teab juhtimise funktsioone – planeerimine, korraldamine, juhtimine – kontroll - olulisust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel
- oskab rakendada juhtimise funktsioone oma meeskonna töös

Teemad.

- Juhtimise 4 funktsiooni
- Planeerimise alused
- Tegevuste korraldamise põhimõtted
- Juhtimise põhimõtted
- Kontrolli põhimõtted
- Iseseisva töö selgitus

Töövahendid.

Juhtimise funktsioonide kaart, funktsioonide töölehed

Iseseisev töö.

Valmista ette ühe ülesande juhtimisfunktsioonide kaart ja rakenda seda.

2.8. VÄGI 8 – MUUTUS: Muutuste juhtimine

Vajadus.

Muudatused on vältimatud; edu sõltub sellest, kui läbimõeldult kaasatakse sidusrühmad, sõnastatakse sõnum ja juhitakse vastupanu ning mõju mõõtmist.

Eesmärk.

Mooduli eesmärk on anda juhtidele teadmised, oskused ja töövahendid, et viia ellu muutusi väiksema vastuseisu ja suurema efektiivsusega.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- teab muutuste sisseviimise taksonoomiat
- kaardistab sidusrühmad
- koostab kommunikatsiooni plaani
- juhib vastupanu
- mõõdab mõju

Teemad.

- Muutuste kõver
- Sidusrühmad ja nendega töö
- Kasu-kulusõnum – efektiivne kommunikatsioon
- Piloot vs laiendamine
- Mõju-mõõdik
- Iseseisev töö selgitus

Töövahendid.

Sidusrühmade kaart, kommunikatsiooni plaan, kasu-kaart, mõju-mõõdiku leht.

Iseseisev töö.

Kaardistab ühe muudatuse sidusrühmad ning koostab kasu-kulu sõnumi.

3. ÕPPEKORRALDUS JA LOGISTIKA

Ajakava

Moodulid toimuvad iga 3 nädala järel (kuupäevad lepitakse kokku; avatud grupi kuupäevad avalehel)

Asukoht:

Koolitus ja mentorkohtumised toimuvad Zoom keskkonnas. Õppematerjalid on osalejatele kättesaadavad digitaalselt

Osalejate arv:

Grupi suurus on 12–16 osalejat

Registreerumine, tühistamine ja asendamine

Registreerumine, osalemise tühistamine ja asendamine toimub vastavalt Kronos & Partners OÜ õppekorralduse eeskirjale, millega saab tutvuda <https://kristjankaskman.ee>.

Andmekaitse

Osalejaandmeid töödeldakse vaid programmi korraldamiseks (GDPR) ja selles osalemiseks.

4. KOOLITAJA

Kristjan Kaskman:

- üle 20 aasta juhtimiskogemust mitmes valdkonnas
- väikemeeskonna ja strateegilisel tasandil juhtimiskogemus
- juhtimisealane haridus Saksamaalt, Šveitsist ja Eestist
- olukorrapõhise juhtimise sertifitseeritud koolitaja

Kontakt:

- kristjan@kristjankaskman.ee
- +372 5691 9779
- <https://www.linkedin.com/in/kristjan-kaskman/>