

Kristjan Kaskman



EESLIINI KÄSIRAAMAT

Esmatasandi juhtide koolitusprogramm

1. SISSEJUHATUS

8-mooduline, 24-nädalane praktiline programm esmatasandi juhtidele. Fookus on selgetel alustel ja rutiinidel: 1:1, olukorrapilt, delegeerimine (brief + DOD), tulemusjuhtimine (mini-KPI, nädaltahvel), juhtimistsükli parendused ning intsidentide käsitaamat kriitilisteks olukordadeks. Programm lõpeb osaleja isikliku „Juhi käsiraamatu“ valmimisega.

1.1. Üldandmed

- **Nimetus:** Esiliini käsiraamat (Frontline Fieldbook)
- **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.

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

Õpiväljundid.

Osaleja...

- mõtestab oma juhirolli ja kasutab võimu eetiliselt, arvestades organisatsiooni eesmarke
- rakendab juhtimisirütmi: 1:1, olukorrapilt, nädalaplaan, infohügieen
- delegeerib selgelt (brief + DOD), seab prioriteedid ja hoiab vastutust
- juhib tulemusi: määratleb mini-KPI-d ja haldab nähtaval nädalatablool
- viib läbi arenguveestlusi ja teeb 30–60–90 järelhoiu
- rakendab PDCA juhtimistsükli (A3 mini) ja standardiseerib muudatusi
- juhib intsidente (OODA, eskalatsioon, kriisikommunikatsioon) ja viib läbi järeltegevused
- koondab rutiinid ja standardid oma Juhi käsiraamatusse

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; Juhi käsiraamat esitatud; 1 PDCA ja 1 järeltegevused dokumenteeritud.

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. MOODUL 1. Juhi roll, võimu olemus ja koht organisatsioonis

Kirjeldus & vajadus.

Üleminek spetsialistist juhiks eeldab identiteedi muutust ja organisatsioonilise konteksti mõistmist. Selge roll, võimu eetiline kasutus ja „inimesed vs protsess“ raam vähendavad mikromanageerimist.

Eesmärk.

Sõnastada oma juhiroll, koostöösuhted ja eskalatsioonitee; kujundada juhi kalendri fookus.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- seob tiimi sihid ettevõtte eesmärkidega
- kirjeldab võimalikke ja kasutab neid turvaliselt
- eristab, millal juhtida inimest/protsessi.

Teemad.

- roll organisatsioonis
- French–Raven
- psühholoogiline turvalisus
- inimesed vs protsess
- horisontaalne koostöö
- eskalatsioon

Töövahendid.

Rollikaart; Võimupõhimõtete lepe; Inimesed-vs-protsess otsustuspuu; Juhi kalendri mall; Eskalatsiooniskeem.

Koolituspäeva jaotus (6×45).

1. sissejuhatus & eesmärgid
2. roll ja mõõdikud
3. võimu allikad & eetika
4. inimesed vs protsess
5. eskalatsioon & koostöö
6. iseseisva töö selgitus

Iseseisev töö.

2 varjutust; „võimupäevik“ (3 juhtumit); rollikaardi ja juhi kalendri täitmine; 1 esimene 1:1.

2.2. MOODUL 2. Suhtlemise rütm & olukorrapõhine juhtimine

Kirjeldus & vajadus.

Püsiv kvaliteet sünnib rutiinist; sama rutiin vajab juhtimisstiili kohandust vastavalt inimese küpsusele. Kõige aluseks on suhtlus meeskonnaga.

Eesmärk.

Käivitada 1:1 kohtumised, rutiinsed koosolekud ja nädalaplaan; harjutada juhtimisstiili valikut.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- rakendab juhtimisrutiine
- annab SBI/COIN tagasisidet
- valib sobiva juhtimisstiili ja sõnastab selle.

Teemad.

- 1:1 kohtumised
- koosolekud
- infohügieen
- SBI/COIN tagasiside
- olukorrapõhine juhtimine ja juhtimisstiili valik

Töövahendid.

1:1 kohtumise plaan, koosolekute plaan, tagasiside kiirkaart, juhtimisstiili valiku maatriks, nädalaplaani leht.

Koolituspäeva jaotus.

1. juhtimisrütmi raamistik
2. 1:1 kohtumine
3. tagasiside töötuba
4. juhtimisstiilide valik
5. rollimängud
6. iseseisev töö selgitus

Iseseisev töö.

3 nädalat rutiine; 2 tagasisidevestlust; 1:1 kahele eri küpsusega inimesele eri stiilis; miniküsitlus turvalisuse kohta.

2.3. MOODUL 3. Delegeerimine ja prioriseerimine (brief + DOD)

Kirjeldus & vajadus.

Ebaselgus ja ületäitumine aeglustavad voogu. Kvaliteetne delegeerimine ja prioriteedid loovad selge vastutuse.

Eesmärk.

Tõsta vastutust meeskonnas ja vähendada mikromanageerimist.

Õpiväljundid.

Osaleja...

- koostab delegeerimise skripti koos DOD-iga;
- seab vahekontrollid;
- rakendab „inimene vs protsess“ mõtlemist takistuste lahendamisel.

Teemad.

- delegeerimise tasemed
- DOD
- Kontrollnimekiri
- prioriseerimise nelik
- töökoormuse nähtavus

Töövahendid

Delegeerimise brief + DOD, kontrollnimekiri, prioriteetide maatriks.

Koolituspäeva jaotus.

1. delegeerimise alused
2. delegeerimise vestlus & DOD töötuba
3. kontrollpunktid;
4. prioriteedid;
5. olukorra analüüs
6. iseseisev töö selgitus

Iseseisev töö.

2 delegeerimise juhtumianalüüsi, igaühele DOD ja vahekontrollid; ühe takistuse lahkamine (inimene või protsess).

2.4. MOODUL 4. Tulemusjuhtimine & visuaalne juhtimine (nädalatabloo)

Kirjeldus & vajadus.

„See, mida mõõdad, paraneb.“ Mini-KPI ja nähtav töövoog hoiavad fookust.

Eesmärk.

Luu nähtav tulemustahvel ja iganädalane review.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- paneb käima nädalaplaani
- seob KPI-d töösükliga
- juhib kontrollkoosolekuid

Teemad.

- KPI-d
- visuaalne juhtimine
- kontrollkoosolekud
- RACI seos mõõdikutega

Töövahendid.

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

Koolituspäeva jaotus.

1. KPI põhimõtted
2. nädalaplaani töötuba
3. kontrollkoosolekute praktika
4. RACI x KPI olukorrad
5. iseseisev töö selgitus

Iseseisev töö.

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

2.5. MOODUL 5. Arenguestlus & talentide kasvatamine (30–60–90)

Kirjeldus & vajadus.

Sooritus paraneb, kui areng on süsteemne ja järelhoitud.

Eesmärk.

Viia sisse arenguestluse rütm ja siduda see tööga (70-20-10).

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- peab arenguestluse
- koostab arenguplaani
- planeerib 30–60–90 järjehoiu

Teemad.

- arengu- vs tulemusvestlus

- tugevused
- 70-20-10; järjehoid
- dokumenteerimine

Töövahendid.

- arenguvestluse küsimustik
- arenguplaan
- 30–60–90 kalender
- vestluse memo

Koolituspäeva jaotus.

1. Arenguvestluste raamistik
2. küsimused & kuulamine
3. arenguplaan
4. 30–60–90 plaan
5. rollimäng
6. iseseisev töö selgitus

Iseseisev töö.

1 arenguvestlus + plaan; kalenderkanded; „buddy“ tagasiside.

2.6. MOODUL 6. Juhtimistsükli PDCA & protsessijuhtimise alused (A3 mini)

Kirjeldus & vajadus.

Püsiv parendamine sünnib PDCA tsüklist ja standardtööst.

Eesmärk.

Viia läbi üks täielik PDCA tsükkel ja ankurdada see standardiks.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- kasutab A3 mini
- kaardistab juurpõhjused
- uuendab standardit.

Teemad.

- PDCA: Plan-Do-Check-Act
- A3 mini
- juurpõhjused
- standardtöö
- retro

Töövahendid.

- PDCA A3 mini
- juurpõhjuste kaart
- standardtöö leht
- retro-mall.

Koolituspäeva jaotus.

1. PDCA alused
2. A3 töötuba
3. juurpõhjused
4. standardi uuendamine
5. olukorra analüüs
6. iseseisev töö selgitus

Iseseisev töö.

Vali mikromuudatus; tee 3-nädalane PDCA; retro „Check/Act“; standardi uuendus.

2.7. MOODUL 7. Muutuste juhtimine & sidusrühmad

Kirjeldus & vajadus.

Hea lahendus vajab õiget kaasamist, muidu toetust ei teki.

Eesmärk.

Juhtida muutust nii, et tekib toetus ja nähtav edu.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- kaardistab sidusrühmad
- koostab kommunikatsiooni plaani
- juhib vastupanu
- mõõdab mõju

Teemad.

- muutusköver
- sponsorid/mõjutajad
- kasu-kulusõnum
- piloot vs laiendamine
- mõju-mõõdik.

Töövahendid.

- stakeholder-kaart
- kommunikatsiooni plaan
- kasu-kaart
- mõju-mõõdiku leht.

Koolituspäeva jaotus.

1. muutuse raamistik
2. sidusrühmade kaart
3. kommunikatsiooni plaan
4. vastupanu tööriistad
5. mõju-möödik
6. iseseisev töö selgitus

Iseseisev töö.

Rakenda PDCA-parendusel minikommunikatsiooni plaan; too 1 sponsor ja 1 mõjutaja pardale; fikseeri mõju-möödik.

2.8. MOODUL 8. Kriitilised olukorrad: incident, eskalatsioon & järeltegevused

Kirjeldus & vajadus.

Kriisihetkel loeb kiirus ja selgus; plaan vähendab riski.

Eesmärk.

Juhtida intsidente algusest lõpuni ja õppida neist süsteemselt.

Õpiväljundid.

Osaleja ...

- teeb kiire triage'i (OODA)
- kasutab riskihaldust ja kriisiplaani ning eskalatsiooni
- viib läbi järeltegevused (PDCA kiirtsükl) ja uuendab standardit.

Teemad.

- OODA
- rollid & vastutus
- kriisikommunikatsioon
- järeltegevused
- õppetunnid → standard.

Töövahendid.

- kriisiplaan
- eskalatsioonikaart
- kriisikommunikatsiooni mallid
- järeltegevuste vorm (PDCA-jäljega).

Koolituspäeva jaotus.

1. kriisijuhtimise raamistik
2. OODA praktika

3. kriisiplaani ülesehitus
4. eskalatsioon & kommunikatsioon
5. lauaharjutus
6. iseseisev töö selgitus

Iseseisev töö.

Lauaharjutus juhis; 1 päris/simuleeritud järejtegevus; „Act“ – millist standardit muudame.

3. ÕPPEMATERJALID (SH JUHI KÄSIRAAMAT)

- 1:1 agenda; Stand-up'i skript; S1–S4 stiilikaart; Tagasiside kiirkaart (SBI/COIN)
- Delegatsiooni-brief + DOD; RACI; Kontroll-checkpointide checklist
- Nädalatabloo mall (mini-KPI definitsioon)
- Arenguveestluse küsimustik; Arenguplaan; 30–60–90 kalender; Vestluse memo
- PDCA A3 mini; Juurpõhjuste kaart; Retro-mall
- Incident-runbook; Eskalatsioonikaart; Kriisikommunikatsiooni mallid; Post-mortem vorm
- Juhi käsiraamatu struktuur (koondfail)

4. 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.

5. 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/>

6. KOKKUVÕTE

Esiliini käsiraamat on praktiline süsteem, mis paneb tööle oskused ja rutiinid. Vähem teooriat, rohkem rakendust. Nähtavad tõendid: rutiinid kalendris ja tahvil, PDCA'd ja järeltegevused, valmis Juhi käsiraamat.