

# KOMPETENTSIMUDELID 40 AASTAT HILJEM

FOTO: DEPOSITPHOTOS

## Kompetentside avaartikli ilmumisest möödub tänavu 40 aastat. Kuidas on kompetentsimudelid selle aja jooksul arenenud ja millised on suundumused?



TEKST: **MAIT RAAVA**  
Pro Konsultatsioonide  
juhtimiskonsultant

1973. aastal avaldas Harvardi ülikooli professor David C. McClelland ajakirjas *American Psychologist* artikli, milles ta kutsus testijaid üles hindama intelligentsuse asemel kompetentse, kuna need ennustavad tööalast edu palju paremini kui IQ-testid. Ta soovitas hindajatel loobuda “paberi ja pliiatsi” mängudest ja minna “põllule” ning seal analüüsida edukate tegevust.

Erinevate uuringute kohaselt kasutab mudeleid süsteemselt 35–40% ettevõtetest. Ühtesid või teisi kompetentsijuhtimise elemente kasutab aga 75–80% ettevõtetest. Kompetentsimudelite populaarsuse põhjuseks on eduka tegevuse eristamine ja personalijuhtimise sidumine strateegiaga. Kompetentse on defineeritud väga erinevalt, alates mitteteadvustatud motiividest kuni tegevusteni välja. Selle põhjuseks on kahe lähenemise – psühholoogilise ja strateegilise – erinevad lähtekohad ja praktikad.

### PSÜHHOLOOGILINE MEETOD

McClelland käsitles kompetentsidena kognitiivseid oskusi (suhtlemisoskus, eesmärkide püstitamine jne) ja isikuslikke omadusi (mina-areng, suhtumised, iseloomujooned, mitteteadvustatud vajadused), mis ennustavad töötaja edukat tegevust ametikohal. Psühholoogilise lähenemise tunnustatud konsultandid Signe M. Spencer ja Lyle M. Spencer defineerivad kompetentsi kui “tõhusat või erakordset töötulemusega põhjuslikult seotud indiviidi süvaomadust”.

Psühholoogid võtsid mudelite koostamisel kasutusele käitumisjuhtumite intervjuude tehnika. Seda keerukat meetodit suudab kasutada ainult eriväljaõppe saanud inimene. Psühholoogiline lähenemine on tuntuks saanud kompetentsisõnaraamatutega, mis sisaldavad üldkehtivate kompetentside loendeid ja kirjeldusi. Nende kõrgeaeg oli 1990. aastatel (Hay-McBer, Personnel Decisions International jpt), viimasel ajal üks tuntumaid on SHL grupi juhtivteaduri Dave Bartrami “Suure kaheksa kompetentsi” raamat.

Psühholoogilise lähenemise teine tuntud väljund on kompetentsimu-

delite ja emotsionaalse intelligentsuse sidumine. Meetodi tugevuseks on tööolude toovate isiksuse süvatasandi omaduste – nagu motiivide, väärtuste ja iseloomujoonte – kirjeldamine ning hindamine edukate töötajate eristamisel. See on kahtlemata suur väärtus, kuna süvatasandi omadused mõjutavad suurel määral meie käitumist kuni 50%. Samas on psühholoogilise lähenemise puuduseks see, et selle töövahendid on jõukohased ainult psühholoogidele. Teine puudus on selles, et kasutajad, olles peamiselt andmete allikaks, mitte nende analüüsijad, saavad kompetentsimudelite koostamisel vähe kaasa rääkida. Seetõttu saavad nad kätte abstraktses psühholoogilises sõnavaras kompetentsimodeli, millega kaasneb oht, et nad ei tunne ära selles oma igapäevast tegevust.

### STRATEEGILINE MEETOD

Kui psühholoogilise lähenemise kuld-aeg oli 1980-ndatel, siis 1990-ndatel kujunes selge vajadus tulemusjuhtimise ja arendusprogrammide tõhusama rakendamise järele, kuna tulemusjuhtimine sai uue hoo tänu sel ajal esile kerkinud äriprotsesside ümberkujundamisele ja tasakaalus tulemuskaardile. Nii tekkis tugev nõudlus strateegilisemate ja kasutajasõbralikumate mudelite järele. Juhtimiskonsultant Paul C. Green defineerib kompetentse kui “möödetavate tööharjumuste või personaalsete oskuste kirjeldusi,

Tabel 1.

**Kompetentsimudelite erinevused** võrreldes traditsioonilise tööanalüüsiga

- Juhid osalevad aktiivselt mudelite väljatöötamisel, muutes sellega töö kirjeldamise palju strateegilisemaks.
- Mudelid eristavad edukaid töötajaid keskpärastest, jättes kompetentside kirjeldusest välja muidu küll olulised, kuid edukaid mitteeristavad tunnused.
- Kompetentse kirjeldatakse eri tasemel (algaja, meister, ekspert), millega seotakse kompetentsustasud ja mõnikord ametiastmed (noorem-, vanem-, juhtiv-töötaja).
- Tegevuste kirjeldused on seotud strateegiliste eesmärkidega või on kompetentsid rühmitatud strateegiliste eesmärkide alusel. Enamasti on kompetentsid sõnastatud vaadeldavate tegevustena.
- Mudelid töötatakse välja juhtidest alustades.
- Sisaldavad ka tulevikunõudeid, mitte ainult seda, kuidas seni edukad töötajad on tegutsenud.
- Vormistatakse kasutajasõbralikult, kasutades kompetentside sõnastamisel organisatsioonis levinud sõnavara ja kujundades need kergelt haaratavate loenditena, millele lisatakse illustatsioonid.
- Kasutatakse funktsioonide sidumisel, tasude õiglasemal jaotamisel ning funktsioonidevaheliste karjäärivõimaluste väljatoomisel.
- Kompetentsimudeleid kasutatakse aktiivselt ka personalijuhtimise süsteemide sidumisel, luues nii ühtse aluse töötajate värbamisele, tulemusjuhtimisele, koolitamisele, motiveerimisele ja karjääri planeerimisele.
- Mudeleid kasutatakse organisatsiooni läbiva arengu vahendina, kogudes andmeid töötajate kompetentsuse kohta kogu organisatsioonis, erinevusi võrreldes ja analüüsides ning sellest tulenevalt personaliotsuste tegemisel ja arendustegevuste planeerimisel.

(arendus Champion jt 2012 järgi)

mis on vajalikud tööeesmärkide täitmiseks”. Sellisel meetodil on kompetentsimudeli koostamise lähtekohtadeks organisatsiooni põhiväärtused ja strateegia. Kompetentside kirjeldamise aluseks on kriitilise käitumisjuhtumi tehnika, kuid seda kasutakse lihtsamas vormis kas intervjuudes või töөрühma aruteludes. Kuna isiksuse süvaomadusi siin ei selgitata, vaid keskendutakse edukatele vaadeldavatele tegevustele ja harjumustele, osalevad kasutajad ise kompetentside väljatöötamisel aktiivselt ja saavad aru, kuidas strateegia edukas elluviimine nende töös välja näeb.

Ameerika Psühholoogia Assotsiatsiooni raames tegutsev Tööstus- ja Organisatsioonipsühholoogia Ühing (SIOP) on kahel korral kokku kutsunud töөрühma, et selgitada välja mudelite rakendamise hetkeseis ja pakkuda soovitusi nende paremaks rakendamiseks. SIOP-i esimese töөрühma (Shippmann jt 2000) definitsioonis on kompetents “edukas tegevus antud ülesandes või tegevuses või adekvaatne teadmised antud teadmiste või oskuste valdkonnas” ja seda kirjeldatakse “enamasti vaadeldavate tegevustena”. Järgmise töөрühma definitsiooni (Campion jt 2011) kohaselt moodustavad kompetentsi “teadmised, oskused, võimed jt omadused, mis on vajalikud tõhusaks tegevuseks antud töös” ja mis on “enamasti kirjeldatud vaadeldavate töö tegevustega”.

Niisiis on kompetentside tunnused:

- kompetentse kirjeldatakse tegevustena
  - kirjeldatakse ainult kompetentse, mis eristavad edukaid töötajaid kasinatest ja
  - tegevusi kirjeldatakse vaadeldavalt.
- Neid kolme kriteeriumi järgib tänapäeval suuremal või vähemal määral enamik asjatundjaid. Kompetentsid on seega edukad vaadeldavad tegevused tööeesmärkide täitmisel.

Enne kompetentsimudelite kasutuselevõttu kirjeldati töö nõudeid tööanalüüsi meetodil, mida paljud orga-

nisatsioonid endiselt kasutavad. Mis on peamised erinevused traditsioonilise tööanalüüsi ja kompetentsimudelite vahel? Kompetentsimudelite uniikaalsus seisneb kahes selges eelises: eduka tegevuse eristamises ja personalijuhtimise sidumises strateegiaga (vt tabel 1). Tänu neile kahele kasutegurile on kompetentsidest saanud personalijuhtimise nurgakivi.

**EESTI KOGEMUS**

Kui rahvusvaheliselt on kompetentsimudelid üsna levinud, siis Eestis on see praktika alles kujunemas. Kui jätta kõrvale rahvusvaheliste organisatsioonide kohalikud esindused, kes on neid kasutanud juba paarikümne aasta ringis, on kompetentsimudelite kasutamine Eesti avalikus sektoris ja kodumaistes ettevõtetes kujunenud välja alles viimasel aastakümnel (tabel 2).

Et selgitada, mis on praegu Eestis kompetentsimudelite rakendamisel päevakajaline, palus artikli autor Eesti ettevõtete ja riigiasutuste personalijuhtidel vastata e-posti teel küsimusele: “Mis on kõige raskem kompetentsimudelite rakendamisel?”. Kokkuvõtet 20 personalijuhi vastustest vaata tabel 3.

Ilmneb, et mudeli rakendamine on paras pähhkel igas etapis, alates mudeli väljatöötamisest kuni tulemuste rakendamiseni. Seejuures tulid esile kolm peamist probleemi: kompetentside õige määramine ja sõnastamine (35% vastanutest); kompetentsidest ühetaoline arusaamine ja õige hindamine kogu organisatsioonis (45%) ja kompetentsimudeli rakendamisega strateegia toetamine (35%). Kompetentsimudeli rakendamisest on mõned organisatsioonid Eestis ka loobunud. Selle põhjuseks on enamikul juhtudel olnud tippjuhi vahetus, mille tulemusel muutus juhtimisstiil ja vaade inimeste juhtimisele. ♦

PP järgmises numbris jätkame soovitusetega, kuidas mudeleid välja töötada.

\* autori soovil on arikliis kasutatud “kompetentsimudelid” (toim.).

Tabel 2.

## Kompetentside rakendajad Eestis

### Riigiasutused

- Haridus- ja teadusministeerium (koolijuhtidel)
- Keskkonnaamet
- Keskkonnainspeksioon
- Keskkonnainvesteeringute keskus
- Kutsekoda (kutsestandardites)
- Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium
- Rahandusministeerium
- Riigikantselei (asutuste tippjuhtidel)
- Riigikontroll
- Sotsiaalministeerium
- Tarbijakaitseamet
- Tööinspeksioon
- Välisministeerium

### Ettevõtted

- Danske Bank A/S Eesti filiaal
- Eesti Energia
- Elion
- EMT
- Ericsson Eesti
- Estravel
- G4S
- IF P&C Insurance
- Kaubamaja
- Microsoft Eesti
- Nordea Pank
- SEB Pank
- Skype Eesti
- Statoil Fuel & Retail
- Swedbank

Andmed: rahandusministeerium ja Pro Konsultatsioonid, märts 2013.  
Esitatud nimetatud asutuste ja ettevõtete loal.

Tabel 3.

## Peamised raskused kompetentsimudeli väljatöötamisel

- Juhatusse kaasamine juhtide kompetentsimudeli väljatöötamisse (nimetatud üks kord).
- Kompetentside määramisel ja kirjeldamisel läbirääkimisele piisava aja kulutamine (1).
- Kompetentside õige määramine ja sõnastamine (7): elulise (õige), konkreetse ja arusaadava kompetentside ja nende tasemete kirjeldamise saavutamine. Organisaatsiooni väärtuste kajastamine kompetentsimudelis; selge seose loomine äri- ja suuredpäraste ja keskpäraste tegevuste eristamine; mudelite kirjeldamine selliselt, et inimesed suudaksid neid mõista, et need kõnetaksid neid ja oleksid relevant- sed; et kõrgemad tasemed oleksid sõnastatud nii, et neid saaks hea tahte korral ka saavutada; lihtsuses ja keerukuses õige vahekorra leidmine (et kirjeldus oleks sisukas, kuid mitte liiga mahukas) ning kompetentsimudelis oskuste ja teadmiste õige vahekorra leidmine.
- Mudeli arusaadavaks ja omaseks muutmine kõigile kasutajatele: igale töötajale, juhile, hindajale, koolitajale (2).

## kompetentside hindamisel

- Kompetentsidest ühetaolise arusaamise ja nende õige hindamise saavutamine kogu organisatsioonis (9): et juhid saaksid kompetentside tasemetest sarnaselt aru; et juhid tähtsustaksid kirjeldatud alajaotusi ja tegevusi ühtmoodi; objektiivse ja õiglase hindamise tagamine; realistlike enesehinnangute tagamine ning juhtide ja töötajate enesekindluse tõstmine (julgestamine) hindamise sisukaks läbiviimiseks.
- Arvulisi hindeid põhjendavates kommentaarides süvitsimine (1): et selgitused oleksid piisavalt informatiivsed - veenvad ja arengule suunavad.
- Madalate hindamistulemuste ja muutumisvajaduse aktsepteerimine (3): hindamisel (sh 360-kraadi-tagasisides) selgunud nõrkuste tugevusteks muutmine nii, et hinnatavad ei tunneks end puudutatuna - demotiveerituna olukorras, kus töökoor- mus on niigi suur ja enesearendamiseks aega napib.
- Alluvate tegevuse ja arengu jälgimine kogu hindamisperioodi vältel juhtide poolt (2): juhtidel hindamisest tuleneva lisatöömahuga toimetulek.
- Reguleerimisega loovuse mittehävitamine (1).

## hindamistulemuste rakendamisel

- Kompetentsimudeli strateegia toetamine (7): mudelite rakendamise sidumine inimeste juhtimise tegevustega, sh tasustamisega ja kogu süsteemi järjepidevus nende juurutamisel ja edasiarendamisel.
- Juhtkonna järjekindlus kompetentsimudeli juurutamisel ja edasiarendamisel (1).
- Kompetentsimudelist tekkiva kasu teadvustamine juhtide poolt (4): juhtide küsi- musele "Mis sellest oleneb?" vastamine olukorras, kus tulemuste kasutamine on organisatsioonis alles lahtine.
- Kompetentsimudeli ajakohasena hoidmine (3): mahukate kirjelduste ajakohasta- mine ja mitmete mudelite ühtlustamine, eriti kui need on erinevalt üles ehitatud.

### Põhiallikad

- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G.M., Odman, R.B. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262, 2011
- Flanagan, J.C. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-359, 1954.
- Green, P.C. Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
- Lucia, A., Lepsinger R. The Art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
- McClelland, D.C. Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14, 1973.
- Schippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B. The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740, 2000.