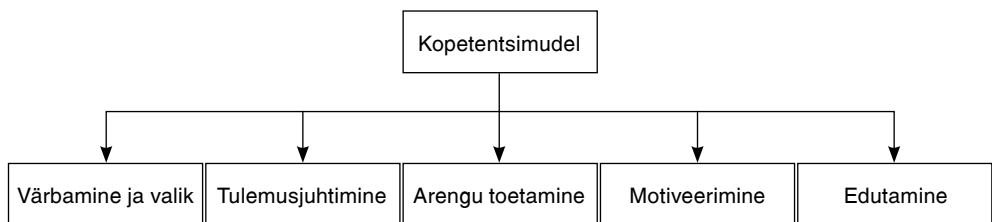


## 6.9.2. Kompetentsimudeli rakendamine

Mait Raava, *Pro Konsultatsioonid, juhtimiskonsultant*

Kompetentsimudelid kirjeldavad tegevustasandi hindamispõhimõtteid, mida saab palju usaldusväärsemalt ja täpsemalt hinnata kui isiku süvatasandi omadusi. Seepärast kasutatakse kompetentsimudeleid aktiivselt personalijuhtimises: värbamisel ja valikul, tulemusjuhtimisel, arengu toetamisel ning motiveerimisel ja edutamisel.



*Joonis 1.* Kompetentsimudeli rakendamine.

### Värbamine ja valik

Mis tahes eesmärgil koostatud kompetentsimudel peaks täpselt vastama töötaja igapäevasele edukale tegevusele. Väga tähtis on see värbamisel.

Mudeli täpsuse tagab lähtumine organisatsiooni ja tööprotsessi nõuetest. Kui töötajate vastutusest ja tööülesannetest on üle libisetud, siis on teadmiste-oskuste ehk kompetentsi ehk pädevuse sõnastus liialt üldine ega haaku töötajate tegevusega. Selle tagajärjel ei ole võimalik koostada täpset hindamisskaalat, mille alusel saaks kandidaate intervjuul edukalt hinnata ja sõeluda. Hindajaid tuleb koolitada, et nad oskaksid hindamisintervjuul ära tunda, millist pädevust hinnata (vt *näide*).

**värbamine**

**Näide****Lehtertehnika**

Lehtertehnikas küsitlemine võimaldab kandidaati paremini hinnata. Küsitlemist alustatakse avatud küsimusega, mis selgitab kandidaadi varasemat tegevust. Küsimusi esitatakse järjest põhjalikumalt, kuni intervjuueerija saab piisavalt andmeid kõnealuse kompetentsi valdamise kohta.

Avav küsimus: "Palun selgitage, kuidas te olete infokanaleid kasutanud avaliku huvi selgitamisel."

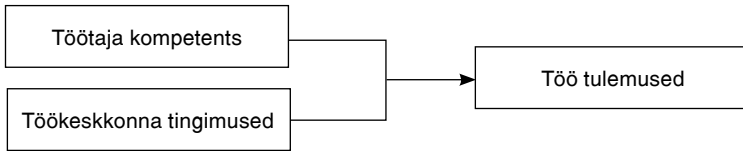
1. Palun tooge näide infokanalite kasutamisest.
2. Millal see oli?
3. Miks te seda infokanalit kasutasite?
4. Kuidas te seda infokanalit kasutasite?
5. Mis oli selle tulemus?
6. Kas tulevikus teeksite samamoodi?

Selline küsitlemine on kandidaadi jaoks väga pingeline, seetõttu piirduakse iga kompetentsi puhul kuni 15 minutiga. Seejuures on oluline, et intervjuueerija on hooliv ja positiivne ka kasinaid vastuseid kuulates.

Kompetentsipõhise personalivaliku kasuks räägib see, et hindamise aluseks on täpsed kriteeriumid, mis võimaldavad intervjuude tulemusi võrrelda. Eriti väärtuslik on see rahvusvahelises organisatsioonis, kus kandidaate (nt juhte) hindavad regioonidest ja peakontorist eri rahvustest inimesed ja sobimatu valik võib olla väga kulukas.

**Tulemusjuhtimine*****tulemusjuhtimine***

Tulemusjuhtimine on protsess, mille käigus juhid ja töötajad seavad töötajale koos töö- ja arengueesmärgid, hindavad perioodiliselt tulemusi ja tegevust ning määravad tasu töötulemuste eest. Kompetentsimudeli kasutamine muudab tulemusjuhtimise keskse vahendi – arenguvestlused – sisukamateks, sest annab hinnatavatele ja hindajatele selgema arusaama edukast tegevusest. Tagasiside andmine ja vastuvõtmine on lihtsam ning aitab töötajal teadvustada oma arenguvajaduse.



**Joonis 2.** Töötaja töötulemused sõltuvad tema kompetentsist ja töökeskkonnast.

Ka hindaja kirjalikud kommentaarid on suur lisaväärtus, sest selgitavad hinnangut ja suunavad hinnatava tähelepanu sellele, milles ta saaks oma tegevust parandada. Hinnatavad kinnitavad enamasti, et kommentaarid, mitte lihtsalt arvu kujul hinded, ongi tagasiside saamisel informatiivsuse tõttu kõige väärtuslikumad.

### Kompetentsinõuete ühtlustamine

Kompetentsi hindamisel suurendab ühtset arusaama ka organisatsioonistruktuuris ülalt alla liikumine. Näiteks määrab tippjuht juhtide hindamisel hindamisstandardi, mis liigub hindajate kaupa ülalt alla ja aitab tagada ühtmoodi nõudliku suhtumise hinnangute andmisel. Samuti aitavad horisontaalset hindamist suurendada nõupidamised, kus sama tasandi juhid vaatavad üheskoos üle töötajate hindamistulemused, arutavad läbi äärmused ja üllatavad tulemused ning ühtlustavad kompetentsinõuded.

**hindamine  
ülalt alla**

Korraldada võib õppepäevi, et ühtlustada arusaamu, näiteks etendavad töötajad ja juhid pädevust kasinal (algaja), heal (meistri) ja suurepärasel (eksperdi) tasemel. Osalt on see õppevorm meeleolukas, teisest küljest võimaldab kompetentsi sügavamalt mõista ja arusaamist ühtlustada. Sellisel läbimängimisel tulevad välja kompetentsimudelid täiendamist vajavad kohad, mistõttu on see hea võimalus neid ajakohastada.

**eelised****Kompetentsimudeli eelised**

Kompetentsimudelite rakendamine toetab organisatsiooni arendamist ja muudatuste elluviimist, sest hindamine muudab inimeste teadmised ja oskused üksuste kaupa läbipaistvaks.

Meetod võimaldab ametirühmade ja üksuste pädevust omavahel võrrelda ja analüüsida, teha personaliotsuseid ja kavandada arendustegevust. Näiteks aitab see juhtidel ja töötajatel strateegia elluviimisel määrata muudatuse vajaduse ja hõlbustab tagasiside andmist.

**tasakaalus tulemuskaart**

Kompetentsimudeli tähtsust tulemusjuhtimisel näitab see, et meetod on leidnud kindla koha tänapäeval kõige populaarsemas tulemusjuhtimise süsteemis – tasakaalus tulemuskaardis, kus seatakse eesmärgid ja mõõdetakse kõige olulisemate töötajate pädevust. Tasakaalus tulemuskaardil on kompetentsinäitajad info- ja juhtimissüsteemide ning protsessinäitajate ühenduslüli.

**arengu toetamine**

Arenguvajaduse selgitamisel ja töötajate arengu toetamisel aitab kompetentsimudel keskenduda esmatähtsa tegevuse arendamisele, mis vahetult mõjutab töötulemusi.

Pädevuse arendamisel põhinevad koolitused võimaldavad tavakoolitustega võrreldes täpsemalt siduda õpiteemad töös edu toova tegevusega ja ka koolituse tulemuslikkust täpsemalt mõõta. Kompetentsimudelile lisatakse koolitusteemade loetelu, et töötajate koolitusvajadust saaks paremini rühmitada ja ühendada. Igale koolitusteemale lisatakse omakorda lahter, kuhu märgitakse vabas vormis konkreetseid õpiteemad. See aitab koolitusjuhil paremini mõista arenguvajaduses kavandatud koolituste eesmärki ja sisu.

**enese arendamine**

Tähtis on mõista, et kui juhid saavad töötajate arengut ärgitada ja toetada, vastutab töötaja oma arengu eest

ikkagi ise. Enese arendamise parim eeldus on adekvaatne enesehinnang. Kui pädevus on eri tasemetel lahti kirjutatud, siis näeb töötaja enesehindamisel selgelt, mis suunas ta võiks areneda (nt kavandab endale arengumapi).

### **Motiveerimine**

Kompetentsimudeli oskuslik rakendamine toetab töötajate motivatsiooni. Töötaja saab mudelis esitatud kirjelduste alusel mõista oma tugevaid külgi ja neid teadlikumalt rakendada. Ta näeb palju selgemalt nii ise-  
seisva töö kui ka teistega koostöö võimalusi. Pädevus, autonoomsus ja teistega seotuse tunne vallandavadki töötajates sisemotivatsiooni.

***motiveerimine***

### **Töötasu määramine**

Kompetentsimudeli suur väärtus töötaja motiveerimisel on võimalus määrata hindamistulemuste alusel kompetentsil põhinev töötasu. Kui hindamistulemused seotakse rahaga, näeb töötaja, et organisatsioon väärtustab pädevust ja ta panustab tõhusamalt enese arendamisse.

***töötasu***

See kohustab nii hinnatavat kui ka hindajaid suhtuma kompetentsi hindamisse palju vastutustundlikumalt võrreldes sellega, kui kompetentsi hinnatakse ainult koolitusvajaduse selgitamiseks. Tasu kompetentsi eest tuleks määrata lisatasuna, mitte põhipalgana.

### **Muud eelised**

Karjääri kavandamisel aitab kompetentsimudel keskenduda pädevuse omandamisele, mida on tulevikus vaja näiteks uuel ametikohal töötamisel. Töötaja saab ametikohtade lõikes kompetentsimudeleid omavahel võrrelda ja teha õigemaid karjäärivalikuid. Kasuks tuleb, kui organisatsioonis on kompetentsimudelid koostatud kõigi oluliste töötajate ametikohtade kohta.

***karjäär***

Organisatsiooni vajadustest lähtudes võimaldab pädevuse hindamine välja selgitada, mil määral töötajad vastavad nõuetele ja selle järgi kavandada ning ellu viia arendustegevust.

Kui hindamistulemused koondatakse ettevõtte tasakaalus tulemuskaardile, tehakse inimeste arengu hetkeseis ja muudatused juhtkonnale nähtavaks. Juhid, nähes teadmiste-oskuste hetkeseisu ja vajakajäämisi, teadvustavad palju selgemini oma aktiivse panuse vajadust inimeste juhtimisel ja arendamisel.

### ***järeikasv***

Tänapäeval kasutavad paljud organisatsioonid kompetentsimudeleid tippjuhtide järeikasvu planeerimisel, reservi moodustamisel ja edutamisel. See kulukas ettevõtmine annab soovitud tulemusi, kui tegevjuht panustab järeikasvu programmi aega ja energiat. Vastasel juhul vaibub ettevõtmine peagi.

### ***kriitika***

#### **Kompetentsimudelite kriitika**

Kompetentsimudelite kasutamist kritiseeritakse mõnikord selle eest, et nende väljatöötamine ja kasutamine on ajamahukad, eriti 360 kraadi tagasiside kasutamisel. Kahtlemata nõuab põhjalikkus palju aega ja raha. Kriitikale vastukaaluks võib öelda, et inimeste arengu toetamine ongi ajamahukas ja nõuab nii töötajatelt, juhtidelt kui ka personalijuhtidelt aega ja pühendumist.

Lisapingutus kompetentsimudeli kasutamisel toob kordades tagasi, sest nii paranevad arengutulemused. Kui juhid ei leia töötajate arendamiseks aega ja loodavad seda jooksvalt teha, siis nad tegelikult petavad ennast. Juhtidel tuleb peeglisse vaadata ja teadvustada, kas töötajate arengut toetatakse ka tegudes või ainult sõnades.

Kriitikal 360 kraadi tagasiside kohta on paljuski alust, sest rutiinseks kasutamiseks igal aastal on see

tõepoolest ressursimahukas. Paljud organisatsioonid on sellest meetodist loobunud (nt General Electric) ning kasutavad seda vaid üksikjuhtumitel (nt kui juhil ilmneb oluline arenguvajadus).

Kriitika, et kompetentsimudelid on laialivalguvalt sõnastatud, ei haaku tegeliku tööga, on liialt mahukad või napid jms, on tegelikult kriitika kompetentsimudeli ebaprofessionaalse väljatöötamise ja kasutamise kohta, mitte meetodi kui sellise kohta.

Kriitika, et elu muutub nii kiiresti, et kompetentsimudel jääb kohe ajale jalgu, ei ole ka tõsiseltvõetav, sest edukas organisatsioon on püsiva strateegiaga ja tagab tingimused kompetentsimudeli edukaks rakendamiseks ning kasu saamiseks.

### **Kasu mudeli väljatöötamisest ja rakendamisest**

Kompetentsimudeli väljatöötamine ja rakendamine eeldab põhjalikult ettevalmistatud ja hoolikalt juhitud protsessi. Lähtuda tuleb organisatsiooni strateegiast ja põhiväärtustest ning töötajate igapäevasest edukast tegevusest tööeesmärkide täitmisel.

Kompetentsi kirjeldatakse eduka vaadeldava tegevusena, mis hõlbustab ühise arusaama kujunemist heast töötajast. Kompetentsinõuded näitavad selgelt igale töötajale, millise standardi kohast tegevust temalt oodatakse. See standard on töötajate värbamise, tulemusjuhtimise, arendamise, motiveerimise ja edutamise alus.

Kompetentsimudelitest on saanud personalijuhtimise nurgakivi. See on aidanud personalijuhtimisel teha viimase aastakümne vältel suure sammu edasi strateegilise juhtimise suunas.

### ***kasu mudelist***

*Soovitatav lugemine*

- Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L. jt. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327–359.
- Green, P. C. (1999). Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lucia, A., Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1–14.
- Seema, S. (2007). The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations. 2. väljaanne. New Delhi: Sage Publications.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L. jt. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
- Spencer L. M. jun. ja Spencer S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.