



KOMPETENTSIMUDELID II

Seekord kirjutame lähemalt kompetentsimudeli koostamisest ja jagame nõu selle rakendamiseks.



TEKST: **MAIT RAAVA**
Pro Konsultatsioonide
juhtimiskonsultant

Kompetentsimudeli väljatöötamisel lähtutakse organisatsiooni ja tööprotsessi nõuetest, analüüsitakse kriitilisi käitumisjuhtumeid ja parimaid praktikaid ning selle alusel

luuakse mudel, mis vastab organisatsiooni vajadustele (vt joonis).

MUDELI KOOSTAMISE VIIS SAMMU

Organisatsiooni nõuded

Kompetentsimudeli väljatöötamise lähtekohaks on organisatsiooni missioon, põhiväärtused, visioon ja strateegia (vt joonis). Keskendutakse nõuetele, mis osutavad töötajate

kompetentsuse tõstmise vajadusele: äriorganisatsioonidel näiteks kasumlikkuse, kasvu vms parandamine; avaliku sektori organisatsioonidel säästlikkuse, teenuse väärtuse, legitiimsuse vms suurendamine. Sageli kajastavad kompetentside nimetused neid arenguteemasid. Põhisisendi andjaks on tippjuhid, keda kas intervjueritakse või kaasatakse töörühma arutellusse.

Tööprotsessi nõuded

Tööprotsessist ja -ülesannetest lähtumine aitab määrata kõik olulised võtmeolukorrad, mida kriitiliste käitumisjuhtumite tehnikas analüüsitakse.

See aitab pädevusi paremini siduda töötajate tegevusega ja parandab arusaama, kus, miks ja kuidas just need tegevused tähtsad on.

Kriitiliste käitumisjuhtumite analüüs

Põhisisendi andjad on kogenud töötajad (valdkonnaekspertid). Analüüsimisel peaks töörühma juht olema ekspert nii strateegias kui ka psühholoogias. Töörühma juht saab aru eduka tegevuse ja strateegia seostest ning kogub töötajatelt andmeid eduka tegevuse kohta. Psühholoogiline asjatundlikkus võimaldab tal kasutada õigeid analüüsimeetodeid (intervjuu, vaatlus, rühmarutel) andmete kogumisel, töötlemisel ja tõlgendamisel.

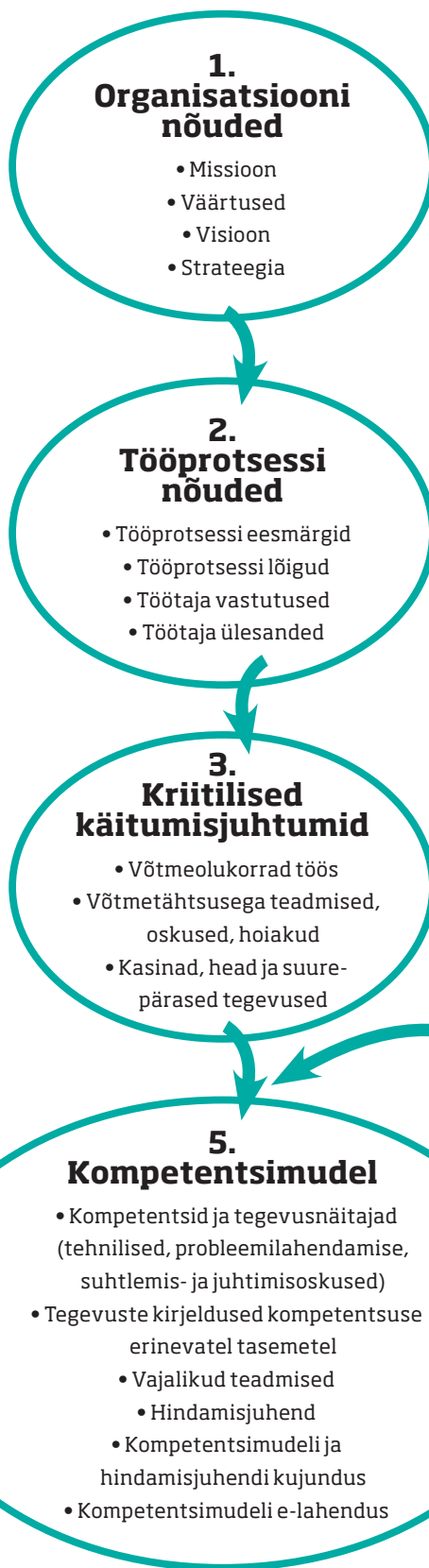
Parimad praktikad

Kompetentside sõnastamise täiendav lähtekoht on parimad praktikad. Nende allikateks võivad olla teadusuuringud, tulevikustsenaariumite kirjeldused ja edukate organisatsioonide kompetentsimudelid. Teistelt saadud ideed tuleb kohandada vastavalt organisatsiooni strateegiale ja tööprotsessile ning sõnastada organisatsioonile tuttavas keeles.

Kopeerimine teistelt organisatsioonidelt või kompetentside sõnaraamatust on ahvatlev, sest see hoiab kokku aega, kuid kahjuks on selle kasutegur väike – kompetentside kirjeldus ei sünni põhjaliku analüüsi ja läbiarutamise tulemusel. Sel juhul ei saa kasutajad aru, mida kirjapandu ikkagi täpselt tähendab ja miks see tähtis on. Parim viis on see, kui esmalt tehakse mudel valmis ja siis võrreldakse teistega.

Õige sõnastus

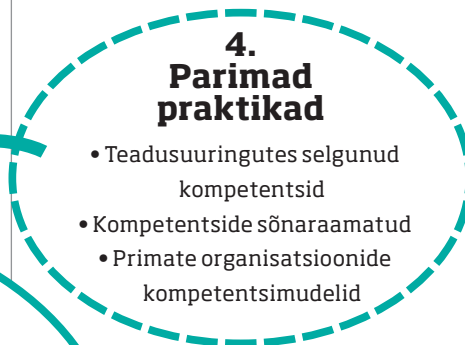
Kompetentside sõnastamisel on väga oluline õige ja täpne sõnastus. Kompetentse määratakse 5–14, olenevalt alakompetentside arvust. Kompetentse avavaid tegevusi kirjeldatakse kolmel või enamal tasemel, eristades nii algaja, meistri kui



ka eksperdi tegevusi (vt tabel). Tegevused sõnastatakse “teeb mida millise tulemusega” vormis, näiteks “sõnastab kliendist arusaamise ümber nii, et klient nõustub ümbersõnastusega”. Olenevalt kompetentsuse tasandist liisatakse tegevuse kirjeldusele juurde konteksti tunnuseid, näiteks “... rahulolematust kliendist...” või “... ümbersõnastusega ja ostab kauba ära”. Tegevust kirjeldatakse nii konkreetselt ja eluliselt, et töötaja tunneb iseenast selle tegevuse kirjelduses ära.

Sõnastuse üle arutlemine töörühmas on lisaväärtus, sest sisuline arutelu kasutajate vahel, mida ja kuidas edukas töötaja teeb, aitab ühtlustada arusaamu edukast tegevusest.

Kompetentsimudeli koostamise raskemaid küsimusi on õige detailsusastme leidmine. Tegevuse kirjelduse liigne üksikasjalikkus peletab mahukusega eemale, samas liiga napp kirjeldus jääb pealiskaudseks. Ühe kompetentsi kirjeldamise maht võiks olla kuni pool või veidi enam, kuid mitte üle ühe lehekülge.



SOOVITUSED RAKENDAMISEL

Kompetentsimudeleid kasutatakse aktiivselt kõigis personalijuhtimise tegevustes: värbamisel ja valikul, tulemusjuhtimisel, koolitusel, motiveerimisel ja karjääri planeerimisel.

Värbamine ja valik

Kompetentsimudel peaks olema täpne, kuid äärmiselt oluline on selle

Joonis. Soovitused kompetentsimudeli koostamiseks © Pro Konsultatsioonid 2013, arendatud allikatest: Campion jt 2011, Flanagan 1954, Green 1999, Lucia & Lepsinger 1999 ja Shippmann 2000.

| kompetentsimudel |

tingimuse täitmine värbamisel. Kui mudeli väljatöötamisel on töötajate vastutustest ja tööülesannetest üle libisetud või neist lausa mööda vaadatud, on kompetentsid liialt üldised ega haaku töötajate tegeliku tööga. Selle tagajärjel ei ole võimalik koostada täpset, intervjuul kasutatavat hindamisskaalat, mille alusel saaks kandidaate edukalt sõeluda.

Kuna hindamisintervjuu on ajamuhukas, tuleb hindajaid koolitada, et nad oskaksid ära tunda, milliseid pädevusi tuleks hinnata.

Tulemusjuhtimine

Kompetentsimudeli kasutamine muudab tulemusjuhtimise keskse vahendi – arenguestlused – palju sisukamaks, sest hinnatavatel ja hindajatel on tänu mudelile palju ühtsem arusaamine edukast tegevusest. Ühtne arusaamine hõlbustab ka tagasiside andmist ja vastuvõtmist, mis omakorda on vajalik eeldus töötajal arenguvajaduse teadvustamisel ja enesearengule pühendumisel.

Koolitus ja arendus

Kompetentsidel põhinevad koolitused võimaldavad kujundada elulisi koolitusi võrreldes teiste koolitustega ja hinnata õpitud oskuste rakendamist. Töötajate koolitusvajaduste paremaks grupeerimiseks ja ühendamiseks on mudelile mõistlik lisada koolitusteemade loetelu. Igale koolitusteemale võiks omakorda lisada laetri, kuhu pannakse vabam vormis konkreetseid õpiteemasid. See aitab koolitusjuhil paremini mõista vajalike koolituste eesmärki ja sisu.

Enesearendamise parim eeldus on adekvaatne enesehinnang. Kui kompetentsid on lahti kirjutatud algaja, meistri ja eksperdi tasemel, näeb töötaja selgelt, mis suunas tuleks edasi areneda. Enesearengu planeerimisel kavandavad töötajad endale arengumapi, täiendavad seda, hindavad ennast ja kavandavad täiendavaid arendustegevusi.

Motiveerimine

Kompetentsimudeli oskuslik rakendamine toetab töötajate sise- ja välismo-

tivatsiooni. Tänu kirjeldatud edukatele tegevustele mõistab töötaja oma tugevusi ning oskab neid teadlikumalt rakendada. Lisaks näeb ta pädevuste kirjelduse tõttu palju selgemalt iseseisva ja koostöö võimalusi. Need kolm tegurit – kompetentsus, autonoomsus ja seotus – vallandavad inimeses sisemotivatsiooni.

Teine suur väärtus motiveerimisel on kompetentsuspalga maksmine. Kui pädevuste hindamistulemused seotakse rahaga, näeb töötaja, et organisatsioon väärtustab seda ja panustab tõhusamalt. Lisaks kohustab see nii hinnatavat kui ka hindajaid hindamisse palju tõsisemalt suhtuma. Kompetentsustasutuleks määrata lisatasuna, mitte põhipalgana.

Karjääri planeerimine

Kompetentsimudel on töötajale suureks abiks karjääri planeerimisel, sest ta saab teda huvitavate ametikohtade puhul mudeleid omavahel võrrelda ja teha nii õigeid karjäärivalikuid. See tuleb ainult kasuks, kui organisatsioo-

Tabel. Väljavõte avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentside kirjeldusest*

1. Usaldusväärsus

1.1 Teenib rahvast. Lähtub avalikust huvist, riigi arengu vajadustest ja valitsuse prioriteetidest.

<p>Kasutab valikuliselt olulisi infokanaleid avaliku huvi väljaselgitamiseks oma vastutusvaldkonnas. Kuulab aeg-ajalt huvirühmi, töötajaid ja eksperte. Selgitab, mis on avalik huvi, kuid on raskustes eri rühmade huvide tasakaalustamisel. Satub vahel avaliku huviga konflikti.</p>	<p>Lähtub oma vastutusvaldkonna tegevust planeerides ja juhtides valitsuse prioriteetidest. Kasutab kõiki olulisi infokanaleid avaliku huvi väljaselgitamiseks oma vastutusvaldkonnas. Kuulab regulaarselt huvirühmi, oma ja teiste ametkondade töötajaid ning eksperte. Selgitab, mis on avalik huvi, käsitledes eri rühmade huve tasakaalustatult. Allutab ametkondlikud huvid avalikule huvile.</p>	<p>Arvestab oma vastutusvaldkonna tegevust planeerides ja juhtides avalikku huvi laiemalt, seostades riigi pikaajalise majandusliku, sotsiaalse, kultuurilise ja ökoloogilise arengu. Teeb rakendatavaid ettepanekuid avaliku huvi paremaks väljaselgitamiseks riigis.</p>		
1	2	3	4	5
<p>Hindaja kommentaar: kuulab avalikku huvi, kuid pigem reaktiivselt ning kaldub järele andma domineerivale survele. Ei ole tasakaalustatud. Võiks luua tervikliku süsteemi (sh leida professionaalseid inimesi), mis tagaks osaliste huvide regulaarse ja tasakaalustatud väljaselgitamise. Seetõttu paneksin hinde "2".**</p>				

* Näide on avaliku teenistuse tippjuhi 2005. aasta kompetentsimudeli versioonist.

** Ühe hindaja kommentaar: Pro Konsultatsioonid.

© Riigikantselei 2005. Lubatud esitada.

Tänapäeval kasutavad kompetentsimudeleid paljud organisatsioonid

nis on kompetentsimudelid enamikule ametikohtadele olemas. Organisatsiooni vajadustest lähtudes võimaldab pädevuste hindamine määrata, kas töötajad vastavad nõuetele ning plaanida ja ellu viia vajalikke arendustegevusi praegu ja tulevikus. Kui kompetentside hindamistulemused koondatakse ettevõtte tasakaalus tulemuskaardile, tehakse inimeste arengu hetkeseis ja muutused juhtkonnale nähtavaks. Juhid, nähes vajakajäämissi, teadvustavad paremini vajadust panustada aktiivselt inimeste juhtimisse ja arendamisse.

Tänapäeval kasutavad kompetentsimudeleid paljud organisatsioonid tippjuhtidele järelkasvu planeerimisel ja reservi loomisel. See kulukas ettevõtmine annab soovitud tulemusi juhul, kui organisatsiooni juht panustab järelkasvu programmi palju oma aega ja energiat. Vastasel juhul vaibub selline ettevõtmine peagi ja tohutu ressurss läheb tühja.

KRIITIKA

Kompetentsimudelite kasutamist kritiseeritakse sageli selle pärast, et mudelite väljatöötamine ja kasutamine on väga ajamahukas, eriti 360 kraadi tagasiside kasutamisel. Kahtlemata nõuab põhjalikkus aega. Sellele kriitikal vastukaaluks võib öelda, et inimeste arengu toetamine ongi ajamahukas ja nõuab kõigilt kolmelt osaliselt – hinna-

tavatelt, nende hindajatelt ja personali juhtidelt – palju aega ja pühendumist.

Samal ajal toob see lisapingutus mitu korda tagasi, sest nii paranevad arengutulemused. Teistpidi öeldes, kui töötajate arendamiseks juhid aega ei leia ja loodavad seda teha jooksvalt suurema ajakuluta, siis nad tegelikult petavad ennast, sest töötajate arengu sisuline ja tulemuslik toetamine on alati väga ajamahukas. Kompetentsimudeli rakendamine toob selle lihtsalt selgelt välja. See ongi võimalus juhtidel peeglist vaadata ja teadvustada, kas oma töötajate arengut toetatakse ka tegudes või ainult sõnades.

Kriitika, et kompetentsimudelid on sõnastatud laialivalguvalt, ei haa ku tegeliku tööga, on liialt mahukad või napid jms, käib ebaprofessionaal-

se kasutamise kohta, mitte meetodi kui sellise vastu. Samuti kriitika, et elu muutub nii kiiresti, et kompetentsimudel jääks kohe ajale jalgu, ei ole tõsiseltvõetav, sest edukas organisatsioon on püsiva strateegiaga, mis loob vajalikud tingimused mudeli edukaks rakendamiseks ja kasu saamiseks.

Kompetentsimudelite kõige suurem väärtus on edukalt tegutsevate töötajate eristamine. Tänu sellele väärtusele on neist saanud personalijuhtimise nurgakivi, mis ühendab ühtseks teravikuks erinevad personalijuhtimise tegevused, mis seni on olnud paljuski omavahel sõltumatud. Kompetentsimudelite levik on aidanud personalijuhtimisel teha viimase aastakümne vältel suure sammu strateegilise juhtimise suunas. ◀

FOTOT: DEPOSITPHOTOS.COM



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.