

6.9. Kompetentsimudeli väljatöötamine ja rakendamine

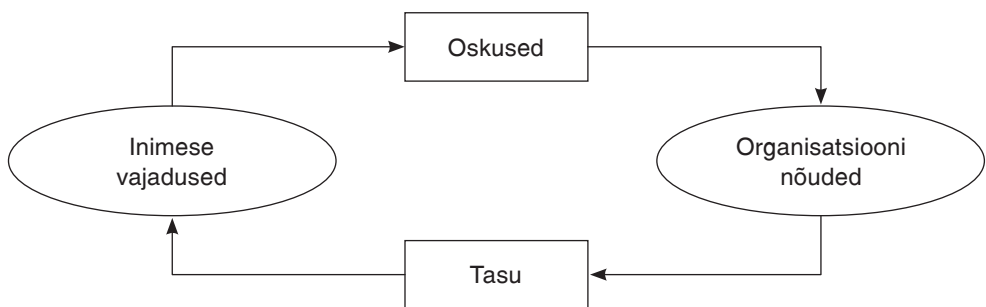
Mait Raava, *Pro Konsultatsioonid, juhtimiskonsultant*

Kompetentsimudeli olemus ja kasu

- **Vajadus selgete nõuete järele**

Töösuhte alus on psühholoogiline lepe, mille kohaselt töötaja rakendab oma oskusi organisatsioonilt saadava tasu nimel. Kui töötaja oskused on organisatsiooni nõuete kohased, tasustab organisatsioon teda vastavalt; kui tasu on töötaja ootuse kohane, rakendab ta oma oskusi organisatsiooni heaks (*joonis 1*). Niiviisi on organisatsiooni nõuded töötaja oskuste ja organisatsiooni tasude ühenduslüliks.

**nõuete tähtsus
töösuhetes**

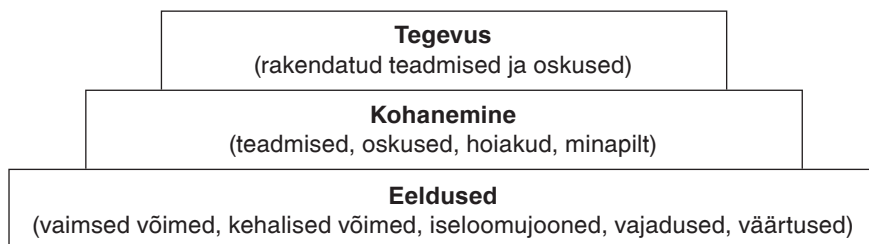


Joonis 1. Töösuhete süsteem.

Mida selgemad on nõuded, seda lihtsam on töötajal neist aru saada ja neid täita. Oskuste nõuded on selged, kui need on kirjeldatud tegevusena, edukaid tulemusi ennustavatena ja vaadeldavatena. Neid kolme kriteeriumi – tegevuslikkus, edu ennustatavus ja vaadeldavus – järgivadki suuremal või vähemal määral tänapäeval enamik asjatundjad. Niisiis hõlmabki kompetents ehk

kompetentsus ehk pädevus praktikas edukalt vaadeldavat tegevust tööeesmärkide täitmisel.

Siiski on oluline mõista, et kompetents põhineb isiku sügavama tasandi omadustel, nagu kohanemisel ja eeldustel (*joonis 2*). Kui teaduseesmärgil on süvatasandi isikuomadusi vaja uurida, siis töötajate ja organisatsiooni arendamisel on otstarbekas keskenduda tegevuse tasandile, sest tegevus ennustab vahetumalt töötulemusi, see on vaadeldavuse tõttu täpsemalt hinnatav ning seda on võimalik muuta ja arendada, mida paraku ei saa öelda isiku süvatasandi omaduste kohta.



Joonis 2. Isikuomaduste hierarhia.

Tõsi, uute töötajate värbamisel ja valikul on oluline hinnata ka inimese süvatasandi omadusi, nagu võimeid, iseloomujooni, vajadusi, väärtusi ja minapilti. Seda suudavad hinnata siiski ainult asjakohase väljaõppega psühholoogid, mitte kõik juhid ja personalispetsialistid, mistõttu on mõistlik kaasata psühholooge.

Tegevuse tasandi ehk kompetentsi hindamine aga on jõukohane igale juhile ja töötajale, kes on läbinud hindamiskoolituse, seega ongi kompetentsimudelitest saanud tänapäeva organisatsioonis inimeste juhtimise keskne vahend.

- **Kompetentsimudelite populaarsus**

Kompetentsimudeleid on rakendatud juba 40 aastat. See algas 1973. aastal, kui Harvardi ülikooli professor David C. McClelland kutsus testijaid üles hindama intelligentsuse asemel kompetentsi, sest need ennustavad tööalast edu palju paremini võrreldes IQ-testidega. Ta soovitas hindajatel loobuda “paberi ja pliiatsi” mängudest ning minna “põllule” ja seal analüüsida edukat tegevust. “Kui soovite hinnata, kellest saab hea politseinik, selgitage välja, mida politseinik teeb. Vaadeldge teda, koostage tema tegevusest loend ja hinnake selle alusel kandidaate,” ütles McClelland. McClellandi üleskutsele järgnes kompetentsimudelite buum, mis kestab siiani.

Kompetentsimudelite populaarsuse peamine põhjus on eduka tegevuse kirjeldamine, mis on omakorda pannud aluse personalijuhtimise sidumisele strateegiaga. Kompetentsimudelite strateegilisuse tõttu on need leidnud keske koha ka ettevõtte tasakaalus tulemuskaardil – rohkem levinud tulemusjuhtimise süsteemis nii maailmas kui ka Eestis.

Kompetentsimudeleid kasutab süsteemselt 35–40% suurematest ettevõtetest. Ühtesid või teisi kompetentsijuhtimise elemente aga kasutab lausa 75–80% ettevõtetest. Neid kasutavad nii vanemad (AT&T, General Electric, PepsiCo) kui ka uuema aja ettevõtted (Google, Skype), nii riigiasutused (USA, Saksamaa, Soome, Rootsi) kutsekojad (USA-s, EL-i liikmesriikides, Uus-Meremaal) kui ka rahvusvahelised organisatsioonid (ÜRO).

Eesti avalikus sektoris ja ettevõtetes on kompetentsimudeleid rakendatud aktiivselt alles viimasel aastakümnel (vt *tabel*).

Tabel. Kompetentsimudeli rakendajad Eestis

Riigiasutused	Ettevõtted
Haridus- ja teadusministeerium (koolijuhtidel)	Danske Bank AS Eesti filiaal
Keskonnaamet	Eesti Energia
Keskonnainspeksioon	Elion
Keskonnainvesteeringute keskus	EMT
Kutsekoda (kutsestandardites)	Ericsson Eesti
Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium	Estravel
Rahandusministeerium	G4S
Riigikantselei (asutuste tippjuhtidel)	If P&C Insurance
Riigikontroll	Kaubamaja
Sotsiaalministeerium	Microsoft Eesti
Tarbijakaitseamet	Nordea Pank
Tööinspeksioon	SEB Pank
Välisministeerium	Skype Eesti
	Statoil Fuel & Retail
	Swedbank

Andmed: rahandusministeerium ja Mait Raava, märts 2013. Esitatud nimetatud asutuste ja ettevõtete loal.

- **Kompetentsimudeli erinevus traditsioonilisest tööanalüüsist**

Peamine põhimõtteline erinevus traditsioonilise tööanalüüsi ja kompetentsimudeli väljatöötamisel on selles, et kui esimeses kirjeldatakse nõudeid töötajatele võimalikult terviklikult, eristamata esmatähtsaid nõudeid teisejärgulistest, siis kompetentsimudelites kirjeldatakse ainult edukaid töötajaid eristavaid esmatähtsaid 5–7 kompetentsinõuet.

Teine oluline erinevus on nõuete kirjeldamise viisi. Kui traditsioonilises tööanalüüsis kirjeldatakse nii vaadeldavaid kui ka mittevaadeldavaid nõudeid, siis kompetentsimudelites kirjeldatakse nõudeid vaadeldava tegevusena.

Kolmas oluline erinevus on nõuete strateegilisus. Traditsioonilises tööanalüüsis lähtutakse töötaja nõuete kirjeldamisel peamiselt tööprotsessi nõuetest, kompetentsimudelite väljatöötamisel lähtutakse eeskätt organisatsiooni strateegiast ja põhiväärtustest tulenevatest nõuetest, tööprotsessi nõudeid võetakse arvesse ainult toetavalt.

Kompetentsimudeli strateegilisusest tulenevalt kaasa-takse selle väljatöötamisse organisatsiooni tippjuhte, mida traditsioonilise tööanalüüsi puhul tavaliselt ei tehta. Neist kolmest erisusest tulenevalt on kompetentsi-mudelid väärtuslik alus personalijuhtimise süsteemide ühtseks tervikuks sidumisel organisatsiooni läbivate arenduste ja muudatuste elluviimisel.

Kompetentsimudelite peamised erinevused võrreldes traditsioonilise tööanalüüsiga

Arendus Champion jt 2012 järgi.

1. Tippjuhid osalevad aktiivselt kompetentsimudelite väljatöötamisel, muutes sellega töö kirjeldamise strateegilisemaks.
2. Kompetentsimudelid eristavad edukaid töötajaid keskpärastest töötajatest, jättes oskuste-teadmiste ehk kompetentsikirjeldusest välja muidu küll olulised, kuid edukaid mitte eristavad tunnused.
3. Kompetentsi kirjeldatakse eri tasemetel (algaja, meister, ekspert), millega seotakse tasud ja mõnikord ametiastmed (noorem, vanem, juhtiv).
4. Kompetentsimudelites on tegevuse kirjeldused seotud strateegiliste eesmärkidega või on erinev kompetents rühmitatud strateegiliste eesmärkide alusel. Enamasti on kompetents sõnastatud vaadeldava tegevusena.
5. Kompetentsimudelid töötatakse välja, alustades juhtidest.
6. Kompetentsimudelid sisaldavad ka tulevikunõudeid, mitte ainult seda, kuidas seni edukad töötajad on te-gutsenud.
7. Kompetentsimudel vormistatakse kasutajasõbrali-kult, kasutades kompetentsi sõnastamisel organisat-sioonis levinud sõnavara ja kujundades kompetentsi-nõuded kergelt haaravate loenditena, millel lisatakse meeldejätmist hõlbustavaid illustratsiooneid.
8. Kompetentsimudelit kasutatakse funktsioonide sidumisel, tasude õiglasemal jaotamisel ning funk-t-sioonidevaheliste karjäärivõimaluste väljatoomisel.

9. Kompetentsimudeleid kasutakse aktiivselt personalijuhtimise süsteemide sidumisel, luues nii ühtse aluse töötajate värbamisele, tulemusjuhtimisele, koolitamisele, motiveerimisele ja karjääri planeerimisele.

10. Kompetentsimudeleid kasutakse organisatsiooni läbiva arengu vahendina, kogudes andmeid töötajate pädevuse kohta kogu organisatsioonis, erinevusi võrreldes ja analüüsid ning sellest tulenevalt personaliotsuste tegemisel ja arendustegevuse planeerimisel.

6.9.1. Kompetentsimudeli väljatöötamine

Mait Raava, Pro Konsultatsioonid, juhtimiskonsultant

Kompetentsimudeli väljatöötamine on kombinatsioon teadusrakendusest ja heast käsitööst. Seda ressursimahukat ettevõtmist tuleks hästi planeerida ja juhtida.

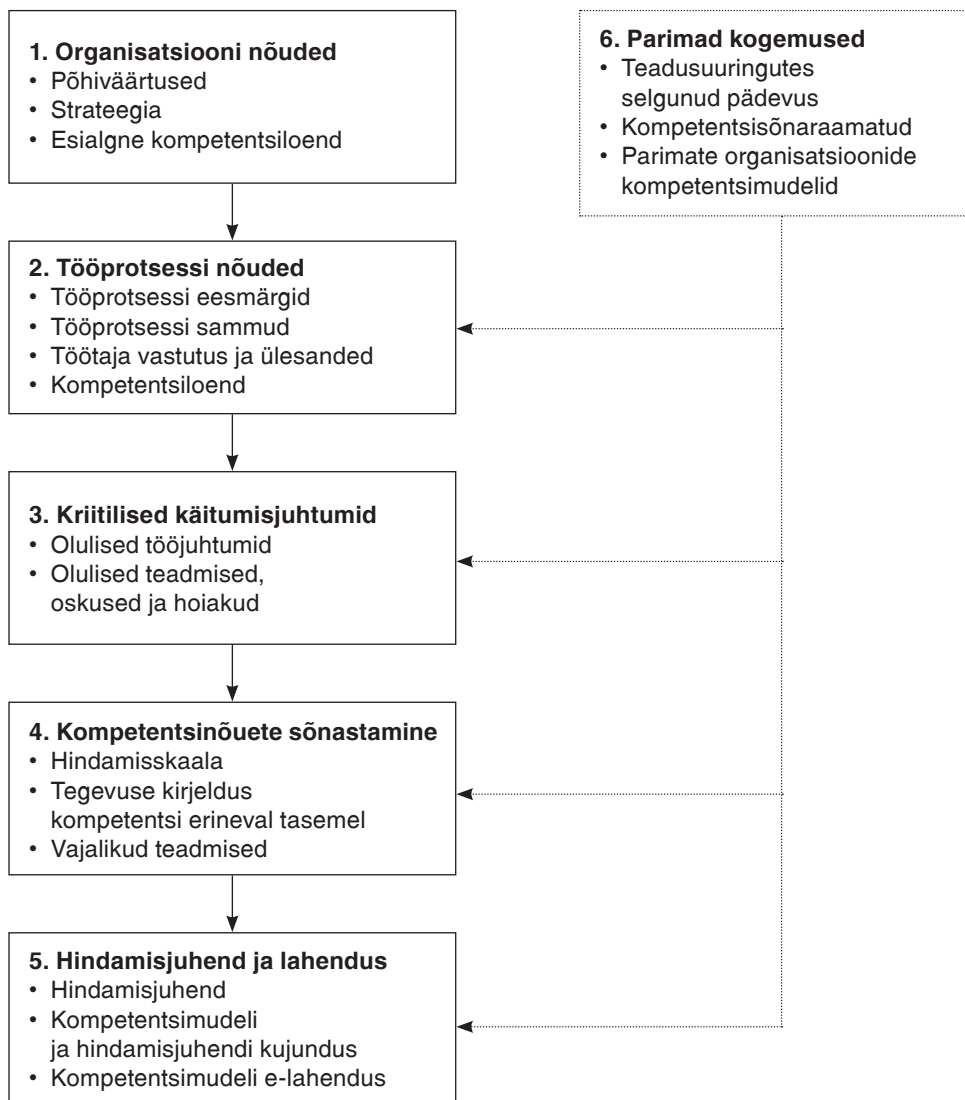
Mudeli väljatöötamise eel täpsustatakse organisatsiooni vajadus ja sõnastatakse selge eesmärk. See võib olla töötajate värbamise ja valiku, tulemusjuhtimise, arendamise, motiveerimise või edutamise valdkonnast. Kompetentsimudeli väljatöötamine kestab enamasti kolm kuni kuus kuud ja sisaldab mitut töötuba, seega on mõistlik koostada ajakava.

Ajakava koostamisel tuleb arvestada, et töörühma liikmed (4–9 valdkonna kogenud töötajat ja nende juhti-valdkonnaeksperti) osaleksid kõigil aruteludel. Vastasel juhul jäävad puudujad arutelu sisus maha ning pädevuse määramine nõuab juba läbitud teemade kordamist, mis muudab protsessi ajamahukaks.

Kompetentsimudeli väljatöötamisel lähtutakse organisatsiooni ja tööprotsessi nõuetest ning analüüsitakse kriitilisi käitumisjuhtumeid, mille alusel koostatakse kompetentsimudel, mis on täpselt organisatsiooni vajaduste kohane (*joonis 1*). Mõõtu võetakse ka parimatest kogemustest.

**kompetentside
juhtimise
eesmärk**

väljatöötamine



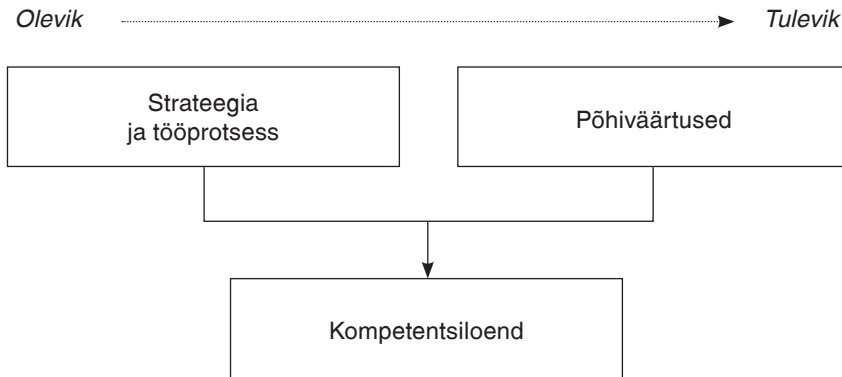
Joonis 1. Kompetentsimudeli väljatöötamise protsess.

nõuded

Organisatsiooni nõuded

Organisatsiooni nõuded kajastuvad nii tulevikku suunatud valikutes kui ka mineviku kogemuses. Tuleviku nõuded on organisatsiooni põhiväärtustes ja strateegias, mis on kompetentsimudeli väljatöötamise

esimene lähtekoht (*joonis 2*). Põhiväärtustes ja strateegias keskendutakse nõuetele, mis osutavad töötajate kompetentsi tõstmise vajadusele.



Joonis 2. Esialgne kompetentsiloend.

Äriorganisatsioonidel võivad need nõuded olla nt kasumlikkuse, kasvu, kvaliteedi, tõhususe, paindlikkuse, innovatiivsuse vms parandamine; avaliku sektori organisatsioonidel nt säästlikkuse, teenuse kvaliteedi, kättesaadavuse jms parandamine.

Avaliku teenistuse organisatsioonide puhul on kompetentsi määramisel tähtsad allikad seadustes, määrustes ja ametieetikas kehtestatud nõuded ametnikele.

Organisatsiooni nõuetest lähtumisel annavad põhisendi tippjuhid, keda intervjueritakse või kaasatakse töörühma arutelusse. Organisatsiooni nõuetest lähtudes koostatakse esialgne kompetentsiloend: kompetentsinõuete ja nende alatunnuste nimetused, mida järgnevatel sammudel täiendatakse. Enamasti kajastavad kompetentsinimetused olulisi arenguteemasid töötajate teadmistes ja oskustes (*näide 1*).

Näide 1**Avaliku teenistuse tippjuhile esitatud strateegilised nõuded ja väljavõte ühe nõude alatunnusest**

Strateegilised nõuded (esialgne kompetentsiloend)

I. rühm. Eesmärkide seadmine

1. Lähtumine avalikest huvidest ja vastutus ühiskonna ees

Alatunnused: lähtub avalikest huvidest; on kodanikukeskne; vastutab ühiskonna ees; esindab riigi huve; on hea poliitilise vaistuga

2. Visiooni püstitamine
3. Valdkonna tundmine

II. rühm. Elluviimine

4. Eestvedamine, koostöö, meeskonnatöö
5. Koostöövõrgustiku arendamine
6. Seaduste järgimine
7. Tulemusele orienteeritus
8. Innovatiivsus

III. rühm. Suhe iseendaga

9. Enesearendamine
10. Usaldusväärsus
11. Suhtlemisoskus

Alates 2010. aastast kehtib uus avaliku teenistuse tippjuhi kompetentsimudel.

© Riigikantselei 2005. Lubatud esitada.

tööprotsess**Tööprotsessi nõuded**

Täpne tööprotsessist lähtumine aitab välja selgitada olulised ülesanded, mida järgnevalt kriitiliste käitumisjuhtumite tehnikas analüüsitakse. See aitab palju paremini siduda kompetentsi töötajate tegevusega ja parandab ühist arusaama, kus, miks ja kuidas just need teadmised-oskused olulised on. Mudelis loetletakse töötajate vastutus ja tööülesanded ning täiendatakse kompetentsiloendit (**näide 2**).

Näide 2**Avaliku teenistuse tippjuhi kompetentsiloend****I. Avalikust huvist lähtumine****1. Lähtub avalikest huvidest ja vastutab ühiskonna ees**

1.1. Tajub ja mõistab avalikku huvi lähtudes seatud poliitilistest eesmärkidest; teeb koostööd erinevate huvirühmadega

1.2. Analüüsib, sünteesib ja arvestab avalike huvidega, teeb ettepanekuid poliitikate kujundamiseks

1.3. Selgitab avalikkusele valdkonnapoliitikat, valikuid ja otsuseid

II. Eesmärkide seadmine**2. Visiooni omamine ja eesmärkide püstitamine**

2.1. Tajub, analüüsib ja mõtestab muutuvat keskkonda lähtudes sise- ja välispoliitilistest eesmärkidest ja avalikust huvist, kujundab visiooni

2.2. Tagab valdkonnale ja organisatsioonile nii pika- kui ka lühiajalised eesmärgid

3. Valdkonna tundmine

3.1. Tunneb valdkonna õigusakte, protsesse ja probleeme ning oskab seostada teiste valdkondadega; arendab ennast ja valdkonda

III. Elluviimine**4. Eestvedamine ja tulemusele orienteeritus**

4.1. Eestvedamine, meeskonnatöö

4.2. Arendab koostöövõrgustikku

4.3. Saavutab tulemuse

5. Õiguse järgimine

5.1. Järgib õigusakte

5.2. Vajadusel teeb ettepaneku õigusaktide muutmiseks

6. Majanduslik mõtlemine

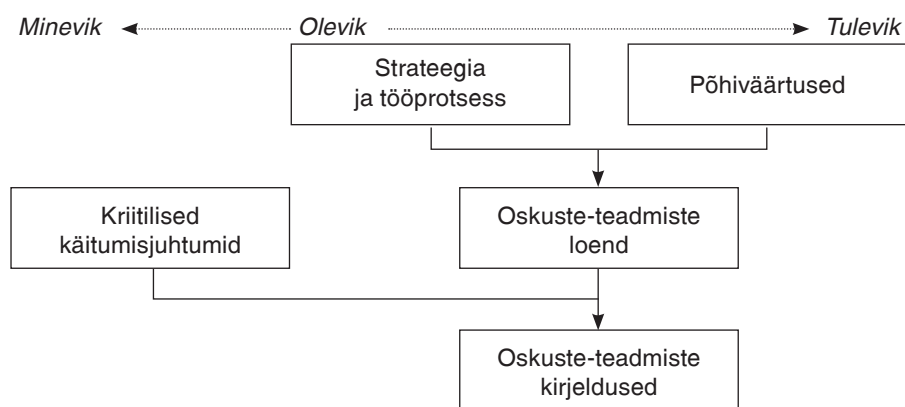
© Riigikantselei 2005. Lubatud esitada.

Kompetentsinõuded võiks nende väljatöötamisel rühmitada. Terviklik loend kajastab analüüsi, eesmärgistamise ja elluviimise pädevust; tehnilisi, probleemide lahendamise ja kommunikatsiooni pädevust ning ka enesearengu pädevust.

Kompetentsimudel is määratakse ühtekokku 5–14 teadmist- oskust. Kui neid on rohkem, lisatakse kaks alatunnust, kui vähem, lisatakse neile kuni neli alatunnust.

Kriitiliste käitumisjuhtumite analüüs

Kui kompetentsiloendi koostamise lähtekohaks olid tulevikunõuded, siis eduka tegevuse määramise ja kirjeldamise lähtekohaks on kriitiliste käitumisjuhtumite (otsustavate olukordade) lahendamisel edu toonud tegevus (*joonis 3*).



Joonis 3. Kriitilised käitumisjuhtumid kui andmed, et kirjeldada tegevust.

Kriitiliste käitumisjuhtumite analüüsil kogutakse andmeid nii töötajate eduka kui ka ebaõnnestunud tegevuse kohta. Kriitilisi käitumisjuhtumeid analüüsitakse intervjuu, e-küsitluse või töötoa meetodil.

Nõuded konsultandile

konsultant

Intervjueerija, e-küsitlust suunav ja ka töörühma juhtiv konsultant peab olema ekspert nii strateegias kui ka psühholoogias. Asjatundlikkus strateegias aitab tal aru saada eduka tegevuse ja strateegia seostest ning koguda töötajatelt asjakohaseid andmeid eduka tegevuse eristamiseks ja kirjeldamiseks. Asjatundlikkus psühholoogias võimaldab aga sõltuvalt valdkonna eripärast valida and-

mete kogumisel õige analüüsimeetod, kontrollida andmete usaldusväärsust ning kirjeldada oskusi-teadmisi.

Analüüsimeetodi valik

Kui valdkonnaekspertidel on tagasihoidlik kontseptuaalne suutlikkus, sobib kriitiliste käitumisjuhtumite analüüsiks intervjuu. Kui neil on hea kontseptuaalne suutlikkus, sobivad analüüsiks ka e-küsitlus ja töötoa meetod.

Meetodi valikul võiks eelistada töötuba, sest sel juhul osalevad kasutajad kogu protsessis ja võtavad selle tulemuse suurema tõenäosusega ka omaks.

analüüsimeetod

Intervjuu

Kui kriitilisi käitumisjuhtumeid analüüsitakse intervjuu vormis, selgitab intervjuerija valdkonnaeksperte küsitledes, millised teadmised, oskused ja hoiakud on töös vajalikud, et lahendada kriitilisi juhtumeid.

Iga juhtumi analüüsimisel selgitatakse töötaja ülesanne, ülesande täitmist mõjutavad tegurid (aeg, koht, teiste inimeste osalemine jne), töötaja mõtted, emotsioonid ja konkreetne tegevus juhtumi lahendamisel, milline oli tulemus ja mida töötaja arvab edukaks tööks vajalike isikuomaduste kohta.

intervjuu

Info kogumisel hoidutakse vastuste suunamisest. Intervjuu lindistatakse või kirjutab kolmas inimene või intervjuerija selle üles. Keskendutakse mõtete, emotsioonide ja suhtumise analüüsile, seega peab intervjuerija olema eriväljaõppega psühholoog. Intervjuerija eraldab valdkonnaekspertide jutust välja töötajatele edu toonud tegevuse ja sõnastab selle kompetentsinõueteks. Kompetentsi määramisel lähtub intervjuerija enda koostatud või teoreetilisest mudelist (nt kompetentsinõuete näidiskirjelduste kogumikust, rahvusvahelisest kutsestandardist jne).

Intervjuude eelis on võimalus analüüsida isikuomadusi, mida töötaja ei ole endale teadvustanud, näiteks vajadusi, emotsioone ja suhtumist. Intervjueerija saab täpsustavate küsimuste abil suurendada kogutud andmete kvaliteeti. Intervjuude kasutamine on põhjendatud, kui töötajatel ei ole piisavalt kogemust või eeldusi oma tegevuse teadlikuks analüüsimiseks.

Praktikas on intervjuude puudus oht kalduda psühhologiseerimisse, kaugeneda kompetentsi kirjeldamisel igapäevase tegevuse tasandist ning muuta organisatsioon nõuete määramisel psühholoogidest sõltuvaks. Lisamiinusena kulub intervjuudele väga palju aega ja raha.

e-küsitlus

E-küsitlus

E-küsitluse meetodi puhul tuleb vastajaid eelnevalt koolitada. Esmalt omandavad valdkonna eksperdid oskuse kriitilisi käitumisjuhtumeid iseseisvalt kirjeldada. Neile selgitatakse analüüsi juhiseid ja tuuakse näiteid. Seejärel proovivad vastajad üht kriitilist käitumisjuhtumit analüüsida ja kirja panna (**näide 3**), mis siis ühiselt läbi arutatakse. Selline lühikoolitus tagab, et vastajad oskavad juhtumeid piisavalt põhjalikult analüüsida ja kirjeldada.

Näide 3**Avaliku teenistuse tippjuhi kirjeldatud kriitilised käitumisjuhtumid**

Teie nimi	Vastamise kuupäev
Teie ametikoht		
Strateegiline nõue	Riigi huvid		
	<i>Strateegiline nõue (üks 5–9 esmatähtsast), mille järgmist alljärgneva juhtumiga kirjeldate</i>		
Juhtum leidis aset	Nõupidamiste ruum	15–16
	<i>koht</i>	<i>kuupäev</i>	<i>kellaaeg</i>
Teie konkreetne ülesanne	Saavutada ametkondadevaheline kokkulepe rollijaotuse ja edasise tegevuse kohta, et tagada riigi haldussuutlikkuse tõstmine välispoliitika olulises valdkonnas.		
Juhtumi juures viibisid	Kahe ministeeriumi, ühe ameti ja ühe inspeksiooni juhid/esindajad		
	<i>Kliendid / kaastöötajad / teised inimesed, kes viibisid läheduses</i>		
Teie tegevus	Juhtisin nõupidamist, esitasin olukorra kirjelduse nii teema tähtsuse, vajalike sammude kui valitsevate erimeelsuste kohta. Juhtisin arutelu ning pakkusin välja eri ametkondade seisukohtades esineva ühisosa. Samuti tegin ettepanekuid kompromisslahenduste kohta ning edasise tegutsemise kohta. Võtsin kokku nõupidamise tulemused.		
	<i>Konkreetne vaadeldav tegevus (ärge kirjeldage tundeid ega mõtteid)</i>		
Tegevust mõjutas	Teadmine, et valdkond ulatus mitme ametkonna haldusalasse, mistõttu põrkusid eri ametkondade huvid ja arusaamad ning ekspertide tasemel töörühm polnud suutnud küsimust lahendada. Samuti teadmine, et probleemi lahendamine oli riigi seisukohast tähtis ning seega lahenduse leidmine hädavajalik.		
	<i>Asjaolud või raskendavad tegurid, mis viisid sellise olukorrani</i>		
... et saavutada	Probleemiga seotud ametkondade juhtide üksmeel lahenduste ja edasiste sammude kohta või vähemalt kokkulepe põhiküsimustes, millelt oleks saanud lahenduste otsimisega edasi minna.		
Tegevuse tulemus	Lepiti kokku teatud põhimõtted ning edasine tegevus ja asjaosaliste ülesanded.		
	<i>Võimalikult objektiivselt, võimalusel mõõdetavalt</i>		
Tulemuse tase (jätke alles sobiv number)		X	
	<i>kasin</i>	<i>hea</i>	<i>väga hea</i>
Vajalikud oskused	Läbirääkimiste kogemus keerulistes küsimustes, varasemad kogemused sarnastes olukordades, riigi huvide esiplaanile seadmine ametkondlikes suhetes, oluliste eesmärkide eristamine teisejärgulistest. Kompromissisuutlikkus ja valmidus.		
	<i>mille valdamine oleks tõstnud teie tegevuse tõhusust või tagas teie tõhusa tegevuse</i>		

© Riigikantselei 2005. Lubatud esitada.

Järgnevalt palutakse vastajatel analüüsida juhtumeid ja saata tulemused konsultandile. Need kogutakse kokku ja koondatakse rühmadesse kompetentsiloendi alusel (**näide 4**).

Näide 4**Väljavõte avaliku teenistuse tippjuhtide kirjeldatud kriitiliste käitumisjuhtumite kirjeldamise kokkuvõttest***

Strateegiline nõudmine / kompetents	Kriitiline käitumisjuhtum	Vajalikud oskused
I. Eestvedamine ja organisatsiooni juhtimine	1. Allasutuste järelevalve korra kehtestamine	Eestvedamine, süsteemne mõtlemine ja oskus siduda teema juhtidele oluliste asjadega, esitleda seda nende huvides; paindlikkus, läbirääkimisoskus
	2. Noorte emade tööle tagasitoomine	Enesekehtestamine, väljendusoskus (toon, mis ei solva, aga mis ei luba ka vastu vaielda)
	3. Ministeeriumi struktuuri ümberkorraldamise otsustamine	Veenmis- ja argumenteerimisoskus, oskus leida liitlasi, oskus pakkuda välja ootustele vastavaid kompromisse, oskus aktsepteerida ja ellu viia otsuseid, millega sa ei nõustunud
	4. Struktuurimuudatuse tegemine	Kolleegide kaasamine raskete ja eba-meeldivate otsustuste ettevalmistamiseks, olukorra avameelne selgitamine asjaosalistele, lahendusettepanekute delegerimine ja arutelude võimaldamine ka keerulistes situatsioonides, administratiivse võimu delikaatne kasutamine mitte-konstruktivse nurina kõrvaldamiseks

© Riigikantselei 2005. Lubatud esitada.

töötuba**Töötuba**

Töötoas vastavad valdkonnaekspertid juhtumeid analüüsid konsultandi küsimusele: “Mis on otsustava tähtsusega ja rasked olukorrad selle nõude täitmisel / kompetentsi rakendamisel?” ja iga olukorra puhul “Mis on selle olukorra edukaks lahendamiseks töötajale vajalikud teadmised ja oskused?”. Konsultant on vastajatele täpsustavate ja suunavate küsimustega abiks.

Kompetentsinõuete sõnastamine

Kui kriitiliste käitumisjuhtumite analüüs toimus intervjuu vormis, sõnastab intervjuerija kogutud andmete

põhjal tegevuse “kasinal”, “heal” ja “suurepärasel” tasemel ning esitab loetelu töörühmale täiendamiseks ja parandamiseks. Kui analüüsiti töötoa meetodil, liigutakse iga otsustava olukorra analüüsimisel kohe sujuvalt tegevuse sõnastamise juurde erinevatel tasemetel.

Hindamisskaala

Selleks, et pädevust iseloomustava tegevuse kirjeldused tasemeti selgelt üksteiseks eristuksid, defineeritakse enne tegevuse kirjeldamist kompetentsi hindamisskaala “kasinal” (algaja), “heal” (meister) ja “suurepärasel” (eksperti) tasemel (*näide 5*).

hindamisskaala

Näide 5

Kompetentsi hindamisskaala

Kompetents on kirjeldatud tegevusena kasinal (“1”), heal (“3”) ja suurepärasel (“5”) tasemel.

“1” = Töötab raskustega, teeb palju vigu; vajab palju suunamist ja juhendamist.

“3” = Töötab iseseisvalt ja ladusalt; vajab suunamist ja juhendamist keerukamate olukordade lahendamisel.

“5” = Töötab edukalt, mõjutades organisatsiooni tulemusi laiemalt; tuleb toime kriisiolukordade lahendamisega; leiab järgimist väärivaid uudseid lahendusi.

Kui töötaja kompetentsitase on “1” ja “3” vahepeal, määratakse tasemeks “2” ning kui tema kompetentsitase on “3” ja “5” vahepeal, määratakse tasemeks “4”.

Tasemete kirjeldamine

Töörühmas alustatakse tegevuse kirjeldamist healt tasemelt. Esmalt vastavad valdkonnaekspertid küsimusele “Mida teeb selle olukorra lahendamisel heade tulemustega töötaja teisiti võrreldes kasinate tulemustega töötajaga?”. Kui vastajad on vastusega kimpus, küsib konsultant täpsustavalt: “Mis teeb selle olukorra raskeks?”, “Mida suudab teha siin edukas töötaja teistes paremini selle raskuse ületamisel?”

Kui hea taseme tegevus on kirjeldatud, asutakse suurepärase taseme tegevust kirjeldama, vastates küsimusele

kirjeldamine

“Mida teeb teist suurepärase tulemustega töötaja?”. Lõpuks kirjeldavad valdkonnaekspertid kasina taseme tegevust, vastates küsimusele “Mida teeb kasinate tulemustega töötaja olukorra lahendamisel, et see annab tal kasinaid, mitte häid tulemusi?”.

Tegevuskirjeldused kantakse kompetentsi kirjeldamisel “kasinale”, “heale” ja “suurepärasele” tasemele (**näide 6**). Et vältida ebaotstarbekat kordust, ei korrata suurepärasel tasemel heal tasemel kirjeldatud tegevust, vaid eeldatakse, et töötaja seda juba teeb .

Näide 6

Väljavõte avaliku teenistuse tippjuhi kompetentsikirjeldusest ja hinnangu andmisest

1. Usaldusvärsus

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

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 tasakaalustamisega. Satub vahel avaliku huviga konfliktidele.

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 huvide tasakaalustatult. Allutab ametkondlikud huvid avalikule huvile.

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.

1

2

3

4

5

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 paneks in hind 2”.

© Riigikantselei 2005. Lubatud esitada.

Sedalaadi kolmel või enamal professionaalsuse skaalal tegevuse lahtikirjutamine suunab valdkonnaeksperte edukat tegevust põhjalikult läbi mõtlema ja selgelt

sõnastama. Nii aitab tegevusena kirjeldatud hindamiskaala vältida laialivalguvate, ilma selgete tähenduseta kompetentsikirjeldusi – viga, mida sageli tehakse, kui piirdutakse eduka tegevuse nimetamisega ilma tasemeid kirjeldamata.

Tegevuse õige sõnastus

Kompetentsi kirjeldav tegevus sõnastatakse “teeb mida” vormis, näiteks “kasutab infokanaleid”, “lähtub eesmärkidest” jne. Seejuures eelistatakse aktiivseid tegusõnu (nagu “kogub”, “analüüsib”, “tõlgendab”, “esitab”; “algatab”, “lähtub”, “arvestab” jne), mitte passiivseid tegusõnu (“on”, “omab”, “tunneb”, “teab”, “suudab”, “saab aru” jne).

**tegevuse
sõnastamine**

Sõnastuse detailsusaste

Kompetentsimudeli väljatöötamisel on raskemaid küsimusi õige detailsusastme valik (*näide 6*). Tegevuskirjelduste liigne detailsus peletab mahukusega eemale, liiga napp kirjeldus jääb pealiskaudseks ega hõlma tervikut. Ühe kompetentsinõude kirjeldamise maht võiks olla veerand kuni pool lehekülge.

Kompetentsikirjeldus peaks jääma haaratavaks ja olema jõukohane kasutada arenguestlusel, värbamisel vms eesmärgil.

detailsusaste

Sõnastuse viimistlemine

Kui kompetentsikirjeldus on valmis, viimistletakse seda järgmiste küsimustega.

- Kas iga kirjeldatud tegevus on esmatähtis?
- Kas iga esmatähtis tegevus on kajastatud või on mõni puudu?
- Kas hea taseme tegevus on heade töötulemuste põhjus?
- Kas hea ja suurepärase tegevus asetab lati õigele kõrgusele: ega see ole liiga raske või lihtne ning kas iga tegevus eristub teisest piisavalt?

- Kas tegevus on kirjeldatud vaadeldavalt?
- Kas kasin tase on kirjeldatud taktitundeliselt, viisakalt?
- Kas sõnakasutus on arusaadav?

arutelu**Sõnastuse arutelu**

Kompetentsinõuete sõnastamine töötoa meetodil on lisaväärtus, sest kasutajate sisuline arutelu selle üle, mida ja kuidas edukas töötaja teeb, aitab ühtlustada arusaamu edukast tegevusest. Kompetentsinõudeid peaks aitama sõnastada kogu töörühm – nii saavad need omaseks ja neid ka rakendatakse. Tulevikus on oskuste-teadmiste kirjeldusi palju hõlpsam iseseisvalt täiendada, kui töötajad tunnevad kriitiliste käitumisjuhtumite analüüsi tehnikat.

Sõnastuse mõõduvõtt

Kompetentsikirjelduse parim lähtekoht on kogemused. Allikad võivad olla teadusuuringud, tulevikutsenaariumide kirjeldused, edukate organisatsioonide kompetentsimudelid ja -sõnaraamatud, mis sisaldavad loendeid ja kirjeldusi. Viimase aja tuntumaid käsitlusi selles vallas on Hulli ülikooli professori ja juhtivteaduri Dave Bartrami “Kaheksa suurt kompetentsi”.

Teistelt saadud ideed tuleb kohandada kriitiliselt organisatsiooni nõuetega ja sõnastada arusaadavalt. Kopeerimine teiselt organisatsioonilt või nt sõnaraamatust võib olla küll ahvatlev, aga selle kasutegur on väike, sest nii ei sünni hea kompetentsimudel analüüsi ja läbiarutamise tulemusena ning ka kasutajad ei pruugi aru saada, miks see vajalik on.

lõplik loend**Lõplik kompetentsiloend**

Kompetentsinõuete sõnastamisel neid täpsustatakse ja määratakse nende alatunnused (*näide 7*).

Näide 7**Avaliku teenistuse tippjuhi kompetentsiloend**

I. Usaldusväärsus

1. Usaldusväärsus
 - 1.1. Teenib rahvast
 - 1.2. Austab avaliku teenistuse eetikat
 - 1.3. Austab õigusriigi põhimõtteid

II. Eesmärkide seadmine

2. Visiooni omamine
 - 2.1. Kujundab visiooni
 - 2.2. Selgitab strateegilisi valikuid
 - 2.3. Seab eesmärgid
3. Innovaatilisus
 - 3.1. Arendab ennast
 - 3.2. Arendab organisatsiooni ja rakendab uuendusi

III. Elluviimine

4. Eestvedamine
 - 4.1 Innustab meeskonda
 - 4.2 Arendab koostöövõrgustikku
5. Tulemusele orienteeritus
 - 5.1. Otsustab ja vastutab
 - 5.2. Saavutab tulemused
 - 5.3. Tegutseb heaperemehelikult
 - 5.4. Järgib ja arendab õigust

© Riigikantselei 2005. Lubatud esitada.

Teadmiste loetelu

Kui kompetentsimudeli rakendamise eesmärk on koolitusvajaduse selgitamine, lisatakse mudelile vajalike teadmiste loend (**näide 8**), mis suurendab arusaamist võimalikest koolitustest ja nende nimetustest. Igale koolitusteamale lisatakse vabas vormis konkreetsete õpiteemad, mis aitab koolitusjuhil paremini mõista arenguvajaduses kavandatud koolituste eesmärki ja sisu.

**teadmiste
loetelu**

Näide 8**Teadmiste loendi näide**

Teadmised	Koolitusvajadus:	
	tee rist	täpsusta teemad
Arenguveestluse pidamine		
Avaliku sektori tegevuse põhimõtted		
Juhendamine		
Kliendi nõustamine		
Kliendiuuringud ja analüüs		
Kommunikatsiooni juhtimine		
Loovustehnikad		
...		

Proovihindamine

proovihindamine Enne kompetentsimudeli rakendamist tuleb seda testida. Näiteks hindamiskoolitusel saavad hindajad ja hinnatavad tutvuda hindamise põhimõtete ning näidete ja veenduvad mudeli rakendamise kasulikkuses. Peale hindamisoskuste täiendamise saab nii tagasisidet mudeli sobivusest ja koguda parandusettepanekuid.

Hindamisjuhendi ja -lahenduse koostamine

hindamisjuhend Et kompetentsimudeli rakendamine täidaks eesmärgid ja sujuks mugavalt, tuleb kompetentsimudelile lisada hindamisjuhend.

Juhendi sisu

Hindamisjuhend peab sisaldama kompetentsimudeli rakendamise eesmärki, hindamise lähtekohti, oluliste mõistete definitsioone (kompetentsinõuded, tunneltehnika, hindamisvestlus, e-kompetentsikeskus, arengumapp jms), hindamisprotsessi kirjeldust (vastates küsimisele, kes, mida, mis järjekorras teeb hindamise ettevalmistamisel, elluviimisel ja tulemuste rakendamisel). Kirjas peab olema osaliste vastutus, hindamisest saadava teabe hoidmise (konfidentsiaals-

sus) ja hindamistulemuste kasutamise, erimeelsuste lahendamise, süsteemi haldamise kord jms.

Kuigi kompetentsijuhtimise sagedane vajakajäämine on kaldumine liigsesse bürokraatiasse, ei tohi siin minna teise äärmusesse ega jätta hindamiskorraldust piisavalt põhjalikult kirjeldamata. Standarditud ja paindliku rakendamise õige vahekorra äratundmine on kompetentsinõuete omaksvõtmise ja rakendamise oluline eeldus. Seepärast tuleb hindamisjuhendi koostamisele pühendada piisavalt aega ja energiat. Sel juhul hoitakse kokku energiat.

Eraldi juhendid

Hindamisjuhendeid koostatakse eraldi nii hindajale kui ka hinnatavale, sest nende rollid on erinevad. Arenguveestlusel on hinnatava töötaja tähelepanu oma arenguvajaduste teadvustamisel ja asjakohase arendustegevuse kavandamisel, hindaja-tagasiside andja peab aga toetama hinnatavat arenguvajaduste teadvustamisel ja aitama tal kavandada asjakohast arendustegevust.

Hindamiskoolitus

Usaldusväärsete hinnangute saamiseks tuleb hindajaid koolitada. Koolitusel selgitatakse kompetentsi olemust, ühtlustatakse arusaamu õigest tegevusest ja tehakse proovihindamine. Selgitatakse hindamiskallete olemust (üldmuljet, liigset rangust või sõbralikkust ja kesktendentsi), nende põhjuseid ja vältimise võtteid.

hindamiskoolitus

Tõendite esitamine

Hindamise usaldusväärsus sõltub hindajate valikust. Hindaja peaks olema tuttav hinnatava tööeesmärkidega, tundma töö olemust ja nägema teda igapäevatoos. Kui töökorraldus on selline, kus juht ega teised töötajad ei näe hinnatavat igapäevatoos, peab tuginema hinnatava enesehinnangutele ja paluma tal oma tegevusest näiteid tuues tõendada endale antud hinnanguid. Vajadusel korrigeerivad juht ja alluv üheskoos hinnanguid.

Hinnangute ühtlustamine

Hindamistulemuste usaldusväärsust aitab tõsta ka see, kui hinnatavad teavad juba enne hindamist, et juhid võrdlevad hindamistulemuste seost hinnatava töötulemustega ja annavad tagasisidet. See aitab vähendada hindajate motivatsiooni anda põhjendamatult kõrgeid (sõbralikke) hindeid.

kujundus

Dokumendi kujundus

Kompetentsimudel ja hindamisjuhend tuleb vormistada viimistletult ja võimalusel illustratsioonidega, sest see hõlbustab olulise haaramist ja meeldejätmist. Just lihtsus suurendab meeldejäävust, mistõttu tuleks kujundamisel esile tõsta ainult keskne ja kõrvaline julgelt välja jätta. Eriti oluline on see kompetentsimudeli e-lahenduse kasutamisel.

E-lahendus

E-lahendus ehk e-kompetentsikeskus on andmekogu, kus salvestatakse, süstematiseeritakse, analüüsitakse ja arhiveeritakse töötajate kompetentsinõuete hindamise ja tulemuste rakendamise infot.

tagasiside

Tagasiside hindamisjuhendile

Hindamisjuhendile tuleb küsida kasutajate tagasisidet ja vajadusel seda täiendada.

Tagasisidet küsitakse järgmiste küsimuse alusel.

- Kas juhendis on kajastatud kõik vajalikud teemad?
- Kas sõnakasutus on arusaadav?
- Kas juhend on mõistliku mahuga?
- Kas juhendit on mugav kasutada?
- Kas sulle on selge, mis on sinu roll hindamisel?
- Kas nii, nagu juhendis kirjeldatud, on sul võimalik oma rolli täita hindamisel ja tulemuste rakendamisel?
- Mis on sinu ettepanekud juhendi täiendamiseks ja viimistlemiseks?