



FOTO: SHUTTERSTOCK

50 AASTAT  
KOMPETENTSIMUDELID:

# 6 INNOVATSIOONI JA SOOVITUST

**Uuringutest on selgunud, et ettevõtte võib kompetentsimudeli kasutamisel edukalt innovatsiooni teha ja samuti suurendada seeläbi kasutegurit organisatsiooni strateegiate elluviimisel.**



**MAIT RAAVA**  
Pro Konsultatsioonid  
juhtimiskonsultant

Astal 1973 kutsus mainekas Harvardi ülikooli psühholoog David McClelland oma artiklis hindajad üles loobuma töötajate värbamisel intelligentsuse testidest ja hindama selle asemel kompetentse, sest need ennustavad tööedu palju paremini. Ta määratles kompetentsidena töötajatel edukate tegevuste omandamiseks ja õppimiseks vajalikke omadusi, nagu näiteks suhtlemisoskus, eesmärkide püstitamine, ego-areng, teadvustatud ja mittetadvustatud vajadused. See üleskutse vallandas kompetentsimudelite laialdase kasutamise ja sellele järgnesid teaduspõhised innovatsioonid, mis on kompetentsimudelite kasutegurit edendanud pidevalt.

## KOMPETENTSIMUDELID KASU

Uuringutest on selgunud, et ettevõtte juhi tehnoloogiline kompetentsus ennustab innovatsioonide kasumlikkust ja ettevõtte pikaajalise väärtuse kasvu. Äriüksuse juhi ressursijuhtimise kompetentsus ennustab ettevõtte lähiaasta äritulemusi ja inimeste juhtimise kompetentsus ennustab järgmiste aastate kasumlikkust. Üksuse juhi kompetentsus ennustab üksuse äritulemusi ja töötajate kompetentsus ennustab ettevõtte finantstulemusi.

Kompetentsimudeli suure kasu tõttu pole üllatav, et seda kasutab üle 70 protsendi juhtivatest ettevõtetest, näiteks BP, Goldman Sachs, Google, Microsoft, PwC ja paljude riikide avalikud teenistused. Kompetentsimudeli kasutamisel on toimunud kuus olulist innovatsiooni, mida võiks rakendada igaüks paindlikult oma vajaduste alusel.

## ■ Lähtu kompetentside määratlemisel peamiselt strateegiast

1990. aastate tasakaalus tulemuskaardi buum andis kompetentsimudelite kasutamisele uue hoo, sest organisatsioonidel suurenes vajadus tõlkida strateegiat töötajate edukate tegevuste keelde. Seetõttu sai kompetentside määratlemisel peamiseks lähtekohaks organisatsiooni strateegia ja kompetentse hakati sõnastama tähtsate, edukate ja vaadeldavate tegevustena.

Organisatsiooni strateegia tõlkimine töötajate tegevuse keelde võimaldab töötajatel päriselt aru saada, mis on nende töös kõige tähtsamad edukad tegevused heade töötulemuste saavutamisel ja keskenduda nende tegevuste õppimisele. Selle eeltingimuseks on organisatsiooni pikaajaline strateegia. Näiteks General Electric kasutas kompetentsimudelit paarkümmend aastat väga edukalt, kuid pärast 2001. a enam mitte, sest uus juht tegi korduvaid strateegilisi kannapöördeid, mis takistasid järjepidevat arengut, sh kompetentsimudeli kasutamisel.

Oluline on võtta arvesse, et tähtsamad kompetentsid selguvad ajas.

Näiteks Google määratles 2008. aastal juhi kaheksa edukat tegevust ja pärast täpsustas juhi kahte tegevust ja lisas kaks uut tegevust juurde.

Ühes USA riigiasutuses mõistsid tippjuhid kompetentsimodeli esimese aasta kasutamise järel täpsemalt, mis on kõige tähtsamad töötajate edukad tegevused strateegia elluviimisel, lisasid need kompetentsimudelisse ja viisid selle teadmise kõigi töötajateni, liikudes arenguvestlustega ülalt alla. Paari aasta möödudes ühtlustusid parimate töötajate enesehinnangud ja neile antud tippjuhitud hinnangud. See tõendab, et strateegia tõepoolest tõlgitigi töötajate tähtsate tegevuste keelde ja see teadmine levis üle organisatsiooni. Siit soovitus – määratle kompetentsid strateegiast lähtudes ja uuenda neid aasta-paari pärast, jättes alles ainult kõige tähtsamad kompetentsid ja tegevusnäitajad või lisades neid.

■ **Lähtu tegevusnäitajate määratlemisel teadusuuringutest**

Eelmise kümnendi lõpus hakati kompetentside alatunnuseid ehk tegevusnäitajaid määratlema teaduspõhiselt, sest see tagab nende suurema valiidsuse (õigsuse). Nii määratleti teaduspõhiselt USA avaliku teenistuse tippjuhitud 2020. a kompetentside tegevusnäitajad, sh näiteks eneseteadlikkuse kompetentsile määratleti eneseregulatsiooni, autentsuse, emotsionaalse intelligentsuse, aususe ja pideva õppimise tegevusnäitajad. Ka Google määratles juhi tegevused, lähtudes nii oma juhtidest kui ka akadeemilistest uuringutulemustest. Siit teine soovitus – määratle tegevusnäitajad teaduspõhiselt, et suurendada nende valiidsust.

■ **Koosta lühike kompetentsimudel**

Kui kompetentsimodeliga üritatakse hõlmata töötaja kogu tööd, on tulemuseks pikk ja mahukas kompetent-

simudel, mis on tekitanud kasutajates suurt vastuseisu. Piirdumine väikse arvu kompetentside ja tegevusnäitajatega on hästi põhjendatud, sest kompetentsid on omavahel enamasti tugevas korrelatsioonis ja nende lisamine ei paranda oluliselt hindamistulemusi. Seega pole suurt vahet, kas hinnata vähest või suurt arvu kompetentse ja seetõttu ka soovitus koostada lühike kompetentsimudel. Lühikese kompetentsimodelite headeks näideteks on eespool viidatud Google'i juhi edukad tegevused ja USA avaliku teenistuse juhtide 2020. a kompetentsimudel nelja kompetentsiga (eneseteadlikkus, kaasamine, muutuste juhtimine ja tulemuste saavutamine) ja neist igaüks viie tegevusnäitajaga.

■ **Piirdu tagasiside andmisel vahetu juhi hinnangutega**

Uuringud kinnitavad, et 360 kraadi tagasiside (vahetult juhilt, alluvatelt,



Teie firma suvepäevad  
naiselikult kaunil  
**NAISSAAREL**

Vaata: [www.monica.ee/suvi-naissaarel](http://www.monica.ee/suvi-naissaarel)

Lisainfo: [info@monica.ee](mailto:info@monica.ee); tel: 51 45 118

kaastöötajatel ja partneritelt) toob kasu asemel pigem kahju. 2001. a Watson Wyatt'si tehtud 750 suurte börsiettevõtete uuringus selgus, et 360 kraadi tagasisidet kasutavate ettevõtete turuväärtus on 10,6 protsenti madalam võrreldes teistega. Kuid on ka häid näiteid, kus kvaliteetselt rakendatud 360 kraadi tagasiside toob kasu. Näiteks Lõuna-Korea 253 ettevõtte uuringus selgus, et 360 kraadi tagasiside suunas töötajaid omavahel infot jagama teadmiste ja oskuste osas ning see ennustas ettevõtete finantstulemuste olulist paranemist.

Võttes arvesse 360 kraadi tagasiside suurt ajakulu ja keerukust, on õigem sellest loobuda ja piirduda juhtidele tagasiside andmisel ainult tema vahetu juhi hinnangutega. Selle kasuks räägib tõsiasi, et vahetu juhi hinnangud on kõige valiidsamad (seejärel kaastöötajate ja alluvate hinnangud), kusjuures enesehinnangud ei olegi valiidsed. Lisaks on vahetu juhi hinnangute ja töötaja enesehinnangute korrelatsioon nõrk ehk mõlema arusaamised erinevad oluliselt, mistõttu oluline on, et hinnatav juht saaks tagasisidet just vahetu juhi hinnangutest lähtudes. Siit soovitus loobuda juhtidele tagasiside andmisel 360 kraadist ja piirduda vahetu juhi tagasisidega.

#### ■ Tugevda tagasiside andmisel töötaja arengutahet

Eelmise kümnendi kõige radikaalsem uuendus oli tagasiside andmisel fookuse seadmine töötajate arengutahete tugevdamisele. Tänu sisemotivatsiooni uuringutele sai selleks ajaks selgeks, et inimese areng põhineb sisesel tahtel, mitte välisele sunnil. Ja veenduti ka, et töötajate arengutahet saab väga edukalt tugevdada motiveeriva tagasiside tehnikaga.

Tagasiside tugevdab töötaja arengutahet, kui see parandab töötaja autonoomust (algatust ja omanikutunnet) enesearendamisel. Selline ta-

gasiside aitab töötajal ise teadvustada enesearengu valikuid (arenguvajadusi, -eesmärke ja -võimalusi), neid valikuid ise võrrelda ja kaaluda ning jõuda enesearengu tegevuste otsustamiseni omal vabal tahtel. Selline tagasiside põhineb empaatial ja siiral abistamise soovil ega ohusta töötaja psüühilist turvalisust. Siit soovitus keskenduda töötajatele tagasiside andmisel tööta- ja arengutahete tugevdamisele.

## Määratlege tegevusnäitajad teaduspõhiselt, et suurendada nende valiidsust."

#### ■ Vali ja eduta töötajaid võimete ja isiksuseomaduste alusel

Kompetentsimudel ei sobi töötajate hindamiseks valikul ja edutamisel, sest kompetentsid on määratletud tegevustena, mitte nende põhjustena. Kuid valikul ja edutamisel on peamine hinnata töötajate potentsiaali omandada tulevases töös vajalikke kompetentse. Seega tuleb astuda samm edasi ja määratleda kompetentsidest lähtudes töötajatel vajalikud vaimsed võimed ja isiksuseomadused, et neid hinnata ja nende alusel valida ning edutada töötajaid. Nagu tegevusnäitajate määratlemisel, on ka

vaimsete võimete ja isiksuseomaduste määratlemisel tark lähtuda teadusuuringute tulemustest, sest see tagab suurema valiidsuse.

Näiteks Suurbritannia võttis 2019. aastal avalikus teenistuses kasutusele edukuse profiili, et hinnata kandidaatidel (tegevustele, tugevustele, kogemusele ja erialateadmistele ja -oskustele lisaks) ka nende vaimseid võimeid, mis ennustavad kandidaatide potentsiaali vastata tulevikus nõutavale kompetentsuse tasemele. Kõigepealt tehakse verbaalse ja numbrilise intelligentsuse testid ja seejärel hinnatakse keerukate probleemide lahendamise võimet. Vajadus sellise täienduse järele tulenes suure pildi nägemise ja innovatsiooni kompetentsidest, sest nende omandamist ei ennusta traditsioonilised intelligentsuse testid.

Siit soovitus määratleda töötajatel vajalikud vaimsed võimed ja isiksuseomadused, lähtudes kompetentsidest ja teadusuuringutest ning hinnata neid kriteeriume töötajate valikul ja edutamisel.

Kompetentsimudeli kasutamine toob organisatsioonile palju kasu, ja seda eriti siis, kui võtta mõõtu mitmest edukast innovatsioonist ja rakendada neid paindlikult, lähtudes oma organisatsiooni vajadustest. Kuid ka iga organisatsioon võib kompetentsimudeli kasutamisel innovatsiooni teha, et suurendada selle kasutegurit organisatsiooni strateegia elluviimisel. ♦

#### Viited

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Google's Rules (2011). *The New York Times*. [http://www.nytimes.com/imagepages/2011/03/11/business/20110313\\_sbn\\_GOOGLE-HIRES-graphic.html](http://www.nytimes.com/imagepages/2011/03/11/business/20110313_sbn_GOOGLE-HIRES-graphic.html)
- Harrell, M. & Barbato, L. (2018). Great managers still matter: the evolution of Google's Project Oxygen. *re:work*. February 28. <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>
- Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resources Management*, 59(3), 291-306. <https://doi.org/10.1002/hrm.21994>
- McDonald, R., Conant, D., & Marshall, A. (2020). A nonpartisan model for developing public-service leaders. *Harvard Business Review*, April 20. <https://hbr.org/2020/04/a-nonpartisan-model-for-developing-public-service-leadership>
- Public Service Leadership Model: The standard for effective federal leadership. (2020). *Partnership for Public Service*. <https://ourpublicservice.org/public-service-leadership-institute/public-service-leadership-model/>
- McDonald, R., Conant, D., & Marshall, A. (2020). A nonpartisan model for developing public-service leaders. *Harvard Business Review*, April 20. <https://hbr.org/2020/04/a-nonpartisan-model-for-developing-public-service-leadership>
- Success Profiles. Guidance: Civil Service competency framework. (2019). *GOV.UK* <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>