

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Henri Viirok

**JUHI PEAMISED KOMPETENTSUSED JA NENDE
OLULISUS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Henri Viirok

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142368

Üliõpilase e-posti aadress: henri.viirok@gmail.com

Juhendaja lektor Maris Zernand-Vilson:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. JUHI KOMPETENTSUSTE OLEMUS JA TEOREETILISED ALUSED	6
1.1. Kompetentsuse mõiste ja olemus.....	6
1.2. Kompetentsuse teoreetilised alused	9
2. UURINGU EESMÄRK JA METOODIKA	24
3. ANALÜÜS JA JÄRELDUSED	26
3.1. Peamiselt esinenud kompetentsused	26
3.2. Järeldused ja ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	34
VIIDATUD ALLIKAD	36
SUMMARY.....	38

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: Juhi peamised kompetentsused ja nende olulisus.

Keerulisemas majanduskeskkonnas on aina rohkem fookusesse tulnud juhid ja nende oskused. Seetõttu oli ka antud bakalaureusetöö eesmärgiks analüüsida juhtidel esinevaid peamisi kompetentsuseid ning selle põhjal panna paika järeldused, kuidas organisatsioonid saaksid arendada juhte, kes on teadlikud oma kompetentsustest ning oskavad neid efektiivselt ära kasutada.

Uurimuse eesmärkide täitmiseks analüüsiti üle 100 intervjuu, mis oli läbi viidud juhtidega Tallinna Tehnikaülikooli õppeaine raames. Selle tulemusena leiti peamised juhtidel esinevad kompetentsused ning intervjuude põhjal analüüsiti nende olulisust. Olulisteks kompetentsusteks osutusid suhtlemine, strateegiline planeerimine, otsuste juhtimine, klienditeeninduse juhtimine ja meeskonna arendamine. Vähe olulisteks kujunes riskide juhtimise, muudatuste juhtimise ja tulemuste juhtimise kompetentsused. Tulemustest järeldati, et juhid on vähe teadlikud oma kompetentsustest ning ei oska seostada oma edu konkreetsete juhtimiskompetentsustega. Juhid on keskendunud pigem protsesside juhtimisele kui inimeste juhtimisele. Seetõttu on soovitatav, et edaspidistel juhtimiskursustel ja täiendkoolitustel pannakse suuremat rõhku juhtimiskompetentsuste analüüsimisele ja arendamisele.

Võtmesõnad: kompetentsused, juhtimiskompetentsused, kompetentsusemudel, juhid, juhtimine

SISSEJUHATUS

Juhtimine ja eestvedamine on viimaste aastate jooksul oluliselt muutunud. Kasumimarginaalid kipuvad olema madalamad, kliente on raskem saada ja hoida ning paljusid töötajaid iseloomustab ärevus ja stress, mis on põhjustatud üle töötamisest ja hirmust töö kaotamise üle. (The Leadership ...)

Juhtimiskompetentsused aitavad kaasa paremale tulemuslikkusele. Läbi selle on organisatsioonidel võimalik märgata ja arendada oma praeguseid ja tulevaseid juhte. Kuigi paljud kompetentsused on üleüldised ja kehtivad kõikide organisatsioonide puhul, siis on ka kompetentsuseid, mis on organisatsiooni-spetsiifilised. Uurides ja määrates oma organisatsioonis vajalikke kompetentsuseid, on võimalik tõsta organisatsiooni tulemuslikkust.

Uurimistöö eesmärgiks on analüüsida juhtidel esinevaid peamisi kompetentsuseid ning selle põhjal panna paika järeldused, kuidas organisatsioonid saaksid organisatsioonid arendada juhte, kes on teadlikud oma kompetentsustest ning oskavad neid ära kasutada. Oma koht on ka autoripoolt kirja pandud järeldustel ning ettepanekutel.

Et täita töö eesmärki, on lõputöö läbivaks uurimisküsimuseks: milliseid kompetentsused peavad juhid endas kõige olulisemateks?

Uurimisülesanneteks on: uurida kompetentsuse mõistet ja teha sellest ülevaade, juhikompetentsuste teoreetilise tausta uurimine ja ülevaate tegemine, intervjuude analüüsimine ja töötlemine, saadud tulemuste analüüsimine ning nende põhjal tulemuste kirja panemine, järelduste ja edaspidiste uurimissuundade välja toomine.

Uurimisobjektideks on käesolevas töös juhipositsioonil töötavad inimesed. Juhte on nii era- kui riigisektorist ja erinevatelt tasemetelt. Intervjueeritud juhid on pärit üle maailma ja töötatakse nii kohalikes kui ka rahvusvahelistes organisatsioonides.

Autor alustas juhtimiskompetentsuste uurimist 2016. sügisel, kui koostas samateemalise uurimistöö. Käesoleva töö puhul on lisandunud Tallinna Tehnikaülikooli aine raames kogutud intervjuude analüüs.

Töö koosneb kolmest osast - teoreetiline osa, metoodika kirjeldamine ning kvalitatiivne intervjuude analüüs. Teoreetilises osas tutvustatakse juhi kompetentsuste teoreetilisi aluseid, millele tugineb käesoleva töö uurimuslik osa. Töö kolmandas osas viiakse läbi 107 intervjuu analüüs, mille põhjal selgitatakse peamised juhtidel esinevad kompetentsused ning tehakse selle põhjal järeldusi. Lisaks on töö autor sõnastanud omapoolsed ettepanekud edaspidiseks tegevuseks. Uurimisobjektiks on juhid, nii Eestist kui muudest riikidest üle maailma.

Esimene peatükk tutvustab kompetentsuse erinevaid mõisteid ning kompetentsuse olemust. Lisaks tehakse ülevaade teoreetilistest alustest, kus tutvustatakse meetodeid kompetentsuste määramiseks, eelneva kirjanduse põhjal määratud olulisemaid kompetentsuseid ning erinevaid kompetentsusemudeleid, mida on võimalik kasutada.

Teises peatükis teeb autor ülevaate uurimuse metoodikast. Kasutati kvalitatiivset meetodit ning kompetentsuste uurimiseks analüüsiti üle 100 intervjuu.

Kolmandas peatükis tuuakse välja olulisemad kompetentsused vastavalt kompetentsusemudelile ning selle põhjal analüüsitakse uurimuse tulemusi. Seejärel on autoripoolsed järeldused ja ettepanekud ning soovitused edaspidiseks uurimistööks.

1. JUHI KOMPETENTSUSTE OLEMUS JA TEOREETILISED ALUSED

Käesolev peatükk on jaotatud kahte osasse. Alguses tehakse ülevaade kompetentsusest kui mõistest ja selle olemusest. Seejärel tehakse ülevaade kompetentsuse teoreetilistest alustest, seal hulgas ülevaade kompetentsusemudelidest, mille järgi on tehtud käesoleva bakalaureusetöö uurimuslik osa.

1.1. Kompetentsuse mõiste ja olemus

Juhtimiskvaliteet ja juhtide arendamine on tihedalt seotud kompetentsustega. Paljud ettevõtted töötavad välja ettevõttepõhiseid kompetentsusemudeleid, kasutavad seda kui mõõdikut juhtide taseme hindamisel, arenguvajaduste määramisel ja koolituste planeerimisel. Mõnedes ettevõtetes on kompetentsused aluseks ka uute juhtide värbamisel.

Esimesena uuris seda valdkonda F.W. Taylor. Aastaid kestnud vaatlemise ja uurimise järel tõi ta välja 9 tunnust, mis iseloomustavad eeskujulikke juhti: intelligentsus, kogemus, tehnilised teadmised, taktitunne, kindlus, ausus, terve mõistus ja hea tervis. Lisaks pani ta tähele, et praktiliselt ei ole olemas inimesi, kes omavad kõiki neid tunnuseid. Raske on leida inimesi, kellel on viis eelnimetatud tunnust, rääkimata nendest inimestest, kellel on kuus või seitse. (Nalepka et al 2011, 224)

Kuigi see on tänaseks laialt uuritud valdkond, ei ole kompetentsuse mõistel selget ja üheselt mõistetavat definitsiooni. Eri autorid on defineerinud seda erinevalt.

„Kompetentsus, kompetentsused, kompetentsusemudelid ja kompetentsustel baseeruvad koolitused on sõnad, mis võivad tähendada kõike, mida seda ütlev inimene tahab, et see tähendaks. Selle probleemi põhjuseks ei ole mitte pahatahtlikkus, lollus või turunduslik omakasu, vaid fundamentaalsed protseduurilised ja filosoofilised erinevused, mis

iseloostustavad neid inimesi, kes üritavad defineerida neid termineid ja arendada oma kontseptsioone.“ (Dubois, Rothwell 2004, 32-33)

Bratton (1998) defineeris juhtidel olevaid kompetentsuseid kui igasuguseid teadmisi, oskusi, iseloomuomadusi, hoiakuid, väärtusi või muid indiviidile iseloomulikke karakteristikuid, mis on hädavajalikud töö tegemiseks. Spencer ja Spencer (1993) sõnastasid kompetentsuse kui indiviidi aluseks oleva karakteristikud, mis omavad seost hea tulemuse saavutamise ja töö või muudes situatsioonides.

Dubois ja Rothwell sõnastasid kompetentsuse kui karakteristikud, mida individid omavad ja kasutavad regulaarselt selleks, et saavutada soovitud tulemus. Need karakteristikud võivad olla näiteks teadmised, oskused, enesehinnangu osad, sotsiaalsed motiivid, tunnused, mõttemustrid, mõtteviis ja tunded. (2004, 16)

Kompetentsused kujutavad endast erinevate karakteristikute, käitumiste ja tunnuste kogumit, mis on vajalikud, et olla edukas teatud tööülesannete täitmisel. Kompetentsus võib sisaldada nii karakteristikuid, indiviidi käitumist ja muid tunnuseid.

Alternatiivselt saab kompetentsuste mõistele läheneda läbi kompetentse juhi definitsiooni. On välja toodud kolm levinud omadust, mis on kompetentsel juhil (Woodruffe 1993, 21):

- Omad teadmisi, oskusi ja võimekust, mis on vajalikud tööülesannete täitmiseks;
- on motiveeritud ja nõus kulutama oma energiat tööülesannete täitmiseks;
- on võimeline ning ka suutlikkus oma kompetentsuseid rakendada töökeskkonnas.

Arutelu kompetentsuste üle, sh selle üle kas juhtimine on käitumine, iseloomutunne või oskus, on olnud pidev. Juhtimisteooriad said alguse ”Great Man Theory”-st, mis baseerus uskumusel, et liidrite puhul on tegu erakordsete inimestega, kellel on kaasasündinud oskused ja nad on määratud juhtima (Bolden et al, 6).

”Great Man Theory” oli levinud eelkõige 19-20. sajandil, kuid 20. sajandi algul hakkas fookus liikuma juba tunnuste teooriale. Tunnuste teooria erinevuseks on eeldus, et juhtimisoskused ei olnud päritud ega sündides saadud. See tõi välja, et juhile omased tunnused on lihtsalt erinevad võrreldes mitte-juhtidega. Näitlikult öeldes tunnused nagu pikkus ja kaal sõltuvad paljustki pärilikkusest, kuid tunnused ja kompetentsused, nagu majandusharu tundmine, sõltuvad rohkem inimese eelnevatest kogemustest ja õpingutest. (Kirkpatrick, Locke 1991, 2)

Ralph Stogdill, erinevate juhtimisteooriate uurija, tõi välja: "Inimene ei saa liidriks omades mingit kindlat kombinatsiooni tunnustest." Ta uskus seda, kuna tema poolt läbi viidud uuringud on näidanud, et ükski tunnus ei olnud ühtselt seotud efektiivse juhtimisega ning ka situatsioonilised faktorid omavad suurt mõju. Iga olukord nõuab erinevaid tunnuseid, näitena tõi Stogdill, et sõjavähejuhtide tunnused ei ole identsed ärijuhtidega. (Kirkpatrick, Locke 1991, 2-3).

Viimastel kümnenditel on juhiomaduste uurimine tõusnud taaskord aktuaalseks. 1980ndatel käsitletud karismaatilise ja muudatuste juhtimise mudelid (mis on arvesse võtnud ka situatsioonilise konteksti), on hakanud fookust tagasi tooma juhi omadustele ja kompetentsustele, mis on nende puhul kaasa aidanud edu saavutamisele. Nüüdseks on laialdaselt leitud, et ei ole ühtegi kompetentsuste kombinatsiooni või isikutüüpi, mille põhjal oleks võimalik ennustada, kas isikus on liidripotentsiaali või mitte. Võib väita, et teatavad isikuomadused ja kompetentsused võivad teatud tingimustes omada positiivset või negatiivset mõju juhi edukusele. (Kibbe, Chen 2015, 61-62)

Teadmised ja oskused on kõige ilmsemad kompetentsused, millega töötajad saavutavad soovitud väljundeid või tulemusi. Kuid on ka abstraktsemad kompetentsused, mis tulevad teatud tööde puhul kasuks. Nendeks võivad olla näiteks kannatlikkus, püsivus, paindlikkus ja enesekindlus. Märkusena võib siin välja tuua, et kompetentsustel on väiksem seos konkreetse tööülesandega ja rohkem seotud isikuomadustega. (Dubois, Rothwell 2004, 18)

Dubois ja Rothwell toovad välja, et kompetentsuste tõlgendamisel on kaks erinevat koolkonda. Ühe järgi väljendab kompetentsus teadmisi või oskusi. Teine koolkond toob välja, et kompetentsus võib olla ükskõik milline inimest iseloomustav karakteristik, mis aitab kaasa tulemuslikkusele. Viimane võib hõlmata endas nii teadmisi ja oskusi, kuid lisaks sellele ka mitmeid erinevaid karakteristikuid nagu motivatsioon ja isikuomadused. Viimasest koolkonnast järeldatakse, et keskenduma peaks inimestele, kes teevad tööd, mitte tööle, mida tehakse. (2004, 19)

Kompetentsused hõlmavad endas hulga erinevaid karakteristikuid, käitumisi ja tunnuseid, mis on vajalikud edukaks töötulemuslikkuseks. Sõna 'kompetentsus' eeliseks ongi asjaolu, et kõik eelnevalt nimetatud karakteristikuud lähevad selle termini alla.

Paljudel ettevõtetel on loodud oma kompetentsusemudel juhtimise kvaliteedi ühtlustamiseks ja tõstmiseks. Mõnedel ettevõtetel on lisaks juhile vajalike kompetentsuste kirjelduse välja töötatud ka mõõdikud iga kompetentsuse taseme hindamiseks.

Kompetentsusemudeleid kasutatakse sageli arenguveestlustel järgneva perioodi arengueesmärkide sõnastamisel, kuid samuti saab juht seda kasutada ka eneseanalüüsi vahendina.

Kompetentsusemudelit defineeritakse kui kirjeldust kompetentsustest, mis on vajalikud eduka või suurepärase tulemuslikkuse saavutamiseks töökohal, meeskonnas, osakonnas vm. Ühtlasi võib see olla ka alus organisatsiooni strateegilise arengu planeerimiseks. (Dubois, Rothwell 2004, 23)

Mudeli eesmärgiks on määratleda käitumuslikud tegurid, mis on vajalikud, et täita pikaajalised strateegilised eesmärgid. Kompetentsusemudelid on tulevikku vaatavad ja ei käsitle minevikus toimunut. Kompetentsuste kasutamise eelis on asjaolu, et sellega saab mõõta oskusi, hoiakuid ja muid tunnuseid, mis peavad ühtima organisatsiooni strateegiaga. (Competency ...)

1.2. Kompetentsuse teoreetilised alused

Juhi kompetentsuste määratlemiseks on lähenetud mitmeti - selleks on loodud erinevaid mudeleid, teoreetilisi analüüse kui ka isikuteste. Läbi erinevate uurimuste on välja selgitatud juhtidele omased kompetentsused, mis on nende puhul esile kerkinud. Nagu eelnevalt mainitud, kompetentsus on kooslus erinevatest aspektidest - karakteristikud, käitumine, iseloomujooned - ning nende uurimiseks on erinevaid viise, millest käesolevas peatükis tehakse ülevaade.

Üheks tuntuimaks on viiefaktoriline isiksusemudel, mille osadeks on: ekstravertsus, sotsiaalsus, meelekindlus, neurootilisus ja avatus kogemustele. Ekstravertsus näitab inimese kalduvust olla seltsiv, kehtestav, aktiivne ja elamuste janune. Kõrge ekstravertsuse tasemega inimesed on soodustatud kogema positiivseid emotsioone. Sotsiaalsus koosneb kalduvustest olla südamlilik, leebe, usaldav ja usaldusväärne ning soe. Meelekindlus on omadus, mis korreleerub kõige rohkem töö tulemuslikkusega. Need inimesed omavad saavutusvajadust ning on usaldusväärsed. Neurootilisus (vahest öeldakse emotsioonide kontrollivus) näitab kalduvust olla rahutu, hirmuäratav, arglik, rusutud ja tujukas. See on omadus, mis viitab kõige rohkem elust rahulolule. Viimaseks, avatus kogemustele, esindab kalduvust olla loov, kujutlusvõimeline, läbinägelik ja läbimõeldud. See on ainukene näitaja viiefaktorilises isiksusemudelis, mis on korrelatsioonis intelligentsusega. (Judge, Bono 2000, 2) .

Teine isiksusemudel on Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), mis on ühtlasi ka enesetesti vahend, mis identifitseerib viisid, kuidas inimesed tajuvad asju, inimesi, sündmusi, ideesid ja kuidas nad teevad järeldusi sündmuste kohta, mida nad on kogenud. (Myers, McCaulley 1985).

Kuna käesoleva töö raames intervjueritud juhid töid juhtimiskompetentsustena välja isikuomadusi ja käitumuslikke eelistusi, siis antakse siin põhjalikum ülevaade MBTI isikutüübiteooriast ja sellest, kuidas antud teooria seletab isikuomaduste ja käitumuslike eelistuste mõju juhtimistulemustele.

MBTI isikutüübi teooria baseerub Carl Jungi poolt loodub psühholoogiliste funktsioonide teorial, mida on aastakümnete jooksul edasi arendatud, täiendatud ja testitud. Esimese mõõtmisvahendi töötasid teooria põhjal välja Katharine Cook Briggs ja tema tütar Isabel Briggs Myers. Neilt ongi isiksusetüübitest saanud oma nime. (Myers'...)

MBTI enesetesti küsimustik koosneb 126-st väitest, mis kirjeldavad inimese käitumist ja taju erinevates olukordades. Küsimustiku täitja peab iga väite puhul hindama, kas selline väide kehtib tema puhul või mitte. Näiteks kuuluvad MBTI küsimustikku sellised väited: *Ma planeerin oma tegevust ja toimin plaanipäraselt, Ma ei planeeri, kuidas midagi teha, vaid eelistan oodata ja vaadata, kuidas asi edasi kujuneb, Sageli jätan oma toimingud viimaseks hetkeks, Mind häirib teiste inimeste organiseerimatus ja distsiplineerimatus, Ma eelistan elada tänases päevas, mitte mõelda tulevikule, Ma eelistan tegutseda seltskonnas, mitte omaette, Mõtted ja ideed annavad mulle rohkem jõudu kui elavad diskussioonid, Konfliktid inimeste vahel on kasulikud ja viivad positiivsete tulemusteni (Free...)*

Vastaja valikute põhjal mõõdab MBTI küsimustik inimese psühholoogiliste baasfunktsioonide eelistusi neljas erinevas kategoorias (Myers Briggs Personality...):

- kuhu suunan oma energia
- kuidas kogun informatsiooni
- mille põhjal teen otsuseid
- kuidas suhtlen ümbritseva maailmaga

Iga kategooria koosneb kahest vastandlikust psühholoogilisest eelistusest ehk poolusest. Vastandlike eelistusi ei saa inimene kasutada üheaegselt, korraga on neist rakendatud vaid üks. Nii on valdkonna *kuhu suunan oma energia* vastandlikeks psühholoogilisteks eelistusteks ekstravertsus (E) ja introvertsus (I). Küll kasutab iga inimene vahel ekstravertset käitumist ja vahel introvertset käitumist, kuid üks neist on inimesele alati loomupärasem ja mugavam, seega

on selline käitumine antud inimese psühholoogiline eelistus. Samuti eristatakse vastandlikud psühholoogilised eelistused ja ülejäänud kolmes kategoorias. (Myers Briggs Personality...)

Seega, MBTI koosneb järgnevatest näitajatest: ekstravertsus (E) ja introvertsus (I) on esimene näitaja, meel (S) ja intuitsioon (N) on teine näitaja, mõtlemine (T) ja tundmine (F) on kolmas näitaja, otsustamine (J) ja tajumine (P) on neljas näitaja (Roush, Atwater, 1992; 6).

Ekstravertsust (E) eelistav inimene kaldub oma tähelepanu suunama endast väljapoole – teistele inimestele, asjadele, introvertsust (I) eelistav inimene kaldub oma tähelepanu suunama iseenda mõtetele ja kogemustele. Meeli (S) eelistav inimene kaldub infot koguma viie meelega ning keskenduma sellele, mis toimub siin ja praegu, intuitsiooni eelistav inimene kaldub info kogumiseks kasutama seaduspärasusi ja suurt pilti ning keskenduma tulevikuvõimalustele. Inimene, kes eelistab mõtlemist (T), kaldub otsuseid tegema peamiselt loogika ja põhjuse-tagajärje analüüsi põhjal, tundeid (F) eelistav inimene kaldub otsuseid tegema väärtushinnangute põhjal. Otsustamist (J) eelistavale inimesele meeldib kui asjad on korraldatud ning otsustatud, tajumist (P) eelistavale inimesele meeldib paindlikkus ja spontaansus. (Ibid.)

Kuigi kokku on 8 näitajat, siis nende põhjal joonistub välja 16 erinevat isikutüüpi, mida tähistatakse neljatähelise lühendiga, kus iga täht näitab psühholoogilist eelistust ühes kategoorias neljast. Oma isikutüübi teadmine aitab juhil teadvustada, milline on talle loomupärane käitumine teatud olukorras ning analüüsida, kui tulemuslik ja otstarbekas selline käitumine on. Nii saab juht õppida oma loomupärast käitumist kasutama maksimaalselt olukordades, kus see on tulemuslik ning oma loomupärast käitumist tasakaalustama psühholoogiliselt vastandliku eelistusega nendes olukordades, kus see tooks paremat tulemust. Samuti aitab see juhil mõista tema loomuomaseid tugevusi juhi rollis ning võimaldab nendes valdkondades, kus häid tulemusi annavad vastandlikud psühholoogilised eelistused, kaasata just selliseid meeskonnaliikmeid. Seega aitab MBTI isikutüübiteooria luua juhil seoseid oma loomupärase käitumise ja edu vahel ning teadlikult edu suurendada läbi käitumise kohandamise. MBTI isikutüübi teooria üks olulisemaid seisukohti on see, et pole olemas paremaid ja halvemaid psühholoogilisi eelistusi, igal vastandlikul eelistusel on oma tugevused ja võimalikud arenguvajadused. See käib ka juhtide ja juhtimiskvaliteedi kohta. Igat isikutüüpi inimene võib saada edukaks juhiks, kui ta on oma käitumiseelistustest teadlik ning oskab oma käitumist vastavalt olukorrale kohandada. On siiski huvitav tõdeda, et teatud psühholoogilised

eelistused on juhtide seas oluliselt levinumad kui teised. Näiteks Ameerika Ühendriikides jaotuvad rahvastiku hulgas psühholoogilised eelistused vastavalt Tabel 1-s kirjeldatu järgi.

Tabel 1. MBTI mudeli psühholoogilised eelistused.

E – 49%	I – 51%
S – 73%	N – 27%
T – 40%	F – 60%
J – 54%	P – 46%

Allikas: (Briggs, Meyer 1998, 379)

Samas Ashridge Management Collage'i üliõpilaste psühholoogiliste eelistuse jaotus on näha Tabel 2-s.

Tabel 2. MBTI mudeli psühholoogilised ülikooli üliõpilaste hulgas

E – 63%	I – 37%
S – 50%	N – 50%
T – 86%	F – 14%
J – 76%	P – 35%

Allikas: (Kirby et al 2007, 47)

Juhtideks pürgib enam inimesi, kes eelistavad tundmisele mõtlemist ning tajumisele otsustamist. Samuti on intuitsust meelele eelistavaid ja ekstravertsust introvertsusele eelistavaid tudengeid juhtideks õppijate hulgas rohkem. (Ibid.)

Tabel 3. MBTI isikutüüpide jaotus ülikooli üliõpilaste seas.

ISTJ 14,3%	ISFJ 1,5%	INFJ 0,9%	INTJ 8,0%	E 63% I 37%
ISTP 3,9%	ISFP 0,6%	INFP 1,5%	INTP 6,6%	S 50% N 50%
ESTP 5,8%	ESFP 1,1%	ENFP 3,7%	ENTP 11,6%	T 86% F 14%
ESTJ 20,8%	ESFJ 2,4%	ENFJ 2,5%	ENTJ 14,9%	J 65% P 35%
TJ 58%	TP 25%	FJ 7%	FP 7%	

Allikas: (Ibid)

Tabel 3-st on näha, et info kogumist ja otsuste tegemist puudutavates kategooriates, mida MBTI peab inimese põhiolomuseks, oli psühholoogiliste eelistuste kombinatsioonidest Ashridge Management Collage'i üliõpilaste seas 58%-ga ülekaalus mõtlemise – otsustamise kombinatsioon (TJ), järgnesid mõtlemise – tajumise kombinatsioon (TP) 25%-ga, tundmise – otsustamise kombinatsioon (FJ) 7%-ga ja tundmise – tajumise kombinatsioon (FP) samuti 7%-ga. Nelja eelistuse kombinatsioonidest esines juhiks õppijatel kõige rohkem ESTJ, ENTJ, ISTJ, ENTP ja INTJ isikutüüpe. (Kirby et al 2007, 47)

Juba töötavate juhtide hulgas on jaotused väga sarnased. Isikutüüpide jaotus ameerika elanikkonna hulgas võrreldes isikutüüpide jaotusega ameerika tippjuhtide hulgas on toodud alljärgnevas tabelis.

Tabel 4. MBTI isikutüüpide jaotus juhtide ja tavaelanikkonna seas. US – jaotus ameerika elanikkonna hulgas, EX – jaotus ameerika tippjuhtide hulgas

ISTJ US 11,6% EX 12,3%	ISFJ US 13,8% EX 2,3%	INFJ US 1,5% EX 2,0%	INTJ US 2,1% EX 6,8%
ISTP US 5,4% EX 3,8%	ISFP US 8,8% EX 1%	INFP US 4,4% EX 3,1%	INTP US 3,3% EX 5,7%
ESTP US 4,3% EX 5,4%	ESFP US 8,5% EX 2,1%	ENFP US 8,1% EX 7,4%	ENTP US 3,2% EX 10,6%
ESTJ US 8,7% EX 16,5%	ESFJ US 12,3% EX 4,1%	ENFJ US 2,5% EX 4,6%	ENTJ US 1,8% EX 12,1%

Allikas: (Kirby et al 2012, 377)

Tabel 4-st on näha, et ka töötavate juhtide hulgas on ülekaalus mõtlemise eelistusega ja otsustamise eelistusega inimesed. Töö autorile teadaolevalt ei ole ükski uuring tõestanud, et antud eelistustega juhid on oma ametis edukamad. Seega võib oletada, et mõtlemist ja otsustamist eelistavad inimesed tunnevad ennast juhi positsioonil kindlamalt ja mugavamalt ning et ühiskond väärtustab neid omadusi juhi juures, mis omakorda soodustab nende psühholoogiliste eelistustega inimeste värbamist juhi ametikohale ning nende jätkusuutlikkust juhi rollis.

Lisaks käitumiseelistusele, peetakse juhi juures oluliseks ka juhtimismotiive nende mõju juhtimisele, uuritud on järgnevaid tegureid: vajadus võimu või domineerimise järele,

vajadus saavutuse järele, vajadus ühtekuuluvuse järgi ning vajadus vastutuse järgi.

Chan ja Drasgow on välja toonud termini kui „motivatsioon juhtida“ (MTL – motivation to lead), eesmärgiga aru saada suhtest indiviidide erinevuste ning erinevate juhtide käitumise vahel. MTL aluseks on eeldus, et mitte-kognitiivsed võimed, nagu isiksus ja väärtused on seotud juhi käitumisega läbi indiviidi MTL-i, mis omakorda mõjutab indiviidi osavõttu juhi rollides ja tegevustes. Alles läbi selliste tegevuste saab indiviid omandada sotsiaalsed oskused ja teadmised, mis on vajalikud juhtimiseks ja oma juhtimisstiili paika panemiseks. (2001, 2).

Kirkpatrick ja Locke on eelnevate uurimuste põhjal välja selgitanud peamised tunnused, mis iseloomustavad just juhipositsioonidel töötavaid inimesi. Välja tuuakse kuus tunnust, milles juhid eristuvad mitte-juhtidest, nendeks on: innustus tegutseda, soov juhtida, ausus ja terviklikkus, enesekindlus, kognitiivsed võimed ja teadmised ärivaldkonnast. Innustus tegutseda kujutab endas tunnuste ja motiivide kooslust, mis demonstreerivad suure panuse andmist. See jaotub omakord viieks erinevaks osaks: saavutus, motivatsioon, ambitsioon, energia, püsivus ja initsiatiiv. (1991, 49)

Juhile omased tunnused on erinevate kompetentsusmodelite aluseks. Järgnevalt tuuakse välja peamised antud valdkonna mudelid, mille põhjal on välja selgitatud peamisi kompetentsuseid, mis on omased just juhtidele ja omavad mõju nende tulemuslikkusele.

Zaccaro et al on loonud mudeli, kuhu on välja toodud erinevad juhi tunnused ja kuidas need mõjutavad juhi töötamist. Antud mudeli järgi juhi kognitiivsed võimed, isiksus ning motiivid ja väärtused on eemale ulatuvad juhi sotsiaalsete oskuste, probleemi lahendamise oskuse ning ekspertiisi ja vaikiva teadmise suhtes. Mudeli järgi on viimati nimetatud, nii nimetatud lähedased tunnused, omaduste kogu aluseks, et ennustada juhi probleemi lahendamise protsesse, mis oma korda ennustab juhi soorituse edukust. Zaccaro mudel pakub, et situatsioonilised mõjurid, mis on defineeritud kui juhi töökeskkond, määrab (a) välja toodud oskuste ja teadmiste kvaliteedi ning sobivuse ja (b) konkreetse juhtimisprotsessi sobivuse. (Zaccaro et al, 21)

Juhi viis kompetentsuste kategooriat on järgnevad (Ibid.):

- Kognitiivsed võimed – üldised kognitiivsed võimed on üks kõige enim uuritud juhiomadusi. Mitmed uuringud on viidanud kognitiivse võime olemusele. Üldine intelligentsus omab kõrget seost erinevatele juhi ja juhtimiseefektiivsuse näitajate vahel. Kokkuvõtvalt võib öelda, et reeglina on juhid intelligentsemad kui mitte-juhid. Viimasel ajal on toodud välja loovat mõtlemist kui tähtsat juhiomadust, eelkõige

organisatsioonides, kus on vaja tegeleda komplekse probleemilahendusega. Baehr (1992) tõi välja, uurides 1358 juhti erinevatest ettevõtetest, et organisatsiooni juhtimistasandid olid seotud loova mõtlemisega – tippjuhid näitasid kõrgemat loovusepotentsiaali kui kesk- või alamastme juhid.

- Isiksus – kõige enam juhitunnuste puhul on viimasel dekaadil uuritud just juhi isiksust. Need uuringud on põhinenud peamiselt (a) juhtimisele ja Big Five mudelile ja (b) juhtimisele ja seosele MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) mudeliga. Zaccaro väidab, et enamik viiefaktorilise isiksusemudeli komponentidest omab mõju juhi tulemuslikkusele. Lähtudes MBTI mudelist, väidetakse, et enamasti kipuvad juhid (eelkõige militaarvaldkonnas) olema ekstravertsed ning intuiitiivsed ja eelistavad mõtlemist ning otsustamist. Intuiitiivsed inimesed saavad paremini hakkama oma visiooni edastamise ja tõlgendamisega teistele inimestele. Küll aga ei saa öelda, et ainult antud isikuomadustega inimesed saaksid olla juhid, statistika järgi on kõikide isikutüüpidega juhte.
- Motivatsioon – juhtide motiiviks on erinevad tegurid, kuid kõige suuremat mõju omavad järgnevad vajadused: vajadus võimu või domineerimise üle, vajadus saavutuse, ühtekuuluvuse ja vastutuse üle. Hiljuti on artiklites välja kerkinud ka üks uus motiiv – vajadus juhtida. Vajadus domineerimise koos intelligentsuse ja iseseisvusega on positiivselt seotud juhi tulemuslikkusega. Laiemas pildis on see teema, mis ei ole leidnud suurt kajastamist, kuid sellest hoolimata on siin sellel palju potentsiaali. Kuigi saab öelda, et motiiv juhtimise järgi omab seost tulemuslikkusega, siis senini kirjandus ei lähe konkreetsemaks, ehk millised on need tegurid, mis paneb juhi soovima olla juht.
- Sotsiaalsed oskused – autori sõnul on see efektiivse juhtimise põhikompetentsus. Sotsiaalne oskus (tihti ka sotsiaalne intelligentsus) on oskus aru saada inimese tunnetest, mõtetest ja käitumisest (sh iseenda) inimeste vahelistes olukordades ja käituda asjakohaselt nendes olukordades vastavalt oma arusaamisele. Emotsionaalne intelligentsus (EQ) on omadus, mis on viimasel ajal kerkinud juhtimisteemalises kirjanduses esile. See on võime tajuda emotsioone, ligi pääseda ja genereerida emotsioone, et aidata kaasa mõtlemisele, aru saada emotsioonidest ning saavutada emotsionaalne ning intellektuaalne areng läbi emotsioonide reguleerimise. Ka emotsionaalse intelligentsuse uurimine on pigem uus teema, kuid sellegi poolest on ilmunud mitmeid selle teemalisi artikleid ja raamatuid. Senised empiirilised tulemused näitavad, et on olemas seos juhtide tulemuslikkusega, kuid vajab kontrollimist

ka täpsemate mudelitega. Senised uuringud on pinnapealsemate mudelitega sooritatud ja seetõttu ei pruugi tulemused olla täielikult valiidsed.

- Probleemi lahenduse oskus, ekspertiis ja vaikiv teadmine – juhtimine kujutab endas sotsiaalsete probleemide lahendamist, mistõttu sotsiaalsete probleemide lahendamise oskus on olulised juhikompetentsused ennustamaks nende edukust juhiositsioonis. Probleemi määratlemise ja lahendamise oskus mõjutab suurel määral juhi karjääri edukust, isegi kui sealt välja jätta üldine intelligentsus, loov mõtlemine, personaalsus ja motiivid. Vaikiv teadmine näitab, mida inimene peab teadma, et õnnestuda antud keskkonnas. Ühtlasi on see ka teadmus, mida ei saa otseselt õpetada ega ei ole ka kuidagi sõnastatud. Juhtidelt eeldatakse kiiret kohandumist, ning vaikiv teadmine on selles osas suureks mõjuriks. Teadmine tekib kui inimesed kogevad uusi kogemusi ning neil on ka piisavalt kognitiivseid võimeid, et enda jaoks mõtestada saadud kogemusi ning neid rakendada edaspidiselt. Võime õppida oma kogemustest on üks äärmiselt oluline juhikompetentsus, eriti muutuvates keskkondades.

Oluliste kompetentsuste välja selgitamiseks kasutatakse reeglina küsimustikke, mida viiakse läbi kas juhtide endi või nende alluvate vahel. Selle abil selgitatakse välja, millised kompetentsused on statistiliselt olulised ja millised mitte. Dulewicz ja Higgs on loonud küsimustikku, et uurida juhtide kompetentsuseid. Küsimustik mõõdab 15 erinevat kompetentsust, kolmes erinevas kategoorias: intellektuaalne mõõde (IQ), juhtimise mõõde (MQ) ja emotsionaalne ning sotsiaalne mõõde (EQ). Intellektuaalne mõõde hõlmab endas: kriitilist analüüsi ja hindamist, visiooni ja kujutlusvõimet ning strateegilist perspektiivi. Juhtimise mõõde (MQ) alla läheb: ressursside juhtimine, kommunikatsiooni soodustamine, võimustamine, arendamine ja saavutamine. Emotsionaalse mõõde ehk EQ hõlmab endas eneseteadvust, emotsionaalset vastupidavust, intuiivsust, empaatiavõimet, mõju, motivatsiooni ning kohusetunnet (2005, 107-108)

Ühtlasi määratlesid nad eelneva kirjanduse põhjal erinevad juhi käitumised erinevates muutuste kontekstides. Kolm erinevat juhtimisstiili on (Ibid.):

- Motiveeriv juhtimine
- Kaasav juhtimine
- Eesmärgi-põhine juhtimine

Dulewicz ja Higgs uurisid, kas nende loodud mudel LDQ omab seoseid ka Big Five isikuomaduste mudeliga. Korrelatsioon emotsionaalse vastupidavuse ja emotsionaalse

stabiilsuse ning mõlema mudeli kohusetunde vahel oli tugev. Küll aga eelnevad uuringud on näidanud, et need ongi ainukesed kaks faktorit, mille põhjal on võimalik ennustada edukust tööpositsioonidel. Täpsemalt öeldes, LDQ mudeli järgi saab järeldada, et inimese isiksus ei oma suurt tähtsust juhi kompetentsustele ega ka juhistiilile või tulemuslikkusele. Juhid, kellel on erinevad isiksuse profiilid, kipuvad omaks võtma sarnaseid juhistiile. (Dulewicz, Higgs 2005, 107-108)

Mumford et al toovad välja, et juhikompetentsuste nõudmised sõltuvad väga organisatsiooni tasemest ja mitmete muude tegurite põhjal ehk tegu on kompleksüsteemiga. Nad jaotasid kompetentsused nelja üldisesse kategooriasse: (1) kognitiivsed kompetentsused (2) isikutevahelised kompetentsused (3) ärikompetentsused ja (4) strateegilised kompetentsused. Kognitiivsed võimed on igasuguse juhikompetentsuste alusteks. See koosneb oskustest, mis on seotud baas kognitiivsete võimetega, nagu informatsiooni kogumine, protsessimine ja järelduste tegemine. Lisaks sellele ka õppimine – need fundamentaalsed oskused moodustavad suure osa tegevustest, millega juhid igapäevaselt kokku puutuvad. Lisaks sellele on oluliseks komponendiks kommunikatsiooniga seotud kompetentsused – nii kirjutamine, rääkimine kui ka kuulamine. Kognitiivsete võimete puhul üheks olulisemaks on võime õppida ja kohanduda vastavalt olukorrale – see annab võimaluse juhil kohandada käitumist ja strateegiat, et tegeleda esile kippuvate, mitte-rutiinsete ja dünaamiliste tegevustega. Teiseks kategooriaks on inimeste vahelised oskused, tihti nimetatakse neid kui sotsiaalseid oskusi. See hõlmab endas võimet aru saada, kuidas teised inimesed reageerivad ja miks nad just nii reageerivad. Lisaks sellele autorid liigitasid selle alla ka veenmise ja läbirääkimistega seotud kompetentsused. Kolmanda kategooriana on ärikompetentsused, mis keskendub funktsionaalsetele aladele, kuhu alla langevad enamik tegevused, millega juhid kokku puutuvad. Selleks on ressursside ja operatsioonide analüüs ning ka personaliga seotud tegevused (motiveerimine, arendamine, edutamine). Lisaks ka finantsidega seotud kompetentsused. Viimaseks kategooriaks on strateegilised kompetentsused, mis kujutab endast väga kontseptuaalseid oskusi, mis on vajalik, et saada komplekssetest süsteemidest. Selleks on eelkõige planeerimisega seotud kompetentsused nagu ettekujutamine ja süsteemide tajumine. Probleemi lahendamine on ka osa strateegilistest kompetentsusest, see sisaldab nii probleemi määratlemist kui ka sellele sobiliku lahenduse leidmist. (Mumford et al 2007, 155-158).

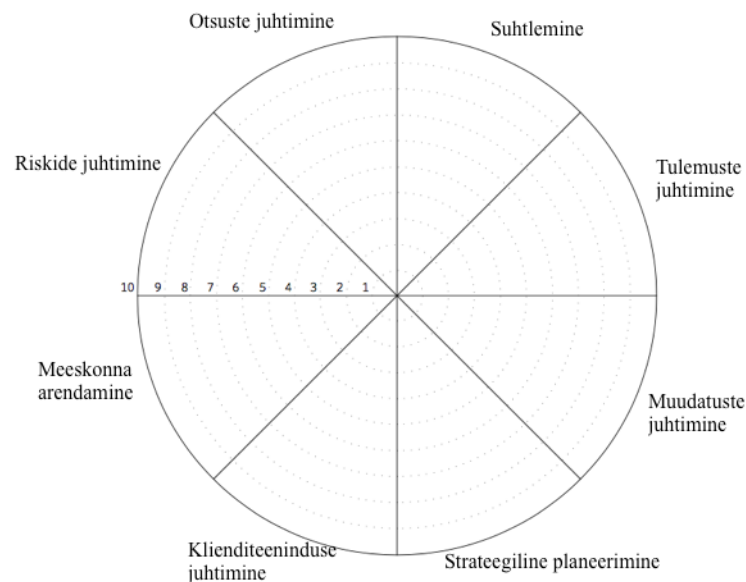
Juhtide arendamisel on üheks tänapäevaseks meetodiks kootsing. Ka kootsing pöörab tähelepanu kompetentsustele, suunates juhti teadvustama, millised kompetentsused aitavad tal

olla oma töös edukas, hindama oma taset nendes kompetentsustes ning töötama välja tegevusplaani kriitiliste kompetentsuste arendamiseks.

Whitworth et al on loonud kootsidele juhikompetentsuse ratta (vt Joonis 1), mis koosneb kaheksast osast: suhtlemine, tulemuste juhtimine, muudatuste juhtimine, strateegiline planeerimine, klienditeeninduse juhtimine, meeskonna arendamine, riskide juhtimine, otsuste vastuvõtmine. Ratta kaheksa osa moodustuavad juhikompetentsuste konstellatsioonini. See on mõeldud kootsingu sessioonidel kasutamiseks ülesandena, millega mõõdetakse rahuolu erinevates kategooriates. Ratta keskel on 0, mis tähendab täielikku mitte-rahulolu, ning 10 tähendab ideaalset seisundit. Kui on selle järgi terve ring ära joonistatud, siis tekkinud perimeeter iseloomustab kompetentsuseratast. See annab võimaluse juhtidele visualiseerida oma kompetentsuseid ning hinnata neid kompetentsuseid, mis vajaksid arendamist. (2007, 225) Juhikompetentsuse ratta osad on (Ibid.):

- Suhtlemine - kuulamine ja enda selge väljendamine nii suuliselt kui kirjalikult, koostööd toetavate suhete loomine ja infoliikumise tagamine oma meeskonnas, teiste ettevõtte üksustega, juhtkonnaga ja klientidega, empaatia kasutamine selleks, et mõista inimeste käitumismotiive ning teadvustada, millist mõju omab enda käitumine teistele inimestele
- Tulemuste juhtimine – strateegiliste eesmärkide saavutamine läbi mõõdikute väljatöötamise, mis aitavad töötajate, protsesside, teenuste tulemusi mõõta, mõõtmistulemuste analüüs ja vajalike korrektuuride tegemine efektiivsuse tõstmiseks ja tulemuste parendamiseks
- Muudatuste juhtimine – töötajate ettevalmistamine, toetamine, kaasamine ja vajalike vahendite ning infoga varustamine selleks, et töötajad kergemini kohaneksid muudatustega, mis on vajalikud organisatsiooni arenguks ja eduks
- Strateegiline planeerimine – strateegia või suuna defineerimine, otsuste tegemine strateegia elluviimiseks ning strateegilise plaani väljatöötamine, mis on aluseks funktsionaalsete plaanide koostamisel
- Klienditeeninduse juhtimine – kliendi ootustele vastava teeninduse saavutamine ja ettevõtte kasu suurendamine läbi kliendiootuste uurimiseks vajalike protseduuride loomise, kliendi ootustele vastava teeninduslubaduse sõnastamise, teeninduslubadusele vastava teenuseahela väljatöötamise ning teeninduslubadusele vastava teenindustaseme pakkumiseks vajalike protseduuride loomise

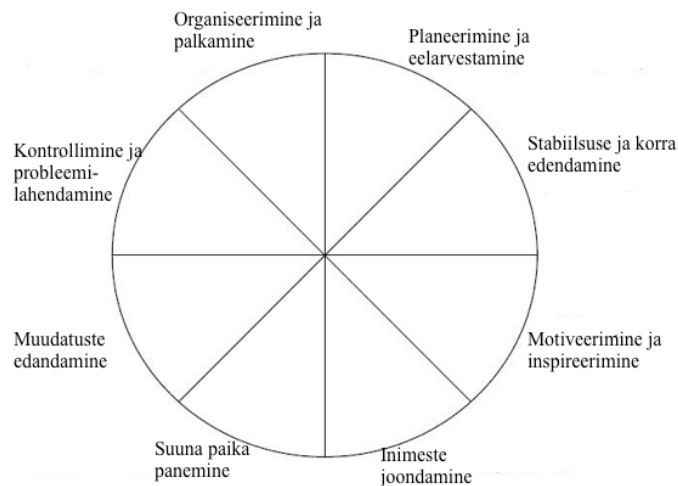
- Meeskonna arendamine – töögrupi efektiivsuse tõstmine läbi selge ja üheselt mõistetava eesmärgi sõnastamise, rollide selge jaotamise, meeskonnaliikmete omavaheliste suhete ning infoliikumise parendamise, meeskonnaliikmete individuaalsete tugevuste teadvustamise, ja maksimaalse rakendamise, oskuste arendamise, kaasatuse ja initsiatiivi kasvatamise
- Riskide juhtimine – riskide võtmisega kaasneva tulu ja riski kulu maksimeerimine läbi võimalike ohtude analüüsimiseks ja ohtude kahjuliku mõju ennetamiseks või vähendamiseks vajalike protseduuride loomine, kusjuures ohtude hulka võivad kuuluda nii finantsseisust, seadustest, infolekkest tulenevad ohud, strateegilise juhtimise vead, õnnetused, looduskatastroofid
- Otsuste vastuvõtmine – ettevõtte visiooni ja strateegiat toetavate otsuste tegemine ja kommuniqueerimine oma meeskonna töötajatele, teistele ettevõtte üksustele, klientidele, tagades otsuste kvaliteedi piisava info omamisega otsuse tegemiseks ning nii ratsionaalsete kui emotsionaalsete tegurite ja nende mõju arvestamisega



Joonis 1. Juhimiskompetentsuste susteratas

Allikas: (Whitworth et al 2007, 225)

Tänapäeva juhtimisel on esilekerkinud eestvedamisega seotud kompetentsused. Eelneva hindamiseks on Whitworth et al loonud ka juhtimiseratas (vt Joonis 2), mis keskendub just eestvedamisega seotud kompetentsusele. Selle ratas koosneb samuti kaheksast erinevast osast (Whitworth et al 2007, 216-217):



Joonis 2. Juhtimise ja eestvedamise kompetentsusteratas.

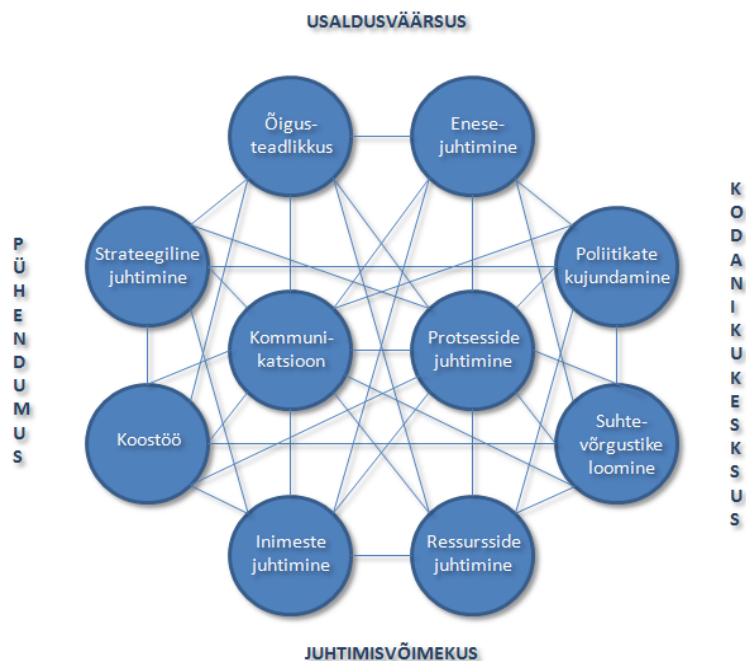
Allikas: (Ibid.)

- planeerimine ja eelarvestamine – detailsete tegevussammude ja ajagraafikute väljatöötamine tulemuste saavutamiseks ning seejärel teostuseks vajalike ressursside leidmine
- stabiilsuse ja korra edendamine – potentsiaali loomine võtmetulemuste pidevaks saavutamiseks
- motiveerimine ja inspireerimine – töötajate innustamine suuremate poliitiliste, bürokratlike ja ressurssidest tulenevate barjääride ületamiseks, kattes peamisi, kuid sageli katmata inimlikke vajadusi
- inimeste joondamine – sihtide väljendamine nii sõnades kui tegudes kõigile neile, kellega koostöö võib osutuda vajalikuks, selleks et luua meeskond, kes mõistab visiooni ja strateegiaid ning neid aktsepteerib
- suuna paika panemine – tulevikuvisioni, sageli just pikaajalise visiooni, ja strateegiate väljatöötamine selleks, et ellu viia muutused, mis on visiooni saavutamiseks vajalikud
- muudatuste edendamine – kasulike muudatuste elluviimiseks vajaliku potentsiaali loomine (nagu näiteks uued tooted)

- kontrollimine ja probleemi-lahendamine – tulemuste detailne jälgimine, plaanist kõrvalekallete märkamine ning seejärel probleemide lahendamise korraldamine
- organiseerimine ja palkamine – struktuuri loomine plaani nõuete täitmiseks, vajaliku töötajate kaadri palkamine, võimu delegerimine plaani elluviimiseks, juhiste ja protseduuride loomine töötajate suunamiseks, meetodite või süsteemide väljamõtlemine elluviidu analüüsimiseks

Eestis on kompetentsustemudelid laialdaselt kasutatud avalikus sektoris, kus näiteks on avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsustemudel, haridusametuse juhtide kompetentsustemudel jm. Lisaks on need kasutusel ka erasektoris, eelkõige suureettevõtetes nagu Swedbank, Elektrilevi jm.

Eestis on välja töötatud avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsustemudel, mis koosneb neljast põhikompetentsustest ehk põhiväärtusest ning kümnest üldisest kompetentsustest (vt Joonis 3). Põhikompetentsustena on määratletud usaldusväärsus, pühendumus, kodanikukesksus ja juhtimisvõimekus. Ülejäänud kompetentsusteks on õigusteadlikkus, strateegiline juhtimine, poliitika kujundamine, inimeste juhtimine, ressurside juhtimine, protsesside juhtimine, koostöö, kommunikatsioon, suhtevõrgustike loomine, enesejuhtimine. Eelnevalt loetletud kompetentsused peavad olema igal Eesti avaliku teenistuse tippjuhil. (Avaliku ...)



Joonis 3. Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsustemudel.

Allikas: (Ibid.)

Kompetentsustemudel on koostatud ka Eesti haridusjuhtide jaoks. Antud kompetentsustemudeli eesmärgiks on järgnev: „Eesti on rahvusvaheliselt edukas, kui siin on maailma parimad haridusasutused ja seda tänu innovaatilistele juhtidele. kompetentsustemudeli eesmärk on kirjeldada 2025. aasta perspektiivis haridusasutuse juhti kui kooliuuendajat, kes mõistab ühiskonna arenguid ja tulevikuootusi haridusasutusele ning toetab igat õpilast tema võimete maksimaalsel arendamisel. (Haridusasutuse...)

Haridusasutuse juhti kompetentsustemudeli järgi omab maailma parima haridusasutuse juht järgnevaid kompetentsuseid (Ibid.):

- Innovatsiooni juhtija
- Meeskonna juhtija
- Iga õpilase arengu toetaja
- Tulemuspõhine juhtija
- Eduloo tutvustaja

Antud kompetentsustemudeli koostamisel on prioriteetseks sätitud innovatsiooni juhtimise kompetentsus. Seda sellel põhjusel, et haridusasutustel on vähe ressursse kuid kõrged ootused. Võrreldes varasemaga on lisandunud eduloo tutvustaja kompetentsus. Selle olulisuseks peetakse asjaolu, et haridusasutuste erisuse puudumise pärast ei ole õpilased ja lapsevanemad kursis haridusasutuste eripärade ning vähe on levinud haridusasutuste õppimine üksteiselt. (Ibid.)

Võrreldes avaliku teenistuse juhtide mudeliga, on siit välja jäetud enesejuhtimise kompetentsus. See on põhjendatud sellega, et see sisaldub ambitsioonika visiooni, innovaatilisuse juhtimise ja meeskonna juhtimise kompetentsustes. Välja on jäetud ka üldiselt kompetentsused nagu kriitiline mõtlemine ja konfliktide lahendamine, kuna neid peetakse aluskompetentsusteks mitte läbimurret tekitavateks kompetentsusteks. (Ibid.)

Haridusjuhtide kompetentsustemudelile on juurde koostatud ka tegevusnäitajad, iga kompetentsuse kohta viis tükki, mida hinnatakse skaalal 1-7. (Ibid.)

Haridusjuhtide kompetentsusemudelid kasutatakse juhtide :

- enesearendamisel
- värbamisel ja valikul
- koolitamisel
- individuaalsel nõustamisel
- tulemushindamisel

- tunnustamisel.

Lõputöö autor on seisukohal, et juhikompetentsuste uurimine on oluline valdkond. Kaardistades erinevaid kompetentsuseid, annab see hea aluse kompetentsusmodelite koostamisele. Nendest on tänapäeval saanud hea alus organisatsioonide personaliplaneerimisele ning olemasolevate töötajate ja juhtide arendamisele.

2. UURINGU EESMÄRK JA METOODIKA

Uurimistöö eesmärgiks on analüüsida juhtidel esinevaid peamisi kompetentsuseid ning selle põhjal panna paika järeldused, kuidas organisatsioonid saaksid organisatsioonid arendada juhte, kes on teadlikud oma kompetentsustest ning oskavad neid ära kasutada.

Et saavutada püstitatud eesmärke, on autor intervjuude analüüsiks kasutanud kvalitatiivset uurimismeetodit. Selle kasutamise põhjenduseks on: Kvalitatiivne uurimismeetod on suunatud inimeste kogemuste, arusaamade ja tõlgenduste mõistmisele ning viiakse läbi uuritavate loomulikus keskkonnas (Laherand, 24). Kvalitatiivne uurimismeetod aitab anda inimestest, sündmustest või ilmingutest tervikliku, rikka ja detailirohke pildi (Ibid.). Antud töö raames kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit, kuna uuritakse juhtide kompetentsusi läbi juhtide isikliku hinnangu, mida nad jagavad läbi intervjuude.

Uurimusliku osa aluseks on Tallinna Tehnikaülikoolis õpetatava aine Juhtimine (TMO2210) raames läbiviidud intervjuud. Aine viiakse läbi iga aasta, antud juhul olid aine läbijateks TTÜ majandusteaduskonna rahvusvahelise õppekava “Rahvusvaheline ärikorraldus” õppurid, kellest enamik on välisüliõpilased. Kasutatud on 2015/16 õppeaastal läbiviidud aine kodutööd, kus üliõpilased pidid intervjuuerima ühte juhti. Pea kõikides intervjuudes käsitleti ka nende juhtide kompetentsuseid - neid intervjuusid kasutati ka analüüsides läbiviimiseks. Kokku oli 107 intervjuud, millest kõik loeti ja töötleti läbi.

Intervjueeritud juhid olid valitud kodutöö tegija poolt ning nende poolt tehtud intervjuu eesmärgiks ei olnud kompetentsuste määramine vaid üldiselt tutvuda juhi tööga. Sellegi poolest uuriti juhtidelt kompetentsuste kohta. Valimis on juhte väga erinevatest riikidest. Intervjueeritud juhid töötavad erinevatel positsioonidel - mitmed töötavad tippjuhina, paljud keskastmejuhina. Enamasti küsitletud juhtidest töötavad väikese või keskmise suurusega ettevõtetes.

Uuringuprotsessi esmaseks sammuks oli vastava erialase kirjandusega tutvumine. Teoreetilise tasuta põhjal oli võimalik määratleda intervjuude analüüsimise metoodika ning sobiva mudeli valimine.

Intervjuude läbiviimisel oli õppuritele ette antud näidisküsimused, kuid lõplik vorm oli üliõpilase enda otsustada. Seetõttu viidi läbi nii struktureeritud kui poolstruktureeritud intervjuusid, vastavalt üliõpilase enda soovile. Intervjuude analüüsimiseks lõi autor tabeli, kuhu olid välja toodud igast intervjuust välja tulnud kompetentsused. Et võrrelda intervjuusid ning välja selgitada peamised kompetentsused, otsustas töö autor võrdluse lihtsustamiseks kasutada eelnevalt loodud kompetentsusemudelit. Oma universaalsuse poolest otsustati mudelina kasutada Laura Witworthi poolt oma raamatus "Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Towards Success in Work and Life" loodud kompetentsuseratta. Seal on liigutatud juhtimiskompetentsused kaheksasse prioriteetsesse valdkonda - suhtlemine, tulemuste juhtimine, muudatuste juhtimine, strateegiline planeerimine, klienditeeninduse juhtimine, meeskonna arendamine, riskide juhtimine, otsuste vastuvõtmine. Antud juhtide kompetentsusratta mudel on käesolevas töös võetud aluseks, kuna see mudel sobitub nii era- kui riigisektori juhtimiskompetentsuste analüüsimiseks, samuti erinevate ärivaldkondade juhtimiskompetentsuste analüüsimiseks.

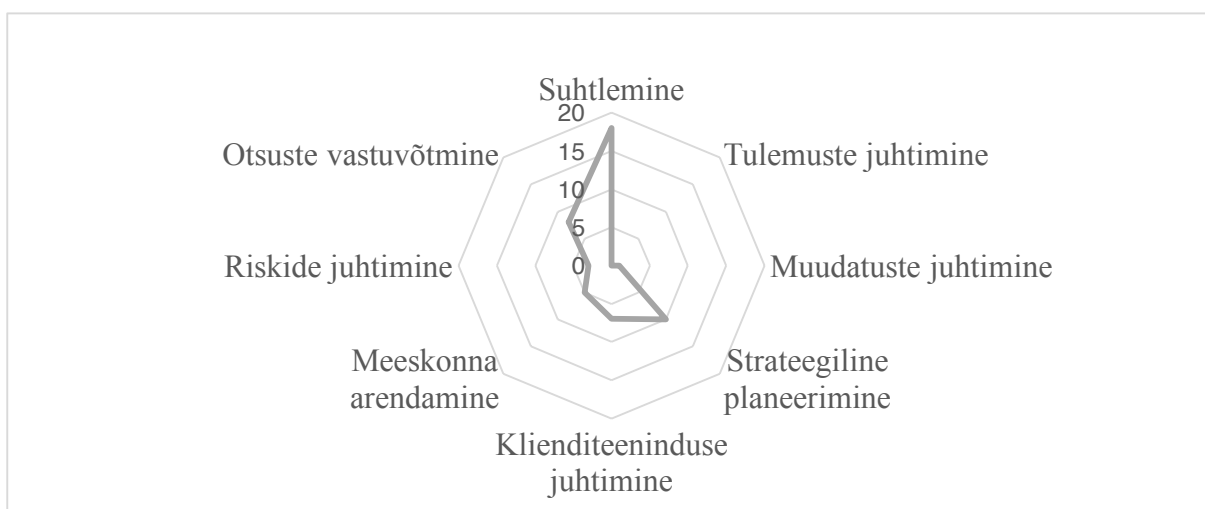
3. ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

Peatüki eesmärk on anda ülevaade läbi viidud uuringu tulemustest. Oluline rõhk on analüüsist saadud tulemustel ning seejärel töö autori poolt tehtud järeldused uuringu tulemuste kohta.

Esmalt analüüsitakse vastavalt Witworthi kompetentsuseratta järgi esinenud kompetentsuseid ning nende populaarsust juhtide seas.

3.1. Peamiselt esinenud kompetentsused

Alampeatüki eesmärgiks on bakalaureusetöö uurimusena töödeldud intervjuude analüüsimine, ning seejärel näha, millises ulatuses kattuvad intervjuueeritud juhtide poolt oluliseks peetavad juhtimiskompetentsused juhtide kompetentsuseratta mudelis toodud kompetentsustega. Analüüsi alusena on kasutatud Witworthi kompetentsuseratast, mille järgi kompetentsuseid grupeeritakse ning seejärel analüüsitakse.



Joonis 4. Kompetentsuste jaotus kompetentsuseratta järgi (juhtide arv 107st).

Allikas: (Autori loodud)

Juhtide kompetentsuseratta kuuest juhtimiskompetentsustest osutus intervjueritud juhtide silmis kõige vajalikumaks kompetentsuseks **suhtlemine**. Seda tõi välja 18 juhti 107-st, mis on pea kaks korda rohkem kui strateegilisel planeerimisel. Kommunikatsiooni vajalikkust põhjendati mitmeti.

”Ma usun, et kõige olulisem oskus, mis juhil peaks olema, on suhtlemisoskus. Juht peaks teadma, kuidas suhelda erinevate inimestega, sest iga töötaja on ainulaadne isiksus, kellel on oma huvid, eesmärgid ja oskused.” INT 36

”... ja oskus korrektselt klientide ja külalistega suhelda.” INT 106

”Veel üks oluline oskus, vast isegi kõige olulisem oskus, on suhtlemisoskus. Eriti sellises üksteisega tihedalt seotud meeskonnas nagu meil, on väga oluline hoida üleval positiivset meeleolu, kuna see on üks meie ressursidest. Eestvedamisoskus, mis on samuti väga oluline oskus, on suhtlemisoskusega läbipõimunud.” INT 104

”Juht, kes selles valdkonnas töötab, peab teadma, kuidas rääkida inimestega, kes on rahulolematud ja nurisevad. Ülikool aitas mul selle kohta vajalikku informatsiooni saada.” INT 83

Intervjuudest tuli välja, et kommunikatsioon on mõnes mõttes kui aluskompetents, olles eelduseks heade koostöösuhete loomisel nii ettevõtte sees kui ettevõttest väljaspool. Hea kommunikatsiooniga on võimalik oma alluvaid paremini individuaalselt tundma õppida, mõista nende isikupära - nende huvisid, eesmärgid ja oskuseid. See omakorda aitab kaasa erinevatele eestvedamise kompetentsuste rakendamisele, näiteks töötajate motiveerimisele, inspireerimisele ja arendamisele. Teisalt peavad juhid suhtlemisoskust eelduseks hea meeskonnatöö juurutamisel, kuna see aitab hoida ülevad kogu meeskonna positiivse meeleolu ja toetada meeskonnaliikmete omavahelisi häid suhteid, mida peetakse oma äri üheks olulisimaks ressursiks. Samuti on suhtlemisoskus vajalik probleemsete olukordade edukaks lahendamiseks töötajatega. Samaväärselt on suhtlemisoskus juhtide silmis vajalik ka selleks, et luua head suhted väljapoole ettevõtet – klientide ja koostööpartneritega.

Juhid peavad oluliseks ka pikema perspektiiviga arvestamist. Selle tõestuseks on **strateegiline planeerimine**, mis osutus teiseks kõige levinumaks kompetentsuseks kompetentsuseratta põhjal. Strateegiline planeerimine esines kümnel juhul 107st.

”Strateegiliste suhete loomine klientide ja tarnijatega” INT 51

”Oskus luua strateegiaid...” INT 87

”Oskus luua jätkusuutlik strateegia” INT 96

Ka strateegiline planeerimine on juhtide silmis mitmetahuline. Juhid rõhutasid strateegilise planeerimise kompetentsuste vajalikkust nii ettevõtte arengustrateegia koostamisel, kliendisuhete kavandamisel kui ka tarnijatega koostöö planeerimisel. Kõigis neis valdkondades seisneb juhtide sõnul strateegilise planeerimise kompetentsuse olulisus ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamises.

Kaheksal korral mainiti **otsuse juhtimise oskust**. Oluliseks ei peeta mitte ainult otsuste tegemist, vaid ka nende eest vastutuse võtmist.

“Iga otsuse eest, mida ma teen, kannan ma vastutust oma meeskonna ees,” INT 3

”... oskus teha õigeid otsuseid” INT 9

”...juht peaks oskama teha kiireid otsuseid ja võtma vastutust nende eest...” INT 66

”...oskus teha kiireid ja õigeid otsuseid...” INT 96

Otsuste tegemisel toodi välja kolm aspekti: a) õigete otsuste langetamine b) kiiresti otsuste langetamine ja c) tehtud otsuste eest vastutamine nii oma meeskonna, terve ettevõtte kui ka klientide ees. Seega võib öelda, et otsuste vastuvõtmise kompetentsus on juhtide silmis tihedalt seotud kahe eelmise kompetentsusega – suhtlemiskompetentsuse ja strateegilise planeerimise kompetentsusega. Hea strateegilise planeerimise kompetentsus aitab tõenäoliselt juhtidel langetada hästi läbimõeldud ja ettevõtte jätkusuutlikku arengut toetavaid otsuseid. Hea

suhtlemiskompetentsus toetab juhti poolt vastuvõetud otsuste kommunikeerimist meeskonnale, kogu ettevõttele ja klientidele, muutes juhi otsuste eest vastutajana usaldusväärseks.

Klienditeeninduse juhtimine tuli välja seitsmest intervjuust, selle vajalikkust on põhjendatud mitmel erineval viisil:

”...mõista oma klienti ja tema eesmäärke...” INT 47

„Üks fundamentaalseid kompetentse on oskus veenda klienti selles, et ta vajab meid. Me ei ole kindlustusandjad, me oleme maaklerid – vahendajad kindlustusandja ja kliendi vahel. Meie teame kindlustusturgu ja meiega koos on võimalik saada kindlustuspoliis parima hinnaga. Ning kui kindlustusjuhtum leiab aset, saab klient oma kompensatsiooni kiiresti ja täies ulatuses.” INT 63

”...teadmine, kuidas suhelda klientidega...” INT 70

Klienditeeninduse juhtimise valdkonnas peetakse oluliseks selliste kliendisuhete loomist, mis võimaldavad aru saada kliendi vajadustest, soovidest ja eesmärkidest. Juhtide sõnul on kliendisuhete juhtimise kompetentsus vajalik nii selleks, et kasvatada kliendibaasi suurust kui ka selleks, et kasvatada klientide lojaalsust. Juhid peavad oluliseks, et klienditeeninduse juhtimise kompetentsuse abil tagatakse klientide usaldus selle osas, et toodet või teenust pakkuv ettevõtte pakub head hinnataset ja kiiret ning kvaliteetset teenust või toote tarnet.

Juhtimise puhul räägitakse üha enam eesvedamisest ja eestvedamisega seotud kompetentsuste arendamise vajalikkusest juhtide hulgas, kuna järjest kasvav on seisukoht, et juhi edukus sõltub suures osas sellest, kui hästi ta oskab kaasata, inspireerida ja arendada oma töötajaid. Lisaks suhtlemiskompetentsusele on eestvedamisega juhi kompetensuserattas seotud **meeskonna arendamise** kompetentsus. Seda nimetasid juhid kõige olulisemate juhtimiskompetentsuste hulgas vaid viiel korral, mis mõnevõrra viitab sellele, et suurem osa intervjuueritud juhtidest peavad protsesside ja strateegia juhtimisega seotud kompetentsuseid olulisemateks kui eestvedamisega seotud kompetentsuseid.

„On väga oluline värvata õiged spetsialistid ja anda neile töö, mis neile sobib ja mis pakub neile rõõmu. Tähtis on ka märgata inimestes veel peidus olevat potentsiaali.“ INT 12

"Eestvedamis- ja juhtimisoskused ...“ INT 14

„... kompetentsused, mis võimaldavad meeskonnaliikmeid eest vedada ja julgustada oodatud tulemuste saavutamiseks, kuid ka oskus paindlikult võtta vastu juhiseid teistelt meeskonnaliikmetelt. [...] Eriti minu töö juhtivtoimetajana ühes ajakirjas andis mulle mõningasi vajalikke kompetentse selle kohta, kuidas eest vedada meeskonda erinevat tüüpi meediasisu ja väljaannete tootmisel,“ INT 77

Juhid pidasid meeskonna arendamise kompetentsust oluliseks kõigepealt selleks, et tagada meeskonna ja töörolliga hästi sobituvate inimeste värbamist. Juhtide sõnul on heade töötulemuste tagamiseks tähtis, et inimesel tekib oma tööga kõrge rahulolu ja töö pakub talle rõõmu ning eneseteostust. Juhid seostavad meeskonna arendamise kompetentsust oskusega märgata töötaja varjatud potentsiaali, mis võimaldab töötajale arengut ja rahulolu pakkuvat karjääri ettevõttes planeerida. Juhid toovad esile, et meeskonna arendamise kompetentsus aitab meeskonnaliikmeid paremale koostööle suunata, pakkudes teineteisele individuaalsete ülesannete täitmiseks vajalikku infot ja tuge. Samuti peavad juhid meeskonna arendamise kompetentsust oluliseks seetõttu, et see võimaldab soovitud meeskondlike töötulemuste saavutamiseks kõige paremini rakendada erinevate meeskonnaliikmete teadmisi, oskusi ja tugevusi, pannes edukalt tööle meeskonna sünergia.

Eduka ettevõtluse puhul tuuakse tihti paralleelsele riskide võtmisega – osa juhi kompetentsuserattast on pühendatud ka sellele, et uurida kui riskialdid nad on. Antud uuringu järgi võib öelda, et **riskide juhtimise kompetentsust peavad** juhid vähe oluliseks. Seda töid juhid esile kui prioriteetset juhtimiskompetentsust vaid kolmel korral.

Muudatuste juhtimise kompetentsust, mida samuti nagu suhtlemiskompetentsust ja meeskonna arendamise kompetentsust seostatakse eestvedamisega, ei pidanud uuritud juhid pea üldse oluliseks – selle kompetentsuse vajalikkuse tõi välja ainult üks juht.

Tulemuste juhtimise kompetentsust ei pea juhid üldse oluliseks – seda ei toonud välja ükski juht.

Riskide juhtimise kompetentsuse, muudatuste juhtimise kompetentsuse ja tulemuste juhtimise kompetentsuse vähese tähtsustamise üheks põhjuseks võib olla see, et juhid ei teadvusta neid kui eraldiseisvaid kompetentsusi. Näiteks võivad juhid näha tulemuste juhtimise kompetentsust osana strateegilise juhtimise kompetentsusest, meeskonna arendamise kompetentsusest või klienditeeninduse juhtimise kompetentsusest ning riskide juhtimise kompetentsust osana strateegilise juhtimise kompetentsusest. Samuti võivad juhid näha muudatuste juhtimise kompetentsust kui osa suhtlemiskompetentsusest või meeskonna arendamise kompetentsusest.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Selles peatükis toob autor välja uuringust tekkinud järeldused, mis selgusid uuringu tulemuste ning ka teoreetilise tausta analüüsimisel ja võrdlemisel. Omaltpoolt on töö autor välja toonud oma ettepanekud, kuidas juhid saaksid olla teadlikumad kompetentsusest, mis saavutavad nende puhul edu.

Kõige sagedamini nimetasid juhid prioriteetseteks juhtimiskompetentsusteks kas väga üldisi kompetentsuseid või tegureid, mida võib pidada pigem teadmisteks, väärtusteks ja isikuomadusteks, mitte juhtimiskompetentsusteks. Üldistavalt nimetati kõige sagedamini kogemust, juhtimisoskust ja eestvedamisoskust, täpsustamata, milliseid juhtimiskompetentse selle all tegelikult mõeldakse.

Samas nimetati ka kitsaid oskusi, nagu näiteks arvutikasutamisoskus, avalik esinemine, kirjutamisoskus, värbamisoskus, erinevate käitumisstiilidega arvestamine.

Kõige enam tõid juhid välja teadmistele viitavaid kompetentsuseid, nagu näiteks oma äri head tundmist, head haridust, häid teadmisi matemaatikas, majanduses, finantsides, seadusandluses, turunduses. Vähemal juhtudel toodi esile väärtushinnanguid nagu töökus, pühendumus, ärietika, usk, aktiivsus, inimlikkus, usaldus. Vähe oli nimetatud isikuomadusi nagu loovus, organiseeritus, kohanemisvõime, empaatia, kiirus, kannatlikkus, energilisus, avatus, positiivsus.

Eelnevale infole tuginedes võib järeldada, et juhid on vähe teadlikud juhtimiskompetentsustest ja ei oska seostada oma edu konkreetsete juhtimiskompetentsustega. Oma töös kõige olulisemateks juhtimiskompetentsusteks peavad juhid kas väga üldisi ja abstraktseid oskusi või siis hoopis väärtushinnanguid ja omadusi.

Kuna juhid kalduvad omavahel segi ajama kompetentsusi ja käitumiseelistusi, siis võib eeldada, et ka nendel puhkudel, kui juhid nimetasid oluliseks juhtimiskompetentsuseks otsuste tegemist, võis see olla mitte teadlikult arendatud otsuste tegemise kompetentsuse tulemus, vaid loomupärane psühholoogiline käitumiseelistus.

Võib järeldada, et kui juhid ei ole juhtimiskompetentsustest teadlikud, ei oska nad neid ka arendada. Kuna võrreldes väärtushinnangute ja isikuomadustega on kompetentsused oluliselt kergemini arendatavad, oleks oluline, et juht teab, millistest kompetentsustest tema tulemused juhina kõige enam sõltuvad, millisel tasemel tema kompetentsused antud hetkel on ning kuidas ta saab kõige kriitilisemaid juhtimiskompetentsuseid arendada.

Juhid keskenduvad pigem protsesside juhtimisele kui inimeste juhtimisele. Klassikaliselt peetakse inimeste juhtimise oskusteks neid oskusi, mis on suunatud töötaja potentsiaali avardamisele, tema oskuste arendamisele, sisemise motivatsiooni ja kaasatuse kasvatamisele. Juhtimisstiili, mis keskendub edu tagamiseks inimeste juhtimisele, käsitletakse eestvedamisena. Olulisteks eestvedamiskompetentsusteks on näiteks ühtse visiooni loomine, suhtlemisoskus, motiveerimine, delegerimine, töötajate arendamine. Eestvedamiskompetentsustest pidasid intervjueritud juhid oluliseks suhtlemisoskust. Sarnaselt otsuste tegemisega, võib ka siinkohal eeldada, et mõned juhid peavad suhtlemist enda juures tähtsaks juhtimiskompetentsuseks mitte sellepärast, et nad on teadlikult oma suhtlemiskompetentsust arendanud, vaid seetõttu, et ekstravertsus on nende loomupärane psühholoogiline käitumiseelistus. Vähematel kordadel nimetasid juhid meeskonna arendamise kompetentsust. Paljud juhid viitasid küll üldisele eestvedamisoskusele, kuid ühtegi teist konkreetset eestvedamisoskust peale suhtlemisoskuse ja meeskonna arendamise juhid intervjuudes esile ei toonud.

Võib järeldada, et nii ülikooli juhtimiskursustel kui ka juhtide täienduskoolitusel vajavad tulevased ja juba tegutsevad juhid enam tuge oma juhtimiskompetentsuste analüüsimiseks ja teadlikuks arendamiseks. Oluline on õppida eristama loomupäraseid käitumuskalduvusi, mille hulgas on enam geneetiliselt päritavaid omadusi, kompetentsustest, mis on arendatavad. Suurem teadlikkus oma juhtimiskompetentsustest ja oma kompetentsuste tasemest aitaks juhtidel paremini oma juhtimistegevuste edukust konkreetsete kompetentsustega seostada ning kriitilisi kompetentse teadlikult arendada. See viitab ka praeguste koolituste nõrkadele kohtadele. Koolitustel küll ehk õpetatakse juhile vajalikke

kompetentsuseid, kuid ei veenduta selles, kas juhid ka ise teavad, millised on domineerivad kompetentsused, mida nad omavad ja mis neile edu toovad.

Käesoleva töö andmeid, ehk läbiviidud intervjuusid, ei kogutud antud uurimuse jaoks vaid olid kogutud aine kodutöö raames. Kodutöö eesmärgiks ei olnud uurida juhtide kompetentsuste kohta. Sellegi poolest oli võimalik tehtud intervjuudest välja võtta juhtide poolt nimetatuid kompetentsuseid. Kuna intervjuude eesmärgiks polnud kompetentsuste uurimine, siis uurimuse tulemused on piiratud.

Töö autor soovib edaspidiseks läbi viia sarnane uurimus, kuid muutes intervjuude korda. Intervjuude puhul peaks olema fookus kompetentsustel, et oleks võimalik juhtidelt sellekohast informatsiooni rohkem kätte saada.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida peamisi juhtidel esinevaid kompetentsuseid ning selle põhjal panna paika järeldused, kuidas organisatsioonid saaksid kasvatada juhte, kes on teadlikud oma kompetentsustest ning oskavad neid ära kasutada. Lisaks on kirjas autoripoolsed ettepanekud.

Eesmärgi saavutamiseks tutvus autor erialase kirjandusega, tuues välja kompetentsuse mõisted, eelnevalt leitud olulised kompetentsused ning viisid nende määramiseks, sh kompetentsusemudelid. Uuringu jaoks kasutati Tallinna Tehnikaülikoolis aine kodutööna koostatud intervjuusid, mis viidi läbi juhtidega üle maailma. Intervjuusid analüüsiti kvalitatiivse uurimismeetodi ja kompetentsusemudeli abil.

Lähtuvalt uuringu tulemustest, on autor sõnastanud järgnevad tulemused ja ettepanekud:

- 1) Kõige olulisemaks peavad juhid suhtlemisega seotud kompetentsuseid. See on mõneti kui aluskompetentsus muudele olulistele kompetentsustele nagu eestvedamine, töötajate motiveerimine, inspireerimine ja arendamine. Oluliseks on ka strateegilise planeerimise kompetentsus, mis on oluline ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamisel läbi arengustrateegia koostamise, kliendisuhete kavandamise kui ka läbi tarnijatega koostöö planeerimise. Juhid tõid välja ka otsuste juhtimise kompetentsust. See on tugevas sõltuvuses suhtlemise ja strateegilise planeerimise kompetentsusega. Esimene aitab kommunikeerida vastuvõetud otsuseid ning teine aitab juhtidel langetada hästi läbimõeldud otsuseid. Ka klienditeeninduse juhtimist toodi välja kui olulist kompetentsust. Selle vajalikkus on põhjendatud läbi vajaduse tõsta kliendibaasi suurust ning kasvatada klientide lojaalsust. Meeskonna arendamise kompetentsust peeti oluliseks, kuid vähemal määral kui teisi. See viitab, et intervjueritud juhid peavad protsesside juhtimisega seotuid kompetentsuseid olulisemaks kui eestvedamisega seotud kompetentsuseid.

- 2) Vähe olulisteks kompetentsusteks jäid riskide, muudatuste ja tulemuste juhtimise kompetentsused. Osaliselt võib see olla põhjendatud asjaolust, et juhid ei ole teadlikud nendest kui eraldiseisvatest kompetentsustest ning liigitavad neid muude kompetentsuste alla. Näiteks tulemuste juhtimist liigitavad strateegilise juhtimise kompetentsuse alla.
- 3) Uurimistulemustest saab järeldada, et juhid on vähe teadlikud oma juhtimiskompetentsustest ning seetõttu ei oska seostada oma edu konkreetsete juhtimiskompetentsustega. See omakorda viitab, et nad ei oska ka oma juhtimiskompetentsuseid arendada.
- 4) Juhid keskenduvad pigem protsesside juhtimisele kui inimeste juhtimisele. Paljud juhid viitasid üldistele eestvedamisoskustele, kuid ühtegi teist konkreetset eestvedamisoskust peale suhtlemisoskuse ja meeskonna arendamise juhid intervjuudes esile ei toonud.
- 5) Edaspidistel ülikooli juhtimiskursustel ja juhtide täiendkoolitustel vajavad praegused ja tulevased juhid enam tuge oma juhtimiskompetentsuste analüüsimiseks ja arendamiseks. See ühtlasi aitab juhtidel paremini oma juhtimistegevuste edukust konkreetsete kompetentsusega seostada ning kriitilisi kompetentse teadlikult arendada.

Bakalaureusetöö autor arvab, et uurimuse käigus leitud tulemuste põhjal võiksid nii juhid ise kui ka organisatsioonid panna rohkem rõhku kompetentsustega seotud koolitustele. Tõstes juhtide tulemuslikkust, kasvab ka organisatsiooni tulemuslikkus.

VIIDATUD ALLIKAD

- Avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimudel. Riigikantselei.
<https://riigikantselei.ee/et/tippjuhtide-kompetentsimudel> (14.05.2017)
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf (19.11.2016)
- Briggs, K. and Myers, I. (1998). Myers-Briggs Type Indicator. 3rd ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Chan, K., Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, no. 86, pp.481-498.
- Competency Modeling. Korn Ferry. <http://www.kornferry.com/competency-modeling> (17.05.2017)
- Dubois D., Rothwell, W. (2004). *Competency-based human resource management*. 1st ed. Mountain View, California: Davies-Black Publishing.
- Dulewicz, V., Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, no. 20, pp.105-123.
- FREE PERSONALITY TEST. NERIS Analytics Limited. <https://www.16personalities.com/free-personality-test> (12.05.2017)
- Haridusasutuse juhti kompetentsimudel. Innove.
<https://www.innove.ee/UserFiles/Organisatsioonist/ESF%20tegevused/Haridusasutuse%20juhi%20kompetentsimudel.pdf> (18.05.2017)
- Judge, T., Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, no. 85, pp.751-765.
- Kibbe, M., Chen, H. (2015). *Leadership in surgery*. 1st ed. Springer, pp.61-62.
- Kirby, L., Barger, N., Freeman, D. (2012). *MBTI Certification Program, Participant's Resource Guide*. 1st ed. Mountain View, California: CPP, Inc.

- Kirby, L., Kendall, E., Barger, N. (2007). *Type and culture*, 1st ed. Mountain View, California: CPP.
- Kirkpatrick, S., Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, vol. 5, no. 2, pp 48-60.
- Laherand M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. 1. trükk. Tallinn: Infotrükk.
- Mumford, T., Campion, M., Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, no. 18, pp.154-166.
- Myers Briggs Personality Types. Team Technology. <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/articl/mb-simpl.htm> (16.05.2017)
- Myers, I. B., & McCaulley, M. H. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Myers' and Briggs' famous tool is still going strong, constantly being improved. OPP. <https://www.opp.com/en/tools/MBTI/Myers-Briggs-history> (17.05.2017)
- Nalepka, A., Ujwary-Gil, A. (2011). *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*. 1st ed. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University.
- Roush, P., Atwater, L. (1992). Using the MBTI to understand transformational leadership and self-perception accuracy. *Military Psychology*, no. 4, pp.17-34.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at work*. 1. trükk. New York: Wiley.
- Zaccaro, S. J., Kemp, K., Bader, P. *Leader Traits and Attributes*. https://us.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/5014_Antonakis_Chapter_5.pdf (19.11.2016)
- Tompson, H. *The Leadership Competencies That Matter Most in Today's Trying Economic Times*. <https://www.i4cp.com/trendwatchers/2009/09/11/the-leadership-competencies-that-matter-most-in-today-s-trying-economic-times> (15.05.2017)
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., Sandahl, P. (2010). *Co-Active Coaching*. 2nd ed. London: Nicholas Brealey Pub., pp.225.
- Woodruffe, C. (1993). What Is Meant by a Competency?. *Leadership & Organization Development Journal*, no. 14, pp.29-36.

SUMMARY

THE MAIN COMPETENCIES OF MANAGERS AND THE IMPORTANCE OF THOSE COMPETENCIES

Henri Viirok

In a difficult economic environment, more focus is put on managers and their competencies. Better managerial competencies contribute to better performance.

The aim of this research paper was to analyse main competencies of managers and on basis of that to make conclusions and suggestions, how organizations could train managers, who are aware of their competencies and know how to put them into good use.

Over 100 managers were interviewed by the students of Tallinn University of Technology for a homework in a management course and those interviews were used as a base for this research. From those interviews, information regarding to competencies was extracted and further analysis was made.

The first chapter of the research paper consists of different definitions for competencies and provides an overview of previous research into managerial competencies. Also, it includes an overview of different competency models. The second part is about the methodology of the research. In this case, qualitative method was used to extract necessary information from the interviews. The third part is about findings of the research and suggestion based on that.

During the research, following results and suggestions were found:

- 1) Managers said that in their opinion competencies related to communication are most important. It's somewhat a basis competence to others, like leadership, employee motivation, inspiration and development. Also, strategic planning competency is important - it's essential to ensure the sustainability of the company through the development strategy, customer relations and through collaboration with suppliers.

In addition, managers mentioned competency of decision making. It is strongly dependent on the communication and strategic planning competencies. Good communication will help to communicate the decisions and strategic planning will help managers to make well-considered decisions. Also, customer service was pointed out as a key competence. The importance of it is described as the need to increase the size of the customer base and enhance customer loyalty. Team development competency was considered important, but less so than others. This indicates that the interviewed managers tend to prefer competencies related to leading processes rather than competencies related to leadership.

- 2) Risk management, change management and result management were described as non-important competencies. This may be partly justified by the fact that managers are not aware of those competencies as separate competencies and categorize them under other competencies. For example, the result management competency could be classified as a competence of strategic management.
- 3) The research results suggest that managers are unaware of their managerial competencies and therefore can't attribute certain competencies to their success. This in turn suggests that they don't know how to develop their managerial competencies as well.
- 4) Managers tend to focus more on managing processes rather than managing people. A lot of managers referred to general leadership competencies, but didn't specify any competencies apart from communication and team development. Mostly they concentrated on competencies regarding process management.
- 5) In future, university management courses and in other manager trainings, current and future managers need more support to analyze and develop their managerial competencies. It also helps managers to better relate their success to certain managerial competencies and also develop their weaker competencies. This in turn leads to better organizational performance.

It must be noted, that the interviews were not carried out for the purpose of researching managerial competencies. The purpose of the interviews was to get an overview of a manager and its job. Nevertheless, it was possible to extract necessary information from the interviews. For further research, the author suggests to carry about more specific interviews that go into more detail about the competencies.

In conclusion, the author believes that the results of the research show, that organizations should put more effort into training their managers about competencies. Then they could be more aware of the competencies that make them a good manager, and also develop them further.